

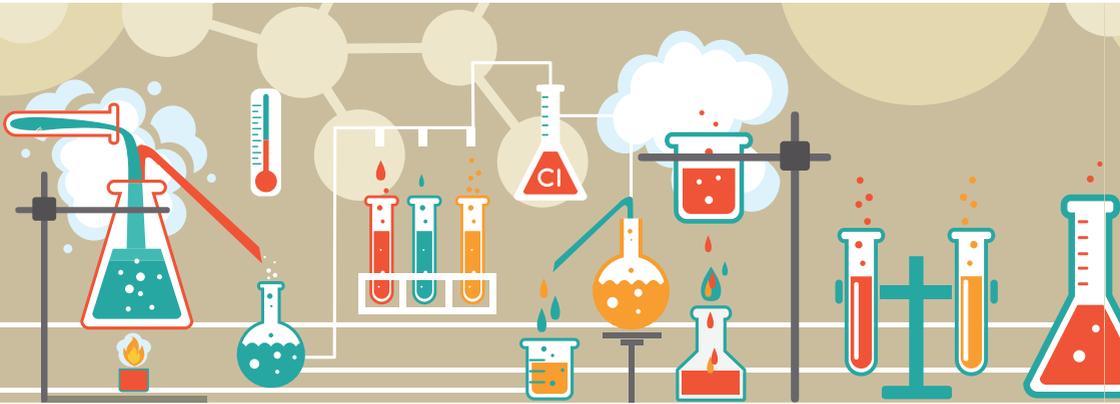


WOLFGANG SCHULTZE
STIFTUNG
Stiftung für Soziale Verantwortung
in der Marktwirtschaft

Rolf Paprotny

Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“

Wie leben ihn norddeutsche Chemieunternehmen?
Eine qualitative Studie



Was ist zu tun?
**Beschäftigte qualifizieren
und weiterbilden**

Was ist zu tun? **Alters- und
altersgerechte Arbeitsplätze schaffen**

Was ist zu tun? **Die Gesundheit
der Beschäftigten fördern**



Arbeitsgeberverband für die Chemische Industrie
in Norddeutschland e. V.



Keyser Verlag

Hans **Böckler**
Stiftung

Rolf Paprotny

Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“

Wie leben ihn norddeutsche Chemieunternehmen?
Eine qualitative Studie

Hannover 2016

Der Verfasser

Dr. Rolf Paprotny studierte Soziologie, Politik und Psychologie an der Leibniz Universität Hannover, an der er auch mit einer entwicklungspsychologischen Arbeit zum Dr. phil. promovierte.

Publikationen u. a.:

Rolf Paprotny: Der Alltag der niedersächsischen Landtagsabgeordneten. Ergebnisse einer quantitativen und qualitativen Befragung der Mitglieder der 12. Wahlperiode. Hannover 1995

Rolf Paprotny: „Aus dem Nähkästchen plaudern ...“. Niedersächsische Landtagsabgeordnete sprechen über ihren Alltag. Hannover 1996

Rolf Paprotny und Otto Hoffmann: Was bleibt? Die Arbeit der Rammelsberger Bergleute von 1800 bis 1988. Hannover 2000

Rolf Paprotny: Flächentarifvertrag und Standortvereinbarungen: Ein Widerspruch? Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Betriebsräten und Personalleitern der niedersächsischen chemischen Industrie. Hannover 2005

Rolf Paprotny: Transfergesellschaften: Ein sinnvolles betriebliches Instrument? Ergebnisse einer qualitativen Studie. Hannover 2008

Rolf Paprotny: Zwischen Leidenschaft und Zeitdruck. Der Alltag der Ratsmitglieder in Hannover. Eine Handreichung für politisch Interessierte. Hannover 2012

Impressum

Herausgeber:

Wolfgang Schultze Stiftung

Stiftung für soziale Verantwortung in der Marktwirtschaft
c/o Bürgerstiftung Hannover
Warmbüchenstraße 19
30159 Hannover

Keyersche Verlagsbuchhandlung
Berlin – München
www.keyser-verlag.com

Titelgestaltung und Layout: Paul Maria Kern und Manuel Schwartz
Titelgraphik: Neyro/fotolia.de
Korrektorat: Nicole Woratz
Herstellung: ESM Satz und Grafik GmbH, Berlin

Alle Rechte an der Arbeit liegen bei der Wolfgang Schultze Stiftung.

ISBN 978-3-86886-034-4

Inhalt

Dank	5
Geleitwort	7
Wie die Broschüre entstand	9
Qualitative Befragung	9
Schreiben ist auch Service	12
Porträts	15
Der Arbeitgeberverband für die chemische Industrie in Norddeutschland e.V. stellt sich kurz vor	15
Die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie stellt sich kurz vor	17
Gelebte Sozialpartnerschaft in der Chemieindustrie	23
Tarifverträge fallen nicht vom Himmel!	31
Deutschland altert	31
Ein Fachkräftemangel droht!	33
Gute Arbeit in der Chemieindustrie?	39
Der lange Weg zum Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“	45
Abschied von der Altersteilzeit	54
Was steht in dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“?	63
Wie wird der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ in der Praxis gelebt?	77
Kein Wandel von heute auf morgen	77
Wie gut geht es den befragten Unternehmen?	79
Demographische Alterung ein ernstes Problem für die Unternehmen?	91
Frühverrentung und Altersteilzeit: Ein schwerer Abschied?	104
Die Rente mit 63 Jahren: Ein verkehrtes Signal?	111
Wofür wird der Demographiefonds verwendet?	115
Demographieanalyse: Ein Frühwarnsystem?	133
Was ist zu tun? Alters- und altersngerechte Arbeitsplätze	142
Was ist zu tun? Gesundheitsförderung in den Unternehmen	171
Was ist zu tun? Qualifizierung und Weiterbildung	193
Was fördert eine demographiestabile Personalpolitik?	205
Resümee: Ist der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ ein Meilenstein?	219
Persönliches Resümee: Gib dem Alter wieder (s)eine Chance!	229
Anhang	235
Ausgewählte Literatur	235
Themen für die Befragungen	243

Dank

Die Arbeit trägt meinen Namen, aber ohne tatkräftige Hilfe hätte sie nicht erscheinen können. Dafür will ich mich persönlich bedanken.

Mein erster Dank geht an die Wolfgang Schultze Stiftung – Stiftung für soziale Verantwortung in der Marktwirtschaft. Sie hat das gesamte Projekt von Beginn an unterstützt – in jeder ihr möglichen Form. Ohne sie gäbe es diese Studie nicht. Danke!

Dank schulde ich meinen Interviewpartnern, die mir bereitwillig ihre Zeit opferten und mir geduldig meine Fragen beantworteten, auch wenn die Interviews länger als vorgesehen dauerten. Ihre Offenheit und Aufgeschlossenheit waren für mich keine Selbstverständlichkeit. Ohne ihre lebendigen Antworten wären einige Kapitel meiner Arbeit so abstrakt wie viele wissenschaftliche Veröffentlichungen geblieben: blutleer und mühsam zum Lesen. Danke auch für die Gastfreundschaft, die ich dort erfahren durfte.

Ein großer Dank gehört Frau Astrid Uebersohn, die für die Abschriften der gesamten Interviews sorgte. Wer qualitative Interviews kennt, weiß, wie mühsam diese Arbeit ist. Die Gespräche waren nicht nur lang, sie waren zum Teil auch schwer zu transkribieren. Druckreif über mehrere Stunden zu formulieren, beherrschen nur wenige.

Zu bedanken habe ich mich bei Frau Johanna Schwichtenberg, die nicht nur Korrektur las, sondern das Manuskript mit Änderungen versah. Danke Hannah!

Professor em. Dr. Knut Gerlach danke ich für seine konstruktiven Anmerkungen und Literaturhinweise.

Für die finanzielle Unterstützung bedanke ich mich aufrichtig bei dem Arbeitgeberverband für die chemische Industrie in Norddeutschland e.V., der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, der Hans-Böckler-Stiftung, der Stiftung Arbeit und Umwelt und der Wolfgang Schultze Stiftung.

An alle nochmals meinen herzlichsten Dank!

Dr. Rolf Paprotny

Garbsen, Oktober 2015

Geleitwort

Der demographische Wandel ist bereits heute Realität. Bedingt durch die niedrigen Geburtenraten in Deutschland, mindert sich das Erwerbspersonenpotential, da mehr Männer und Frauen aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden als neu eintreten. Die Konsequenz ist eine sinkende und alternde Erwerbsbevölkerung. Nach allen Prognosen werden auch in den kommenden Jahren mehr und mehr Arbeitskräfte fehlen. Ob die in unser Land kommenden Flüchtlinge diese Arbeitskräftelücke werden schließen können, ist heute nicht abzusehen.

Ob die demographische Entwicklung auch zu einem Fachkräftemangel führt, ist offen. Eine Zwangsläufigkeit gibt es nicht, aber einiges spricht dafür. Der technische Fortschritt führt zu einer verstärkten Nachfrage nach qualifizierten und hochqualifizierten Arbeitnehmern. In einzelnen Berufen zeichnet sich bereits heute ein Fachkräftengpass ab. Betroffene Unternehmen suchen nicht nur länger nach geeigneten Bewerbern, oft können sie ihre freien Stellen überhaupt nicht mehr besetzen. Die demographische Entwicklung wird dieses Problem in den kommenden Jahren wahrscheinlich noch verschärfen.

Die Tarifvertragsparteien der Chemieindustrie haben das Problem frühzeitig sehr praktisch aufgegriffen. Ihr Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ veranlasst die Chemieunternehmen bereits seit 2008, sich dem Problem des sich abzeichnenden Fachkräftemangels zu stellen. Damit haben die Chemiesozialpartner nicht zum ersten Mal Neuland betreten.

An sechs ausgewählten norddeutschen Chemieunternehmen wird in der vorliegenden empirischen Untersuchung detailgenau und praxisnah sichtbar gemacht, wie dieser Tarifvertrag im Alltag gelebt wird. Deutlich wird, wie bedeutsam die verbindliche Durchführung und Auswertung der Demographieanalyse gerade für mittelständische Unternehmen ist. Ohne diesen Anstoß hätten sich nicht alle Mitgliedsunternehmen rechtzeitig eine Meinung über die demographiebedingten Veränderungen ihrer Personalstruktur gebildet und gemeinsam mit ihren Betriebsräten an Lösungen und damit an ihrer Wettbewerbsfähigkeit weiter gearbeitet. Wie weit sie mit der Umsetzung sind, und welche Wünsche sie an die Tarifpartner haben, wird in der Arbeit sichtbar.

Sie ist dabei in einer verständlichen Sprache geschrieben, damit sie auch von einem möglichst großen Kreis an Interessierten außerhalb der Universitäten wahrgenommen und verstanden werden kann.

Das Ergebnis der Studie ist, um es auf einen Nenner zu bringen, Aufklärung über und Werbung für den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“. Die in der Studie ausführlich beschriebenen Maßnahmen können für viele Unternehmen Vorbild sein, nicht nur für die der Chemieindustrie.

In diesem Sinne wünschen wir der Arbeit eine breite Resonanz.

Dr. Jochen Wilkens

Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbandes für die chemische Industrie in Norddeutschland e.V.

Peter Hausmann

Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstandes der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

Dr. h. c. Wolfgang Schultze

Vorsitzender der Wolfgang Schultze Stiftung

Wie die Broschüre entstand

Qualitative Befragung

Die Aussagen dieser Broschüre gründen auf qualitativen Interviews, die ich zwischen Ende Februar und Mitte September 2014 geführt habe. Insgesamt waren es 10 Befragungen, davon 8 mit Personalleitern und Betriebsräten norddeutscher Unternehmen. An 5 Interviews nahmen beide Betriebsparteien gemeinsam teil. Es war ihr Wunsch, da sie auch im Alltag kooperativ zusammenarbeiten. Bei einigen Interviews war der Kreis größer: An der Befragung beteiligten sich die Ausbildungsleiterin, die Personalentwicklerin, die Personal- und Presseleiterin und der Leiter der Konzernabteilung für Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit, Industriehygiene und Unternehmensschutz.

Dazu kamen 2 weitere Befragungen. Ich sprach mit dem Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbandes für die chemische Industrie in Norddeutschland e.V. (ChemieNord), Herrn Dr. Jochen Wilkens, und der Vorstandsekretärin des Vorstandsbereiches Tarife/Finanzen der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), Frau Karin Erhard.

Die Interviews dauerten durchschnittlich 3,5 Stunden. Das kürzeste Interview lag bei 3 Stunden, das längste bei 5 Stunden. Alle Befragungen habe ich vollständig digital aufgenommen und anschließend vollständig transkribieren lassen.

