



Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern

Chance für Betriebe und Tarifpolitik



Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern

Chance für Betriebe und Tarifpolitik



Inhalt

Einleitung	3
1 Weniger und im Durchschnitt älter	5
Demographischer Wandel und Arbeitswelt	
2 Vorbereitung ist alles!	25
Was Betriebe tun können	
3 Von Blockaden und Chancen	39
Der Blick in die Betriebe	
4 Was jetzt zu tun ist	49
In fünf Schritten zu einer Demographiestrategie	
Links & Literatur	60

Anmerkung zum Gender-Aspekt

Diese Broschüre benutzt eine geschlechtergerechte Sprache. Dort, wo das nicht möglich ist oder die Lesbarkeit stark eingeschränkt würde, gelten die gewählten personenbezogenen Bezeichnungen für beide Geschlechter.

Einleitung

Der demographische Wandel sorgt für durchschnittlich ältere Belegschaften in den Betrieben. Für die Unternehmen stellt sich damit die Herausforderung, Arbeit alter(n)sgerecht zu gestalten. Möglichkeiten und Ansätze dazu gibt es viele – aber wie finden sie den Weg in die Betriebe? Diese Broschüre will Betriebs- und Tarifparteien dabei unterstützen, Vereinbarungen zur betrieblichen Demographiearbeit zu treffen. Wie lässt sich die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten positiv beeinflussen, so dass diese länger erwerbstätig sein können? Wie kann dem Verlust von Erfahrungswissen und betrieblichem Know-how entgegengewirkt werden? Auf welche Weise lassen sich solche Prozesse und Vereinbarungen, z. B. zum Wissenstransfer, zur Qualifizierung oder auch zur Arbeitszeit, verstetigen und verankern? Die Antworten und Anregungen auf den nächsten Seiten sind in erster Linie an Personalleitungen und Betriebsräte gerichtet, die in vielen Unternehmen die tragende Säulen für eine alter(n)sgerechte Unternehmenspolitik bilden. Sie können durch ihre Aufgaben, Rollen und Einblicke wesentlichen Einfluss nehmen und alter(n)sgerechte Maßnahmen initiieren und vorantreiben. Dabei muss zwar jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden und gehen. Aber dieser kleine Überblick in Sachen Betriebs- und Tarifpolitik kann Handlungsempfehlungen aussprechen sowie mit bewährten Instrumenten und alter(n)sgerechten Maßnahmen den individuellen Prozess anstoßen und positiv flankieren, sodass die bestehenden Chancen genutzt und die Hindernisse erkannt und klug umgangen werden können.

Inhaltlich beruht die Broschüre auf den Ergebnissen des Forschungsprojekts ›Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik zur Förderung der Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer‹. Dieses Projekt befasste sich mit den Auswirkungen des demographischen Wandels auf Betriebe der Metall- und Elektroindustrie, der Chemie- und Pharmaindustrie und des Einzelhandels. Die Untersuchung wurde von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) beauftragt, von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) begleitet und vom Lehrstuhl ›Politisches System der BRD‹ der Universität Kassel sowie dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) zwischen Oktober 2008 und Dezember 2010 durchgeführt. Im Projekt wurden Experteninterviews und Betriebsfallstudien durchgeführt. Die genannten Zahlen und Werte basieren (falls nicht anders angegeben) auf einer repräsentativ angelegten Befragung von Betriebsräten sowie Personal- und Geschäftsleitungen in der Metall- und Elektroindustrie, der Chemie- und Pharmaindustrie und im Einzelhandel, die im Rahmen des Projekts durchgeführt wurde. Der Abschlussbericht ist bei INQA erschienen und unter www.inqa.de zu beziehen.



1 Weniger und im Durchschnitt älter

Demographischer Wandel und Arbeitswelt

Der demographische Wandel sorgt dafür, dass die Menschen in Deutschland weniger und – absolut wie relativ – älter werden. Die Auswirkungen dieser Entwicklung sind vielfältig und betreffen auch die Arbeitswelt. Es ist deshalb eine zentrale Herausforderung für Unternehmen und Sozialpartner, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen und Lösungen für eine alternde Arbeitswelt mit einem schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzial zu finden.

Länger arbeiten

In den vergangenen Jahrzehnten war der Umgang mit älteren Beschäftigten durch die Möglichkeit eines frühzeitigen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben gekennzeichnet. Die im gesellschaftlichen Konsens betriebene Altersteilzeitpolitik verfestigte den frühzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben als Leitbild. Auch gegenwärtig wird die Altersteilzeit noch häufig genutzt, um die Belegschaften zu verjüngen und zu verkleinern – ein Weg, der bereits jetzt vom Gesetzgeber erschwert wurde.

Frühzeitiger Ausstieg aus dem Erwerbsleben

›Eigentlich haben die über viele Jahrzehnte den Schwerpunkt gehabt, die Leute relativ früh geordnet nach Hause zu bekommen. Das spielt bei uns heute noch eine Rolle. Bis Mitte 2012 werden wir die Leute im Chemieteil geregelt zu 70, 80 Prozent mit 58 ... nach Hause schicken.« *Betriebsrat eines Großbetriebs aus der Chemie- und Pharmaindustrie*

Die ›Rente mit 67‹ und das Auslaufen der Altersteilzeitregelung sind Reformprojekte, welche die politisch gewollte Umkehr zu einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit unterstreichen. Aber wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Zukunft länger arbeiten sollen, müssen die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen dies auch ermöglichen. Insofern müssen die Unternehmen ihren Umgang mit älter werdenden Beschäftigten überdenken und die Arbeitsbedingungen entsprechend anpassen.

Tab. 1: Mit welchen Problemen sehen Betriebsparteien ihr Unternehmen bereits heute im demographischen Wandel konfrontiert?

	Geschäfts- bzw. Personalleitungen	Betriebsrat
Metall- und Elektroindustrie		
1	Nachwuchsmangel (58 %)	Verlust an Erfahrungswissen (70 %)
2	Verlust an Erfahrungswissen (58 %)	Leistungs- und Tätigkeitseinschränkungen (49 %)
3	Fachkräftemangel (56 %)	Nachwuchsmangel (34 %)
Chemie- und Pharmaindustrie		
1	Verlust an Erfahrungswissen (58 %)	Verlust an Erfahrungswissen (76 %)
2	Fachkräftemangel (42 %)	Hoher Krankenstand / hohe Fehlzeiten (63 %)
3	Nachwuchsmangel (42 %)	Leistungs- und Tätigkeitseinschränkungen (38 %)
Einzelhandel		
1	Verlust an Erfahrungswissen (50 %)	Verlust an Erfahrungswissen (71 %)
2	Nachwuchsmangel (48 %)	Fachkräftemangel (61 %)
3	Fachkräftemangel (47 %)	Nachwuchsmangel (44 %)

Quelle: Eigene Repräsentativbefragung

Demographischer Wandel bereits spürbar

Die demographische Entwicklung ist in den Unternehmen und Betrieben bereits ein Thema, sowohl in den Personalabteilungen als auch bei den Betriebsräten. Schon heute fühlen sich nach einer repräsentativen Umfrage im Rahmen des Projekts 36 Prozent der Betriebe im Einzelhandel, 38 Prozent der Betriebe in der Metall- und Elektroindustrie und 45 Prozent der Chemie- und Pharmabetriebe vom demographischen Wandel betroffen. Mit Ausnahme des Einzelhandels gehen die Unternehmensleitungen davon aus, in Zukunft noch stärker betroffen zu sein. Die Betriebe stehen dabei offenbar vor zwei Kernproblemen: Einerseits ist der Erhalt der Arbeitsfähigkeit und damit die Produktivität ihrer älter werdenden Beschäftigten trotz oftmals weiterhin stark belastender Tätigkeiten von

zentraler Bedeutung. Dies wird insbesondere von den Betriebsräten als zukünftige Herausforderung genannt. Darüber hinaus stellt sich vor allem den Personalabteilungen die Frage, wie sich Innovationsfähigkeit und Fachwissen im Unternehmen sichern lassen angesichts eines schrumpfenden Fachkräfteangebots bei gleichzeitigem wellenartigen Ausscheiden von betrieblichen Wissens- und Leistungsträgern.

Die Betriebe stehen den Problemfeldern aufmerksam gegenüber und sehen sich zumindest für die Zukunft mit dringlichen Herausforderungen konfrontiert. Die oftmals verbreitete Auffassung eines grundsätzlichen Erkenntnisdefizits auf betrieblicher Ebene konnte somit im Projekt nicht bestätigt werden. Inwiefern dies aber auch zu mehr Aktivitäten im Sinne einer alter(n)sgerechten Betriebspolitik führt, steht auf einem anderen Blatt.

Tendenziell schrumpfend: Arbeitskräfte-, Nachwuchs- und Fachkräfte

Durch die Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials liegt die Vermutung nahe, dass die deutsche Wirtschaft zunehmend mit einem Arbeitskräftemangel konfrontiert sein wird. Kurzfristig dürfte dies aber kaum der Fall sein und auch bei einer langfristigen Perspektive erscheint ein genereller Arbeitskräftemangel unwahrscheinlich. Vielmehr werden Unternehmen vor der Herausforderung stehen, dass sich bestimmte Fachkräfte künftig schwieriger rekrutieren lassen. Jüngere, spezifisch qualifizierte Fach- und Nachwuchskräfte fehlen den Unternehmen schon heute (vgl. Tab. 1) und empirische Daten zeigen, dass dies zukünftig ein noch größeres Problem zu werden droht.

Nachwuchsmangel

»Ich merk das auch eben dieses Jahr, da habe ich im Prinzip ungefähr ein Drittel der Bewerbungen bis zum heutigen Tag bekommen wie letztes Jahr.«
Personalreferentin eines mittelständischen Betriebs aus der Metall- und Elektroindustrie



Die Folgen dieses Mangels an (geeigneten) Arbeitskräften können für Betriebe weitreichend sein: Es entstehen z. B. altershomogene Belegschaften, wenn kein Nachwuchs eingestellt werden kann. Dadurch drohen innerbetriebliche Konflikte (z. B. durch die Blockade von Aufstiegsmöglichkeiten). Auch kann es durch altershomogene Belegschaften zu einem schlagartigen Verlust von Erfahrungswissen und betrieblichem Know-how kommen, wenn besonders viele gut qualifizierte Beschäftigte in einer kurzen Zeitspanne in Rente gehen. Darüber hinaus können Betriebe durch das Fehlen der notwendigen Fachkräfte gezwungen sein, Aufträge abzulehnen oder Dienstleistungen und Produkte hinzuzukaufen, was mit höheren Kosten verbunden ist. Grundsätzlich kann der Mangel an (geeigneten) Arbeitskräften die Produktivität und die Innovationskraft und damit die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hemmen.



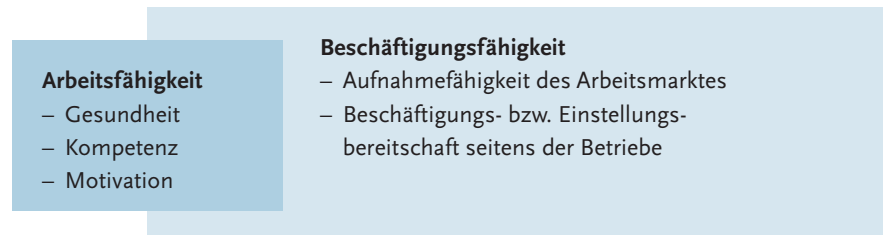
Alternde Belegschaften

Für die Arbeitswelt ist neben der Schrumpfung die Alterung der Erwerbsbevölkerung die zentrale demographische Herausforderung. Inwiefern ältere Belegschaften in den Betrieben als Problem empfunden werden, hängt stark von den Altersbildern ab, die älteren Beschäftigten zugesprochen werden. Werden Ältere z. B. generell eher als Mängelwesen begriffen oder traut man ihnen aufgrund ihrer Erfahrung sogar mehr bzw. andere Kompetenzen zu als Jüngeren wie z. B. Zuverlässigkeit, Loyalität usw.?

Altersbilder in Unternehmen

Dass generalisierende Altersbilder und -zuschreibungen in den Betrieben weiterhin häufig vorkommen, wurde auch in den Fallstudien des Forschungsprojekts deutlich:

›Ich glaube aber nicht, dass alle Führungskräfte schon so weit sind zu differenzieren. Also sozusagen nicht zu pauschalisieren: Alte sind schlecht, Junge sind gut. Oder Alte haben viel Erfahrung, Junge haben wenig Erfahrung oder so. Ich glaube dieses Wissen ist noch nicht so verbreitet, dieses differenzierte Betrachten von Alter. Wie müsste ich meinen Bereich aufstellen? Wie müsste ich die Aufgaben verteilen, dass ich das mit berücksichtige und dass ich diese Vorteile, die so ein Wissen bringen kann, nutze?‹ *Personalentwicklerin eines Betriebs aus der Metall- und Elektroindustrie*

Abb. 1: Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit

Quelle: Kistler, Ernst (2008)

Verallgemeinerungen – im Sinne von positiv wie negativ überzeichneten Altersbildern – führen dazu, dass Potenziale Älterer ungenutzt bleiben oder mögliche Probleme nicht berücksichtigt werden. Vermutlich kommt es der Wirklichkeit am nächsten, wenn man annimmt, dass ältere Beschäftigte womöglich nicht weniger oder mehr, sondern in erster Linie ›anders‹ leistungsfähig sind. In den Blickpunkt rücken damit sowohl die individuellen Erwerbsbiografien als auch die Bedingungen, unter denen Ältere ihre ›andere‹ Leistungsfähigkeit zeigen (können).

Beschäftigte im Unternehmen halten

Die zukünftige Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wird entscheidend davon abhängen, inwiefern die alternden Beschäftigten weiter produktiv bleiben. Wenn künftig weniger und durchschnittlich ältere Erwerbsfähige dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, gewinnt der Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten (vgl. Abb. 1) zunehmend an Bedeutung. Denn Unternehmen brauchen heute und in Zukunft gesunde, kompetente und motivierte Beschäftigte.

In weiten Teilen von Industrie- und Dienstleistungsarbeit sind allerdings Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu finden, die eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit problematisch erscheinen lassen – sowohl für die bereits über 50-Jährigen, als auch für die Jüngeren. Rund ein Drittel aller Beschäftigten geht nach dem DGB-Index ›Gute Arbeit‹ davon aus, dass sie ihre jetzige Arbeit wahrscheinlich nicht bis zum Rentenalter werden ausüben können. Entscheidend ist folglich, dass hinsichtlich des Erhalts der Arbeitsfähigkeit die gesamte Erwerbsbiografie der Beschäftigten in den Blick genommen wird. Wichtig sind nicht nur die Bedingungen, Maßnahmen und Strategien, die zu einer verbesserten Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beitragen (›altersgerechte Arbeit‹), sondern die auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten in einer Erwerbslebensperspektive abzielen (›altersgerechte Arbeit‹). Das macht eine vorausschauende und langfristig angelegte Auseinandersetzung mit dem Thema ›Arbeitsfähigkeit‹ notwendig.

Die Probleme, mit denen die Betriebsparteien in den drei Untersuchungsbranchen ältere Beschäftigte konfrontiert sehen, zeigen: Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit in den Unternehmen ist aktuell nicht gesichert.

Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten über 50 Jahre werden von (teilweise deutlich) mehr als einem Viertel der Betriebsräte und Geschäfts- bzw. Personalleitungen in den drei Branchen als Problem wahrgenommen. Besonders kritisch sehen dies die Betriebsräte in der Metall- und Elektroindustrie (46 Prozent) sowie im Einzelhandel (52 Prozent). Wenn älteren Beschäftigten keine Entwicklungsperspektiven geboten werden, kann sich das negativ auf ihre Motivation auswirken. Es geht dabei auch darum, inwieweit ältere Beschäftigte Wertschätzung erfahren und merken, dass sie (weiter) gebraucht werden. Die Motivation ist somit nicht nur eine Frage des Lohnniveaus, sondern wird auch vom Betriebsklima, der Mitarbeiterführung und der Arbeitsorganisation beeinflusst. Insofern ist die gesamte Unternehmenskultur ein wesentlicher Faktor für die Motivation der Beschäftigten. Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens hängt stark von dem Erhalt der Kompetenzen ab. Dabei gilt: Ältere Beschäftigte sind nicht per se ein Innovationshemmnis, wie viele meinen, sondern verfügen aufgrund langjähriger Erfahrung und viel Fachwissen über eine andere Form von Innovationspotenzial. Dennoch ist es bedeutsam, inwiefern (z. B. durch Weiterbildung) die Kompetenzen erhalten bleiben und gefördert werden, wie ein Blick in die Untersuchungsbranchen zeigt.

Nicht wenige betrieblich Verantwortliche sehen bei den älteren Beschäftigten in ihrem Unternehmen einen hohen Weiterbildungsbedarf. Dies gilt insbesondere für die Geschäfts- und Personalabteilungen (45 Prozent) und Betriebsräte (33 Prozent) in der Chemie- und Pharmaindustrie, auf einem niedrigerem Niveau auch für die beiden anderen Branchen. Über ein Viertel der Geschäfts- und Personalleitungen in allen drei Branchen gestehen dabei ein, dass ältere Beschäftigte wenig an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt werden, erklären dies aber auch mit einer geringen Weiterbildungsneigung auf Seiten der Mitarbeiter.

Problemfeld ›Wissen und Qualifizierung‹

Qualifizierungsbedarfe bei älteren Beschäftigten wurden auch in den Fallbetrieben festgestellt. Ungeachtet der Tatsache, dass die Qualifizierungsangebote speziell für Ältere noch ausgebaut werden können, wurde dabei ebenfalls nicht selten eine geringere Weiterbildungsneigung bei den älteren Beschäftigten wahrgenommen. Allerdings darf auch hier nicht pauschalisiert werden:

›Das ist jetzt nicht so, dass alle in die neuen Welten aufbrechen und sagen: Wir wollen uns qualifizieren, sondern das ist eine Frage der inneren Einstellung. [...] Es gibt auch Menschen, die sind einfach

glücklich damit, dass sie gut und sicher ihren Job beherrschen und sagen: Ich bin zufrieden. Und es gibt eben auch andere, die sagen: Ich bin auch für Veränderungen, weil das kann ich jetzt, ich will auch mal etwas Anderes machen.« *Betriebsrat eines Unternehmens aus der Metall- und Elektroindustrie* Bekannt ist aber auch, dass der Erhalt der Kompetenzen der Beschäftigten eine lebenslange Aufgabe ist (»lebenslanges Lernen«). Somit sind nicht nur Ältere gefordert, sondern auch die Jüngere, denen – dies zeigten die Betriebsfallstudien – häufig im Gegensatz zu den Älteren das Know-how fehlt. »Die Jüngeren (...) wissen oft sehr genau, was zu tun ist. Aber wenn sie versuchen, es zu tun, stellen sie fest, sie wissen nicht, wie es geht.« *Personalmanager eines Konzerns im Einzelhandel*



Ein bedeutsamer Faktor für das Ausscheiden Älterer aus dem Berufsleben ist ein schlechter Gesundheitszustand. Verschiedene Krankheitsbilder, wie Beschwerden des Muskel-Skelett-Systems und der Sinnesorgane nehmen im Altersgang zu. Für die altersbedingte Zunahme von Erkrankungen werden unterschiedliche Faktoren verantwortlich gemacht. Zu den Risikofaktoren zählen neben dem individuellen Gesundheitsverhalten auch die Arbeitsplatzbelastungen. Hier müssen die Betriebe ansetzen, da gesundheitliche (physische wie psychische) Einschränkungen die Arbeitsfähigkeit erheblich negativ beeinflusst.

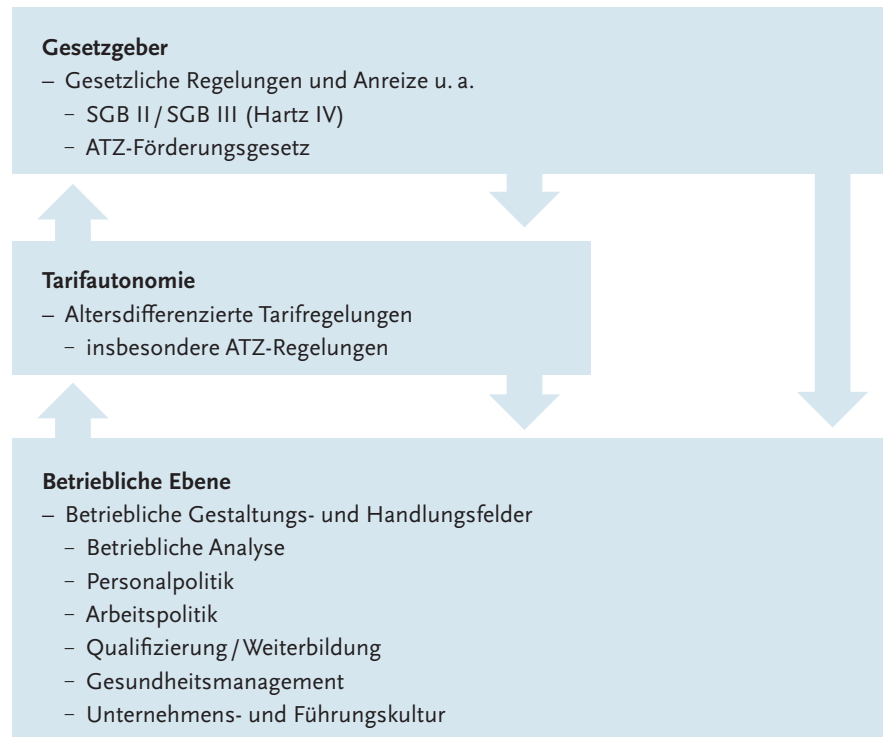
Die besondere Belastungssituation in ihren Unternehmen wurde im Projekt vor allem von den Betriebsräten angemaht. Über ein Drittel (teilweise sogar über die Hälfte) der Betriebsräte in den drei Branchen sehen die älteren Beschäftigten besonderen psychischen und physischen Belastungen ausgesetzt. Aber auch Geschäfts- bzw. Personalführungen (mindestens jede/r Fünfte/r) sehen hier ein Problem.

Problemfeld**›Leistungs- und Tätigkeitseinschränkungen‹**

Viele ältere Beschäftigte stehen vor dem Problem, den Anforderungen am Arbeitsplatz nicht immer genügen zu können. In allen Untersuchungsbranchen treten nach den Ergebnissen der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung bei Beschäftigten ab 50plus häufig Schmerzen im Nacken-, Schulterbereich sowie im Bereich der Wirbelsäule während bzw. unmittelbar nach der Arbeit auf. Rund die Hälfte der älteren Beschäftigten klagt über diese körperlichen Beschwerden. Neben diesen klassischen Krankheitsbildern der Industriearbeit sind zudem psychische Krankheitsbilder auf dem Vormarsch. Insgesamt führen diese Beschwerden immer häufiger zu Tätigkeitseinschränkungen, bei denen der einzelne Beschäftigte den Anforderungen seines Arbeitsplatzes nur noch teilweise oder gar nicht mehr gerecht wird. Dies kann die physischen Anforderungen (insbesondere in der Produktion, z. B. Heben, Bücken, Tragen), aber auch die psychischen Anforderungen (z. B. im Angestelltenbereich Termindruck, Stressbewältigung usw.) betreffen. Welche Dimensionen dies haben kann, wird im Falle eines Großbetriebs aus der Metall- und Elektroindustrie deutlich. Die Personalabteilung, der Betriebsrat und der Werksarzt haben sich mit der deutlichen Zunahme an Tätigkeitseinschränkun-

gen auseinandergesetzt. Aktuell sind ca. 30 Prozent der 50- bis 60-Jährigen in ihren Tätigkeiten eingeschränkt. Jährlich werden vom Betriebsarzt 600 weitere Tätigkeitseinschränkungen ausgesprochen. Ursache dafür sind Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems (somit eine typische ›Industriekrankheit‹) und psychische sowie psychosomatische Erkrankungen. Im Jahr 2025, so wurde errechnet, werden 10 bis 15 Prozent der 60- bis 65-Jährigen zu den ›produktionskritischen Beschäftigten‹ zählen, deren Leistungseinschränkungen nicht ausgeglichen werden können. Dies wird das Unternehmen Geld kosten – Schätzungen gehen von 40 bis 50 Mio. Euro im Jahr aus.

Einerlei, ob es um Motivation, Kompetenz oder Gesundheit geht: Arbeitsbedingungen sind beim Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten ein wichtiger Faktor, den jedes Unternehmen verantwortlich gestalten kann. Damit rücken Fragen einer alters- und altersgerechten Arbeits- und Unternehmenspolitik in den Blickpunkt. Dabei sollten betriebliche Maßnahmen präventiv angelegt sein, damit diese nicht erst greifen, wenn die Beschäftigten in ihrer Arbeitsfähigkeit bereits eingeschränkt sind. Eine vorausschauende Unternehmenspolitik schafft Arbeitsbedingungen, die es den Beschäftigten ermöglichen, bis zum gesetzlich vorgesehenen Eintritt in die Rente leistungsfähig zu bleiben.

Abb. 2: Institutionen und betriebliches Handeln

Quelle: Eigene Darstellung

Wer macht was auf welcher Ebene?

Wenn es um Anpassungen in der Arbeitswelt an den demographischen Wandel im Allgemeinen und die Gestaltung von Arbeitsbedingungen im Speziellen geht, stellt sich die Frage nach der Rolle jener Institutionen der industriellen Beziehungen, die solche Prozesse in Deutschland gestalten. So verfügt das deutsche System

der industriellen Beziehungen auf verschiedenen Ebenen über Regelungsverfahren und hat Institutionen entwickelt, die hierbei von Bedeutung sind. Einen ersten Überblick gibt die Abbildung 2.

Der demographische Wandel – ein Thema für die Betriebsparteien?

In dem zweistufigen System haben auf betrieblicher Ebene Betriebsrat und Management die Aufgabe, die Arbeitsbedingungen zu gestalten. Dabei geht es zumeist um qualitative Aspekte, wie Arbeitszeit- oder Arbeitsplatzgestaltung. Die Entwicklung einer alter(n)sgerechten Unternehmenspolitik kann und sollte somit Thema und Verhandlungsgegenstand auf dieser Ebene sein. Die gesetzlichen Grundlagen bieten dem Betriebsrat viele Möglichkeiten, im Falle einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen einzufordern. Grundsätzlich sieht das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) in jedem Betrieb mit mindestens fünf ständig beschäftigten Mitarbeitern einen Betriebsrat vor. Es besteht jedoch kein Einrichtungszwang, weshalb insbesondere in kleineren Betrieben oft kein Betriebsrat existiert. Der Betriebsrat hat die Möglichkeit, auf Basis des BetrVG und den dadurch verankerten Mitbestimmungs-, Widerspruchs- und Mitwirkungsrechten auf soziale, personelle und wirtschaftliche Angelegenheiten des Unternehmens Einfluss zu nehmen. Ein Beispiel: Der Betriebsrat kann in Hinblick auf die Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung ein Unterrichts- und Beratungsrecht (§ 90) sowie bei einer bestimmten Zunahme an Belastungen auch ein Mitbestimmungsrecht (§ 91) einfordern. Damit sind Möglichkeiten gegeben, das Demographiethema in das Unternehmen zu tragen.

Ein Betrieb – zwei Blickwinkel

Dabei kann es durchaus positiv sein, dass die Betriebsräte im Vergleich zur Arbeitgeberseite in der Regel eine andere Perspektive auf das Demographiethema haben. Geschäfts- bzw. Personalleitungen einerseits und Betriebsräte andererseits bewerten Problemdruck und Handlungsbedarfe unterschiedlich. Dies zeigt sich sowohl bei der grundsätzlichen Sensibilität für das Thema (Betriebsräte äußern insgesamt eine höhere Betroffenheit) als auch bei der differenzierten Problemwahrnehmung. Die Unternehmensseite nennt für die Altersgruppe 50+ den Bereich Weiterbildung und Qualifizierung als größtes Problemfeld. Die Betriebsräte hingegen sehen bei der Belastungssituation den größeren Handlungsbedarf – sowohl im Hinblick auf physische, vor allem aber auch bei den psychischen Belastungen.

Die unterschiedliche Wahrnehmung betrieblicher ›Realitäten‹ von Personal- und Geschäftsleitungen und Betriebsräten liegt einerseits darin begründet, dass die Parteien aufgrund ihrer unterschiedlichen Funktionen und institutionalisierten Rollen im Betrieb ein unterschiedliches Augenmerk auf einzelne Themenfelder legen (etwa auf das Thema Weiterbildung einerseits, auf Belastungsfragen andererseits). Zum anderen sind – etwa mit Blick auf körperliche und vor allem psychische Belastungen – Beschäftigte eher geneigt, ihre Probleme dem Betriebsrat gegenüber zu äußern, als gegenüber der Personalabtei-

Tab. 2: Die »Top 3« der betrieblichen Problemlagen die Altersgruppe 50+ betreffend

	Geschäfts- bzw. Personalleitungen	Betriebsräte
Chemie- und Pharmaindustrie		
1	Hoher Weiterbildungsbedarf	Psychische Belastung
2	Geringe Weiterbildungsbeteiligung	Körperliche Belastung
3	Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten	Hoher Weiterbildungsbedarf
Metall- und Elektroindustrie		
1	Geringe Weiterbildungsbeteiligung	Psychische Belastung
2	Geringe Weiterbildungsneigung	Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten
3	Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten	Geringe Weiterbildungsneigung
Einzelhandel		
1	Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten	Körperliche Belastung
2	Körperliche Belastung	Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten
3	Hoher Weiterbildungsbedarf	Psychische Belastung

Quelle: Eigene Erhebung

lung. In diesen parteiischen Blickwinkeln liegt durchaus auch eine Chance. Denn wenn die Betriebsparteien über eine alter(n)sgerechte Unternehmenspolitik verhandeln, werden sie die jeweils eigenen Schwerpunkte einbringen und so dazu beitragen, dass ein annähernd komplettes Bild des Unternehmens gezeichnet wird. Und das ist Voraussetzung dafür, dass das Unternehmen auf allen relevanten Ebenen durch betriebliche Vereinbarungen demographiefest gemacht werden kann.

Der demographische Wandel – ein Thema für die Tarifparteien?

Auch auf der tariflichen Ebene können demographisch bedingte Herausforderungen für Unternehmen thematisiert und bearbeitet werden. Basis des Tarifsystems in Deutschland sind Tarifverträge. Die Tarifautonomie ermöglicht Arbeitgebern und Gewerkschaften Arbeitsvertragsbedingungen zu vereinbaren, die als Mindestarbeitsbedingungen für alle dem Vertrag unterliegenden Beschäftigten verbindlich sind. Damit existiert eine gesetzliche Basis, die auch dazu genutzt werden kann, den Herausforderungen des demographischen Wandels auf betrieblicher

Ebene gemeinsam zu begegnen. Der Vorteil von einer flächendeckenden tarifpolitischen Bearbeitung des Themas durch die Tarifpartner ist, dass hier Regelungen vereinbart werden können, die auf der betrieblichen Ebene nur schwer durchsetzbar wären. Da diese Regelungen dann für alle tarifgebundenen Mitgliedsunternehmen der Arbeitgeberverbände gelten, ist damit eine hohe Wirksamkeit gegeben.

Traditionell konzentriert sich die Tarifpolitik hierzulande auf ›Handfestes‹, wie etwa Entgelte, Urlaubsansprüche oder Arbeitszeit. In diesen Regelungsfeldern fanden sich auch bereits relativ früh entweder direkt oder indirekt wirkende altersdifferenzierte, d. h. an das Lebensalter und/ oder an die Dauer der Betriebszugehörigkeit gekoppelte Regelungen. Auch wurden Elemente der Besitzstandsicherung, insbesondere für ältere Beschäftigte, aufgenommen, die von betrieblichen Umstrukturierungen betroffen waren (z. B. zum Kündigungsschutz oder zur Entgeltabsicherung). Weniger erfolgreich waren hingegen gewerkschaftliche Ansätze, qualitative Sachverhalte – etwa im Sinne einer Humanisierung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen – tarifpolitisch aufzugreifen und umzusetzen. Sofern tarifliche Regelungen getroffen wurden, zielten sie auf den passiven Schutz von älteren Beschäftigten, die teilweise auch besonders belastenden Arbeitsbedingungen (etwa in Schichtarbeit, in der Flugsicherung o. ä.) ausgesetzt waren bzw. sind. Ein wichtiger Punkt altersbezogener Tarifpolitik der Vergangenheit war auch die Regulierung und Ausgestaltung des vorzeitigen

Ausstiegs aus dem Erwerbsleben, insbesondere über Tarifverträge zur Altersteilzeit.

Erst in jüngster Vergangenheit finden sich einige Tarifverträge, die neben dem Schutzgedanken verstärkt Regelungsfelder aufgreifen, die mit aktivierenden Elementen verbunden sind. Zu nennen sind insbesondere der ›Qualifizierungstarifvertrag‹ in der Metall- und Elektroindustrie (2001) und ein vergleichbar ausformulierter ›Tarifvertrag zur Qualifizierung‹ in der Chemieindustrie (2004). Einen unmittelbar thematischen Bezug zur demographischen Entwicklung der Erwerbsbevölkerung formulieren zwei weitere Tarifverträge, die möglicherweise Leitbildfunktion für eine breitere altersdifferenzierte und altersgerechte Tarifpolitik haben. Erstens der ›Tarifvertrag zur Gestaltung des demographischen Wandels‹ für die westdeutsche (›NRW-plus‹) Eisen- und Stahlindustrie aus dem Jahr 2006, zweitens der Tarifvertrag ›Lebensarbeitszeit und Demographie‹ in der Chemieindustrie (2008). Beide Tarifverträge kennzeichnen zum einen ein integriertes Verständnis der inhaltlichen ›Stellhebel‹ einer alters- und altersgerechten Unternehmenspolitik: Qualifizierung, Gesundheitsförderung, Arbeitsorganisation, Work-Life-Balance werden in ihrem jeweiligen Zusammenspiel begriffen. Zum anderen verzichten die Tarifverträge aber weitgehend auf verbindliche Regulierungen und stellen den betrieblichen Akteuren stattdessen einen Handlungsrahmen zur Verfügung, der dann betrieblich ausgestaltet werden muss. Durch diesen Verzicht auf detaillierte Regulierungen zugunsten eines Handlungsrahmens kommt den verantwortlich Handeln-

den auf betrieblicher Ebene eine große Bedeutung bei der Umsetzung tariflicher Standards zu.

Gute Praxis: Der Tarifvertrag ›Lebensarbeitszeit und Demographie‹ in der Chemieindustrie

Wie sich in den untersuchten Chemie- und Pharmabetrieben zeigt, hat der Tarifvertrag Betriebe veranlasst, sich mit der Frage der Altersstruktur ihrer Belegschaft zu beschäftigen. Angesichts der Tatsache, dass sehr viele Betriebe sich zuvor kaum – und schon gar nicht systematisch – Gedanken zur betrieblichen Qualifikations- und Altersstrukturentwicklung gemacht haben, ist das durchaus als Erfolg zu werten. Personalern und Betriebsräten wird mit dem Tarifvertrag eine Legitimationsgrundlage dafür geschaffen, Alters-, Belastungs- und Qualifizierungsfragen zu thematisieren. Verbindliche Bestandteile des Tarifvertrages sind neben der Durchführung von Altersstruktur- und Qualifikationsanalysen sowie sich daran anschließende Beratungen auch die Einrichtung eines ›Demographiefonds‹. Die Handlungsempfehlungen, die der Tarifvertrag zusätzlich beinhaltet, geben den betrieblichen Akteuren Anregungen, wie sie auf den obligatorischen Elementen aufbauend eine umfassende Demographiestrategie für ihr Unternehmen entwickeln können.

Bringt Tarifpolitik mehr Alter(n)sgerechtigkeit in die Unternehmen?