Als Methode wählte ich das Verfahren des problemzentrierten Interviews. Die Befragten antworteten offen auf meine Fragen, ohne Vorgaben, aber nicht narrativ. Ich habe sie nicht zum freien Erzählen ermutigt, sondern mit ihnen über bestimmte Themen gesprochen, die ich bereits vorher analysiert und in einem Leitfaden zusammengefasst hatte. Im Blickpunkt meiner Befragung der Personalleiter und Betriebsräte stand dabei die Frage, wie der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ in der Praxis umgesetzt wird. Im Einzelnen ging es um folgende Themen:

- Firmenprofile,
- Antworten auf die demographische Alterung,
- Demographieanalyse,
- alterns- und altersgerechte Arbeitsplätze,
- betriebliche Gesundheitsförderung,
- Qualifizierung und Weiterbildung,
- Verwendung der beiden Demographiefonds,
- Rahmenbedingungen für eine demographiestabile Personalpolitik.

Einen weiteren Leitfaden verfasste ich für die Interviews mit dem Arbeitgeberverband ChemieNord und der IG BCE. Sie befragte ich zur Sozialpartnerschaft, zur Situation der Chemieindustrie in Norddeutschland und zu dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“, nach seiner Entstehung, seinen Inhalten und seiner Umsetzung im Alltag der Mitgliedsunternehmen.

Die Leitfäden dienten der Grobstrukturierung der Gespräche. Sie gaben weder Antworten vor noch legten sie fest, in welcher Reihenfolge welche Gesichtspunkte zu erörtern waren. Die Befragten konnten so ihre subjektiven Blickwinkel und Deutungen offenlegen. Sie konnten eigene Akzente setzen, Themen gewichten und selbst Zusammenhänge im Interview entwickeln. Jederzeit hatten sie auch die Möglichkeit, Punkte anzusprechen, die ich nicht vorgesehen hatte, die aber aus ihrer Sicht wichtig für das Verstehen einer demographiestabilen Personalpolitik waren.

Jeder Befragte erhielt von mir vor dem Interview eine Themenliste, damit er sich auf die Befragung vorbereiten konnte. Es gab jeweils eine identische Themenliste für die Personalleiter und die Betriebsräte wie auch für den Arbeitgeberverband und die IG BCE.

Für alle Befragungen gilt, dass die Gesprächsatmosphäre entspannt war und die Befragten sich sehr aufgeschlossen zeigten. Sie nahmen sich die Zeit, mir meine Fragen offen, ausführlich und geduldig zu beantworten. Diese ver-

trauensvolle und konstruktive Beziehung zwischen Interviewer und Befragten ist keine Selbstverständlichkeit.

Die Auswahl der Unternehmen übernahmen gemeinsam der Arbeitgeberverband ChemieNord und die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie. Insgesamt waren es 6 norddeutsche Unternehmen, die die Vielfalt der Produktbreite der Chemie und die Unterschiedlichkeit der Betriebsgrößen widerspiegeln. In der Befragung waren chemische, gummi- und kunststoffverarbeitende Unternehmen vertreten. Davon waren 5 mittelständische Unternehmen, deren Beschäftigtenzahlen zwischen 240 und 670 Beschäftigten liegen, und zwei Divisionen eines Konzerns.

Die Datenauswertung der Interviews erfolgte nach den Kriterien der qualitativen Inhaltsanalyse. Zusammenfassungen dürfen nicht dem Zufall überlassen bleiben, sie müssen methodisch kontrolliert ablaufen. Einerseits reduzierte ich den Umfang, indem ich Textpassagen strich, generalisierte, integrierte, selektierte und bündelte; andererseits fügte ich zusätzliches Material ein, um Textpassagen zu erläutern, zu erklären und zu deuten. Zum Schluss habe ich die Aussagen der Befragten sprachlich „poliert“, ohne ihren Sprachstil zu sehr zu verändern. Wer von uns spricht schon druckreif? Ich bin mir aber bewusst, dass auch meine persönlichen Spracheigenheiten mit in die Texte eingeflossen sind.

In einem zweiten Arbeitsschritt habe ich jedes Interview vollständig „verschlagwortet“, um Struktur in die Texte zu bekommen. Insgesamt lagen diesem Verfahren 25 Kriterien zugrunde. Auf diesem Wege entstanden thematisch untergliederte Textcollagen, aus denen sich bereits deutlich ablesen lässt, wie zukunftsfähig die befragten Unternehmen sind. Die Angaben der Befragten zu den einzelnen Fragen sind dabei teilweise sehr weit gestreut. Einesteils gibt es lange Ausführungen, andernteils aber auch kurze. Das hängt ganz davon ab, welchen Stellenwert die Befragten den Antworten zuschrieben. Danach fasste ich alle strukturierten Einzelinterviews in einem Gesamtinterview zusammen.

Die einzelnen Selbstbilder zu den Themen habe ich schließlich miteinander verglichen, um zu allgemeineren Aussagen zu gelangen. Ich suchte nach Gemeinsamkeiten, die in allen oder in einem Teil der Interviews auftraten, aber auch nach Unterschieden. Keineswegs durfte eine künstliche Homogenität entstehen, vielmehr mussten die Differenzen in den Texten genau benannt werden.

Wer mehr über die qualitative Sozialforschung erfahren will, den verweise ich auf das Literaturverzeichnis, in dem ich einige Standardwerke aufgeführt habe.

Schreiben ist auch Service

Fachinhalte sind oft komplex und abstrakt, aber sie müssen nicht langweilen. Lesehemmnisse lassen sich aus dem Weg räumen, Leser lassen sich ansprechen und auch mitnehmen. Dafür ist aber mehr als die trockene Darstellung der Fakten notwendig.

Damit die Inhalte tatsächlich „ankommen“, werden die Ergebnisse meiner Befragungen so eingängig wie möglich präsentiert. Das Maß aller Texte ist die Verständlichkeit! Auch wissenschaftliche Untersuchungen müssen einfach geschrieben, klar strukturiert, knapp und konzentriert formuliert sein und als Tüpfelchen auf dem i Leseanreize bieten.

Bei den Formulierungen habe ich mich aus diesem Grund bewusst an die jeweilige Sprache der Befragten angelehnt. Ihre farbige, manchmal nüchterne, aber immer an den wirklichen Abläufen orientierte Beschreibung ihres Alltags bietet nicht nur eine bessere Lesbarkeit als ein soziologischer Sprachstil, sie verschafft Interessierten auch einen lebendigen und wirklichkeitsnahen Einblick in die Personalpolitik der Unternehmen. Wer vertieft sich schon gern in ein Buch, in dem die Sprache abstrakt ist und der Lesefluss durch Fußnoten gestört wird?

In der Veröffentlichung kommen die von mir Befragten auch ausführlich selbst in Zitaten zu Wort. Schließlich sind sie es, die am besten berichten können, wie sie den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ leben. Originaltöne sind bereits seit langem ein überaus erfolgreicher Weg der Wissensvermittlung. Mit ihnen lässt sich eine dreifache Wirkung erzielen: Sie machen selbst abstrakte Inhalte anschaulicher und nachvollziehbarer, bleiben eher im Gedächtnis haften als nüchterne Formulierungen und erhöhen das Verständnis für den Text.

Die Aussagen aus den Interviews sollen aber nicht nur meine Ausführungen bekräftigen, sie sollen sie zugleich fortführen. Sie sind kein Autoritätsbeweis des zuvor Formulierten, sie sind eine Erweiterung.

Zum Schluss noch Bemerkungen zur Sprachweise und zum Schreibstil. Immer die männliche und die weibliche Sprachform zu benutzen, ist ein nachvollziehbares Argument. Es ist legitim, eine sprachliche Symmetrie zu fordern, die das weibliche Geschlecht überall sichtbar macht. Aber um welchen Preis? Die Sprache wird schwerfällig, bürokratisch und manchmal komisch, wenn ich an die weibliche Form von „den Kasper machen“ denke, die dann lauten müsste: „die Kaspöse machen“. Zugunsten einer besseren Lesbarkeit habe ich im Text deshalb keine Unterscheidung zwischen „Mann“ und „Frau“ vorgenommen.

Den Text habe ich in einem konservativen Schreibstil verfasst. Ich habe mich bei mehreren möglichen Schreibweisen für die alte Rechtschreibung entschieden, wenn diese auch noch nach der neuen Rechtschreibung gültig ist. Das Wort Demographie schreibe ich aus diesem Grund mit „ph“ und nicht mit „f“. Um nicht zwischen unterschiedlichen Schreibweisen ständig zu wechseln, bleibe ich auch beim „ph“, wenn ich den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ zitiere. Nur im Anhang – in der Literatur zum Thema – verwende ich die von den Verfassern gewählte Schreibweise.

Porträts

Der Arbeitgeberverband für die chemische Industrie in Norddeutschland e.V. stellt sich kurz vor

Der Arbeitgeberverband für die chemische Industrie in Norddeutschland e.V., kurz ChemieNord genannt, vertritt die Interessen von 300 Mitgliedsunternehmen in Niedersachsen, Hamburg und Schleswig-Holstein. Vorwiegend sind es kleinere und mittlere Unternehmen, aber auch einige Großunternehmen, DAX-Konzerne wie die Continental AG und die Beiersdorf AG. Seit Jahren ist die Mitgliederentwicklung stabil: Es gab einige Werkschließungen, aber auch einige Neuaufnahmen.

Gegen den Trend lässt sich auch keine Lockerung der Mitgliedschaft beim Arbeitgeberverband ChemieNord beobachten. Seit Jahren wachsen in anderen Branchen die sogenannten OT-Verbände. OT bedeutet in diesem Zusammenhang „ohne Tarifbindung“. Diese Unternehmen profitieren von den Dienstleistungen des Verbandes, ohne die arbeits- und lohnpolitischen Mindeststandards der Flächentarifverträge übernehmen zu müssen. Meist werden die Lohnerhöhungen für die Beschäftigten akzeptiert – die Einzelheiten, also wann und wie, handeln die Arbeitgeber mit ihren dabei in der Regel von der Gewerkschaft unterstützten Betriebsräten aus.

Beim Arbeitgeberverband ChemieNord besteht keine Drift zu den OT-Verbänden, auch nicht in der Vergangenheit. Zum Verband gehört organisatorisch ein OT-Verband, der Allgemeine Norddeutsche Arbeitgeberverband, der überwiegend branchenfremde Arbeitgeber arbeitsrechtlich betreut. Zurzeit sind es 90 Mitglieder, die aus verschiedenen Bereichen stammen: Taxiunternehmen, Banken, Versicherungen und Medienunternehmen.

Leicht gesunken ist in den letzten 5 Jahren aber die Anzahl der in den Mitgliedsunternehmen Beschäftigten. Es sind heute rund 64.000 Männer und Frauen. Verantwortlich dafür ist der internationale Wettbewerb, der sich seit dem Beginn der 1990er Jahre für immer mehr deutsche Unternehmen verschärft hat. Stark unter Druck geraten sind dabei die Kunststoffverar-

beiter durch Mitbewerber aus Osteuropa. Auf diese Situation antworteten die deutschen Chemieunternehmen mit umfassenden Restrukturierungen: Auslagerungen von Teilen der Produktion, einem ständigen Kostenmanagement und technisch-organisatorischen Rationalisierungen. Die Folge davon ist eine tendenziell rückläufige Beschäftigung in der Chemie.

Ich gehe davon aus, dass wir in Norddeutschland tendenziell eher weniger verloren haben als im Bund. (Interview Dr. Jochen Wilkens, Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbandes für die chemische Industrie in Norddeutschland)

ChemieNord organisiert nicht nur die chemische Industrie mit ihrer breiten Produktpalette, sondern auch die Kunststoffverarbeitung und die Hersteller von Gummiwaren. Außerdem spricht sie noch für viele andere Teilbranchen: für Lohnhersteller aus der pharmazeutischen Industrie und für Schleifmittelhersteller. Die Schleifmittelproduzenten in Norddeutschland sind Mitglied im Arbeitgeberverband ChemieNord, obwohl es einen eigenen Verband Deutscher Schleifmittelwerke e.V. gibt. Das ist etwas Besonderes, was in dieser Ausprägung in Deutschland sonst nirgends vorkommt.

Der Verband versteht sich als Dienstleister für seine Mitgliedsunternehmen. Er berät und vertritt seine Mitglieder in allen Fragen des Arbeits-, Tarif- und Sozialrechts. Eine eigene Rechtsabteilung berät im Arbeits- und Sozialrecht. Breiten Raum nehmen dabei die Verfahren vor den Arbeits- und Sozialgerichten ein.