Wie das Beispiel Chemieindustrie zeigt, gibt es durchaus Tarifverträge, die bei konsequenter Umsetzung den Betriebsparteien Instrumente und Verfahren zur Entwicklung einer alter(n)sgerechten Betriebspolitik an die Hand geben. Insgesamt gibt es mehrere Möglichkeiten, wie Tarifpolitik mehr Alter(n)sgerechtigkeit in die Unternehmen bringen kann:

- Regelung durch (Demographie-)Tarifverträge
- Impuls und Legitimation für die betrieblich Verantwortlichen durch Tarifverträge, die den demographischen Wandel oder Teilaspekte thematisieren
- Sensibilisierung der betrieblich Verantwortlichen durch Thematisierung der Herausforderungen
- Know-how-Transfer durch Publikationen, Projekte, Veranstaltungen

Der Blick in die drei Untersuchungsbranchen macht aber auch deutlich, dass die Potenziale einer generationengerechten Tarifpolitik stark von den Rahmenbedingungen in der jeweiligen Branche abhängen. Während die Chemie- und Pharma- sowie die Metall- und Elektroindustrie über vertretungs- und durchsetzungsstarke Verbände verfügen, sieht das im Einzelhandel anders aus. Tarifpolitische Impulse sind folglich eher in den beiden erstgenannten Branchen wahrscheinlich. Die empirischen Untersuchungen zeigen, dass eine umfassende tarifvertragliche Regelung des Demographiethemas, wie es sie in der

Tab. 3: Überblick über tarifpolitische Branchendifferenzen

	MuE-Industrie	Chemie / Pharma	Einzelhandel
Tarifpolitische Lösungsansätze und Perspektiven	<p>Bisher:</p> <ul style="list-style-type: none"> – tarifpolitische Regelung von einigen Teilaspekten wie Qualifizierung – Tarifvertrag ›FlexÜ‹ schreibt ATZ-Blockmodell fort 	<p>Bisher:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Umfassender Demographietarifvertrag – spürbarer Impuls v.a. durch Altersstrukturanalysen / Quali-Analysen 	<p>Bisher:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Keine nennenswerten tarifpolitischen Impulse bezüglich Demographie
	<p>Perspektivisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> – IG Metall sieht in Prozesstarifverträgen einen ersten Schritt, konstatiert aber Umsetzungsschwierigkeiten – AGV lehnen TV ab, wenn dieser mit Kosten für ihre Mitglieder verbunden ist 	<p>Perspektivisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Umsetzungsunterstützung bei Demo-TV, damit dieser Wirksamkeit entfaltet / entfalten kann 	<p>Perspektivisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Demographiethema nicht im Fokus, andere Themen stehen im Vordergrund – Wirkung der ver.di-Initiative zu Langzeit- bzw. Wertkonten offen
Tarifpolitischer Handlungsbedarf der Betriebe (Geschäfts- bzw. Personalleitungen [GL / PL]; Betriebsräte [BR])	<p>Handlungsbedarf, insbesondere:</p> <ul style="list-style-type: none"> – bei der Weiterbildung für Ältere (beide Betriebsparteien) – im Feld der altersgerechten Arbeitspolitik (GL / PL) – bei der Reduzierung von Belastungen (BR) 	<ul style="list-style-type: none"> – Trotz Impulswirkung des TV Demo wird der Einfluss auf die Handlungsfelder des TV (Ausnahme Qualifizierung) (noch) als gering eingeschätzt 	<p>Handlungsbedarf</p> <ul style="list-style-type: none"> – im Feld der Altersteilzeit (BR) – im Feld von Gesundheitsförderung und Qualifizierung (GL / PL)

Quelle: Eigene Erhebung

Chemie- und Pharmaindustrie schon gibt, aber selbst in der Metall- und Elektroindustrie aufgrund unterschiedlicher Auffassungen der Sozialpartner kurzfristig nicht zu erwarten ist. Trotzdem existieren auch in der Metall- und Elektroindustrie Vertragswerke, die sich bedeutender Teilaspekte wie beispielsweise der Qualifizierung annehmen. Es liegt nun an den Betriebsparteien, diese Impulse aufzugreifen, um einen betrieblichen Prozess zur Entwicklung einer generationengerechten Unternehmenspolitik

zu nutzen. Nichtsdestotrotz macht der Handlungsbedarf, den die Betriebsparteien in der Repräsentativbefragung artikulieren, deutlich, dass in Zukunft auch die Tarifparteien ihre Gestaltungsmöglichkeiten zur Bearbeitung von Demographiefragen stärker nutzen sollten. In den drei Untersuchungsbranchen stellten die Mitglieder ihren Verbänden – zwar auf unterschiedlichem Niveau – insgesamt doch eher ein durchwachsendes Zeugnis aus.

Summa summarum:

- Der demographische Wandel ist ein Querschnittsthema, das auf betrieblicher Ebene Aktivitäten auf mehreren Handlungsfeldern erfordert.
- Der demographische Wandel wird erst mittel- bis langfristig seine vollen Auswirkungen zeigen, auch wenn bereits gegenwärtig einige ›Vorboten‹ identifizierbar sind.
- Dennoch müssen sich Betriebe schon heute auf die zukünftigen Herausforderungen einstellen. Die demographischen Prozesse laufen gegenwärtig ab, eine Anpassung der Unternehmenspolitik kommt zu spät, wenn die Auswirkungen in Gänze zum Tragen kommen.
- Die Betriebsparteien können den demographischen Wandel auf betrieblicher Ebene gestalten. Dass sie dabei eine unterschiedliche Perspektive auf das Thema haben, kann auch Chance sein.
- Tarifpolitische Initiativen, insbesondere Tarifverträge, können Anregungen geben, die auf der betrieblichen Ebene aufgegriffen werden. Wie weit das gelingt, hängt stark von den tarifpolitischen Rahmenbedingungen in den einzelnen Branchen ab.

Exkurs: Perspektiven und Anregungen für künftige Demographietarifverträge

Was derzeit noch eher Ausnahme als Regel ist – tarifvertragliche Regelungen zu alter(n)sgerechten Arbeitsbedingungen – könnte sich schon bald umkehren. Denn

obgleich es aktuell neben den Tarifverträgen in der Eisen- und Stahlindustrie sowie der Chemiebranche keine expliziten Demographieverträge gibt, diskutiert wird das Thema von den Sozialpartnern in vielen Branchen. Insbesondere in solchen mit hohen körperlichen Belastungen werden mit dem weitgehenden Auslaufen der gesetzlichen Altersteilzeit Lösungen jenseits des vorzeitigen Berufsausstiegs gesucht, die zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit und damit zum längeren Verbleib im Erwerbsleben beitragen. Darüber hinaus sollte nicht vergessen werden, dass eine Reihe von Tarifverträgen demographierelevante Themen behandeln, ohne dass das Wörtchen Demographie auftaucht. Das ist nicht zuletzt der Tatsache geschuldet, dass Demographie ein Querschnittsthema ist und entsprechend viele Bereiche der Arbeitswelt berührt, die mehr oder weniger tarifvertraglich geregelt werden können. Dass dies aktuell nicht bzw. noch im geringen Umfang geschieht, ist der Tatsache geschuldet, dass der Problemdruck in den Unternehmen noch nicht so spürbar ist, wie das in wenigen Jahren der Fall sein wird. Entsprechend gering ist (noch) der Druck, der auf den Tarifparteien lastet, sich über diese Themen zu verständigen und Lösungen sowie Maßnahmen vertraglich zu vereinbaren.

Dennoch gibt es bereits neben verbindlicher Altersstrukturanalyse und Demographiefonds (Chemie) sowie obligatorischen Qualifizierungsmaßnahmen (Metall) weitere Regelungsbereiche, die bereits tarifrechtlich geregelt sind und einen demographischen Hintergrund haben. So ist beispielsweise 2010 der ›Tarifvertrag zur betrieblichen

Gesundheitsförderung im Sozial- und Erziehungsdienst zwischen öffentlichem Dienst und ver.di vereinbart worden. Ziel des Tarifvertrages ist – so der Wortlaut – »eine betriebliche Gesundheitsförderung, die sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeitsbedingungen schafft und in erster Linie präventiv angelegt ist«. Hintergrund sind die gestiegenen psychischen und physischen Belastungen in diesem Berufsfeld einerseits sowie das steigende Durchschnittsalter der hier Beschäftigten andererseits. Um einem vorzeitigen gesundheitsbedingten Berufsausstieg vorzubeugen, erhalten Beschäftigte einen individuellen Anspruch auf Gefährdungsbeurteilungen (einmal jährlich oder bei Reorganisation) sowie Beteiligungs- und Unterrichtsrechte. Der Tarifvertrag führt somit das individuelle Recht auf Gefährdungsbeurteilungen ein, d. h. physische und psychische Belastungen werden jeweils personen- und situationsbezogen analysiert. Damit geht der Tarifvertrag über die im Arbeitsschutzgesetz vorgeschriebene allgemeine Gefährdungsbeurteilung weit hinaus: Zum einen steht hier die individuelle Gefährdung eines Beschäftigten im Fokus und nicht – wie sonst üblich – die exemplarische Analyse nur eines Arbeitsplatzes. Damit aber rücken individuelle Leistungsvoraussetzungen stärker in den Blick, die sich im Altersgang ändern können. Andererseits werden auch die zunehmenden psychomentalen Belastungen ausdrücklich erfasst und bewertet, was diese Gefährdungsanalyse von der üblichen unterscheidet, die sich mehr auf konventionelle Gefährdungen wie z. B. Gefahrstoffe etc. konzentriert. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass dieser

Tarifvertrag ein wesentlicher Schritt sein kann in eine Arbeitswelt, welche die Leistungsvoraussetzungen der älter werdenden Beschäftigten mit den Arbeitsbedingungen und -belastungen stärker als bisher synchronisiert. Damit das auch tatsächlich funktioniert, müssen die Tarifpartner allerdings dafür sorgen, dass der Persönlichkeits- und Datenschutz der so Bewerteten gewahrt bleibt. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass die individuellen Leistungsvoraussetzungen weniger zur optimalen Synchronisation von Arbeitsanforderung und Arbeitsbelastung genutzt, sondern als Ausschlusskriterium für leistungsgewandelte Beschäftigte missbraucht werden.

Aber nicht nur die betriebliche Gesundheitsförderung, gekoppelt mit einer individuellen Gefährdungsanalyse, wird vermutlich schon bald eine größere Rolle in Tarifverträgen spielen. Wer sich im »Erprobungsfeld« möglicher künftiger Tarifverträge umschaute – den Sozialpartnerschaftsverträgen – stößt z. B. auf das Thema »Vereinbarkeit von Familie und Beruf«, das nur auf den ersten Blick kein Demographiethema zu sein scheint. Wenn jedoch das Erwerbspersonenpotenzial im Zuge der demographischen Entwicklung schrumpft, wird es für Unternehmen schon bald von großer Bedeutung sein, neue Wege bei der Personalrekrutierung zu beschreiten bzw. bekannte weiter auszubauen. Unternehmen, die z. B. verstärkt Frauen rekrutieren möchten, werden diesen Arbeitsbedingungen bieten müssen, die eine Vereinbarkeit von Beruf und familiären Verpflichtungen ermöglichen. Das können z. B. Betreuungsmöglichkeiten in Betriebskindergärten als An-



gebot für Mütter ebenso sein wie vertraglich vereinbarte Auszeiten für die Pflege von älteren Familienangehörigen. Und was für Frauen gilt, gilt natürlich im Rahmen der Chancengerechtigkeit auch für männliche Beschäftigte. Auch hier sollten familiäre Verpflichtungen oder auch Wünsche z. B. nach mehr Zeit für die Kinder nicht zu einem »entweder oder« – also Beruf oder Familie – sondern zu einem »sowohl als auch« führen. Sicher ist, dass die Unternehmen – ob aus Einsicht, sozialer Verantwortung oder einfach aus der Notwendigkeit – umdenken müssen und verstärkt auf ihre aktuellen und künftigen Beschäftigten zugehen müssen. Denn wenn das verfügbare Personal auf dem Arbeitsmarkt knapper wird, steigen für die Arbeitnehmer die Wahlmöglichkeiten. Und dann wird nicht nur die Höhe der Vergütung eine Rolle spielen, sondern

auch die Arbeitsbedingungen sowie die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Regelungsfelder für einen Tarifvertrag »Vereinbarkeit von Familie und Beruf« könnten z. B. sein:

- flexible und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle
- flexible Arbeitsorganisationsmodelle, die den Beschäftigten Handlungs- und Zeitspielräume bieten
- Unterstützung bei der Kinderbetreuung
- Teilzeitangebote
- Qualifizierungsmöglichkeiten während der Elternzeit und der Teilzeit
- Sensibilisierung der Führungskräfte durch entsprechende Seminarangebote



Ein weiteres Regelungsfeld, dem sich die Tarifpartner künftig voraussichtlich stärker widmen werden, ist die alter(n)sgerechte Arbeitszeitgestaltung. So gehört es zum Standardwissen der Arbeitswissenschaft, dass Schichtarbeit – vor allem in Kombination mit Nachtarbeit – auf Dauer die Gesundheit gefährdet. Im Unterschied zu ›Normalarbeitenden‹ leiden ›Schichtarbeitende‹ häufig an Schlafstörungen, innerer Unruhe, Nervosität, Depressionen, Krankheiten des Magen-Darm-Traktes sowie Herz-Kreislauf-Krankheiten. Unter diesen Folgen der Schicht- und Nachtarbeit leiden sowohl jüngere als auch ältere Beschäftigte – aber nicht in gleichem Maße. Zum Beispiel laborieren ältere Schichtarbeiter häufiger an Schlafstörungen und sind stärker von koronaren Herzkrankungen sowie Depressionen betroffen als ihre jüngeren Kollegen. Neben der Lage der Arbeitszeit kann auch die Dauer älteren Beschäftigten Probleme machen. Dabei gilt grundsätzlich: Je älter eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter ist, desto kürzer sollte der durchschnittliche Arbeitstag sein. Allerdings gelten hier erhebliche interindividuelle Unterschiede – was für den einen bereits zu lang ist, stellt für den anderen kein großes Problem dar. Insofern können aus arbeitswissenschaftlicher Sicht keine wirklichen Empfehlungen ausgesprochen werden, was mögliche künftige tarifvertragliche Regelungen nicht einfach machen wird. Gleiches gilt für die Pausengestaltung. Auch hier ist sich die Arbeitswissenschaft einig, dass Ältere mehr Zeit als Jüngere benötigen, um sich von Belastungen zu erholen. Wie viel mehr hängt dabei von der Arbeitslast ab, die zu bewältigen ist. Grundsätzlich

gilt: Je mehr ›Körpereinsatz‹ eine Aufgabe erfordert, desto größer wird der Pausenbedarf mit steigendem Alter. Ob und wie diese Erkenntnisse in tarifliche Regelungen einfließen können oder ob dies eine Angelegenheit bleiben wird, die auf betrieblicher Ebenen geregelt werden muss, bleibt abzuwarten.

Im Bereich der Arbeitsgestaltung und -organisation könnte der Ansatz fortgeführt werden, der bereits weiter vorn im Kontext der betrieblichen Gesundheitsförderung genannt worden ist: die stärkere Individualisierung der Gefährdungsbeurteilung. Damit stünden nicht länger ›nur‹ die Arbeitsbedingungen als solche im Blickpunkt, sondern es würden zusätzlich auch die Voraussetzungen der Person in die Bewertung einbezogen, die mit diesen Bedingungen zurecht kommen muss. Mittlerweile stehen Instrumente zur Verfügung, mit denen solche alterssensiblen Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt werden können. Flächendeckend eingesetzt könnten mit ihrer Hilfe alterskritische Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen identifiziert und individuelle Lösungen für den jeweiligen Beschäftigten gefunden werden.

Ob und welche Branchen den Vorreitern Metall und Chemie folgen und eigene Demographie-Tarifverträge abschließen, kann hier nicht beantwortet werden. Das Demographie-Verträge aber durchaus sinnvoll sein können, das kann sehr wohl gesagt und auch belegt werden. So wurde der ›Tarifvertrag zur Gestaltung des demographischen Wandels in der Eisen- und Stahlindustrie‹ be-

reits evaluiert. Auf die Frage ›Was ist positiv am Tarifvertrag?‹ antworteten die befragten Betriebsräte u. a.:

- guter Anstoß zur Beschäftigung mit dem Thema
- Beitrag zur Bewusstseinsbildung zum demographischen Wandel
- möglichst längerfristige Personalplanung
- Beitrag zur Schaffung von Arbeitsbedingungen, die ein Arbeiten bis 65 bzw. 67 möglich(er) machen
- Betrieb muss sich offiziell mit dem Thema auseinandersetzen
- Das Problem wurde in den Fokus gestellt und es kommt auch was für Jüngere dabei herum

Und die Personalere antworteten:

- Problematik wird in die Köpfe der Mitarbeiter und Führungskräfte transportiert
- Akzeptanz für die Thematik wird geschaffen
- Abkehr von Zufall und individueller Problemlösung
- Schaffung von Problembewusstsein
- neue Impulse für den Betrieb,
- Einbindung des demographischen Wandels in die Unternehmensstrategie

Insofern können demographieorientierte Tarifverträge wichtige Beiträge zur Bewältigung des demographischen Wandels auf betrieblicher Ebene leisten. Sie sind nicht nur Anlass, sich mit dem Thema überhaupt zu befassen, sondern können im Idealfall auch vielfältige Lösungen und Anregungen für die betriebliche Praxis bieten.



2 Vorbereitung ist alles!

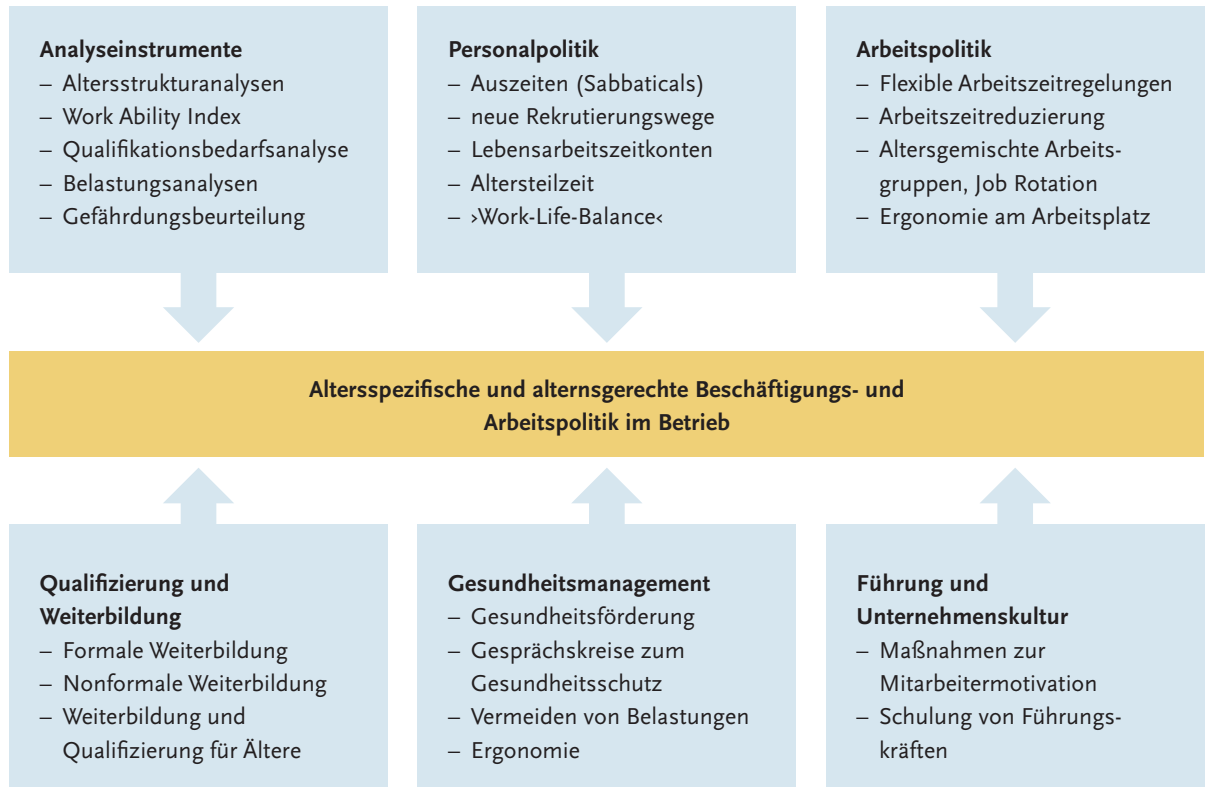
Was können Betriebe tun?