In den letzten Jahren hat sich der Umfang der Rechtsberatung des Verbandes noch vergrößert. Ein Grund dafür liegt in den Flexibilisierungen, Öffnungen und Optionen des Flächentarifvertrages der Chemie. Den Betriebsparteien sind mit den Öffnungsklauseln neue Aufgaben zugewachsen, die bisher für die Tarifvertragsparteien reserviert waren – und damit steigt auch der Bedarf an Information und an Beratung. Verhandlungen mit dem Betriebsrat und der Gewerkschaft müssen geführt, Arbeits- und Entgelte gestaltet und Verträge und Betriebsvereinbarungen geschlossen werden.

Der Arbeitgeberverband für die chemische Industrie in Norddeutschland e.V. vertritt seine Mitgliedsunternehmen genauso in Tariffragen, gegenüber den Medien, der Öffentlichkeit, der Politik und der Gesetzgebung, Behörden und der IG BCE. In der Bildungspolitik nimmt er Einfluss auf neue Entwicklungen. Er berät und informiert bei Aus- und Weiterbildung und fördert Projekte

wie die Verbundausbildung. Bereits seit Jahren organisiert der Verband auch Vorträge und Diskussionen zu aktuellen Themen mit erfahrenen Referenten.

Bei der Umsetzung des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demographie“ entlastet er seine Mitgliedsunternehmen. Seit 2012 bietet der Verband ein betriebliches Demographie- und Gesundheitsmanagement als neue Dienstleistung an. Dabei hilft er Unternehmen, mit Analysen, Befragungen und Beratungen alters- und gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen. Dazu gehört als weiterer Service auch ein Austausch über Erfahrungen mit demographiestabiler Personalpolitik in Arbeitskreisen und in Workshops.

Der Arbeitgeberverband ChemieNord hat zusammen mit allen Organisationen 44 Mitarbeiter. 10 arbeiten in der Geschäftsstelle Hamburg, 34 am Hauptsitz Laatzen.

Es gibt Zertifizierungen für Unternehmen, die in besonderer Weise Familie und Beruf in Einklang bringen. Unser Verband ChemieNord hat bewusst auf diesen Nachweis verzichtet, obwohl wir vorbildlich sind. Im Moment sind 4 Mütter in Elternteilzeit und unsere Quote an teilzeitbeschäftigten Müttern liegt über 50 Prozent. Warum sollte ich dafür noch 10.000 € ausgeben? Mein Motto ist: Ich brauche keine Mitgliedschaften oder Zertifikate, ich bin lieber offen und mache es. Was für mich gilt, zeichnet auch unsere Branche aus: Wir tun es! (Interview Wilkens)

Die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie stellt sich kurz vor

Die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, kurz IG BCE genannt, entstand 1997 durch eine Fusion der Industriegewerkschaft Bergbau und Energie (IG BE) mit der Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik (IG CPK) und der Gewerkschaft Leder (GL). Ihren Sitz hat die Interessenvertretung in Hannover.

Die IG BCE ist Mitglied im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB), Mitglied der Internationalen Föderation IndustriALL Global Union und Mitglied der Föderation der Europäischen Industriegewerkschaften IndustriALL Europe.

Sie ist die drittgrößte Einzelgewerkschaft nach der IG Metall und ver.di im DGB. An Branchen deckt sie Bergbau, Chemie, Gas, Glas, Kautschuk, Keramik, Kunststoffe, Leder, Mineralöl, Papier, Pharma, Sanierung und Entsorgung, Steinkohle sowie Wasserwirtschaft ab. 2014 gehörten ihr 657.752 Mitglieder an, in der IG Metall waren es 2.269.281 Mitglieder und bei ver.di 2.039.931 Mitglieder. Insgesamt hatten 2014 in Deutschland 6.104.851 Männer und Frauen einen Mitgliedsausweis einer Interessenvertretung. (Daten: www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen)

Die Mitgliederentwicklung der IG BCE ist in den letzten Jahren leicht rückläufig. 2010 waren es noch 675.606 organisierte Männer und Frauen, 2011: 672.195, 2012: 668.982, 2013: 663.756 und 2014 – wie erwähnt – 657.752. (Daten: www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen)

Der Grund liegt in der Struktur der von uns organisierten Branchen: Der Steinkohlenbergbau ist eine sterbende Industrie, die Feinkeramik kriselt und die Energiewirtschaft durchlebt eine Welle von Restrukturierungen, bedingt durch eine Energiepolitik, die auf erneuerbare Energien setzt. Die Folgen davon sind: Tausende Menschen haben ihren Arbeitsplatz verloren und betroffene Regionen wurden wirtschaftlich abgehängt – und das hat sich auf unsere Mitgliederstruktur und Mitgliederzahlen ausgewirkt. (Interview Karin Erhard, Vorstandssekretärin des Vorstandsbereiches Tarife/Finanzen der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie)

Anders ist die Entwicklung in der Chemieindustrie. Sie verzeichnet bereits seit Jahren leichte Mitgliederzuwächse. In der Industriegruppe Chemie waren am 1. Januar 2008 insgesamt 186.000 Arbeiter und Angestellte organisiert, im 1. Quartal 2015 waren es rund 193.000. Der Landesbezirk Nord, zu dem die Bezirke Alfeld, Wolfenbüttel, Oldenburg, Hannover, Ibbenbüren, Neumünster und Hamburg-Harburg gehören, wies 25.000 Mitglieder aus. Nicht beschäftigte Mitglieder wurden dabei nicht mitgezählt. (Daten: IG BCE)

In den letzten 25 Jahren lässt sich in Deutschland aber ein deutlicher Mitgliederschwund beobachten, der bereits Ende der 1980er Jahre einsetzte. Mit der deutschen Einheit schnellten die Mitgliederzahlen in den Gewerkschaften kurzfristig nach oben, bevor sie danach in sich zusammenfielen. Der Mitgliederschwund war fast 20 Jahre lang stetig, in jedem Jahr verloren die Industriegewerkschaften zwischen 2 und 3 Prozent ihrer Mitglieder. Erst nach der Finanz- und Wirtschaftskrise gewinnen die Gewerkschaften wie auch die IG BCE wieder an Einfluss. Ihr Zulauf nimmt in einigen Branchen etwas zu.

Verantwortlich dürfte dafür sein, dass die Zahl ihrer berufstätigen Mitglieder insgesamt gestiegen ist.

Ob sich dieser Trend für die IG BCE in der Chemiebranche verstetigt, hängt auch davon ab, ob es ihr gelingt, attraktiver für Nichtorganisierte zu werden. Dabei ist die Kluft zwischen den Geschlechtern besonders groß. Der Organisationsgrad bei den Männern liegt deutlich höher als bei den Frauen. In der Industriegruppe Chemie beträgt ihr Anteil an den Arbeitern zurzeit 88 Prozent. Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn alle Industriegruppen der IG BCE betrachtet werden. (Daten: IG BCE)

In der Produktion sind nur wenige Frauen beschäftigt. Der entscheidende Grund dafür liegt in der vollkontinuierlichen Wechselschichtarbeit. Nacht- und Schichtarbeit stehen dem Bedürfnis einer lebensphasengerechten Arbeitszeitgestaltung entgegen: vor allem dem Wunsch, Kinder zu erziehen, pflegebedürftige Angehörige zu betreuen oder ein Ehrenamt auszuüben. Etwas größer ist der Anteil an Arbeitnehmerinnen in der Pharmazie. In den anderen Industriegruppen der IG BCE ist die Situation ähnlich. Eine Ausnahme bildet nur die Feinkeramik, in der Frauen mit einer ruhigen Hand und einem guten Auge für die feinen Arbeiten gefragt sind.

Deutlich höher als bei den Gewerblichen liegt der Frauenanteil bei den Angestellten. In der Industriegruppe Chemie bewegt er sich bei rund 58 Prozent. Davon profitiert die IG BCE relativ wenig, weil der Organisationsgrad der Frauen niedrig ist. Ihre Mitglieder stammen aus der klassischen Produktion, nicht aus den Dienstleistungen.

Zukünftig werden wir die Interessen der männlichen Beschäftigten nicht mehr in den Mittelpunkt unserer Organisation stellen. Unsere Formel heißt: 30 zu 30 zu 30. Auf jeweils 30 Prozent wollen wir den Anteil der Frauen in unserem Haus, in den Betriebsräten und in den Aufsichtsräten erhöhen. Das geht nicht von heute auf morgen. Ein Grund dafür ist: In vielen Branchen sind nur wenige Frauen beschäftigt. (Interview Erhard)

Der Organisationsgrad variiert auch stark mit dem Alter. Die IG BCE hat wenig Schwierigkeiten, junge Menschen unter 25 Jahren für einen Beitritt zu gewinnen. Rund 75 Prozent der Auszubildenden treten während ihrer Ausbildung in ihre Interessenvertretung ein. Das Problem ist die Altersgruppe zwischen 30 und 40 Jahren, in der sie massenhaft Mitglieder verliert.

Wir brauchen ein neues, ihnen attraktiv erscheinendes Konzept. Wir müssen sie fragen: Was ist für euch das Wichtigste? Welche Tarifpolitik können wir für euch betreiben? (Interview Erhard)

Eine deutlich geringere Organisationsneigung haben erst recht Leiharbeiter, in Teilzeit oder befristet beschäftigte Arbeitnehmer. Das betrifft alle Gewerkschaften. Auf dem Feld der Leiharbeiter hat die IG BCE einiges unternommen: Innerhalb des Deutschen Gewerkschaftsbundes hat sie eine Tarifgemeinschaft gegründet, mit Zeitarbeitsunternehmen einzelne Tarifverträge oder Haustarifverträge geschlossen und für Industriegruppen zusätzliche Branchenzuschläge verabredet.

Das allein genügt nicht, weil wechselnde kurze Einsätze keine Identifikation zum Unternehmen und zur Branche ermöglichen. Eine größere Chance, Randbelegschaften zu organisieren, haben wir nur, wenn sie über längere Zeit mit in der Produktion eingesetzt werden. (Interview Erhard)

Befristete Beschäftigungen sind ein allgemeiner Trend in der deutschen Wirtschaft, davon macht die Chemiebranche keine Ausnahme. Fast jeder zweite Arbeitsplatz wird heute nur noch zeitlich begrenzt ausgeschrieben. Diese starke Verbreitung erschwert eine Gewerkschaftsmitgliedschaft wie auch die Gründung eines Betriebsrates. Je unsicherer die Beschäftigung von Arbeitnehmern ist, desto schwächer fallen kollektive Formen der Interessenvertretung aus.

Der durchschnittliche Organisationsgrad in der Chemieindustrie liegt bundesweit bei rund 40 Prozent. Am stärksten vertreten ist die IG BCE in Großbetrieben mit einem hohen Anteil an Produktionsarbeitsplätzen, in denen die traditionellen Rekrutierungen über Betriebsräte und Vertrauensleute noch effizient genutzt werden können. Bis zu 80 Prozent der Beschäftigten sind dort Mitglied.

Die Tarifverträge in der Chemie gelten bundesweit, in der Kunststoffverarbeitung und in der Kautschukindustrie sind sie nur regional verbindlich. Die Strukturen in den Unternehmen dieser Branchen sind dabei höchst unterschiedlich, jeweils abhängig vom vereinbarten Tarifvertrag.

Verbandswechsel von großen Unternehmen sind in der chemischen Industrie eher ungewöhnlich. Eine Ausnahme bildet die Continental AG. Sie war immer tarifgebunden, gehörte aber bis 1985 zum Arbeitgeberverband Kautschuk.

In die Tarifbranche Chemie ist das Unternehmen gewechselt, da es nicht mehr federführend in den Tarifaueinandersetzungen sein wollte. Diese Rolle, als größtes Unternehmen den Ton in den Tarifverhandlungen anzugeben, stieß beim damaligen Vorstand auf immer mehr Vorbehalte. Nicht unwichtig für diesen Schritt war auch, dass die wichtigsten Konkurrenten des Reifenherstellers wie Michelin zur Tarifbranche Chemie gehörten.

Die Basis der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie sind ihre Vertrauensleute und Ortsgruppen. Sie sind da präsent, wo ihre Mitglieder leben und arbeiten, in den Betrieben wie auch an den Wohnorten. Betreut werden sie von den Bezirken. Angesichts der Vielzahl von Bezirken – insgesamt sind es 44 –, muss deren Arbeit koordiniert werden, damit eine effiziente Abstimmung in gewerkschaftlichen, tarifpolitischen und politischen Fragen läuft. Diese Koordination wird von 8 Landesbezirken geleistet: Baden-Württemberg, Bayern, Hessen/Thüringen, Nord, Nordost, Nordrhein, Rheinland-Pfalz/Saarland und Westfalen. Der Hauptvorstand in Hannover übernimmt übergeordnete Aufgaben.

Gelebte Sozialpartnerschaft in der Chemieindustrie

Eine Sozialpartnerschaft lässt sich nicht verordnen. Sie ist entweder da oder nicht. Zwischen dem Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V., kurz BAVC genannt, und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, vormals IG Chemie, besteht seit den 1980er Jahren eine erprobte und gewachsene Sozialpartnerschaft. In einem langen Prozess ist sie gediehen, wenn man sich vor Augen hält, dass noch zu Beginn der 1970er Jahre die Tarifgegnerschaft das Leitmotiv des Umgangs miteinander war.

Die Sozialpartnerschaft ist von beiden Parteien gewollt und durch viele Gemeinsamkeiten gefördert worden. Einen Automatismus gab es nicht. Ganz im Gegenteil, die IG Chemie war noch Anfang der 1970er Jahre mehr auf Krawall als auf Sozialpartnerschaft gebürstet. Mein Vorgänger erzählte mir, als ich jung zur IG Chemie gekommen bin, wir wären die Albaner in den DGB-Gewerkschaften gewesen. Ein Kompliment war es nicht. Albanien war bis 1990 hermetisch abgeriegelt und hatte sich nahezu von allen internationalen Veranstaltungen ferngehalten. Im Innern herrschte eine unduldsame kommunistische Herrschaft, die gegen politische Widersacher und die eigene Bevölkerung mit Terror vorging. (Interview Erhard)

Nach dem Chemiestreik 1971 entwickelten sich an praktischen Beispielen neue Formen der Zusammenarbeit zwischen der IG Chemie, Papier, Keramik und dem Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. In der Gewerkschaft kam es bis 1980 zu erheblichen Diskussionen über den zukünftigen Kurs in der Tarifpolitik, die mit dem Mannheimer Gewerkschaftstag 1980 ihren Höhepunkt erreichten. Unter den Vorsitzenden Karl Hauenschild (Vorsitzender von 1969 bis 1982), Hermann Rappe (Vorsitzender von 1982 bis 1995), Hubertus Schmoldt (Vorsitzender von 1995 bis 2009) und seinem Nachfolger Michael Vassiliadis (Vorsitzender seit Oktober 2009) wurden und werden auf verschiedenen Gebieten konkrete Formen der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeberverband realisiert. Ob eine Sozialpartnerschaft gelebt wird, hängt immer von den handelnden Personen auf beiden Seiten ab.

Bereits 1975 gründeten beide Tarifvertragsparteien den Unterstützungsverein der chemischen Industrie (UCI). Dieser von den Arbeitgebern finanzierte Verein kümmert sich seitdem um Arbeitnehmer, die unverschuldet arbeits-

los geworden sind. UCI zahlt ihnen einen Zuschuss zu ihrem Arbeitslosengeld. Dieser Unterstützungsverein bot beiden Seiten erstmals auch eine Gelegenheit, sich außerhalb von Tarifrunden gemeinsam auszutauschen und Vertrauen zueinander zu fassen.

Zwischen beiden Sozialpartnern herrscht seit mehr als 35 Jahren eine Konsenskultur. Beide Seiten bringen dem anderen Vertrauen entgegen, und erwarten, dass auch ihnen Vertrauen entgegengebracht wird. Dies Vertrauen bestimmt ihr Handeln und lässt sie negative Handlungen ihres Gegenübers ausschließen. Mit der Zeit ist ihr Wissen über ihren Partner – nicht wie in anderen Branchen Tarifgegner! – immer mehr gewachsen und damit ihre Fähigkeit, dessen künftiges Verhalten vorherzusehen. Beide Parteien haben gemeinsame Ideen, die sie vorantreiben wollen, und den starken Willen, sich an Ergebnissen messen zu lassen.

In den Tarifverhandlungen wird das Vertrauen in den anderen sichtbar. Jeder weiß, wie er mit dem anderen umzugehen hat. Keiner hat bei den Verhandlungen je sein Gesicht verloren. Beide Partner wissen, was geht und was nicht. Ein Tarifvertrag ist immer ein Kompromiss und kein Wunschkonzert! Abstriche an seinen Forderungen zu machen, gehört zum Tarifhandwerk. Beide Partner müssen darüber im Bilde sein, dass sie den anderen nicht wegen kurzfristiger Vorteile überfordern dürfen. Partnerschaft ist eine Sache, die nur funktionieren kann, wenn der eine dem anderen nichts zumutet, was ihm die Zustimmung seiner Mitglieder nehmen würde. Partnerschaft ist immer eine Frage des gegenseitigen Respekts.

Im Vordergrund bei den Tarifverhandlungen steht das Machbare und nicht das Ideologische. Beide Seiten ringen um sachgerechte Lösungen, die für beide tragbar sind. Eine konsensorientierte Politik mit Kompromissen zu schließen, die jede Seite ihr Gesicht wahren lässt, ist das Ziel beider Tarifvertragsparteien. Zwischen ihnen wird hart argumentiert, auch gestritten, aber nicht emotionalisiert, obgleich dies leicht geschehen könnte. Beide Seiten pflegen einen Ton, der persönlich nicht verletzend wirkt. Ohne großes politisches Brimborium gehen beide die Dinge an. Dabei haben der Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. und die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie ein Gefühl dafür entwickelt, an welchen Stellen verhandelt werden sollte.

Es ist, als wenn der Chefeinkäufer der BASF einen Rohstoff von einem Rohöllieferanten einkauft. Ihre Interessen sind zwar gegensätzlich, aber am Ende

müssen sie einen Kompromiss finden, um einen rechtsgültigen Kaufvertrag abzuschließen. Ähnlich geht es zwischen Tarifvertragsparteien zu. Wir schreien uns nicht an. Wir reden über Probleme, über unterschiedliche Sichtweisen und über denkbare Kompromisse und damit haben wir Erfolg. In manchen Fällen gründen wir auch eine Arbeitsgruppe, die das Thema vertieft. Unsere Arbeitsgruppen haben aber nie den Auftrag, eine Lösung zu erarbeiten, sondern Lösungsvorschläge zu unterbreiten. (Interview Wilkens)

Da sie den anderen stets im Blick haben, wissen sie, wie groß der Verhandlungsspielraum ist. Über Themen mit viel Zündstoff sprechen sie offen, doch sie überziehen nicht. Wenn die Gegenseite für das Thema noch nicht bereit ist, wird nicht weiter verhandelt.

Eine der wesentlichen Voraussetzungen für einen Kompromiss ist, dass sich jede Seite Gedanken macht: Was kann ich von der anderen Seite an Entgegenkommen erwarten und welche Hindernisse stellen sich? Je besser sie Konflikte erkennen, desto frühzeitiger können diese angesprochen und Lösungen entwickelt werden. In einem Klima der Sozialpartnerschaft sind auch Dinge möglich, die für andere Tarifvertragsparteien als unmöglich gelten, zum Beispiel schwammige Formulierungen in Tarifvereinbarungen, die von den Arbeitgebern trotzdem beim Wort genommen werden.

Die gelebte Sozialpartnerschaft lässt den BAVC und die IG BCE mutig wegweisende Tarifvereinbarungen schließen. Ein Musterbeispiel sind ihre flexiblen Flächentarifverträge. Der Manteltarifvertrag ermöglicht es Unternehmen, von der tariflichen Arbeitszeit von 37,5 Wochenstunden abzuweichen. Zunächst konnte für größere Abteilungen oder ganze Betriebe eine um 2 Stunden, ab 1994 um 2,5 Stunden kürzere oder längere Arbeitszeit vereinbart werden. Bezahlt werden nur die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden. Früher war die Arbeitszeit in der Chemie starr. Das Arbeitszeitvolumen ließ sich nur mit Mehrarbeit ausweiten, für die die Arbeitgeber einen teuren Aufschlag bezahlen mussten. Die Bewegungsspielräume der Unternehmen in der Arbeitszeit werden durch die Instrumente der Verteilzeiträume, der Wochenendarbeit und des Ausgleichs von Mehrarbeit durch Freizeit noch zusätzlich erweitert.

Ein weites Feld an Möglichkeiten eröffnen erst recht die Entgelte. Seit Ende der 1990er Jahre können kriselnde Unternehmen die Möglichkeiten des Entgeltkorridors, der tarifkonkurrierenden Bereiche, der abgesenkten Einstiegs- tarife und die erfolgsabhängige Jahresleistung mit und ohne Optionsklausel

nutzen, wenn sie ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern wollen und/oder Arbeitsplätze zu erhalten hoffen.

Zu Beginn stand unser Haus Flexibilisierungen, Öffnungen und Optionen zum Teil ablehnend gegenüber. Bisweilen war die Kritik scharf, bevor das Ringen um eine sachgerechte Lösung begann. Für mich waren Flexibilisierungen unumgänglich, um langfristig unseren Flächentarifvertrag zu erhalten. Nur unter der Rahmenbedingung „Fläche“ haben wir Gestaltungsmacht. Ohne das hohe Gut Flächentarifvertrag könnten wir nur noch wenig für unsere Mitglieder und nur noch wenig gegenüber dem Gesetzgeber erreichen. Die flexiblen Flächentarifverträge waren der richtige Weg, wie sich im Laufe der Jahre durch Erfahrungen, durch Notwendigkeiten vor Ort und durch betriebliche Regelungen zeigte. (Interview Erhard)

Die flexiblen Flächentarifverträge der Chemie sind erfolgreich. Dank der Öffnungsklauseln können abwanderungswillige Unternehmen hier im Lande gehalten und der Personalabbau begrenzt werden. Anders als andere Branchen erlitt die Chemie so gut wie keinen nennenswerten Verlust an Arbeitsplätzen in der Finanz- und Wirtschaftskrise. Nicht jedes Unternehmen war zu retten, aber vielen kriselnden Betrieben halfen Standortvereinbarungen über die Notlage.

Auf Vorbehalte stößt jeder neue Tarifvertrag, erst recht, wenn er so einschneidend wirkt wie die Öffnungsklauseln der Chemie. Inzwischen praktizieren wir seit 20 Jahren Flexibilisierungen, Öffnungen und Optionen, und das Urteil aller Seiten, der Tarifvertragsparteien und der Betriebsparteien, ist positiv. Es wird immer Ausnahmen geben, da in jeder Flexibilisierung immer Chancen und Risiken liegen. Ob alles richtig entschieden wurde, lässt sich erst im Nachhinein feststellen, nicht zum Zeitpunkt der Verhandlungen. Die Debatte, ob keine Seite die tariflichen Spielräume missbraucht, wird aus diesem Grund immer wieder neu aufleben. Grund zur Klage habe ich nicht. Die flexiblen Flächentarifverträge sind bei unseren Ansprechpartnern, den Betriebsräten, etabliert. Sie halten Standortvereinbarungen für ein geeignetes Mittel, Arbeitsplätze zu sichern, auch wenn ihre Zustimmung unterschiedlich stark ausfällt. (Interview Erhard)

Das Experiment flexibler Flächentarifverträge hätte die IG BCE kaum wagen können, wenn sie dabei nicht auf die gelebte Sozialpartnerschaft hätte zurückgreifen können. Der Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. hätte sonst nicht den weitreichenden Einschränkungen zugestimmt. Für eine Ab-

weichung vom Flächentarifvertrag ist die Einigung von allen 4 Seiten (Arbeitgeber, Gewerkschaft, Geschäftsführung und Betriebsrat) erforderlich. Jede Seite muss beteiligt und überzeugt werden. Fehlt eine Unterschrift – beispielsweise der IG BCE –, ist die Standortvereinbarung nicht rechtsgültig. Jede Regelung ist befristet; Dauerlösungen sind grundsätzlich ausgeschlossen. Diese Konstruktion stellt sicher, dass nach Ablauf der Vereinbarung die arbeits- und lohnpolitischen Mindeststandards des Flächentarifvertrages wieder greifen, sofern nach Ablauf der Befristung keine weitere einvernehmliche Regelung vereinbart wird.

Die Tariföffnungsklauseln sind nur ein Fall innovativer Tarifverträge der Chemie. Die tarifliche Altersvorsorge, die Qualifizierung, die Langzeitkonten und der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ sind weitere Musterbeispiele.

Jetzt führen wir in unserem Haus erneut lebhaftere Diskussionen über den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“. Die beherrschende Frage ist, wie es mit diesem Tarifwerk weitergehen soll. Dazu befragen wir unsere Betriebsräte: „Was wollt ihr? Welche Regelungen braucht ihr? Wie sind eure Visionen?“ Parallel reden wir darüber mit dem Arbeitgeberverband. Seine Ansichten haben wir stets im Blick, um zu wissen, wie groß unser Verhandlungsspielraum ist. Was ist machbar und was ist nicht machbar? Was folgt, ist die hohe Kunst, einen Kompromiss zu schmieden und ihn gegenüber unseren Interessenvertretern durchzusetzen. (Interview Erhard)

Diesen Geist von Partnerschaft leben die Tarifvertragsparteien in der Chemie von der untersten bis zur höchsten Ebene.