Was können Betriebe tun, um sich auf den demographischen Wandel einzustellen und was machen sie bereits? Es wurde eingangs erwähnt, dass sich die Betriebsparteien in den drei Untersuchungsbranchen der Bedeutung des Demographiethemas durchaus bewusst sind: Probleme, Herausforderungen und Handlungsbedarfe sind bereits als solche identifiziert. Trotzdem geschieht in der Arbeits- und Personalpolitik nach wie vor (zu) wenig. Auch wenn man berücksichtigt, dass eine breitere Umsetzung altersgerechter und altersdifferenzierter Maßnahmen Zeit benötigt, ist dieses Umsetzungsdefizit in den Betrieben nicht ganz einfach zu verstehen. Bevor aber die zentralen Blockaden einer alter(n)sgerechten Unternehmenspolitik in den Blickpunkt rücken, muss zunächst noch folgende Frage geklärt werden: Was ist überhaupt eine demographiefeste Unternehmenspolitik?

Wie sieht eine demographiefeste Unternehmenspolitik aus?

Eine alter(n)sgerechten Arbeits- und Beschäftigungspolitik ist ein komplexes Vorhaben. Denn so vielfältig die Herausforderungen und Probleme in den Betrieben sind, so facettenreich sind auch die Gestaltungsfelder, in denen alter(n)sgerechte Maßnahmen umgesetzt werden können. Ungeachtet der Tatsache, dass nicht in allen Betrieben alle Gestaltungsfelder bearbeitet werden können, werden im Folgenden beispielhafte Instrumente zur Lösung demographisch bedingter Probleme vorgestellt und ihre bisherige (geringe) Verbreitung in den Untersuchungsbranchen aufgezeigt. Einen ersten Überblick bietet die Grafik auf der nächsten Seite.

Abb. 3: Gestaltungsfelder und ausgewählte Maßnahmen einer altersspezifischen und altersgerechten Beschäftigungs- und Arbeitspolitik im Betrieb



Quelle: Eigene Darstellung

Analyseinstrumente: Altersstrukturanalysen und Work Ability Index

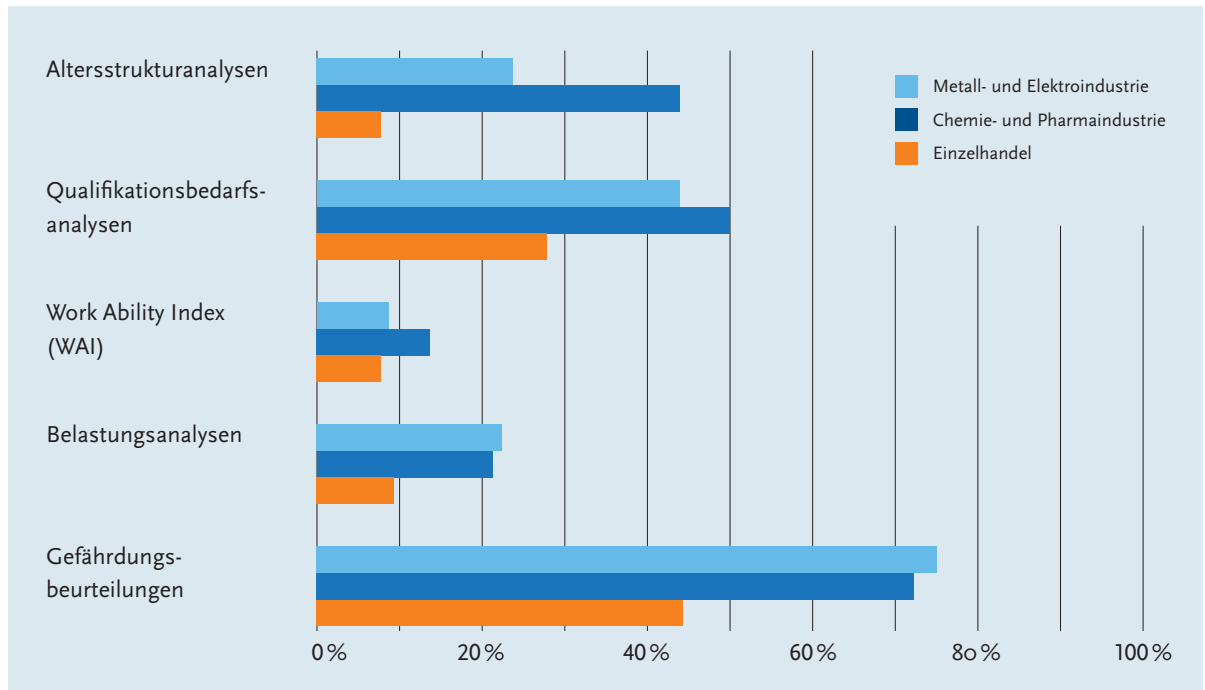
Bevor ein Unternehmen altersgerechte und altersdifferenzierte Maßnahmen konzipieren und umsetzen kann, ist eine Analyse der (demographischen) betrieblichen Situation notwendig, da so der aktuelle und zukünftige Handlungsbedarf sichtbar wird. Dafür gibt es eine Reihe von Analyseinstrumenten, wobei auch Instrumente ohne gezielten Demographiebezug (z. B. Qualifikationsbedarfs- und Belastungsanalysen sowie Gefährdungsbeurteilungen) Erkenntnisse hinsichtlich demographisch bedingter Problemstellungen zeitigen können. Die Durchführung einer Altersstrukturanalyse bietet sich als erster Schritt in diesem Analyseprozess an.

Durchführung einer Altersstrukturanalyse:

- Bilden von Altersklassen (zumeist in fünf Jahresabschnitten mit 20 beginnend) und numerische Zuordnung der Beschäftigtenzahlen
- Berechnung der Anteilswerte und grafische Darstellung
- Berechnung des Altersdurchschnitts
- Auswertung: Vergleich der Daten mit den Durchschnittswerten aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten, Vergleich der Daten mit früheren Altersstrukturanalysen, Vergleich einzelner Abteilungen, Arbeitsbereiche, Standorte und Mitarbeitergruppen, Identifikation von Handlungsbedarf
- Fortschreibung der Daten in die Zukunft

Die Altersstrukturanalyse kann mit EDV-basierten Tools durchgeführt werden, eine Übersicht über die verschiedenen Analysetools findet sich unter www.inqa.de. Die Ergebnisse können dann mit anderen Analyseverfahren kombiniert werden, um im nächsten Schritt Maßnahmen zu entwickeln.

Ein Instrument, mit dem die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten personenbezogen erfasst werden kann, um dann möglichst zielgerichtete Präventionsmaßnahmen ableiten zu können, ist der Work Ability Index (WAI – auch unter dem deutschsprachigen Namen Arbeitsbewältigungsindex (ABI) bekannt). Dabei handelt es sich um ein fragebogenbasiertes Instrument zur Erfassung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten. Der Vorteil des WAI liegt neben den Erkenntnissen, die mit seiner Hilfe gewonnen werden können, auch darin, dass der Aufwand sowohl für die Befragung (10–15 min) als auch für die Auswertung (3–5 min) überschaubar ist.

Abb. 4: Verbreitung von Analyseinstrumenten in den drei Untersuchungsbranchen in Prozent

Quelle: Eigene Erhebung

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass sich nur eine Minderheit der Betriebe in den Untersuchungsbranchen mit Hilfe von gängigen Analyseinstrumenten mit ihrer spezifischen (demographischen) Situation auseinandersetzt. Selbst die gesetzlich verankerte Gefährdungsanalyse wird nicht von allen Betrieben durchgeführt, ganz zu schweigen von Belastungsanalysen und WAI. Erfreulich ist die vergleichsweise weite Verbreitung von Altersstrukturanalysen in der Chemieindustrie. Verantwortlich dafür ist in erster Linie der Tarifvertrag »Lebensarbeitszeit und

Demographie«, der seit 2009 den tarifgebundenen Unternehmen solche Analysen vorschreibt. Das ist ein Indiz dafür, dass viele Betriebe tatsächlich einen externen Anstoß brauchen, um sich mit dem demographischen Wandel zu beschäftigen.

Personalpolitik: Altersteilzeit, Langzeitarbeitskonten und Rekrutierung

Die betriebliche Personalpolitik verfügt über zahlreiche Instrumente und Verfahren, um demographisch bedingten Herausforderungen wirksam begegnen zu können. Diese liegen in Bereichen wie Rekrutierung, Personalentwicklung oder Gestaltung der Rentenübergänge. In der Vergangenheit wurde oftmals auf die Altersteilzeit zurückgegriffen, um die Belegschaften anzupassen. Der ursprüngliche Gedanke der Altersteilzeit war dabei, Beschäftigten eine Alternative zur Frühverrentung anzubieten, indem ein »gleitender« Übergang in die Rente geschaffen wird, bei dem die letzten Jahre des Arbeitslebens mit einer geringeren Arbeitszeit einhergehen. Die »verblockte« Variante der Altersteilzeit, nämlich die Verteilung auf eine Vollzeit- und eine anschließende Freistellungsphase, war ursprünglich nicht vorgesehen, entwickelte sich allerdings zum Normalfall. Unter bestimmten Bedingungen erhielten Arbeitgeber von der Bundesagentur für Arbeit in der jüngsten Vergangenheit noch Aufstockungszahlungen. Diese Förderung lief 2009 aus. Dennoch ist die Altersteilzeit aktuell noch ein wichtiges personalpolitisches Instrument: In der Metall- und Elektroindustrie ist die weitere Regelung von Altersteilzeit Bestandteil des Tarifvertrags. Auch der Tarifvertrag »Lebensarbeitszeit und Demographie« in der Chemie- und Pharmaindustrie ermöglicht die weitere Nutzung von Altersteilzeitmodellen, wovon die Betriebe in beiden Branchen auch Gebrauch machen: In der Metall- und Elektroindustrie nutzt immerhin jeder

fünfte Betrieb dieses Instrument, in der Chemieindustrie sind es sogar 34 Prozent aller Betriebe. Abseits vom Blockmodell findet Altersteilzeit in allen Untersuchungsbranchen weniger Anwendung. Sie wird also in der Praxis in erster Linie genutzt, um einen sofortigen Ausstieg aus dem Arbeitsleben zu vollziehen. Mit dem Wegfall der Förderung der Altersteilzeit werden sich – insbesondere in Branchen, in denen nur wenige Beschäftigte bis zum regulären Renteneintrittsalter arbeiten (können) – Betriebe um andere Lösungen bemühen müssen, wenn Beschäftigte frühzeitig und ohne starke finanzielle Einbußen in den Ruhestand gehen sollen. Möglich wird das theoretisch z. B. mit Langzeitarbeitskonten (Zeitwertkonten), in die Beschäftigte mit ihrem Entgelt oder Überstunden »einzahlen«, um früher aus dem Arbeitsleben ausscheiden zu können. Solche Maßnahmen können in Ausnahmefällen in Branchen sinnvoll sein, in denen die Beschäftigten ab einem gewissen Alter oftmals unter typischen gesundheitlichen Einschränkungen leiden. Allerdings sind es oft gerade diese Berufsgruppen, die nicht über ein hohes Entgelt verfügen (weshalb das »Einzahlen« von Geld nicht einfach ist) und bei denen Überstunden mit ernsthaften gesundheitlichen Beschwerden einhergehen können (weshalb das »Einzahlen von Zeit« aus arbeitswissenschaftlicher und arbeitsmedizinischer Sicht problematisch ist).



Abgesehen davon, dass diese Maßnahmen somit nicht allen Beschäftigten zur Verfügung stehen und insbesondere körperlich sehr belastende Tätigkeiten oft mit einem geringeren Einkommen einhergehen (was den Einsatz von Lebensarbeitszeitkonten und Altersteilzeit erschwert), sind sie letztlich Teil der Vorruhestandskultur, die es zu überwinden gilt. Aufgrund der demographischen Entwicklung und der daraus resultierenden sozialpolitischen Veränderungen darf es nicht das primäre Ziel sein, Beschäftigte vor dem regulären Renteneintrittsalter aus dem Arbeitsleben ausscheiden zu lassen, sondern Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass ein Arbeiten bis in ein höheres Erwerbsalter möglich ist. Dazu leisten Altersteilzeit und Lebensarbeitszeitkonten keinen wirklichen Beitrag.

Langzeitarbeitskonten in Unternehmen

Langzeitarbeitskonten spielen in den befragten Untersuchungsbranchen derzeit keine bedeutende Rolle. Nur in ungefähr jedem fünften bis sechsten Betrieb sind solche Konten anzutreffen. In den Betriebsfallstudien wurde deutlich, dass sowohl das Einbringen von Zeit als auch von Geld für viele Beschäftigte problematisch ist.

›Ein Schichtarbeiter bei uns – das sage ich ganz ehrlich – könnte, wenn überhaupt, nur seine Überstunden einbringen. Und dann mache ich wieder eine Hintertür Überstunden auf, was ich eigentlich nicht will, weil die Leute dann noch früher kaputt sind. Dann wird es nur die Klientel treffen, die die Möglichkeit hat Lohnbestandteile einzubringen. Ein Schichtarbeiter hat diese Möglichkeit nicht‹.

›Wenn ich jetzt an die Produktion denke, das ist ja auch kein Bereich, wo sie sagen: Ich habe so viel Geld locker, ich fülle jetzt mal mein Langzeitkonto auf, um am Ende drei, vier Jahre früher nach Hause gehen zu können. Da muss man ja auch realistisch sein. Da ist ja nicht die Menge an Geld oder Zeit da, um solche Konten zu füllen‹.

Betriebsrat in einem Unternehmen in der Chemieindustrie zu Langzeitarbeitskonten

Ziel jeder Personalpolitik muss es vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklungen sein, Beschäftigte bis zum Renteneintrittsalter im Unternehmen zu halten, wenn keine betriebs-, verhaltens- oder situationsbedingten Gründe dagegen sprechen. Altersteilzeit sollte somit einen Ausnahmecharakter besitzen. Sie ist (ebenso wie Langzeitarbeitskonten) in den meisten Fällen bestenfalls eine Möglichkeit für besser verdienende Beschäftigte. Sie ist damit keine generelle Antwort auf hohe Arbeitsbelastungen infolge schlechter Arbeitsgestaltung.

Neben der Gestaltung der Rentenübergänge stellt sich im Bereich der Personalpolitik die entscheidende Frage, wie die Unternehmen zukünftig ihren Bedarf an Fach- und Nachwuchskräften decken können. Hier ist es für Unternehmen wichtig, sich mit neuen Konzepten und Ansätzen der Rekrutierung zu beschäftigen, wie beispielsweise Kooperationen mit (Hoch-)Schulen, unterschiedliche Zielgruppenansprachen oder gezielte Teilzeitbewerbung. Eine Nachwuchs- und Fachkräfteknappeheit kann auch dazu führen, dass die Unternehmen wieder verstärkt auf die Rekrutierung Älterer setzen.

Gute Praxis:

Neue Wege der Nachwuchsrekrutierung

Da durch das Nachrücken von geburtenschwachen Jahrgängen in vielen Unternehmen ein Nach-

wuchsmangel zu erwarten ist, müssen sich die Betriebe auf ein stärkeres Konkurrieren um junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen. Für ein mittelständiges Unternehmen in der Metall- und Elektroindustrie, das in der Vergangenheit nicht immer erfolgreich beim Werben von Nachwuchskräften mit Großunternehmen mithalten konnte, hat deshalb ein Nachdenken über neue Wege der Nachwuchsrekrutierung eingesetzt. Neben einer stärkeren Präsenz in Schulen (Praktikumsangebote), an Universitäten (Angebote für ein duales Studium) und auf (Ausbildungs-) Messen der Region hat das Unternehmen einen ›Girlsday‹ eingeführt. Dabei sollen gezielt junge Frauen für die von Männern dominierten Berufe gewonnen werden, um so Nachwuchsprobleme zu lösen.

Arbeitspolitik: Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung und Arbeitszeitregelungen

Die Altersforschung weiß, dass sich Beschäftigte derselben Altersgruppe deutlich in ihren Fähigkeiten und ihren Leistungsmöglichkeiten unterscheiden und dass die Unterschiede zwischen gleichaltrigen Beschäftigten mit dem Alter tendenziell eher zu- als abnehmen. Zudem sind sie je nach Unternehmen und Arbeitsplatz mit unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert.

Möglichkeiten, den Arbeitsprozess und die Leistungsfähigkeit des Individuums zu synchronisieren, um so die Potenziale optimal nutzen zu können, liegen mitunter in der Arbeitsorganisation, der Arbeitsgestaltung und den Arbeitszeitregelungen. Ebenso ist eine Neuorganisation der Arbeitsabläufe denkbar, um so durch neue Aufgabenzuschneide alterskritische Anforderungen zu reduzieren. Auch ein regelmäßiger Tätigkeitswechsel (job rotation) stellt eine Möglichkeit dar, um einseitigen Arbeitsabläufen entgegenzuwirken. Im Bereich der Arbeitszeitgestaltung sind Veränderungen bei Umfang, Dauer und Lage der Arbeitszeit denkbar, um Belastungen der Beschäftigten zu verringern und so zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit beizutragen. Im Gestaltungsfeld der Arbeitspolitik sind die Betriebe schon vergleichsweise aktiv. Altersgemischte Teams kommen in fast jedem zweiten Betrieb der Untersuchungsbranchen zum Einsatz. Gleiches gilt für flexible Arbeitszeitregelungen zum Belastungsausgleich sowie die altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung, die nur im Einzelhandel mit 36 Prozent etwas weniger verbreitet ist. Arbeitsorganisatorische Maßnahmen zur Vermeidung einseitiger Belastungen werden zumindest in ca. einem Drittel aller Betriebe angewendet. Betrachtet man gezielte Maßnahmen, die auf ältere Beschäftigte zugeschnitten sind, fällt auf, dass diese weitaus weniger verbreitet sind. So existiert eine besondere Gestaltung der Arbeitsplätze für Ältere noch nicht einmal in jedem fünften Betrieb in der jeweiligen Untersuchungsbranche. Maßnahmen mit Demographiefokus sind also auch im Bereich der Arbeitspolitik eine Seltenheit.

Gute Praxis:

Arbeitsplatzmanagementsystem

In einem Betrieb der Metall- und Elektroindustrie wurde ein EDV-gestütztes Arbeitsplatzmanagementsystem eingeführt, das verschiedene Daten über einen jeweiligen Arbeitsplatz zusammenführt – sowohl arbeitsplatzbezogene Daten (ergonomische, sicherheitstechnische und stoffliche Belastungen) als auch personenbezogene Daten (Alter, Geschlecht, Einschränkungen, Vorsorgeuntersuchungen). So ist ›per Knopfdruck‹ für jeden Arbeitsplatz eine Übersicht abrufbar, welche die Anforderungen und Belastungen des Arbeitsplatzes ebenso aufzeigt wie die vollständige Belastungshistorie des Beschäftigten, der auf diesem Arbeitsplatz arbeitet. Durch diese Transparenz kann beispielsweise schnell auf Leistungseinschränkungen mit einem passenden Arbeitsplatz reagiert werden. Zudem soll die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leichter fallen. Bei dieser Maßnahme, die Informationen in einem Großbetrieb bündelt, müssen allerdings Aspekte des Datenschutzes berücksichtigt werden.

Qualifizierung und Weiterbildung: Lebenslanges Lernen und lernförderliche Arbeit

Im Kontext mit Arbeitsfähigkeit rücken Schlüsselbegriffe wie ›lebenslanges Lernen‹ und ›lernförderliche Arbeit‹ in den Fokus, wobei zwischen formalem, nichtformalem und informellem Lernen unterschieden werden kann. Formales Lernen ist eine strukturierte Lernform, die zumeist an Institutionen gebunden ist, eindeutigen Lernzielen und Methoden folgt und eine Zertifizierung durch Zeugnisse o. ä. vornimmt. Im Unterscheid dazu ist nichtformales Lernen dadurch gekennzeichnet, dass hierbei zumeist durch Erfahrungen im direkten Zusammenhang mit dem Arbeitsprozess (z. B. durch training on the job oder im Rahmen von Praktika) gelernt wird. Auch informelles Lernen findet in Alltagssituationen (z. B. durch Erfahrungsaustausch in Gesprächen im Kollegenkreis) statt, unterscheidet sich vom nichtformalen Lernen aber dadurch, dass dabei kein Lernerfolg direkt intendiert ist. Für das lebenslange Lernen sowie für die Weiterqualifikation Älterer können alle drei Lernformen Anwendung finden, wobei sich für ältere Beschäftigte oftmals eine der in die Arbeit integrierten Lernformen anbietet. Bei Maßnahmen, die speziell ältere Beschäftigte in den Fokus rücken, kann es auch darum gehen, bestehende Bildungsbarrieren abzubauen. Dabei kann es sich sowohl um generelle Barrieren handeln, wie beispielsweise fehlende Bildungskonzepte für Ältere oder zu wenig Bildungsangebote in den Betrieben, als auch um individuelle Hemmungen der Beschäftigten aus den



verschiedensten Gründen, wie z. B. Lernentwöhnung, Versagensängste o. ä.

Qualifizierung und Weiterbildung sind in den untersuchten Betrieben durchaus nicht unbekannt, formalisierte Bildungsangebote für alle Beschäftigten werden in mehr als der Hälfte der Betriebe gemacht. Weiterbildung für Ältere ist dagegen eine Ausnahme. In ca. jedem zehnten Betrieb der Industriebetriebe in den Untersuchungsbranchen und in 14 Prozent der Betriebe im Einzelhandel gibt es spezielle Qualifikationsangebote für ältere Beschäftigte. Dies ist besonders interessant, da viele Geschäfts- und Personalleitungen den Älteren einen hohen Weiterbildungsbedarf bei geringer Weiterbildungsneigung attestieren (s. o.). Es wäre sinnvoll, diesem Sachverhalt mit gezielten Angeboten zu begegnen. Dies scheint bisher aber in den meisten Unternehmen nicht der Fall zu sein.



Gute Praxis: Lernpartnerschaften

Lernpartnerschaften verhindern, dass mit dem Renteneintritt von Beschäftigten deren betriebliches Know-how das Unternehmen unwiederbringlich verlässt. In einem Betrieb in der Metall- und Elektroindustrie funktionieren Lernpartnerschaften nach dem Prinzip der Lern-Tandems: Ältere Beschäftigte geben dabei ihr Wissen an Jüngere weiter, ohne dabei eine direkte Nachfolgerin bzw. einen direkten Nachfolger aufzubauen. Im Gegenzug bilden die Jüngeren die Älteren weiter, so dass es zu einem beidseitigen Wissenstransfer kommt.

›Das Besondere bei den Lernpartnerschaften ist ja nicht, dass ein Älterer einem Jüngeren etwas beibringt, sondern dass das in beide Richtungen geht und dass beide quasi den anderen situationsbezogen dazu holen, wenn es etwas zu lernen gibt‹. *Personalleiter eines Betriebs in der Metall- und Elektroindustrie*

Gesundheitsmanagement: Verhältnis- und Verhaltensprävention

Die Vermeidung von Erkrankungen und der Erhalt der (physischen wie psychischen) Gesundheit ihrer Belegschaften sind im Interesse der Unternehmen. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass Erwerbsbiografien in Zukunft länger verlaufen, stehen Betriebe vor der Frage, wie man die Gesundheit der Beschäftigten im Zuge des Älterwerdens erhalten und fördern kann. Betriebe haben durchaus die Möglichkeit, auf die Gesundheit ihrer Beschäftigten Einfluss zu nehmen, da Krankheiten oftmals die Folge von belastender Arbeit oder eines krankmachenden Arbeitsumfelds sind. Gesundheitsfördernde Maßnahmen lassen sich in verhältnis- und verhaltenspräventive Ansätze unterscheiden.

Bei verhältnispräventiven Maßnahmen stehen die Arbeitsbedingungen im Fokus: Verbesserungen der Arbeits- und Organisationsgestaltung sollen die physischen wie psychischen Belastungen für die Beschäftigten reduzieren. Die

Verhaltensprävention hingegen zielt auf Maßnahmen zur Veränderung der individuellen Einstellung der Beschäftigten hinsichtlich ihres Gesundheits- und Bewältigungsverhaltens ab. Beispiele dafür sind z. B. Rückenschulen, Stressmanagement oder Ernährungsberatung. Verhaltenspräventive Maßnahmen entfalten jedoch kaum Wirkung, wenn die Beschäftigten nach wie vor unter krankmachenden Bedingungen arbeiten. Sinnvoll ist daher ein Gesundheitsmanagement, das beide Ansätze integriert.

Grundsätzlich ist bei der betrieblichen Gesundheitsförderung in den befragten Betrieben der Untersuchungsbranchen durchaus »noch Luft nach oben«. Nur rund jeder fünfte Betrieb in den drei Branchen bietet Maßnahmen zur Gesundheitsförderung an. Angebote, die speziell die gesundheitlichen Probleme Älterer berücksichtigen, gibt es mehr oder weniger überhaupt nicht (unter 5 Prozent in allen drei Branchen).

Gute Praxis: Gesundheitsförderung

Ein Unternehmen in der Chemieindustrie hatte einen überdurchschnittlich hohen Krankenstand. Die Personalabteilung argumentierte gegenüber der Unternehmensleitung, dass gesundheitsbezogene Maßnahmen ökonomisch sinnvoll seien, da eine Senkung des Krankenstands nicht unwesentliche Einsparungen zur Folge hätte. Es wurde ein Arbeitskreis Gesundheit eingerichtet, in dem Vertreter der Geschäftsführung, des Betriebsrats, der Personalabteilung und des externen betriebsärztlichen Dienstes vertreten waren. Der Arbeitskreis beschäftigte sich nach einem Analyseverfahren speziell mit möglichen gesundheitsförderlichen Maßnahmen. Es wurden gesundheitliche Probleme wie Rücken- und Skeletterkrankungen identifiziert und den Beschäftigten im Rahmen von Gesundheitswochen Hilfestellungen direkt am Arbeitsplatz angeboten. Dabei wurde von Anfang an auf externe Unterstützung zurückgegriffen, indem das Gewerbeaufsichtsamt und ein Institut für Gesundheitsconsulting einer Krankenkasse eingebunden wurden. So konnte der Krankenstand in diesem Unternehmen in den ersten vier Jahren nach der Implementierung des Gesundheitsmanagements auf den Krankenstand vergleichbarer Unternehmen gesenkt werden. Dieser Wert wird seitdem gehalten.

Erfolgversprechend im Rahmen der Gesundheitsförderung ist auch, an die Eigenverantwortung der Beschäftigten zu appellieren. Denn obgleich jedes Unternehmen in der Pflicht ist, Arbeitsbedingungen alter(n)sgerecht zu gestalten, sind die Beschäftigten ebenfalls gefordert, Maßnahmen zu ergreifen, um auch im höheren Erwerbsalter leistungsfähig zu bleiben. Unternehmen können die Eigeninitiative unterstützen und Anreize schaffen, z. B. indem sie ihren Beschäftigten Zuschüsse für das örtliche Fitnessstudios gewähren.

›Was in Unternehmen jetzt immer stärker eine Rolle spielt, ist dieser ganze Bereich Prävention, Gesundheitsförderung. Vor allem haben wir es geschafft, wirklich auch Gesundheitsförderungsprogramme durchzusetzen, bei denen wir auch mit Externen zusammen gearbeitet haben. Wir versuchen die Leute zu bewegen, mal selbst etwas zu tun, zum Beispiel im Fitness-Studio. Wo man sagt, dass Leute selbst etwas machen sollen. Man bietet Kurse an. Angefangen von Rückenkursen bis alles Mögliche, nur um den Mitarbeitern bewusst zu machen: ›Du musst länger arbeiten und zum länger Arbeiten gehört auch, dass man mit seiner Gesundheit vernünftig umgeht‹. *Betriebsrat eines Unternehmens in der Chemieindustrie*

Führungs- und Unternehmenskultur: Anerkennung von Leistungen und Leistungsfähigkeit

Ein hoher Stellenwert kommt auch dem Feld der betrieblichen Führungs- und Unternehmenskultur zu. Durch eine negative Bewertung Älterer durch Kollegen sowie Vorgesetzte kann die Arbeitsmotivation der Betroffenen sinken, sodass ihre Leistung abnimmt oder sie einen früheren Erwerbsaustritt anstreben. Ein zentraler Punkt in diesem Zusammenhang ist die von außen gesteuerte Motivation der Beschäftigten, die u. a. durch Lob, Bezahlung und Anerkennung erhalten und gesteigert werden kann. Zwischen Motivation und Arbeitszufriedenheit sowie Produktivität besteht bekanntlich ein direkter Zusammenhang. Eine Unternehmenskultur, welche die spezifischen Leistungen und die Leistungsfähigkeit Älterer anerkennt, kann negativen Entwicklungen wie z. B. Motivationsverlust entgegenwirken.

Gute Praxis: Aktionen zur Mitarbeitermotivation

Die Motivation der Beschäftigten ist ein wesentlicher Faktor für einen längeren Verbleib im Erwerbsleben und damit im Unternehmen. Um Beschäftigte länger im Betrieb zu halten, wurde die Mitarbeitermotivation in einem Betrieb in der Metall- und Elektroindustrie durch gezielte Aktionen erhöht. Dabei sind von Seiten der Führungskräfte gemeinsame Aktivitäten geplant worden, die in regelmäßigen Abständen angeboten wurden. Hierbei handelte es sich um sportliche Aktivitäten (Lauf- oder Kegelgruppen) oder um gemeinsame Restaurantbesuche und Motorradtouren. Die Verbundenheit der Belegschaft zum Unternehmen, zu den Führungskräften und untereinander sollte so gestärkt werden. Aber auch grundsätzlich setzt der Betrieb auf eine familiäre Unternehmenskultur, um Probleme frühzeitig gemeinsam mit den Beschäftigten zu erkennen und zu lösen. Deshalb fragen die Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern häufiger:

›Sag mal, stehst du eigentlich morgens gerne auf und kommst hier hin?‹ *Abteilungsleiter eines Betriebs in der Metall- und Elektroindustrie*



Summa summarum:

- Den Unternehmen steht eine Vielzahl von Instrumenten und Maßnahmen zur Verfügung, um ihr Unternehmen ›demographiefest‹ zu machen.
- Trotz offensichtlichen Handlungsbedarfs geschieht in den Betrieben immer noch (zu) wenig.
- Welche Handlungsbedarfe konkret bestehen, hängt stark von der jeweiligen betrieblichen Situation ab. Jede Branche, jedes Unternehmen und letztendlich jeder Beschäftigte steht vor spezifischen Herausforderungen. Deshalb ist es wichtig, in einem Entwicklungsprozess und unter Einbeziehung der betrieblich Verantwortlichen die passende Strategie für das jeweilige Unternehmen zu finden, um dann die entsprechenden Maßnahmen entwickeln und umsetzen zu können.



3 Von Blockaden und Chancen

Der Blick in die Betriebe

Wie bereits gesagt wurde, kann von einem generellen Erkenntnisdefizit seitens der betrieblichen Akteure über die Bedeutung des demographischen Wandels nicht die Rede sein. Die Herausforderung wird von beiden Betriebsparteien in allen drei Untersuchungsbranchen in zwar unterschiedlichem, aber insgesamt relativ großem Umfang insbesondere für die Zukunft gesehen; erste Vorboten der daraus resultierenden Probleme werden heute schon wahrgenommen. Für eine demographiefeste Betriebspolitik gibt es viele Ansatzpunkte, Maßnahmen und Instrumente, die aber von den Betrieben noch selten umgesetzt werden. Vor allem dann, wenn die Maßnahmen einen speziellen Demographiefokus aufweisen oder auf Problemlagen älterer Beschäftigter abzielen. Doch woran liegt das? Was sind die zentralen Blockaden und Hemmnisse? Anders herum gefragt: Wo liegen Chancen, diese zu überwinden? Im Folgenden werden zentrale hemmende und förderliche Faktoren vorgestellt.

Blockade: Vorruhestandskultur

Mit Blick auf die (fehlenden) Maßnahmen für die Altersgruppe der über 50-Jährigen erweist sich in der Metall- und Elektro- und in der Chemie- und Pharmaindustrie die dort stark ausgeprägte ›Vorruhestandskultur‹ als lähmend für ein Umsteuern – und zwar sowohl seitens der Betriebe wie auch auf Seiten der Beschäftigten. Zwar haben sozialstaatliche Reformen Anreize zum längeren Verbleib im Betrieb gesetzt, aber die Gewöhnung an die alten Leitbilder sind noch spürbar. In der Betriebsbefragung zeigt sich

diese vorherrschende ›Vorruhestandskultur‹ deutlich an der geringen Verbreitung von Maßnahmen, die speziell auf die Probleme und Bedürfnisse der Altersgruppe 50+ abzielen. Die einzige große Ausnahme stellt die Alterszeit im Blockmodell dar. Die am meisten angewendete Maßnahme für ältere Beschäftigte ist in unseren Untersuchungsbranchen also der frühzeitige Ausstieg aus dem Arbeitsleben.

Chance: Vorruhestandskultur überwinden

In einem Unternehmen im Einzelhandel wurde auf Personalleiterebene erkannt, dass bei einer rückläufigen Anzahl von Erwerbsfähigen der bisherige Umgang mit älteren Beschäftigten überdacht werden muss. Deshalb wurden die Führungskräfte in den einzelnen Betrieben darüber informiert, dass eine solche ›Vorruhestandskultur‹ nicht mehr zeitgemäß ist. Dies kann ein wichtiger Schritt zu einer alter(n)s-gerechten Unternehmenspolitik sein. ›Ich glaube, das war für viele Führungskräfte auch noch mal so ein Aha-Erlebnis, dass wir denen ganz klar gesagt haben, genau das, was ihr bisher gemacht habt an der Stelle, das könnt ihr euch für die Zukunft abschminken, das wird spätestens in fünf Jahren nicht mehr gehen. Ihr müsst anders an die Sache rangehen, ihr müsst die Leute länger gesund im Prozess erhalten‹.

Personalleiter eines Einzelhandelsunternehmens

Blockade: Fehlende Legitimation für Maßnahmen wegen eines geringen unmittelbaren Problemdrucks

Viele Auswirkungen des demographischen Wandels werden erst mittel- bis langfristig stärker spürbar. Wenn sie aber erst offensichtlich werden, wird es für ein Umsteuern zu spät sein. In den »Beispielen guter Praxis« standen die Promotoren einer alter(n)sgerechten Betriebspolitik nicht selten vor der Herausforderung, wie sie eine kontinuierliche, langfristig wirkende und oftmals präventive Strategie innerbetrieblich rechtfertigen sollen. Als zentrale Blockade erwies sich hierbei, dass demographische Entwicklungen erst dadurch für viele betrieblich Verantwortliche zu einem zu bearbeitenden Problem werden, wenn sie im betrieblichen Alltag sicht- und greifbar an Bedeutung gewinnen. Die nachweislich kurzen Planungshorizonte in vielen Betrieben erweisen dabei als kontraproduktiv. Nicht zuletzt durch die gesteigerte Bedeutung des Kapitalmarkts richten Unternehmen ihre strategische Planungen auf kürzere Zeitspannen aus. Quartalsergebnisse und Aktienkurse sind bestimmend für unternehmerisches Handeln. Die Gefahr dieser Kurzfristorientierung liegt darin, dass langfristige Risiken demographischer Entwicklungen nicht strategisch einbezogen werden (können). Sie werden erst als Problem wahrgenommen, wenn ihre Auswirkungen das unmittelbare Tagesgeschäft berühren. Dann ist es für eine angemessene Reaktion aber oft zu spät. In der Kurzfristigkeit des Tagesgeschäfts kann es zudem dazu kommen, dass die Bearbeitung des Querschnittsthemas demographischer Wandel gegenüber anderen, womöglich kurzfristig dringlicheren Aufgaben an Priorität verliert oder erst gar nicht gewinnt.

Chance: Längere Planungshorizonte durch betriebliche Stabilität

In einem mittelständischen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie ist die betriebliche Situation durch eine hohe Stabilität gekennzeichnet. Das Unternehmen wird durch den Eigentümer geführt, die zentralen betrieblichen Akteure arbeiten schon seit vielen Jahren zusammen. Durch die geringe Fluktuation haben die Entscheidungsträger die Möglichkeit, eine vorausschauende Perspektive einzunehmen. Sie haben dadurch eine gute Übersicht über die Entwicklung der Belegschaft und die Probleme der einzelnen Beschäftigten. Auf die Frage, welche Brisanz für den Betrieb aus der demographischen Entwicklung resultiert, antworteten sowohl der Personalleiter als auch der Betriebsrat und ein Abteilungsleiter, dass sie dies als ein sehr dringliches Problem einschätzen. Schließlich würden in fünf bis zehn Jahren die Herausforderungen offen zu Tage treten, weshalb sich das Unternehmen schon seit einiger Zeit mit alter(n)sgerechten Maßnahmen beschäftige und schon einige umgesetzt habe.