Unsere Aufgabe als Sozialpartner in Norddeutschland ist es, Probleme in unseren Unternehmen zu lösen, nicht die großen Linien zu ziehen. Bei uns geht es um Hilfe für Unternehmen, die mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen haben, bis hin zur Insolvenz. Was können wir gemeinsam an Lösungen entwickeln und was können wir an politischer Unterstützung erreichen? Eine Blaupause aus der Schublade ziehen können wir nicht. Die richtige Lösung gibt es nicht! (Interview Wilkens)

Gerade Chemieunternehmen im Norden müssen um ihre Standorte und ihre Beschäftigten kämpfen. Im Vergleich zum Bund haben sie den größten Anteil an der Nutzung von Öffnungsklauseln. Das liegt zum großen Teil an ihrem besonderen Branchenmix, da nur etwa 60 Prozent dieser Mitglieds-

unternehmen zur klassischen Chemiebranche gehören. Gemeinsam müssen der Arbeitgeberverband ChemieNord und der Landesbezirk Nord der IG BCE für jeden Spezialfall eine passende Lösung organisieren. Genauso ist es ihre Aufgabe, auf die Umsetzung vereinbarter Regelungen zu achten und einen Missbrauch der flexiblen Flächentarifverträge zu unterbinden. Das sind nur zwei Aufgaben. Beide Seiten richten zum Beispiel eine Reihe gemeinschaftlicher Veranstaltungen zu unterschiedlichsten Themen aus: zu Tarifverträgen, zur Demographie und zur Wirtschaftspolitik, um ihre Positionen auch politisch zu adressieren.

Man kann in der kurzen Zeit eines Interviews nicht umfassend erläutern, was in der Sozialpartnerschaft wichtig ist. Ein Beispiel dafür ist: Wir haben uns relativ frühzeitig um die Berufsausbildung gekümmert. Bereits Anfang der 1990er Jahre haben wir eine gemeinsame Einrichtung gegründet, mit der wir Mitarbeiter in den Unternehmen qualifizieren. Wir machen auch gemeinsame Lobbyarbeit bei vielen Themen der Wirtschaftspolitik. In fast allen Fragen sind wir gleicher Meinung – und das vertreten wir offensiv nach außen. Unsere Veranstaltungen dienen ebenfalls der gemeinsamen Lobbyarbeit. Es ist offensichtlich immer noch ungewöhnlich, dass Tarifpartner gemeinsam auftreten. Der niedersächsische Ministerpräsident, Stephan Weil, war sehr überrascht, als ich mit Ralf Becker, dem Leiter des IG BCE Landesbezirkes Nord, zum Antrittsbesuch kam, vor allem, weil ich nicht allein war. Sozialpartnerschaft inhaltlich zu beschreiben, bräuchte sicherlich noch mehr Zeit. (Interview Wilkens)

Wenn es ein Erfolgsgeheimnis in der Chemieindustrie gibt, liegt es in der vertrauensvollen Form des Umgangs miteinander auf allen Ebenen, angefangen von den Tarifkommissionen über die außertariflichen Sozialpartnervereinbarungen bis in die Betriebe. Eine Sozialpartnerschaft kann nicht nur an der Spitze, sie muss auch in den Betrieben gelebt werden. Interessensunterschiede treten dabei immer auf. Selbst das vertrauensvollste Miteinander zwischen Betriebsräten und Geschäftsführungen findet unter der Bedingung der Machtasymmetrie statt. Betriebsräte wissen, dass sie „am kürzeren Hebel sitzen“, auch in Großunternehmen. Ihnen ist aber auch bewusst, dass der Erfolg eines Unternehmens von einem lösungsorientierten Umgang miteinander abhängt.

Neben den Tarifverträgen gibt es die bereits kurz angesprochenen Sozialpartnervereinbarungen zwischen den Tarifvertragsparteien, mit denen weitere gemeinsame Ziele beschrieben werden. Zu ihnen zählen die Sozi-

alpartnervereinbarungen zu besonderen Themen wie dem Arbeitsschutz, der Ausbildung, der Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen, dem europäischen Binnenmarkt, der gesamtdeutschen Entwicklung, der Gruppenarbeit, dem Umweltschutz – Responsible Care –, den Vertrauensleuten sowie der Weiterbildung und Schulung. Das Sozialpartnernetz runden Institutionen ab, die gemeinsam gegründet und getragen werden: Chemie Pensionsfonds, GIBUCI (Gesellschaft zur Information von Betriebsräten über Umweltschutz in der chemischen Industrie), UCI (Unterstützungsverein der chemischen Industrie) und die Weiterbildungsstiftung.

Es ist Zeit für ein kurzes Resümee

Eine gelebte Sozialpartnerschaft ist weder ein Schönwetterkonzept noch eine Einbahnstraße. Sie ist das Ergebnis langwieriger, manchmal auch harter Verhandlungen, die es beiden Seiten ermöglicht, ihr Gesicht zu wahren. Sie macht Arbeit, die Außenstehende oft unterschätzen. Ihr Eindruck, dass ein vertrauensvoller Umgang zwischen den Tarifvertragsparteien der Chemie eine Selbstverständlichkeit ist, täuscht. Ein Klima des Vertrauens muss immer wieder neu geschaffen werden. Ein Streik ist auch in der Chemieindustrie nicht ausgeschlossen, wenn beide Seiten aneinander vorbeireden und dabei noch unterschiedliche Sprachen sprechen.

Ob es in der Chemie zwischen den Tarifpartnern stimmt, hängt immer von den Führungspersonen ab. Ein Wechsel der Verhandlungspartner kann immer Spannungen verursachen, die längst überwunden schienen. Tarifverhandlungen bestehen nicht nur aus Daten und Fakten. Es geht immer auch um das richtige Wort, das richtige Gespür im richtigen Moment.

Tarifverträge fallen nicht vom Himmel!

Deutschland altert

Die demographische Alterung stellt Deutschlands Unternehmen vor eine schwierige Aufgabe: Immer mehr Menschen werden immer älter und immer weniger Menschen werden geboren. Der Altersaufbau durchlebt – in Bildern gesprochen – eine gefährliche Metamorphose, von einer Pyramide über eine Säule bis zu einem Atompilz. Dieser Prozess hat erhebliche Auswirkungen auf die Erwerbsarbeit: Das verfügbare Arbeitnehmerpotential sinkt und das Durchschnittsalter der Beschäftigten in den Betrieben steigt.

Die Alterung der Belegschaften ist überall in Deutschlands Unternehmen zu beobachten. Ob groß oder klein, ob produzierend oder dienstleistend, jeder Betrieb muss sich dem demographischen Wandel heute stellen, wenn er überleben will.

In der Chemieindustrie ist dieser Altersprozess stark ausgeprägt: Am Stichtag des 31. Dezember 2014 waren 27,9 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten zwischen 50 und 59 Jahre alt und 6,0 Prozent älter als 60 Jahre. Ein ganz anderes Bild ergab sich noch im Jahr 2000: Die Altersgruppe der 50- bis 59-Jährigen machte lediglich 19,7 Prozent aus und die über 60-Jährigen waren eine vernachlässigbare Größe. Gerade einmal 2,5 Prozent betrug ihr Anteil an der Belegschaft der Chemieindustrie. Auffällig an der Altersstrukturentwicklung sind aber noch weitere Dinge: 2000 war die stärkste Alterskohorte mit Abstand die Gruppe der 25- bis 39-Jährigen mit 41,5 Prozent, heute liegen die Altersgruppe der 25- bis 39-Jährigen (29,5 Prozent), die Altersgruppe der 40- bis 49-Jährigen (28,7 Prozent) und die Altersgruppe der 50- bis 59-Jährigen (27,9 Prozent) fast gleich auf. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten in den Unternehmen steigt damit allmählich an. Heute liegt es inzwischen bei 42,9 Jahren. Der Medianwert bewegt sich bei 45,0 Jahren. (Daten: BAVC)

Diese Altersstrukturentwicklung in der deutschen Chemieindustrie wird sich in den kommenden Jahren noch beschleunigen: Der Anteil der über 55-Jäh-

rigen wird sich in den nächsten 10 Jahren mehr als verdoppeln und der Anteil der über 60-Jährigen weit mehr als vervierfachen. (Daten: Mühl, BAVC)

Für die deutsche Wirtschaft ist dieser Trend auch noch in einem anderen Punkt besorgniserregend: Es verändert sich nicht nur die Altersstruktur der Bevölkerung, es verändert sich auch die Zahl der Erwerbspersonen. Immer weniger Absolventen verlassen Schulen und Hochschulen und drängen auf den Arbeitsmarkt. Davon betroffen sind vor allem Haupt- und Realschulen. Wie Berechnungen des Statistischen Bundesamtes zeigen, wird in den nächsten 20 Jahren ein Rückgang der Bevölkerung im Erwerbsalter zwischen 20 bis 65 Jahren um 6 bis 8 Millionen Menschen erwartet, die mindestens 3 Stunden am Tag arbeiten können. 2 Millionen mehr Menschen stünden dem Arbeitsmarkt zu Gebote, wenn sich das Erwerbsalter tatsächlich um 2 Jahre auf 67 erhöhte, wie es die Rentenreform vorsieht. 2013 galten noch mehr als 49 Millionen Deutsche als erwerbsfähig. (Daten: Süddeutsche Zeitung vom 29. April 2015)

Der Mangel an Arbeitskräften ist dabei nicht nur ein quantitatives Problem, er ist auch ein qualitatives Problem. Die deutsche Industrie steht in einem Strukturwandel, der ihr Bild einschneidend verändern wird. Die deutsche Wirtschaft wandelt sich von einer Industrie- zu einer Wissensproduktion, und die Folgen davon sind: Einerseits verschwinden immer mehr einfache Arbeitsplätze in Produktion und Verwaltung, andererseits entstehen immer mehr qualifizierte Arbeitsplätze, für die gute Schul- und Hochschulabsolventen gesucht werden.

In den nächsten 10 bis 15 Jahren wird sich die Altersstruktur unserer Mitgliedsunternehmen grundlegend verändern. Heute sind die Beschäftigten im Durchschnitt noch 40 bis 50 Jahre alt, 2025 bereits 50 bis 60 Jahre. Mit dieser ungewohnten Alterszentrierung müssen die Unternehmen zukünftig leben. Der Vorteil der Chemiebranche ist, dass wir auf diesen Wandel mit der Chemieformel frühzeitig geantwortet haben. Die Vorlaufzeit ist lang genug, um die über 50-Jährigen – hoffentlich gesund – bis zur gesetzlichen Rente zu führen. Jetzt liegt es an den Unternehmen, sich auf den demographischen Wandel einzustellen. (Interview Wilkens)

Ein Fachkräftemangel droht!

Die Unternehmen in Deutschland müssen sich auf einen strukturellen Fachkräftemangel einstellen. Vorbei sind die Zeiten, als sie aus einem großen Potential an qualifizierten Fachkräften auswählen konnten. Anders als in vergangenen Boomzeiten wird dieser Fachkräftemangel die Unternehmen auf Dauer beschäftigen, weil die voranschreitende demographische Alterung das Angebot an verfügbaren Fachkräften begrenzen wird.

Ein Fachkräftemangel ist heute aber noch nicht in allen Berufen der Mitgliedsunternehmen zu verspüren, wie ins Detail gehende Auswertungen der Bundesagentur für Arbeit zeigen, die nicht nur die Zahl der offenen Stellen in den Berufen ausweisen, sondern auch, wie lange sie unbesetzt bleiben. Das Bild ist dabei höchst uneinheitlich: In den kaufmännischen Berufen herrscht kein Mangel, auch weil in der Chemieindustrie gut gezahlt wird. Anders ist die Situation in einigen klassischen Berufen der Chemie. Die Lacklaboranten sind dafür ein Musterbeispiel, ein anderes die Chemikanten. Ihre Stellen bleiben am längsten offen.

In zum Teil erheblichem Maß fehlen auch bereits Akademiker und Facharbeiter in den MINT-Berufen. MINT steht für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik. In der Chemiebranche bleiben IT-Berufe schon heute relativ lange unbesetzt. Wenig Sorgen bereiten den Unternehmen (noch) die Chemiker. Jedes Jahr verlassen rund 2.000 gut ausgebildete Chemiker die Hochschulen. Zwischen 400 und 450 Absolventen stellt die Chemieindustrie ein, die anderen finden Beschäftigungen in anderen Branchen wie der Automobilindustrie oder im öffentlichen Dienst. Chemiker ist kein Mangelberuf, aber auch kein Beruf mit langen Arbeitslosenzeiten. Etwas schwieriger zu besetzen sind Stellen für Verfahrens- und für Chemieverfahrensengeieure.