Blockade: Ökonomische und betriebswirtschaftliche Zwänge

Im engen Zusammenhang mit der Blockade, die aus der Kurzfristorientierung in Unternehmen resultiert, steht auch die hemmende Wirkung des Strebens nach Effizienz beim Einsatz betrieblicher Ressourcen. Das Spannungsverhältnis zwischen einer demographieorientierten, notwendigerweise langfristig anzulegenden Arbeits- und Personalentwicklungspolitik einerseits und kurzfristigen ökonomischen Interessen seitens der Betriebe andererseits kann sich negativ auswirken. Investitionen in altersgerechte Arbeitsbedingungen können nur begrenzt betriebswirtschaftlich gerechtfertigt werden, da sie sich in der Regel nicht in kurzer Zeit amortisieren. Sie haben typischerweise einen präventiven Charakter, deren ökonomischer Nutzen nicht leicht zu beziffern ist. Eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik hat insofern nicht geringe ökonomische Legitimationsprobleme. Das ist eine grundsätzliche Blockade, die besonders stark in Betrieben in wirtschaftlich schwieriger Situation wirkt. So gaben in der Repräsentativerhebung in allen drei Branchen (teilweise über) 40 Prozent der Personal- und Geschäftsleitungen von wirtschaftlich angeschlagenen Betrieben an, dass durch die schlechte konjunkturelle Lage das Thema aktuell keine Priorität mehr habe.

Chance:

Neue Sicht auf Investitionsentscheidungen

Irrtümlicherweise wird häufig angenommen, dass eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung keinen ökonomischen Nutzen hätte. Das Gegenteil ist richtig: Investitionen hier werden sich aller Wahrscheinlichkeit sehr wohl amortisieren. Allerdings sollte beachtet werden, dass sich die Amortisation langfristig gestaltet, sodass sie von kurzfristigen Kalkulationen nicht erfasst wird. In Zeiten eines globalisierten, finanzmarktgetriebenen und dadurch verschärften Wettbewerbs sind Unternehmen in der Regel ausschließlich an kurzfristigen Ertrags- und Leistungssteigerungen interessiert. Eine andere Sicht auf Investitionsentscheidungen kann Unternehmen vor späteren Mehrkosten bewahren, wie ein Personalleiter eines Einzelhandelsunternehmens durchgerechnet hat:

›Wenn ich bei Investitionsentscheidungen nur danach gehe: Kostet die zusätzliche Ergonomieausstattung eines Gerätes, das ich gerade beschaffe X Euro mehr, habe aber nie gegengerechnet: Was spare ich denn vielleicht auf der Lohnfortzahlungsseite an Kosten ein? [...] Die 250 Euro Mehrkosten im Jahr bei einer zehnjährigen Abschreibungsfrist für einen Gabelstapler, die führt ganz schnell dazu, dass man sich vor Augen führt: Wenn der nur zwei Tage im Jahr weniger krank ist durch eine höhere Motivation, weil er ein tolles Gerät hat, durch eine bessere Ergonomieausstattung, die wirklich seine Halswirbelsäule entlastet – spätestens ab dem dritten Tag bin ich in der Pluszone‹. *Personalleiter eines Einzelhandelsunternehmens*



Blockade: Innerbetriebliche Widerstände

Aber auch unabhängig von Fragen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stoßen Ansätze einer altersgerechten und altersdifferenzierten Arbeits- und Unternehmenspolitik gelegentlich auf innerbetriebliche Widerstände. Zentrale betriebliche Verantwortliche können das Thema blockieren, weil sie andere Prioritäten setzen oder das Thema nicht als bedeutsam genug einschätzen. Dies ist insbesondere dann hemmend, wenn die Entscheidungsträger mit Budgetverantwortung sich gegen das Thema stellen. Eine grundsätzliche Zustimmung der Unternehmensleitung ist deshalb notwendig und kann durch eine geschickte Argumentation anderer, bereits überzeugter Funktionsbereiche und Handelnder (z. B. Betriebsräte und Personalabteilungen) hergestellt werden. Doch auch wenn derartige Blockaden umgangen werden können, ist es bedeutsam, alle Menschen im Unternehmen für das Thema zu gewinnen, da ansonsten Widerstände drohen. Dies insbesondere deshalb, weil grundlegende Veränderungen der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen auch immer Eingriffe in die betriebliche Sozialorganisation der betroffenen Bereiche mit sich bringen. Ein Beispiel hierfür sind Änderungen im Schichtsystem: In einem Chemieunternehmen wurde eine Arbeitsgruppe geschaffen, um Möglichkeiten auszuloten, die den Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten mittels einer Optimierung der Arbeitszeiten unterstützen sollten. Die Arbeitsgruppe schlugen ein rotierendes Schichtsystem und gestaffelt abschmelzende Arbeitszeiten bis zur Rente

vor. Es wurde eine Mitarbeiterbefragung dazu durchgeführt – mit negativen Ergebnis: Die Mehrheit der befragten Beschäftigten sprachen sich für den Status quo aus. Kaum jemand in der Belegschaft bewertete die geplanten altersgerechten Maßnahmen positiv. Wahrscheinliche Gründe hierfür sind eingespielte Routinen und monetäre Vorteile (Schichtzulagen). In der Folge kam es zu keinen einschneidenden Veränderungen im Schichtsystem oder bei den Arbeitszeiten.

Chance: Mobilisierung von innerbetrieblichen Ressourcen

Nicht jeder Betrieb, insbesondere im Bereich der KMU, verfügt über ausreichende Ressourcen, um eine ambitionierte alter(n)sgerechte Unternehmenspolitik umzusetzen. Dabei geht es nicht nur um die Ausstattung mit finanziellen Mitteln, sondern auch um personelle Möglichkeiten, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Das kann ein Hemmnis, aber auch Chance sein. Denn auch Betriebe mit vergleichsweise schlechter Ressourcenausstattung gehörten im Forschungsprojekt zu den ›Beispielen guter Praxis‹. Hier ist es gelungen, wenig kostenintensive, innerbetriebliche Ressourcen einzusetzen: das Know-how von Einzelpersonen, das Engagement der Belegschaft, die Kreativität und Ideen

der betrieblich Verantwortlichen. Damit lässt sich viel bewegen, da auch das intelligente Drehen an kleineren Stellschrauben Wirkungen zeitigen kann. Wichtig ist dabei, alle Beschäftigten in den Ideenfindungsprozess einzubinden. Das erhöht nicht nur die Akzeptanz von geplanten Maßnahmen und verringert innerbetriebliche Widerstände. Zudem sind es oft gerade die Beschäftigten vor Ort in der Produktion, die als ›Experten in eigener Sache‹ zwar wertvolle Anregungen und Ideen haben, diese aber ungefragt nicht mitteilen:

›Das heißt, da schlummern im Grunde genommen Ideen, die jetzt auf einmal auch durch so ein Projekt freigesetzt werden, wo Mitarbeiter sagen: Ja, das wollte ich eigentlich immer schon sagen, aber ich habe ja nie die Plattform gefunden, mich hat nie einer gehört. Wir hatten oft die Sichtweise: Du sollst arbeiten und nicht denken. Und jetzt ist durch dieses Projekt auch mal die Sichtweise rein gebracht worden: Mensch, frag doch mal die Leute, die tagtäglich ihren Job machen, die können euch doch als erstes sagen, was passt und was nicht passt und wo vielleicht das eine oder andere Potenzial zur Verbesserung ist (...). Da war keine große Investition notwendig, sondern einfach nur ein Handlungsbedarf da, der abgearbeitet werden musste‹. *Personalleiter eines Einzelhandelsunternehmens*

Blockade: Problematische zwischenmenschliche Konstellationen

In Unternehmen, in denen die Verantwortlichen untereinander ein konfliktreiches Verhältnis haben, ist die Umsetzung von alter(n)sgerechten Maßnahmen schwieriger. Es droht die Gefahr, dass das Demographiethema zwischen den Konfliktlinien keine Bedeutung erlangt oder zwischen anderen polarisierenden Konflikten untergeht. Darüber hinaus erweist es sich auch als problematisch, wenn zum Thema alter(n)sgerechte Maßnahmen die geeigneten Ansprechpartner fehlen. Ein Fallbeispiel: In einem Konzernstandort eines Großunternehmens versuchte der Betriebsrat alter(n)sgerechte Maßnahmen zu entwickeln. Da die Personalabteilung an einem anderen Standort verortet war, fehlte dem Betriebsrat der »Mitspieler« vor Ort. Ebenso erweist es sich oft als Hemmnis, wenn die Promotoren einer alter(n)sgerechten Unternehmenspolitik keine weitreichenden Entscheidungsbefugnisse (z. B. Budgetverantwortung) haben. Die Unterstützung durch die Geschäftsleitung ist deshalb für den Erfolg der betrieblichen Demographiearbeit unverzichtbar.

Chance:

Betriebsparteien ziehen an einem Strang

Hinsichtlich der Bearbeitung der Herausforderungen, die aus dem demographischen Wandel resultieren, zeigen die Projektergebnisse, dass die vertrauensvolle Zusammenarbeit von Betriebsrat und Unternehmensseite die wichtigste Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von alter(n)sgerechten Maßnahmen im Betrieb darstellt. Die Repräsentativbefragung zeigt, dass dort, wo das Verhältnis zwischen Management und Betriebsrat als kooperativ bezeichnet wird, der Umfang alters- und altersngerechter Maßnahmen größer ist. Und auch in den »Beispielen guter Praxis« war das Verhältnis zwischen Betriebsräten und Personalverantwortlichen zumindest bei diesem Thema konstruktiv-kooperativ. Hier sorgte das persönliche Verhältnis der Beteiligten dafür, dass das Thema Altersngerechtigkeit nicht mit anderen, konfliktträchtigeren Aushandlungsfeldern vermischt wurde. Zugespielt formuliert: Nur in Betrieben, in denen zwischen den betriebspolitischen Akteuren Vertrauen und Kooperation vorherrschen oder sich beide Parteien zumindest verlässlich verhalten, kann ein Thema wie Altersngerechtigkeit überhaupt strategisch angegangen werden. In den Untersuchungsbranchen war das jeweilige Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management in aller Regel nicht von Konflikt

und gegenseitigem Misstrauen geprägt. In mehr als drei Viertel aller Betriebe sahen beide Parteien dagegen ein von Sachlichkeit und Kooperation geprägte Zusammenarbeit hinsichtlich der betrieblichen Demographiearbeit. Kleiner »Ausreißer« war der Einzelhandel, wo »lediglich« 69 Prozent Betriebsräte dieser Ansicht sind.



Blockade: Fehlendes Know-how im Betrieb

Das Projekt hat gezeigt: Eine (gefühlte) Betroffenheit von der demographischen Entwicklung führt in den jeweiligen Betrieben nicht automatisch zu umfassenden betrieblichen Maßnahmen. Die Vermutung liegt nahe, dass die betrieblichen Praktiker nicht über das Know-how zur Bearbeitung und Lösung der anstehenden Probleme verfügen. In einigen unserer »Beispiele guter Praxis« wurde dies bestätigt. Die Verantwortlichen wussten zwar, dass sie vor Herausforderungen stehen, hatten aber zunächst Schwierigkeiten, eigene Maßnahmen zu entwickeln. Dieses Hemmnis hängt eng mit der schon angesprochenen schwachen Ressourcenausstattung zusammen. In diesen Fällen handelte es sich um KMU mit kleinen Personalabteilungen, bei denen die Personalentwicklung keine eigene Planstelle umfasste. In diesen Betrieben wurde gerne auf externe Anregungen und Know-how-Transfer zurückgegriffen, um diese Blockade zu überwinden.

Chance: Externe Impulse nutzen

Impulse von außen können eine große Chance sein, betriebliche Blockaden abzumildern. Durch die Beteiligung an Projekten oder durch die Nutzung von externen Informations- und Beratungsangeboten können betriebliche Defizite an Ressourcen oder Know-how ausgeglichen werden. Auch die Beteiligung an (geförderten) Modellvorhaben kann durchaus den Ausschlag dafür geben, das Demographiethema auf die betriebliche Agenda zu setzen. Wenn »das Eis erstmal gebrochen ist«, kann auf diese von außen eingebrachten Ansätze aufgebaut werden. Ebenso können externe Berater helfen, dass das wichtige Demographiethema nicht zwischen alltäglichen Konfliktlinien im Betrieb aufgerieben wird, indem sie durch eine moderierende Funktion zur Versachlichung des Themas beitragen. Ein solcher externer Impuls kann auch von der Tarifpolitik ausgehen, wie das Beispiel des Tarifvertrags »Lebensarbeitszeit und Demographie« in der Chemieindustrie zeigt. Durch den Tarifvertrag wurden erste Schritte (Demographieanalyse und -fonds) zu einer alter(n)sgerechten Unternehmenspolitik verpflichtend geregelt, auf welche die Unternehmen dann freiwillige Maßnahmen folgen lassen können.

In vielen »Beispielen guter Praxis« waren solche externen Angebote höchst willkommen, halfen sie den Betrieben doch häufig beim Setzen der inhaltlichen Schwerpunkte der betrieblichen Demographiearbeit: »Wie ich zu dem Thema Age Management gekommen bin, das ist echt wie die Jungfrau zum Kind. Wir haben an diesem [...] Projekt [...] teilgenommen und in dem Zusammenhang bin ich gefragt worden, ob ich mich nicht als Demo[graphie]-Coach ausbilden lassen möchte. Ich wäre dumm gewesen, wenn ich nein gesagt hätte. Ich habe mir davor auch ehrlich gesagt noch nie Gedanken zu dem Thema gemacht. Es war mir klar, dass wir mindestens in der AG ein Demographieproblem haben.« *Personalentwicklerin aus einem Unternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie*

Die wenigen Beispiele dieser Broschüre zeigen die Vielfalt der zu berücksichtigenden Aspekte bei der betrieblichen Demographiearbeit. Trotz vieler Hemmnisse und Blockaden gibt es viele Chancen, die genutzt werden können, um ein Unternehmen demographiefest zu machen. Die folgende Tabelle führt die wesentlichen Aspekte zusammen, bevor im nachfolgenden Abschnitt eine Handlungsempfehlung zur Entwicklung einer betrieblichen Demographiestrategie gegeben wird.

Tab. 4: Übersicht über die förderlichen und hemmenden Faktoren

	Förderliche Faktoren	Hemmende Faktoren
Betriebliche Rahmenbedingungen	Gute Ausstattung mit Ressourcen (personell, finanziell)	Schwache Ausstattung mit Ressourcen (personell, finanziell)
	Betriebliche Stabilität (Planungssicherheit ermöglicht langfristige Perspektive)	Betriebliche Unsicherheiten (z. B. Krisen, struktureller Wandel, hohe Fluktuation insbesondere in Schlüsselpositionen)
		Kurzfrist-Orientierung (kurzer Planungshorizont) sowie Effizienz-Orientierung (Amortisierung von Investitionen)
Akteursebene	Vorhandene Sensibilität im Unternehmen, insbesondere bei den Entscheidungsträgern (Verantwortungsbewusstsein bei der Geschäftsleitung)	Fehlendes Problembewusstsein im Unternehmen, möglicherweise Fokus auf frühzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben
	Unternehmenskultur: Kooperatives Verhältnis zwischen den betrieblichen Akteuren	Konfliktreiches Verhältnis zwischen den betrieblichen Akteuren, Misstrauen seitens der Beschäftigten gegenüber Impulsen
	Engagement von Einzelpersonen (Treiber) und vorhandenes Know-how	Überforderung durch Komplexität der Thematik
	Besetzung des Themas durch einzelne Bereiche (z. B. Personalbereiche); Durchsetzungsfähige Akteure (Entscheidungskompetenzen, Legitimation evtl. durch das ›Label‹ Demographie)	Fehlende Durchsetzungsfähigkeit seitens der Treiber; fehlende Unterstützung durch das obere Management
	Bestehende Strukturen (z. B. Gesundheitszirkel) zur Bearbeitung der Thematik	
Institutioneller / externer Einfluss	Externer Impuls (Agenda-Setting durch Modellvorhaben oder Tarifpolitik)	Unzureichende Anreizstrukturen
	Know-how-Transfer in die Betriebe durch externe Expertise	Unzureichende Informationen
	Versachlichung des Themas durch externen Input (Neutralität externer Akteure)	



4 Was jetzt zu tun ist

In fünf Schritten zu einer Demographiestrategie

Es gibt viele Instrumente und Maßnahmen für die betriebliche Demographiearbeit – was es nicht gibt, ist ein allgemeingültiges Schema für die Auswahl und Umsetzung dieser Werkzeuge und Aktivitäten. Der demographische Wandel ist ein ›Querschnittsthema‹, das mit zahlreichen betrieblichen Herausforderungen verbunden ist. Wann und inwiefern Unternehmen mit demographisch bedingten oder verstärkten Problemlagen konfrontiert sein werden, ist in hohem Maße von den Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens abhängig. Bei der richtigen Auswahl und Umsetzung von alter(n)sgerechten Maßnahmen sind viele Faktoren bedeutsam, nicht zuletzt auch die Möglichkeiten und Rahmenbedingungen in dem jeweiligen Betrieb. Auf die demographischen Fragen kann es deshalb keine generelle Antwort geben, die für alle Betriebe gilt. Jeder Betrieb sollte deshalb eine eigene, auf sich zugeschnittene Strategie entwerfen und umsetzen.

Initiierung von betrieblicher Demographiearbeit – so geht's

Alter(n)sgerechte Maßnahmen können durch verschiedene Blockaden gehemmt oder verhindert werden. Deshalb muss das Thema zunächst im Betrieb etabliert werden, bevor sich die verantwortlich Handelnden über die genaue Ausgestaltung der Demographiearbeit Gedanken machen können. Viel wichtiger als die Frage nach dem ›Was‹ (Instrumente und Maßnahmen) einer alter(n)sgerechten Betriebspolitik ist insofern die nach dem ›Wie‹:

Wie können innerhalb eines Betriebs die passenden Antworten auf die demographischen Fragen gefunden werden? Damit rückt zunächst der betriebliche Prozess zur Konzeption und Umsetzung alter(n)sgerechter Maßnahmen in den Blickpunkt. In den ›Beispielen guter Praxis‹ des Forschungsprojekts wurden Muster erkennbar, wie Unternehmen dabei vorgehen können. Im Folgenden soll ein solcher Prozess in fünf Schritten skizziert werden.