Ob Unternehmen länger qualifiziertes Personal suchen müssen, hängt stark von ihrer Größe und ihrem Wohnsitz ab. Großunternehmen in Ballungszentren klagen (noch) nicht über fehlende Akademiker und qualifizierte Facharbeiter. Nur punktuell, in hochspezialisierten Abteilungen spüren sie eine Fachkräftelücke. Erst zeitversetzt werden sie um qualifizierte Köpfe kämpfen müssen. Anders ist die Situation in Ostdeutschland und in strukturschwachen Regionen wie im Raum Altötting oder im Raum Burghausen, wo der Fachkräftemangel inzwischen ein ernstes Problem ist: Unternehmen haben dort nicht nur erhebliche Schwierigkeiten, gute Bewerber für die Berufsaus-

bildung zu finden und erfahrene Facharbeiter an sich zu binden, sie können freie Stellen überhaupt nicht mehr besetzen. Zu den Sorgenkindern in Niedersachsen zählen der Harz, das Weserbergland und die Nordseeküste. Vergleichbare Entwicklungen werden zukünftig auch in allen anderen Randbereichen mit negativen Wanderungsbilanzen zu beobachten sein. Das gilt beispielsweise für den Schwarzwald, den Bayerischen Wald und für die Randbezirke Berlins.

Der Fachkräftemangel ist in der Chemie definitiv angekommen. (Interview Erhard)

Die demographischen Fakten sprechen eine eindeutige Sprache: Der Fachkräftemangel wird in naher Zukunft zum Alltag vieler Unternehmen gehören, wenn nicht gegengesteuert wird. Daran hegt heute niemand mehr einen ernsthaften Zweifel.

Als Antworten auf den Fachkräftemangel kristallisieren sich im Wesentlichen folgende Strategien heraus:

- die Attraktivität als Arbeitgeber zu verbessern,
- auch schwächere Jugendliche qualifiziert auszubilden,
- mehr Mädchen und Frauen zu gewinnen,
- Arbeitslose einzustellen und zu qualifizieren,
- Zuwanderung zu nutzen und
- ältere Beschäftigte länger im Berufsleben zu halten.

In aller Kürze will ich auf einige dieser Möglichkeiten näher eingehen. Seit den letzten beiden Jahren lässt sich in der Chemiebranche ein leichter Anstieg der Beschäftigtenzahlen beobachten. Jüngere werden eingestellt, ohne dass Ältere vorzeitig in den Ruhestand gedrängt werden. Das ist ein Trend, der sich noch verstärken wird, weil Unternehmen nicht mehr auf das Erfahrungswissen der Älteren verzichten möchten. Ihren nachlassenden motorischen und sensorischen Fertigkeiten stehen Lebens- und Arbeitserfahrungen, betriebsspezifisches Wissen und Geübtheit, Sozialkompetenz, Selbsteinschätzung und Gelassenheit, Verantwortungs- und Pflichtgefühl,

Zuverlässigkeit und Qualitätsbewusstsein sowie Beurteilungsvermögen entgegen.

Es hat einen Paradigmenwandel auf beiden Seiten gegeben: Arbeitgeber brauchen ihr Arbeitsvolumen und für ältere Beschäftigte ist die Frühverrentung kein Lebenstraum mehr. Nur noch Urlaub zu haben, ist zwar auf den ersten Blick attraktiv, erfüllt aber kein Leben. Für belastete Arbeitnehmer lassen sich auch Lösungen finden: Warum keine 4-Tage-Woche, anstatt gleich komplett aufzuhören? (Interview Wilkens)

Wie es Unternehmen gelingt, ältere Mitarbeiter länger zu halten, werde ich im kommenden Kapitel ausführlich beantworten.

Auf das Potential gut ausgebildeter Mädchen und Frauen kann heute kein Arbeitgeber mehr verzichten. Das zeigt bereits ein Blick auf den Arbeitsmarkt: Die Erwerbstätigkeit von Frauen entwickelt sich seit Jahren positiv. 2013 lag ihre Erwerbstätigenquote bei 72,5 Prozent. Im Vergleich zu 2006 ist dies eine Steigerung um 7,5 Prozent. (Daten: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Fortschrittsbericht 2014, S. 18) Die Unternehmen haben offensichtlich ihre Anstrengungen vermehrt, das Interesse weiblicher Arbeitskräfte zu wecken. Immer mehr junge Frauen arbeiten deutlich mehr als früher, auch mit Kindern im 2. und 3. Lebensjahr. Doch das reicht nicht aus. Gerade in den Mangelberufen ist es trotz aller Anstrengungen noch kaum gelungen, mehr Mädchen und Frauen für MINT-Studiengänge und technische Berufe zu gewinnen. Genauso wenig entspricht ihre ausgeübte Arbeitszeit immer ihren Arbeitszeitwünschen. 11,5 Prozent aller erwerbstätigen Frauen würden ihre Arbeitszeit gerne ausweiten. Vor dem Hintergrund, dass 45,8 Prozent von ihnen in Teilzeit arbeiten, ist dieser Wunsch naheliegend. (Daten: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Fortschrittsbericht 2014, S. 20)

Bei der Lösung des Problems, Familie und Beruf zu vereinbaren, sind nicht nur die Sozialpartner gefordert, sondern auch der Staat. Wir als Tarifpartner können nicht die Betreuung von Kindern allein sicherstellen. Hier im Verband habe ich einen Frauenanteil von 80 Prozent. 4 unserer Mitarbeiterinnen sind zurzeit in Elternzeit, also knapp 10 Prozent. Die Probleme der jungen Mütter beginnen mit der Organisation, für ihre Kleinen Krippen- und Kindergartenplätze zu finden. Es ist eine Hürde, die dank des tatkräftigen Ausbaus der Betreuungsmöglichkeiten in den Städten und Gemeinden überwunden werden kann. In der Regel kehren die Frauen nach 12 Monaten wieder an ihre Arbeitsplätze zurück. Das größere Problem ist, wenn die Kinder in die Schule

gehen. Krippen und Kindergärten haben relativ kurze Ferienzeiten, Schulen nicht. (Interview Wilkens)

Beide Tarifvertragsparteien der Chemie haben sich diesem Thema bereits vor Jahren gewidmet, mit einer Sozialpartnerinitiative und einer Sozialpartnervereinbarung. In Norddeutschland finden sich inzwischen etliche vorbildliche Unternehmen, Groß- wie Kleinunternehmen, die ihren Beschäftigten Kinderbetreuungsangebote machen. Gerade von Eigentümern geführte Unternehmen agieren hier einfallsreich: Einige gründen eigene Betriebskindergärten, andere organisieren sie zusammen mit anderen Firmen. Da zeichnen sich neue Entwicklungen ab, da entsteht etwas. Neben der Kinderbetreuung spielen auch flexible Arbeitszeiten, Möglichkeiten zur Telearbeit oder zum „home office“ eine Rolle. Inzwischen bieten mehr als 90 Prozent der Unternehmen in Deutschland mindestens eine dieser Maßnahmen an, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Nur, diese Anstrengungen reichen künftig nicht mehr aus. Die Unternehmen müssen, wie beide Tarifpartner betonen, noch flexibler im Kopf werden. Der Weg müsse zu „atmen- den“ Arbeitszeitmodellen führen.

Eine andere Strategie ist, die Anstrengungen in der Ausbildung zu intensivieren und dabei nicht die Potentiale schwächerer Jugendlicher zu vergessen. Rund 20 Prozent eines Jahrganges verlassen die Schule ohne einen Abschluss. Das Wissen für eine erfolgreiche Ausbildung fehlt ihnen. Eine wachsende Zahl von Unternehmen bemüht sich inzwischen um diese Schulabgänger. Sie können es sich nicht mehr leisten, auf Politik und Schulen zu warten, weil die Zahl der Bewerber um Ausbildungsplätze seit Jahren stark rückläufig ist. Vielen Unternehmen fällt es zunehmend schwerer, ihre angebotenen Lehrstellen mit guten Schülern zu besetzen.

Der Unterstützungsverein der chemischen Industrie lässt seine Mitgliedsunternehmen dabei nicht allein. Seit 20 Jahren unterstützt er die Eingliederung von Jugendlichen mit schlechten Schulabschlüssen. Jedes Jahr werden zwischen 150 und 250 Jugendliche deutschlandweit vom UCI mit einer vorgeschalteten Qualifizierung gefördert – und die Erfahrungen sind ermutigend. Gut 80 Prozent dieser jungen Leute gelingt danach der Einstieg in eine qualifizierte Berufsausbildung. Gemeinsam mit dem Unterstützungsverein organisiert ChemieNord seit 2000 Ausbildungsverbände, an denen überwiegend Jugendliche mit einem in der Chemie nicht mehr gefragten Hauptschulabschluss teilnehmen. Inzwischen konnten 140 Jugendliche ihre Prüfung ablegen, von denen nur ein Einziger nicht bestanden hat.

Mit dem Tarifabschluss 2014 ist dieses Bildungsprogramm erweitert worden: Schwächere Jugendliche werden nicht nur von Meistern, sondern auch von Sozialpädagogen betreut. Adressaten dieses Programmes sind mittelständische Unternehmen, denen es häufig an einer Infrastruktur fehlt, wie sie sich Großkonzerne leisten können.

Für unsere Unternehmen sind diese Heranwachsenden eine gute Wahl: Sie sind bildungsbeflissen, loyal und motiviert. Es ist beeindruckend, wie sehr sie Arbeitgeber wertschätzen, die ihnen eine unverhoffte Chance gegeben haben. (Interview Erhard)

Noch genügen diese Anstrengungen nicht, weil zu viele Unternehmen Hauptschulabsolventen bei der Ausbildung überhaupt keine Chance geben, auch nicht den Schulabgängern mit einem guten Zeugnis. Jugendliche mit einem Hauptschulabschluss müssen oft draußen bleiben, trotz der Klagen der Wirtschaft über Zehntausende unbesetzte Ausbildungsplätze. Selbst im gewerblich-technischen Bereich werden diese jungen Menschen oft ausgegrenzt. Die besten Aussichten haben Hauptschulabsolventen noch im Handwerk, in Kleinbetrieben und in Unternehmen, die ihre Ausbildungsplätze nicht mehr besetzen können.

In diesem Zusammenhang muss auf ein weiteres Problem aufmerksam gemacht werden: die hohe Zahl von Ausbildungsabbrechern. Rund 20 Prozent der Auszubildenden kündigen ihren Vertrag vorzeitig, etwa die Hälfte davon beginnt keine weitere Ausbildung. Eine intensive Auseinandersetzung mit den Gründen dieser Entwicklung steht in den Unternehmen noch aus.

Ein anderer Weg, sich die erforderlichen Qualifikationen zu sichern, ist die Beschäftigung ausländischer Fachkräfte. Je dichter Unternehmen international vernetzt sind, umso näher liegt eine solche Lösung. Die vollständige Liberalisierung des Arbeitsmarktes in Deutschland auch für Menschen osteuropäischer Beitrittsländer verschafft den Unternehmen hier aussichtsreiche Handlungsoptionen. Ein Königsweg ist sie aber nicht, genauso wenig wie die Anwerbung und Beschäftigung von Fachkräften aus Drittstaaten außerhalb der Europäischen Union. Viele mittelständische Mitgliedsunternehmen können diese Möglichkeit nicht in nennenswertem Umfang nutzen – allein aus Kostengründen. Dafür müsste die Politik erst effiziente, unbürokratische Regelungen im Zuwanderungs- und Aufenthaltsrecht erlassen, die vor Ort dann auch konkret umgesetzt werden könnten.

Ein naheliegendes Potential sind – mehr noch als die eben genannten Zielgruppen – die arbeitswilligen und arbeitsfähigen älteren Arbeitslosen über 50 Jahre. Ihre Chance, eine neue Beschäftigungsperspektive zu finden, ist heute größer als noch vor 5 Jahren, insgesamt aber noch sehr gering. Ein Grund für die langsam steigende Tendenz ist der beginnende Facharbeitermangel, ein anderer der Wegfall der großzügigen Altersteilzeitarifverträge. Arbeitgeber rechnen heute mit längeren Erwerbszeiten ihrer Beschäftigten. Wer noch vor einigen Jahren überlegte, einen 50-jährigen Arbeitslosen einzustellen, stellte sich die Frage, ob es sich überhaupt lohne, wenn dieser mit 55 Jahren bereits wieder in Altersteilzeit ginge. Heute rechnet es sich, weil 50-Jährige noch bis zu ihrem 63. oder gar bis zu ihrem 65. Lebensjahr im Unternehmen verbleiben.

Die Zahlen der Bundesagentur für Arbeit spiegeln diesen Trend aber nur für wenige Berufsgruppen wider. Ingenieure – egal welcher Altersgruppe – sind die Ersten, die wieder eine neue Stelle finden, wenn ihr Unternehmen schließt. Die allermeisten, selbst bestens ausgebildeten Fachkräfte haben es mit 50 Jahren schwer, noch einmal Anschluss zu finden. Für Ältere ist es wesentlich schwieriger als für Jüngere, ihre Arbeitslosigkeit trotz eines sich abzeichnenden Fachkräftemangels beenden zu können. Die Zunahme der Erwerbstätigkeit Älterer geht darauf zurück, dass weniger Beschäftigte als noch vor Jahren in den Vorruhestand gehen. Alter an sich ist aber immer noch ein Vermittlungshemmnis! Nach wie vor herrschen Vorurteile bei der Einstellung von Älteren. In dem Punkt hat sich in den Köpfen von Personalverantwortlichen fast nichts bewegt. In ihren Augen sind über 50-Jährige weniger flexibel und lernfähig als Jüngere.

Aus Arbeitgebersicht kommt noch ein weiteres Argument hinzu: die Kosten für die Altersfreizeiten. Arbeitnehmern in vollkontinuierlicher Wechselschichtarbeit steht ab dem 55. Lebensjahr eine 3,5-stündige Altersfreizeit je Woche zu, wenn sie seit mindestens 15 Jahren in Schicht- und Nacharbeit gearbeitet haben. Sie arbeiten anstatt 37,5 Stunden nur noch 34 Stunden in der Woche. Eine 2,5-stündige Altersfreizeit erhalten sie ab diesem Alter in voll- oder teilkontinuierlicher Wechselschichtarbeit auch ohne diesen Nachweis. Ab dem 57. Lebensjahr kommt jedem Beschäftigten diese 2,5-stündige Altersfreizeit zu.

Jedes Unternehmen ist darüber hinaus gefordert, seine Attraktivität als Arbeitgeber zu verbessern. Das sinkende Arbeitskräftepotential verschärft bereits heute den Wettbewerb um knapp gewordene Fachkräfte zwischen den

Unternehmen. Wer für gut ausgebildete Schüler und Studenten eine erste Adresse sein will, muss mit einem positiven Unternehmensbild auftrumpfen. Weltweit bekannten Großunternehmen fällt dieses Werben leichter als kleineren und mittelständischen Unternehmen. Aber auch sie müssen lernen, in der Öffentlichkeit sichtbar zu sein. Dabei helfen u. a. Verbindungen zu Schulen und Hochschulen.

In unseren Verhandlungen mit dem Arbeitgeberverband ist es seit Jahren ein Thema, wie wir die Attraktivität der Arbeitsplätze in der Chemie erhöhen können. Welche Argumente können wir liefern, junge Leute für einen Ausbildungsberuf in der Produktion zu begeistern? Jeden Tag, auch samstags und sonntags, rund um die Uhr vollkontinuierlich arbeiten zu müssen, lockt nur wenige junge Menschen. Es ist immer eine Abwägung, was einem wichtig ist: ein gutes Entgelt oder eine hohe Lebensqualität. Junge Leute sind heute wählerischer als die Generation ihrer Eltern. (Interview Erhard)

Gute Arbeit in der Chemieindustrie?

Die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Chemie sind höchst unterschiedlich, wie auch die Branche selbst. Chemie ist nicht gleich Chemie. Die Chemiebranche ist ausgesprochen uneinheitlich und vielfältig. Zur Chemie gehören chemische Grundstoffe, Düngemittel und Stickstoffzeugnisse, Primärkunststoffe, Pestizide, Seifen-, Wasch-, Reinigungs- und Poliermittel, Duftstoffe und Körperpflegemittel, pyrotechnische Produkte, Klebstoffe und Gelatine, ätherische Öle, photochemische Erzeugnisse, unbespielte Ton-, Bild- und Datenträger, Chemiefasern, Gummi- und Kunststoffwaren und Kunststoffzeugnisse.

Verallgemeinern lassen sich meine nachfolgenden Ausführungen bereits aus diesem Grund nicht, aber sie benennen typische Wandlungen. In den letzten 25 Jahren lässt sich ein stetiger Trend zu einer höheren Qualifikation der Chemiebeschäftigten beobachten. Die Bedeutung der Ungelernten und gering Qualifizierten nimmt deutlich ab. In den unteren Entgeltgruppen von E 1 bis E 5, in denen sie eingruppiert sind, lag ihr Anteil 2013 bei 20,0 Prozent. 1988 weist die Statistik für diese Tarifbeschäftigten noch einen Anteil von 39,0 Prozent aus. Ganz anders hat sich der Anteil der Facharbeiter und Fachangestellten in den Entgeltgruppen E 6 bis E 8 entwickelt. Hier stieg der

Anteil von 30,0 Prozent auf 40,5 Prozent. Stark nahm auch die Bedeutung der Beschäftigten in den Entgeltgruppen E 9 bis E 13 zu, in denen zum Teil Akademiker eingruppiert sind. Ihr Anteil erhöhte sich von 31,0 Prozent auf 39,6 Prozent. Über die Jahre betrachtet ist der Anteil an höher qualifizierten Beschäftigten also deutlich gestiegen – und das ging fast ausschließlich zu Lasten gering Qualifizierter. Ursächlich für diese Entwicklung sind neben gestiegenen Anforderungen an die Eignung der Beschäftigten auch lohnkostenbedingte Rationalisierungen, die einfachere Arbeiten durch Automatisierung oder Auslagerung überflüssig machten. (Daten: BAVC Impuls 08/2014, S. 2)

Von einer Angelerntenbranche wie noch in der Vergangenheit lässt sich in der Chemie beim besten Willen heute nicht mehr sprechen. Viele Großunternehmen beschäftigen keine Mitarbeiter mehr in den unteren Entgeltgruppen E 1 bis E 3 (An- und Ungelernte) und nur wenige noch gering Qualifizierte (E 4/E 5). Ausnahmen wie in der Reifenproduktion bestätigen nur diese Regel.

Mit Angelernten lässt sich heute die Komplexität und Verwissenschaftlichung von Anlagen nicht mehr beherrschen. Selbst für die Verpackung der Produkte genügen keine gering Qualifizierten mehr. Früher standen Packer noch am Band, heute lenken sie computergesteuerte Prozesse. (Interview Wilkens)

Verantwortlich für diesen Wandel der Chemieindustrie von einer Angelernten- zu einer Facharbeiterbranche sind verschiedene Gründe, unter anderem:

- Die Arbeitsplätze änderten sich grundlegend mit der Automatisierung und Technisierung der Produktionsabläufe.
- Unternehmen lagerten infolge von Restrukturierungen und Rationalisierungen Teile einfacher Produktionen in Niedriglohnländer aus.
- Auf die Ökologiedebatten seit den späten 1970er Jahren antworteten die Chemieunternehmen mit Anlagensicherheit, Prozessbeherrschung und Beschäftigung von Facharbeitern und Fachangestellten.

Trotz dieser breiten Qualifikationsentwicklung bleiben noch Wünsche offen. So genügt die Arbeit in der Chemieindustrie nur zum Teil den Kriterien ei-

ner guten Arbeit im Sinne des DGB-Indexes. Der Gesamtindexwert für die Chemiebranche liegt im unteren Mittelfeld. Die besten Arbeitsbedingungen haben die Wirtschaftszweige öffentliche Verwaltungen und wissenschaftliche, technische und sonstige Dienstleistungen, deren Indizes aber nur wenig über dem der Chemie rangieren. (DGB-Index Gute Arbeit, Arbeitsfähig bis zur Rente, S. 19).

Dieser DGB-Index ist eine jährlich ermittelte bundesweite Repräsentativerhebung von Arbeitnehmern aller Regionen, Einkommen, Branchen, Betriebsgrößen, Beschäftigungsverhältnissen, Organisierten wie Nichtorganisierten, ihrem jeweiligen Anteil an der Gesamtheit aller Beschäftigten in Deutschland gemäß. Die Fragen erfassen einerseits die Intensität von Anforderungen, andererseits die vorhandenen Ressourcen. Der Gesamtindex setzt sich dabei aus den drei Teilindizes Ressourcen, Gefährdungen und Belastungen sowie Einkommen und Sicherheit zusammen. Für jeden arbeitswissenschaftlich relevanten Bereich wird ein eigener Indexwert ermittelt, der gleichgewichtig in den Gesamtindex einfließt.

Durchschnittswerte erzählen aber immer nur einen Teil der Wahrheit. Einzelne Indizes sind wesentlich aussagekräftiger. Als kritisch beurteilen die Befragten der Chemiebranche, vorrangig der Gummi- und Kautschukerzeugung, die körperlichen Anforderungen. Das bestätigen auch Erhebungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und Gesundheitsreports großer Krankenkassen. Die meisten Fehltage verursachen immer noch Muskel- und Skeletterkrankungen. Dabei klagen Chemiebeschäftigte besonders über arbeitsbedingte Schmerzen im unteren Rücken, im Nacken und in der Schulter, die mit steigendem Lebensalter zunehmen.

Die heutigen Muskel- und Skeletterkrankungen der Beschäftigten spiegeln die Arbeitssituation der Chemiebranche der vergangenen 10 bis 20 Jahre wider. Es sind also retrospektive Daten. Gerade Kreuzschmerzen und Schmerzen im Nacken und in der Schulter sind besonders ausgeprägt, wenn Mitarbeiter für längere Zeit einseitigen körperlichen Belastungen ausgesetzt sind, wie es in den 1990er Jahren in der Chemie weitestgehend noch üblich war. Erst der Rationalisierungsdruck forcierte die Automatisierung der gesamten Produktion. Niemand muss heute mehr schwere Produkte vom Band nehmen, das erledigen Maschinen. Selbst in der Reifenproduktion sind die Arbeitsplätze inzwischen so gestaltet, dass das schwere Heben und Tragen der Lasten entfällt. Diese Folgewirkungen werden sich erst in der Zukunft statistisch in den Gesundheitsreports niederschlagen. (Interview Wilkens)

Psychische Erkrankungen spielen in der Chemieindustrie noch nicht die große Rolle wie bei den Beschäftigten in der Dienstleistungsbranche. Spitzenreiter im negativen Sinn sind hier die Männer und Frauen im Sozialwesen. In der verarbeitenden Industrie sind es die Beschäftigten der Gruppe Textil, Bekleidung und Leder, die am stärksten von psychisch bedingten Arbeitsunfähigkeiten betroffen sind. Aber der Trend ist auch in der Chemie seit Jahren deutlich steigend und spiegelt damit die zunehmende Arbeitsintensität, Zeitnot und Arbeitshetze vieler Beschäftigter wider.

Ein schwieriges und nicht lösbares Problem vieler Arbeitnehmer der Chemiebranche ist die weitverbreitete Schichtarbeit. Im 3-Schicht-, 4-Schicht- oder 5-Schicht-Betrieb laufen die Produktionsprozesse eines Großteils der Chemiesparten vollkontinuierlich 365 Tage im Jahr. Selbst 12-Stunden-Schichten am Wochenende sind in fast allen großen Unternehmen seit langem Alltag.

Ohne vollkontinuierliche Wechselschichtarbeit wäre die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen stark gefährdet. Jeder Chemiearbeitsplatz kostet heute rund 5 Millionen €, und dieses Investment rentiert sich erst, wenn die Maschinen auch 24 Stunden am Tag laufen. (Interview Wilkens)

Schichtarbeit birgt aber ein hohes gesundheitliches Risiko. Ein wechselnder Arbeitsrhythmus stört die innere Uhr und setzt den Körper in ständige Alarmbereitschaft. Manche Menschen verkraften das verhältnismäßig gut, andere geraten nach jahrelanger Nacht- und Wechselschicht aus dem Takt. So häufen sich unter Schichtarbeitern Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Magen-Darm-Probleme und Schlaf- und Stoffwechselstörungen. Diese atypischen Arbeitszeiten führen auch zu einem Leistungsabfall, zu Fehlhandlungen und zu vermehrten Unfällen. Die Arbeit gegen die innere Uhr wirkt sich selbst auf die Hirnleistung negativ aus. Menschen, die regelmäßig in wechselnden Schichten arbeiten, schneiden bei Kognitionstests schlechter ab als Gleichaltrige in Tagschichten. Dieser Unterschied macht sich besonders bei langjährigen Schichtarbeitern bemerkbar. Schichtarbeiter müssen darüber hinaus Einschränkungen ihres Privatlebens hinnehmen, da ihre Freizeiten erheblich von denen ihres Umfeldes abweichen. Ihre Möglichkeiten, am Wochenende Freunde zu besuchen, unter der Woche in Vereinen aktiv zu sein oder ein Ehrenamt zu bekleiden, sind stark eingeschränkt.