Schritt 1: Analyse der betrieblichen Situation

Bei der Vorstellung der verschiedenen Instrumente wurde bereits auf die Bedeutung einer umfassenden Analyse der betrieblichen Situation eingegangen. Gerade weil der demographische Wandel als vermeintlich ›weiches‹ Querschnittsthema schwer zu überblicken ist, kann nur auf Grundlage fundierter Analysen, welche die möglichen ›harte‹ Auswirkungen offenlegen, ein betrieblicher Prozess initiiert werden. Durch Analysen werden Handlungsbedarfe offensichtlich und Ansatzpunkte für Maßnahmen erkennbar. Für die innerbetriebliche Legitimation und für die konzeptionelle Ausrichtung der Unternehmenspolitik sind solche Erhebungen deshalb als erster Schritt unverzichtbar. Die Repräsentativerhebung des Forschungsprojekts bestätigt, dass Unternehmen, die sich intensiv mit ihrer betrieblichen Situation beschäftigt haben, mehr alter(n)sgerechte Maßnahmen umsetzen. Wie tief eine solche Analyse dabei gehen kann, sollen **einige Leitfragen** für die Anwendung von Analyseinstrumenten zeigen:

- Befindet sich die Belegschaft des Unternehmens in einem Alterungsprozess? Droht ein wellenartiges Ausscheiden von Beschäftigten aufgrund einer altershomogenen Altersstruktur?
 - Altersstrukturanalyse
- Wann gehen wichtige Leistungs- und Wissensträger in Rente, die schwer ersetzbar sind?
 - Vertrauliche Mitarbeitergespräche
- Bleibt das Wissen der ausscheidenden Mitarbeiter dem Unternehmen erhalten?
 - Qualifikationsbedarfsanalyse
- Kann das Unternehmen aktuell und zukünftig seinen Bedarf an Fach- und Nachwuchskräften decken?
 - Fachkräftebedarfsanalyse
- Herrschen in dem Unternehmen Arbeitsbedingungen vor, die die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erhalten, im Bereich:
 - Gesundheit
 - *Belastungs- und Arbeitsplatzanalysen, Gefährdungsbeurteilungen, Mitarbeiterbefragung*
 - Kompetenz
 - *Qualifikationsbedarfsanalysen*
 - Motivation
 - *Mitarbeiterbefragung, Organisation von regelmäßigen Veranstaltungen, Initiieren von Arbeitskreisen, die an der Mitgestaltung von Strukturen und Abläufen mitarbeiten*

Schritt 2: Verantwortliche einbinden, Infrastruktur schaffen

Die Etablierung der betrieblichen Demographiearbeit lebt von den betrieblich Handelnden, die diesen Prozess initiieren und tragen. Dabei zeigen die Betriebsfallstudien des Forschungsprojekts, dass sich ganz unterschiedliche Personen in diesen Prozess einschalten können, wobei es keine Regelmäßigkeit gibt, wer als Initiator auftritt. Zumeist waren es aber nicht die Unternehmensleitungen, die das Thema auf die betriebliche Agenda setzten oder es sich in der Folge zu eigen machten. In allen »Beispielen guter Praxis« haben sich vor allem Personalabteilungen, aber auch Betriebsräte an der Entwicklung einer alter(n)sgerechten Betriebspolitik beteiligt. Dabei scheint eine gewisse Vertrauensbasis zwischen Betriebsräten und Personalern oder zumindest eine grundsätzliche Verlässlichkeit von großer Bedeutung, wie in vielen Interviews mit betrieblichen Praktikern betont wurde. Ausgehend von dieser Kooperation können dann weitere »Mitreiter« und Funktionsbereiche in den Prozess eingebunden werden. In den »Beispielen guter Praxis« waren dies neben dem Betriebsrat und der Personalabteilung z. B.:

- die Unternehmensleitung
- die Fachkraft für Arbeitssicherheit
- der werksärztliche Dienst bzw. der Betriebsarzt / die Betriebsärztin
- die (mittleren) Führungskräfte, Abteilungsleiter /in, Meister /in
- der Prozessentwickler
- der /die Behindertenbeauftragte
- die Beschäftigten

Die Bandbreite der Personen, die in einem solchen Prozess eine Rolle spielen können, macht deutlich, dass es bestimmter Strukturen, Abläufe und Plattformen für den innerbetrieblichen Austausch bedarf. In allen »Beispielen guter Praxis« konnten bestehende betriebliche Strukturen genutzt werden, um das Demographiethema

zu diskutieren. Oftmals wurden solche Strukturen auch verändert oder ausgebaut, um weitere Akteure einbinden zu können. So erfuhren in mehreren Unternehmen die bereits bestehenden Gesundheitskreise eine Aufwertung und sind zum »Arbeitskreis Gesundheit und Demographie« ausgebaut worden. Welche Strukturen im jeweiligen Einzelfall wirklich erfolgreich sind, hängt nicht zuletzt davon ab, welche strategische Ausrichtung die Unternehmenspolitik verfolgt.

Schritt 3: Die Auswahl der passenden Strategie

Die skizzierten Auswirkungen, Analyseleitfragen und Maßnahmen unterstreichen, dass eine demographiefeste Betriebspolitik unterschiedliche betriebliche Gestaltungsfelder beeinflussen kann. Ob und inwieweit ein Unternehmen alle einzelnen Felder berücksichtigt, ist eine Frage der strategischen Ausrichtung des jeweiligen Unternehmens. Auf Basis der Betriebsfallstudien des Forschungsprojekts lassen sich dabei zwei Ansätze unterscheiden:

- der umfassende Strategieansatz
- der reaktive Strategieansatz

Der umfassende Strategieansatz begreift das Demographiethema ganzheitlich. Hier wird der Versuch unternommen, die verschiedenen Aspekte des Themas in einer Gesamtstrategie zu berücksichtigen. Ziel ist dabei, das Unternehmen langfristig auf alle denkbaren Auswirkungen der demographischen Entwicklung vorzubereiten. Das ist sicher ratsam und dem Thema angemessen, macht aber auch viel Arbeit. Denn für eine ganzheitliche Strategie müssen alle betrieblich Verantwortlichen mitarbeiten und ihr Know-how für die jeweiligen Teilaspekte einbringen. Dafür sind passende und oft komplexe Strukturen notwendig. Unter Einsatz von vielen (personellen) Ressourcen muss die Gesamtstrategie in Arbeitskreisen konzipiert und auf Unternehmensebene mit der Geschäftsleitung abgestimmt werden. Bei diesem Vorgehen liegt die



größte Gefahr darin, dass der Prozess zwar ambitioniert startet, dann aber im kurzfristorientierten Tagesgeschäft »versandet«. Auch muss man genau hinschauen, was von solchen umfassenden Strategien tatsächlich angegangen und umgesetzt wird. Häufig haben am Ende einzelne Arbeitskreise zwar intelligente Konzepte erarbeitet, doch ohne eigene Budgetverantwortung der Beteiligten hängt die Implementierung der Maßnahmen ganz von der Überzeugungskraft der Ideen bei der Geschäftsleitung ab. Dennoch können Unternehmen, die über eine tragfähige Infrastruktur und motiviertes Personal verfügen, von einem umfassenden Ansatz profitieren. Daher liegt es auf der Hand, dass dieser Ansatz eher für Großunternehmen interessant ist.

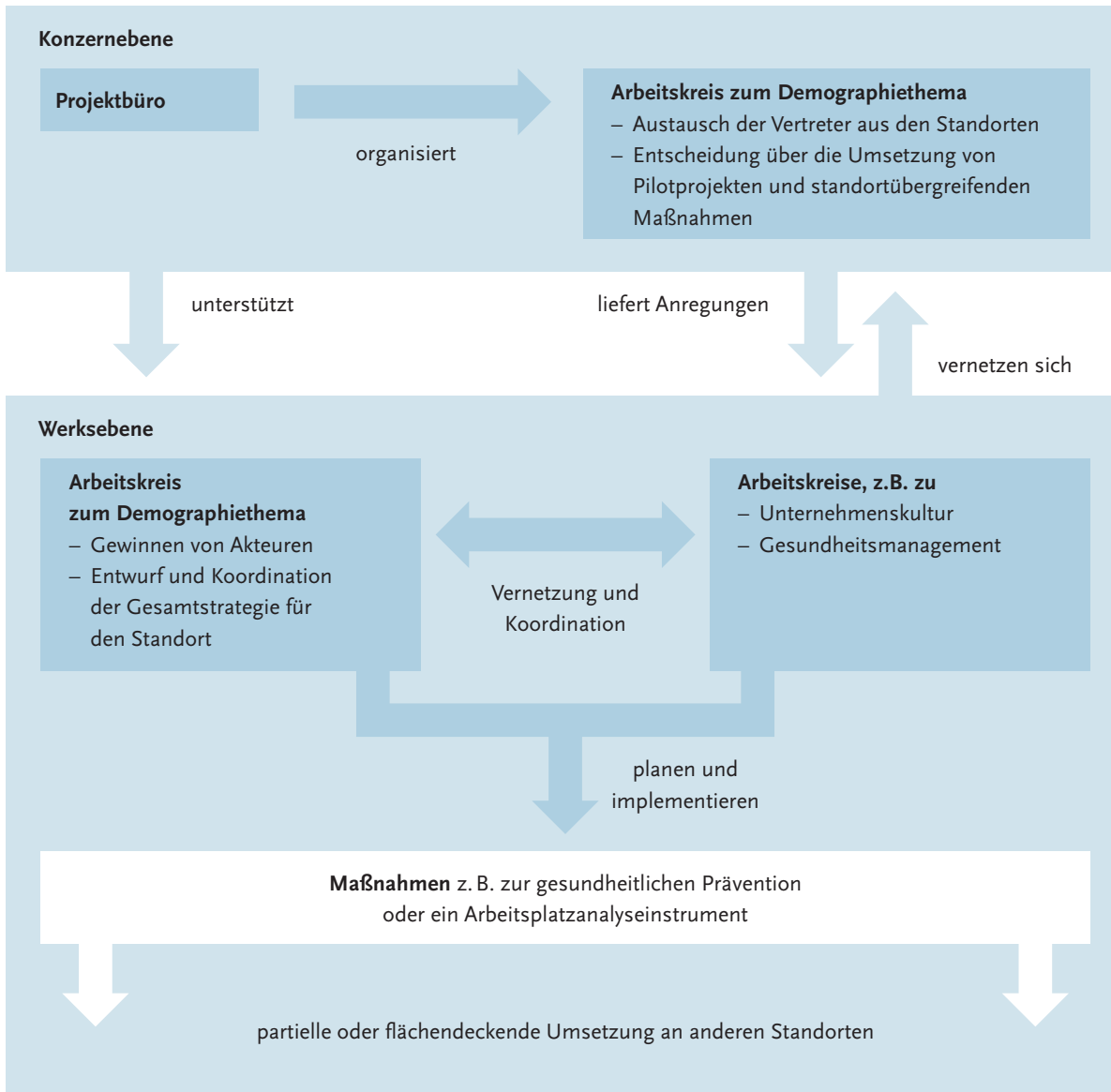
Gute Praxis: Ein umfassender Strategieansatz

Die Verantwortlichen eines Fahrzeugherstellers mit einer im Vergleich günstigen Altersstruktur haben sich aufgrund des Auslaufens der Altersteilzeit detailliert mit der Situation des eigenen Betriebs beschäftigt. Dabei wurde vielfältiger Handlungsbedarf festgestellt: Bereits heute ist die Mitarbeiterrekrutierung problematisch, vor allem bei Fachkräften, aber auch schon bei den Auszubildenden. In mehreren Jahren werden die älteren Beschäftigten voraussichtlich die größte Gruppe in der Belegschaft stellen. Probleme sind insbesondere durch Tätigkeitseinschränkungen und Leistungswandlungen zu erwarten. Deshalb wurde das Thema ›Demografischer Wandel‹ vom Betriebsrat auf die Tagesordnung gesetzt.

Die Folge war ein Umdenken im Unternehmen, das bisher sehr stark auf die Altersteilzeit gesetzt hatte. Sowohl der Betriebsrat als auch die Personalabteilung engagierten sich für das Thema Alter(n)sgerechtigkeit. Dabei erwies sich der Betriebsarzt als besonderer Treiber des Projekts, da er sehr konkrete Vorschläge für alter(n)sgerechte Maßnahmen machte. Der initiierte Prozess hing zu diesem Zeitpunkt noch sehr stark von dem Engagement einzelner Personen im Unternehmen ab. Um eine Verstetigung zu erreichen, wurden vom Unternehmen neue Bearbeitungsstrukturen entwickelt, durch die das Demographiethema in einer ganzheitlichen Perspektive nachhaltig bearbeitet werden sollte.

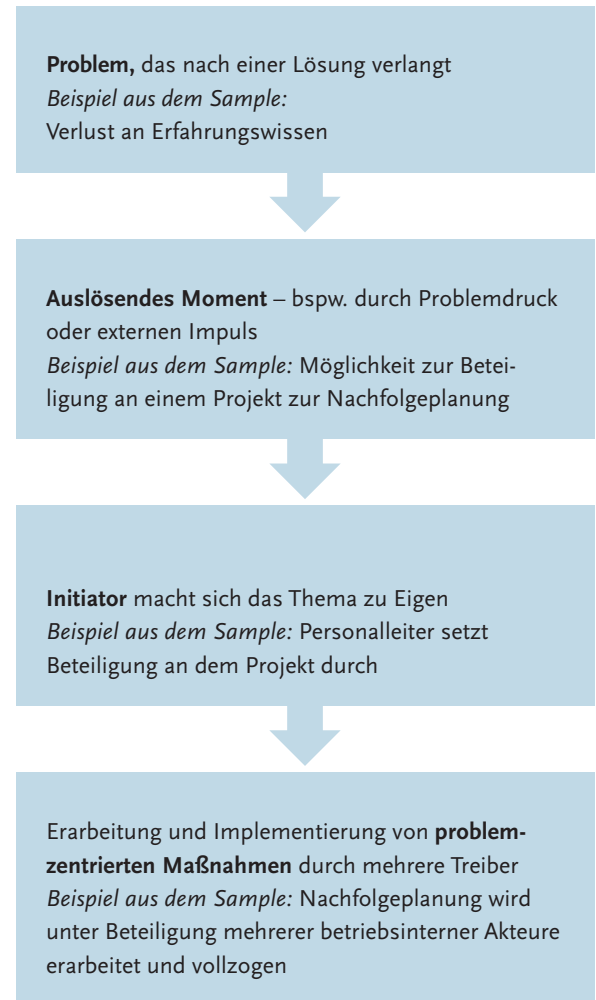
Diese Strukturen wurden durch eine Betriebsvereinbarung fixiert: Es gründeten sich Arbeitskreise zu einzelnen Handlungsfeldern, die alter(n)sgerechte Maßnahmen entwickelt haben. Die Arbeitskreise arbeiteten zunächst selbstständig und erstellten Maßnahmenpläne, im Anschluss daran vernetzten sie sich in regelmäßigen Treffen. Ein eigenes Projektbüro in der Unternehmenszentrale kümmerte sich u. a. um den Aufbau einer Wissensdatenbank. Es sorgte für inhaltlichen Input, indem es z. B. den Arbeitskreisen Referenten vermittelte oder Foren organisierte, bei denen Projekte aus den jeweiligen Betrieben und Unternehmensbereichen vorgestellt und diskutiert wurden. Der Vorteil lag dabei im Transfer: Gute Lösungen können auf die einzelnen Standorte übertragen werden, sodass von einmal gemachten Erfahrungen alle profitieren. Diese Strukturen bilden das Fundament, auf dem eine komplexe, integrierte Strategie aufgebaut ist. Die folgende Abbildung zeigt die Abläufe und Strukturen.

Abb. 5: Strukturen mit umfassender Lösungsstrategie in einem Unternehmen



Demgegenüber steht der reaktive Strategieansatz, dessen Vorteil der sparsamere Umgang mit Ressourcen ist. Das gelingt, weil hier nur unmittelbare Probleme aufgegriffen und nur dafür Lösungen gesucht werden. Der Ansatz befasst sich nicht mit mehreren Handlungsfeldern gleichzeitig, sondern beschränkt sich auf problemzentrierte Lösungsstrategien. Die folgende Abbildung zeigt, wie die Umsetzung einer problemzentrierten Strategie aussehen kann. Zu Beginn des Prozesses steht ein Problem mit Demographiebezug, das (unmittelbar) gelöst werden muss. Damit gibt es einen Anlass, sich mit dem Thema auf Betriebsebene zu beschäftigen. In einem ›Beispiel guter Praxis‹ haben die betrieblich Verantwortlichen z. B. das Problem erkannt, dass durch das wellenartige Ausscheiden von Wissensträgern dem Unternehmen in absehbarer Zeit ein Verlust an Erfahrungswissen droht. Für die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen bedurfte es in diesem Fall allerdings der Möglichkeit, sich an einem (geförderten) Projekt zur Nachfolgeplanung beteiligen zu können. Das Beispiel zeigt, dass auch Externe, wie beispielsweise Vertreter von Verbänden, auf betrieblicher Ebene Prozesse initiieren können. Um den Prozess weiterzutragen, bedarf es in der Regel dann aber eines betrieblich Verantwortlichen bzw. Initiators, der sich der Problematik annimmt und diese weiterverfolgt. Dieser ›Kümmerer‹ sucht Lösungen für die anstehenden Probleme und bringt den Prozess ins Rollen. Darüber hinaus finden sich im idealen Falle auch Treiber im Betrieb, die dabei helfen, die passenden Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Hier wird deutlich, dass auch problemzentrierte Ansätze in der Regel die Beteiligung von mehreren Verantwortlichen voraussetzen. Problemzentrierte Lösungen sind insofern zwar weniger aufwendig als umfassende Ansätze, benötigen aber ebenfalls die Einbindung mehrerer Abteilungen und müssen genauso wie umfassende Strategien im gesamten Betrieb kommuniziert werden.

Abb. 6: Beispiel für einen problemzentrierten Lösungsweg



Quelle: Eigene Darstellung

Tab. 5: Gegenüberstellung der beiden Strategieansätze

Umfassender Strategieansatz	Reaktiver Strategieansatz
Ganzheitliches Problemverständnis	Problemzentrierte Herangehensweise
Aufbau möglicherweise komplexer Bearbeitungsstrukturen notwendig	Fokus auf einzelne, zielführende Maßnahmen
Hoher (personeller) Ressourceneinsatz	Ressourceneinsatz abhängig vom notwendigen Aufwand
Einbindung aller zentralen, betrieblichen Akteure (Geschäftsleitung, Personalabteilung, Betriebsrat, Werksarzt, Arbeitssicherheit etc.)	Einbindung der für den Prozess notwendigen betrieblichen Akteure
Größte Chance: Etablierung einer umfassenden, alter(n)sgerechten Betriebspolitik, die das Unternehmen langfristig für demographische Herausforderungen rüstet	Größte Chance: Verstetigung des Prozesses durch schnelle Erfolge der unmittelbaren Maßnahmen
Größte Gefahr: Langer Anlauf, bis die ersten Maßnahmen umgesetzt werden, weshalb der Prozess ›versanden‹ könnte	Größte Gefahr: Missachtung langfristig wirkender Probleme durch die Konzentration auf das Unmittelbare
Interessant für: Großunternehmen	Interessant für: KMU

Quelle: Eigene Darstellung

Welchen Strategieansatz ein Unternehmen zur Entwicklung einer alter(n)sgerechten Betriebspolitik wählt, hängt entscheidend von den (betrieblichen) Rahmenbedingungen ab. Da die Ansätze als Idealtypen zu verstehen sind, können sie selbstverständlich auch in Mischformen zum Einsatz kommen. Grundsätzlich hat sich eine langfristig angelegte und kontinuierliche Bearbeitung des Demographiethemas in der Praxis als sinnvoll erwiesen, was für Elemente des umfassenden Ansatzes spricht. Zugleich

sind oftmals auch kurzfristige Maßnahmen notwendig und im Sinne einer Verstetigung des Prozesses sinnvoll, was wiederum für den reaktiven Ansatz spricht.

Schritt 4: Unternehmenskommunikation

Wenn Gewissheit über die betriebliche Situation herrscht, die Verantwortlichen Möglichkeiten bzw. Strukturen des Dialogs gefunden und einen strategischen Ansatz entwickelt haben, muss das Thema in das gesamte Unternehmen getragen werden. Denn die betriebliche Demographiearbeit kann viele Unternehmensbereiche und Alltagsroutinen berühren, auch hängt ihr Erfolg oftmals von der Zustimmung und der Beteiligung der Beschäftigten ab. Deshalb gilt: Die Belegschaft muss umfassend informiert werden, Transparenz ist die Grundlage für erfolgreiche Demographiearbeit in jedem Betrieb. Sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte müssen mit der Neuausrichtung der Unternehmenspolitik vertraut gemacht werden. Nur wenn die Mitarbeiter sensibilisiert und mitgenommen werden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die einzelnen Maßnahmen Erfolg haben. Ein Beispiel: Das beste Angebot an Wirbelsäulengymnastik wird nichts verändern, wenn die Beschäftigten die Möglichkeiten nicht nutzen. Inwieweit ein Unternehmen alter(n)sgerechter wird, ist auch eine Frage der Unternehmenskultur. Die »Beispiele guter Praxis« haben gezeigt, dass den Unternehmen viele Mittel und Wege offen stehen, das Demographiethema in die Belegschaft zu tragen. Eine Auswahl:

- Demographieartikel in der Mitarbeiterzeitung
- Informationsangebot im Intranet
- Ausstellungen zum Thema z. B. im Kantinenbereich
- Betriebsversammlungen
(z. B. zu den Ergebnissen der Altersstrukturanalyse)
- Thematische Mitarbeiterbefragungen
(z. B. zu den gesundheitlichen Belastungen) zwecks Datenerhebung und Sensibilisierung der Beschäftigten
- Workshops zu Demographiethemen für Führungskräfte
- Integration von Demographiethemen in die Ausbildung
(Wie planen Nachwuchskräfte ihre Erwerbsbiografie?)
- Integration der Mitarbeiter in Demographiearbeitsgruppen
- Information durch den Betriebsrat

Schritt 5: Kleine Schritte oder großes Pilotprojekt?

Wenn das betriebliche Umfeld für die ersten Maßnahmen einer alter(n)sgerechten Betriebspolitik vorbereitet ist, stellt sich die Frage nach den Auswahlkriterien für die Maßnahme sowie deren Dringlichkeit. Was können geeignete »Pilotprojekte« sein, an deren Erfolg sich die neue Betriebspolitik messen lassen muss? In einigen »Beispielen guter Praxis« des Forschungsprojekts wurde ein aufbauender Prozess gewählt, eine »Politik der kleinen Schritte«. Den Auftakt bilden dabei kleinere, teilweise auch kostenneutrale Maßnahmen, die zumeist kurzfristig umgesetzt werden können. Damit stellen sie einen sanften Einstieg in die Umsetzungsphase des Maßnahmenkatalogs dar. Auch wegen der geringen Kosten, die mit dieser Vorgehensweise verbunden sind, können betriebliche Promotoren das Thema Demographiearbeit auf diesem Wege leichter auf die betriebliche Agenda setzen. Das Ganze kann zudem als eine Art Erprobungsphase genutzt werden: Wie reagieren die Beschäftigten auf Veränderungen in ihrem Arbeitsbereich? Wie gut lassen sich die Maßnahmen kommunizieren? Erfolgt das Feedback der Beschäftigten selbstständig oder nur auf Nachfrage? Komplexere und aufwendigere Maßnahmen können dann auf diesen Erfahrungen aufbauend entwickelt und umgesetzt werden. So können sich die Unternehmen und die jeweiligen Verantwortlichen dem Thema Schritt für Schritt nähern und die erforderlichen Maßnahmen mit der Zeit weiter ausbauen und anpassen. Mit dieser Erfahrung im Rücken lassen sich dann auch größere Herausforderungen bewältigen und komplexere Maßnahmen »stemmen«.

Gute Praxis: Probleme identifizieren und schnell lösen!

In einem großen Einzelhandelsunternehmen haben Betriebsrat und Personalleitung auf Konzernebene einen umfassenden Ansatz zur betrieblichen Demographiewerkarbeit initiiert. Zunächst wurde die Altersstruktur der Belegschaften an den einzelnen Standorten analysiert. Auf dieser Basis haben dann lokale Projektteams (bestehend aus Betriebsleitung und unteren Führungskräften, Betriebsrat und Personalern) die für den jeweiligen Standort vorrangigen Themen und Probleme identifiziert. Im Anschluss daran haben lokale Arbeitsgruppen konkrete Lösungsmöglichkeiten für diese Probleme erarbeitet. Die von den Einzelprojekten erprobten und umgesetzten Maßnahmen wurden in einer zentralen Datenbank gesammelt und allen Projektbeteiligten zur Verfügung gestellt. Mit diesem Vorgehen ist eine »Politik der kleinen Schritte« realisiert worden. Die lokalen Projektteams waren dabei angewiesen, sich zunächst mit solchen Ideen und Vorschlägen zu befassen, die am Standort rasch umgesetzt werden können und keine großen Entscheidungsprozesse andernorts auslösen würden. Entsprechend wurden Großprojekte bewusst nicht am Beginn des Prozesses gestartet, da diese sehr lange Genehmigungsprozesse im Unterneh-



men durchlaufen würden. Dieser Zeitverzug hätte dann zur Frustration bei den Arbeitsteams vor Ort führen können, weil diese lange warten müssten. Wenn dann möglicherweise am Ende auf höherer Ebene auch anders entschieden würde, als von den Arbeitsteams ursprünglich geplant, hätte das zweifellos negative Konsequenzen für Motivation und Engagement.

»Wir sind uns darüber im Klaren, dass auf Dauer Demographie auch Geld kostet und wir sind bereit, dieses Geld zu investieren. Nur wir sind bewusst vor Ort mit den kleinen Dingen erst mal eingestiegen, weil wir gesehen haben, da kann man vieles schon auf die Art und Weise bewegen und die großen Dinge kommen von ganz alleine in die Diskussion.« *Personalleitung in einem Einzelhandelsunternehmen*



Eine Alternative zu dieser ›Politik der kleinen Schritte‹ ist der Start mit einem großen, ambitionierten Projekt. Der Vorteil dieses ›Paukenschlags‹ liegt auf der Hand: So wird gleich zu Beginn eine Aufbruchsstimmung erzeugt, weil alle Beteiligten sehen: Es tut sich etwas Großes. Dieses Vorgehen hat seine Vorzüge, da schwerwiegende Defizite bei der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung schnellstmöglich angegangen werden, ohne dass die Kosten das Engagement limitieren würde. Darüber hinaus ist das Thema nach einem solchen Pilotprojekt – erfolgreicher Verlauf angenommen – garantiert etabliert! Als Risiko ist zu sehen, dass ein groß angelegtes Projekt nicht zwangsläufig zu einer Verstetigung des Prozesses führen muss. Auch das Gegenteil ist möglich: Die Spannungskurve und damit das Engagement aller Beteiligten sinkt nach dem ersten Projekt ab, da das Unternehmen nun etwas vorzuweisen hat. Zudem ist fraglich, wie man nach einem spannenden, großen Projekt weitere Ressourcen und Mitstreiter für kleinere, weniger ambitionierte Maßnahmen mobilisieren kann.

Summa summarum

- Bevor die Themen einer alter(n)sgerechten Betriebspolitik entwickelt werden können, sollte das ›Wie‹ geklärt sein, also Bearbeitungsstrukturen, Informationspolitik, personelle und finanzielle Ressourcen usw.
- Jeder Betrieb muss seine eigene Vorgehensweise entwickeln, es gibt nicht den Masterplan, der für alle funktioniert.
- Ein idealtypischer betrieblicher Prozess zur Entwicklung von Konzepten und Maßnahmen könnte so aussehen:
 - Analyse der betrieblichen Situation anhand von Leitfragen
 - Einbindung von Verantwortlichen und Funktionsbereichen, Aufbau von Strukturen und Plattformen zur innerbetrieblichen Auseinandersetzung mit der Thematik
 - Entwicklung von Konzepten mit einem problemzentrierten oder umfassenden Ansatz
 - Kommunikation der Vorhaben ins Unternehmen, um für das Thema zu werben und zu sensibilisieren
 - Umsetzung erster, zumeist kleinerer Maßnahmen oder Start mit großem Pilotprojekt
 - ggf. Verstetigung der Maßnahmen
 - ggf. Überführung in tarifpolitische Vereinbarungen

Fazit **Schon heute umdenken und gegensteuern**

In Sachen betrieblicher Demographiearbeit liegt noch vieles im Argen. Deshalb an dieser Stelle der dringende Appell: Vieles muss jetzt (und ohne aktuelle Not!) angegangen werden, denn morgen ist es für viele Lösungen bereits zu spät! Darum ist ein Umdenken in den Betrieben notwendig. Neben der Kurzfristorientierung im operativen betriebswirtschaftlichen Bereich muss eine zweite betriebliche Ebene eingezogen werden, die sich mit der mittel- und langfristigen Wettbewerbs- und Zukunftssicherung des jeweiligen Unternehmens befasst. Beide Bereiche haben bereits jetzt zahlreiche Berührungspunkte und werden sich ergänzen. Denn eine alter(n) gerechte Arbeitsgestaltung, die sowohl die körperliche als auch psychische Gesundheit schützt – einige Stichworte dafür sind Ergonomie, Arbeitsorganisation, Arbeitszeitgestaltung, Work-Life-Balance – und darüber hinaus auch das kontinuierliche Weiterlernen ermöglicht, kommt allen Beschäftigten zugute, einerlei ob jung oder alt. Und wer würde bestreiten, dass solche Arbeitsbedingungen motivierend auf die Beschäftigten wirken, was wiederum nicht ohne Effekte auf die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit bleibt. Allerdings hat diese Broschüre auch gezeigt, dass aktuell in den Betrieben noch zu wenig ›Zukunftssicherndes‹ geschieht. Zahlreiche Hemmschuhe verhindern den Aufbruch zu einer Arbeitswelt, die kompatibel mit älteren Beschäftigten ist. Die Rechnung für diese Versäumnisse wird sehr wahrscheinlich in den nächsten

Jahren präsentiert, sollte das Engagement aller Beteiligten nicht in allernächster Zeit deutlich wachsen.

Dass es auch anders gehen kann, zeigt z. B. die Chemiebranche, die mit ihrem Demographietarifvertrag den richtigen Weg beschritten hat. Er ›zwingt‹ die Unternehmen ein wenig zu ihrem Glück, indem er diese zumindest dazu nötigt, sich mittels Altersstrukturanalyse ein Bild von der mittelfristigen Personalsituation in ihrem Unternehmen zu machen. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden dann im Regelfall weitere Aktivitäten im Sinne der betrieblichen Demographiearbeit sowie einer alter(n)sgerechten Arbeitswelt stattfinden. Denn wer möchte schon in ein paar Jahren ohne, mit zu wenig Personal oder nicht geeignetem Personal dastehen? Insofern ist eine tarifpolitische Flankierung der betrieblichen Demographiearbeit sinnvoll – sorgt sie doch dafür, dass sich Unternehmen – vielleicht zum ersten Mal – mit dem Thema beschäftigen. Inwieweit Tarifverträge betriebliche Demographiearbeit im Detail verbindlich machen sollen bzw. können, konnte und wollte diese Broschüre nicht klären – das ist Aufgabe der Sozialpartner. Dennoch finden sich in der Broschüre einige Hinweise auf mögliche demographierelevante Regelungsfelder, die in einem entsprechenden Tarifvertrag eine Rolle spielen könnten. Möglich, dass diese in Zukunft neben den üblichen Regelungsfeldern verstärkt Einzug in Tarifverträge halten. Zu wünschen wäre es den alternden Belegschaften ebenso wie den Betrieben, die mit diesen alternden Belegschaften innovations- und wettbewerbsfähig bleiben müssen.

Links & Literatur

Literatur

Backes, Gertrud M. / Clemens, Wolfgang (2008): Lebensphase Alter. Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Altersforschung. Weinheim und München.

Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2011): Die Demographische Lage der Nation. Was freiwilliges Engagement für die Regionen leistet. http://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/Die_demographische_Lage_2011/D-Engagement_online.pdf, reviewed 24.05.2011.

Bundesagentur für Arbeit (2005): Erwerbspersonenpotential, Erwerbstätigkeit, sozialversicherungspflichtige und geringfügige Beschäftigung. Entwicklung und Struktur 2000–2005. Nürnberg.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2011): Qualitätssicherung in der Demographieberatung, Bielefeld.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2008): Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis. Dortmund.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2008): Studie Erfahrung rechnet sich. Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen. Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2007): Ratgeber Demographie. Tipps und Hilfen für Betriebe. Berlin.

Clemens, Wolfgang (2010): Lebensläufe im Wandel – Gesellschaftliche und sozialpolitische Perspektiven. In: Naegele, Gerhard (Hrsg.): Soziale Lebenslaufpolitik. Wiesbaden, S. 86–109.

Der Spiegel, 24.03.1975, Titelstory, <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-21113073.html>, reviewed 24.05.2011.

Der Spiegel, 06. 0.1.2000, Interview mit Herwig Birg. <http://www.spiegel.de/politik/ausland/o,1518,58855,00.html>, reviewed 24.05.2011.

DGB-Index Gute Arbeit (2008): Sonderauswertung: Arbeitsfähig bis zur Rente? Berlin.

Engstler, Heribert (2006): Erwerbsbeteiligung in der zweiten Lebenshälfte und der Übergang in den Ruhestand. In: Tesch-Römer, C., Engstler, H., Wurm, S. (Hrsg.), 2006: Sozialer Wandel und individuelle Entwicklung in der zweiten Lebenshälfte. Wiesbaden.

Gerlmaier, Anja (2007): Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit: Gesundheit und Prävention. In: Länge, Theo W./ Menke, Barbara (Hrsg.): Generation 40plus. Demographischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Bielefeld, S.105–135.

Grewer, Hans et al. (2006): Der innovative Ältere. Warum die Entwickleruhr länger als sieben Jahre tickt. Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso) (Hrsg.), Saarbrücken.

Hans Böckler-Stiftung: WSI-Tarifarchiv. <http://www.boeckler.de/546.html>, reviewed 31.05.2011.

Holz, Melanie / Da-Cruz, Patrick (2007): Demographischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. Wiesbaden.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (2010): Übersicht: Instrumente zur Altersstrukturanalyse, <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/TIKs/Demographischer-Wandel/PDF/altersstrukturanalyseueberblick.property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf>, reviewed 26.05.2011.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2010): Mit Prävention die Zukunft gewinnen. Strategien für eine demographiefeste Arbeitswelt, Berlin.

Kaufmann, Franz-Xaver (2005): Schrumpfende Gesellschaft. Vom Bevölkerungsrückgang und seinen Folgen. Bonn.

Kerschbaumer, Judith / Schroeder, Wolfgang (2005): Demographischer Wandel ist gestaltbar: Kein Mythos und kein Drama. In: Kerschbaumer, Judith / Schroeder, Wolfgang (Hrsg.) (2005): Sozialstaat und demographischer Wandel. Herausforderungen für Arbeitsmarkt und Sozialversicherung. Wiesbaden, S. 9–20.

Kistler, Ernst (2008): »Alternsgerechte Erwerbsarbeit«. Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis. Böckler Forschungsmonitoring 7. Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.

Kruse, Andreas (2009): Arbeitsmodelle der Zukunft. Lebenszyklusorientierung und veränderte Personalaltersstrukturen, In: Roman Herzog Institut (Hrsg.) (2009): Position Nr. 6. München.

Lampert, Heinz / Althammer, Jörg (2004): Lehrbuch der Sozialpolitik. 7. Auflage, Berlin.

Morschhäuser, Martina / Ochs, Peter / Huber, Achim (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Müller-Jentsch, Walther (2007): Strukturwandel in den industriellen Beziehungen. Wiesbaden.

Prezewowsky, Michel (2007): Demographischer Wandel und Personalmanagement. Potsdam.

Richter, Götz (Hrsg.) (2009): Generationen gemeinsam im Betrieb – individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen; Bielefeld.

Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin. <https://www.ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,Warenkorb.csp&action=basketadd&id=1024897>, reviewed 08.03.2010.

Wurm, Susanne (2006): Gesundheitliche Potenziale und Grenzen älterer Erwerbspersonen. In: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.), Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer: Voraussetzungen und Möglichkeiten, S. 10–97. LIT Verlag, Berlin.

Impressum

Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern –
Chance für Betriebe und Tarifpolitik

Herausgeber:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Friedrich-Henkel-Weg 1–25
44149 Dortmund

Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstraße 40–42
10317 Berlin
Telefon 030 51548-4000
Telefax 030 51548-4743
E-Mail inqa@buaa.bund.de

Fachliche Begleitung: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin,
Dr. Götz Richter

Text: Johannes Freidank, Johannes Grabbe (Universität Kassel)

Textbearbeitung: Kontext – Oster & Fiedler, Hattingen

Redaktion: Ute Gräske

Gestaltung: eckedesign, Berlin

Foto: Fotoagentur FOX – Uwe Völkner, Lindlar

Herstellung: Bonifatius Druckerei, Paderborn

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe und
des auszugsweisen Nachdruckes sind vorbehalten.

1. Auflage, Oktober 2011

ISBN 978-3-88261-697-2



Forschung für Arbeit und Gesundheit

Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen stehen für sozialen Fortschritt. Sie ermöglichen Unternehmen wie auch der gesamten Volkswirtschaft einen Vorsprung im globalen Wettbewerb. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) forscht und entwickelt im Themenfeld Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, fördert den Wissenstransfer in die Praxis, berät die Politik und erfüllt hoheitliche Aufgaben – im Gefahrstoffrecht, bei der Produktsicherheit und mit dem Gesundheitsdatenarchiv. Die BAuA ist eine Ressortforschungseinrichtung im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

www.baua.de



INQA ist ein breites Bündnis aus Politik, Gewerkschaften, Sozialversicherungsträgern, Stiftungen und engagierten Unternehmen. Alle Akteure arbeiten an dem gemeinsamen Ziel, gesunde und persönlichkeitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken.

www.inqa.de