Die Schichtarbeit können wir nicht abschaffen. Aus Sicht von Medizinern wäre es zwar vernünftig, weil der biologische Rhythmus des Menschen und

seiner Körperfunktionen in der Nacht auf Erholung und nicht auf Leistung eingestellt ist, aber das ist illusorisch. Wir als Gewerkschaft können nur darauf drängen, die von Arbeitswissenschaftlern in ihren Studien zur Nacht- und Schichtarbeit genannten Empfehlungen (Dauer der Nachtschichtphasen, Länge oder Frequenz der Schichtwechsel und deren Rotationsrichtung) ernst zu nehmen. (Interview Erhard)

Ein auf die Gesundheit der Mitarbeiter ausgerichtetes Schichtsystem sollte nach Empfehlungen von Arbeitswissenschaftlern dabei u. a. folgende Kriterien erfüllen:

- möglichst kurze Nachtschichtblöcke,
- vorwärts rotierende Schichtfolgen bei einer kontinuierlichen Wechselschicht im Rhythmus von früh, spät und nachts,
- ausreichende Ruhezeiten zwischen zwei Schichten,
- geblockte freie Wochenenden statt einzelner Tage unter der Woche,
- Frühschichten nicht zu früh beginnen und Spät- und Nachtschichten nicht zu spät beenden,
- Regelmäßigkeit in der Schichtenfolge.

Neue Schichtpläne sind aber kein Selbstläufer, weil es oft noch an der Bereitschaft in der Belegschaft fehlt. Nacht- und Schichtarbeiter zeigen bisweilen ein hartnäckiges Beharren. Sie wollen lieber im Rhythmus ihres gewohnten Schichtwechsels bleiben, anstatt die Dauer der Nachtschichtphasen, die Frequenz der Schichtwechsel und deren Rotationswechsel zu verändern. Selbst 12-Stunden-Schichten werden weiter gefahren, obwohl ihre individuellen alltäglichen Belastungen unstrittig sind. Ein Grund dafür ist: 12-Stunden-Schichten haben nicht nur Nachteile, sondern auch handfeste Vorteile wie mehr Freischichten und mehr Autonomie. Niemand darf auch aus den Augen verlieren, dass die Beschäftigten im Laufe der Jahre ihren Lebensstil, einschließlich ihrer Fahrgemeinschaften daran angepasst haben. Für die IG BCE ist es ein überaus heikles Thema, weil ihr in dieser Frage nicht alle Betriebsräte folgen.

Über das Thema Nacht- und Schichtarbeit könnte ich mich tagelang mit unseren Betriebsräten unterhalten. Ihre Widerstände sind groß. Leidenschaftlich wird für den Status quo gekämpft, trotz aller arbeits- und gesundheitswissenschaftlichen Erkenntnisse. In den Unternehmen wird es auch in den nächsten Jahren ein schwieriges Thema bleiben. Es wird noch viel Überzeugungskraft kosten und lange Zeit dauern, bis unsere Mitglieder davon überzeugt sind, ihr altes Schichtsystem aufzugeben und weniger belastende Schichtfolgen für ihren Körper und ihren Biorhythmus zu erproben. (Interview Erhard)

Schichtarbeit ist erst recht finanziell höchst attraktiv. Sie ist ein Extra, mit dem sich Beschäftigte beispielsweise einen Urlaub leisten können. Der Zuschlag für regelmäßige Nachtarbeit beträgt in der Chemie 15 Prozent, für nicht regelmäßige Nachtarbeit 20 Prozent, für Arbeiten an Sonntagen und gesetzlichen Feiertagen 60 Prozent, für Arbeiten am 24. Dezember ab 13.00 Uhr 100 Prozent und für Arbeiten am 1. Mai, an den Oster-, Pfingst- und Weihnachtsfeiertagen und am Neujahrstag 150 Prozent. Die Schichtzulage für Schichtarbeit in vollkontinuierlichen Unternehmen beträgt zusätzlich 10 Prozent. Ein Wechsel zu einem Schichtsystem mit mehr Frei- und weniger Nachtschichten mindert die Höhe der Zuschläge und Zulagen.

Wir als Gewerkschaft müssen unsere Mitglieder davon überzeugen, dass sie von einem alternativen Schichtplan mehr profitieren als von der Attraktivität der Zuschläge und Zulagen. Dabei müssen wir ihre Gegenargumente ernst nehmen, wenn wir ihre Widerstände überwinden wollen, und wir müssen sie umfassend über die Folgen der Nacht- und Schichtarbeit, über den gestörten Biorhythmus des Körpers, Schlafdefizite und Beeinträchtigungen sozialer Kontakte aufklären. Zu Beginn einer neuen Schichtfolge ist bereits viel gewonnen, wenn unsere Mitglieder den Wechsel als Kompensation ansehen.

Die Entwicklung der Schichtplangestaltung in den Unternehmen macht mir Mut. In den 1980er Jahren hat sich unsere Gewerkschaft auf einer Konferenz für vorwärts rotierende Schichtfolgen bei kontinuierlichen Schichtsystemen mit möglichst kurzen Wechseln ausgesprochen. Das früher übliche Schichtsystem: 7 Tage Frühschicht, 7 Tage Spätschicht und 7 Tage Nachtschicht ist heute nur noch die Ausnahme. In den Chemieunternehmen werden an Stelle von 3 Schichten, 4 und 5 gefahren. (Interview Erhard)

Die Arbeitsbedingungen der Chemiebeschäftigten sind trotz der nicht geringen Belastungsintensität in vielerlei Hinsicht aber besser als in anderen Branchen. Die Mehrheit der Befragten geht davon aus, dass sie unter ihren derzeitigen Arbeitsbedingungen bis zur Rente durchhalten wird. Nach der erwähnten Repräsentativumfrage zum DGB-Index sind es 52 Prozent. Dieser Wert liegt höher als in anderen Branchen. Insgesamt rechnen nur 42 Prozent der Beschäftigten in Deutschland, ihr gesetzliches Renteneintrittsalter gesund zu erreichen. (DGB-Index Gute Arbeit, Arbeitsfähig bis zur Rente, S. 8)

Der lange Weg zum Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“

Tarifverträge spiegeln nicht nur Entwicklungen in der Gesellschaft und den Arbeitsbedingungen der Mitgliedsunternehmen wider, sondern auch die Binnenstrukturen von Tarifvertragsparteien. Die Chemieindustrie ist anders als andere Branchen reguliert. Ihre Tarifpolitik ist hochgradig zentralisiert und sie ist überaus machtvoll. Dafür sorgen ausgesprochen vertretungsstarke Vertragspartner, die auch nach innen über eine beachtliche Durchsetzungsmacht verfügen. In der Tarifpolitik wird ihre Stärke deutlich sichtbar. Ihre Chemiepartnerschaft hält auch in Krisen am Flächentarifvertrag fest und überlässt sie nicht allein den Betriebsparteien in den Unternehmen. Wie einheitlich diese Branche gesteuert ist, belegen ihre Sozialpartnervereinbarungen, die Tarifregelungen zum Teil flankieren, oft ihnen auch vorausgehen.

Der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“, kurz TV Demo genannt, ist ein gutes Beispiel für die Kooperation und die Regulierung in der Chemiebranche, aber auch für den langen Vorlauf eines Tarifvertrages.

Wir müssen zurückblenden auf das Jahr 1998, wo wir beide – BAVC und IG BCE – uns gemeinsam zur Chemierente bekannten. Unsere Erkenntnis war, dass die Menschen in Deutschland weniger Rente infolge der demographischen Entwicklung bekommen werden. Für unser Modell der Chemiealtersvorsorge haben wir nicht nur bei unseren Mitgliedern geworben, wir haben auch den Prozess der demographischen Alterung sichtbar gemacht – und davon profitieren wir heute. (Interview Wilkens)

Die Rentenpolitik in Deutschland ist seit Ende der 1990er Jahre deutlich im Wandel: von einer ausgabenorientierten Einnahme- hin zu einer einnahmenorientierten Ausgabepolitik. Früher hieß das Motto: „Was ich als Ausgaben für die Rente habe, muss ich auch einnehmen“, heute: „Wie kann ich die Einnahmen sinnvoll ausgeben?“ Dieser Kurswechsel hatte Folgen: Die Rentenbeiträge der Arbeitnehmer liegen zurzeit bei 18,7 Prozent des Nettoeinkommens, während das Nettorentenniveau trotz Deckelung stetig gesunken ist, und weiter sinken wird: auf maximal 46 Prozent 2020 und auf maximal 43 Prozent 2030.

Stolz bin ich, dass wir schon 1998 das Thema Altersvorsorge geregelt haben. Das war sehr früh. Damals gab es noch einen Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Norbert Blüm, der das Wort geprägt hat: „Die Rente ist sicher.“ Wir haben uns von der Politik nicht beirren lassen. Gemeinsam mit der IG BCE haben wir einen wegweisenden Tarifvertrag beschlossen, und das zu einer Zeit, als die demographische Alterung zwar bekannt, aber in der Gesellschaft noch kein Thema war. Es war für mich der wesentliche Durchbruch, weil darauf aufbauend alle anderen Entwicklungen gefolgt sind. (Interview Wilkens)

Die Rente ist heute längst nicht mehr sicher, zumindest nicht das Rentenniveau für Arbeitnehmer mit durchschnittlichen Einkommen. Als Ausweg dient das 3-Säulen-Modell der Rentenpolitik aus gesetzlicher Rentenversicherung, betrieblicher Altersvorsorge und privater Altersvorsorge.

Die Chemiealtersvorsorge folgt dem Prinzip der Entgeltumwandlung, bei der ein Teil des Verdienstes nicht ausgezahlt wird, sondern in die betriebliche Altersvorsorge fließt. Dabei profitieren die Beschäftigten von der Förderung durch den Gesetzgeber mittels sozialversicherungsfreier und steuerfreier Entgeltumwandlung. Das Modell der Chemiealtersvorsorge wurde mehrfach verändert: Der Tarifvertrag sah zunächst nur die Förderung vermögenswirksamer Leistungen vor. Mit dem Tarifvertrag über Einmalzahlungen und Altersvorsorge trat 2001 eine entscheidende Änderung ein: Die Tarifvertragsparteien förderten nicht nur das generelle Sparen (Vermögensbildung), sondern auch den gezielten Aufbau einer zusätzlichen kapitalgedeckten Altersvorsorge. 1 Jahr später brachten BAVC und IG BCE den Chemiepensionsfonds auf den Weg, den heute jedes dritte Chemieunternehmen nutzt. Zum 1. Januar 2006 erfolgte eine weitere Änderung: Tarifleistungen zur Altersvorsorge sind seitdem ausschließlich über den Weg einer Entgeltumwandlung

möglich, wobei die bisherigen vermögenswirksamen Leistungen nur noch zur Altersvorsorge verwandt werden können.

Vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer und Auszubildende haben Anspruch auf eine jährliche Einmalzahlung in Höhe von 478,57 €, vorausgesetzt, sie nutzen den Betrag für eine Entgeltumwandlung. Zusätzlich erhalten sie eine Chemieförderung, dessen Höhe sich nach der jeweiligen Entgeltumwandlung richtet. Wer es bei dem o.g. Anspruch belässt, erhält 134,98 € im Jahr. Wandeln die Berechtigten darüber hinaus Entgelt für ihre Altersvorsorge um, erhöht sich die Chemieförderung je 100 € um 13 €.

Dem eingeschlagenen Weg der tariflichen Altersvorsorge hin zur Entgeltumwandlung gingen leidenschaftliche Diskussionen in der IG BCE mit ihren Mitgliedern voraus. Viele lehnten ihn ab, und selbst heute trauern noch einige den vermögenswirksamen Leistungen nach. Für die IG BCE ist die Altersvorsorge aber eine unverzichtbare Vermögensbildung: Nur mit ihr lässt sich der Lebensstandard der Beschäftigten auch im Alter aufrechterhalten. Diese Notwendigkeit hat sie ihren Mitgliedern immer wieder vermittelt.

Der Einstieg in die betriebliche Altersvorsorge war damals 1996 und 1998 eine Vision, zu der uns als Gewerkschaft harte Fakten trieben. Eine gute Versorgung im Alter war für unsere Kolleginnen und Kollegen nicht mehr gewährleistet, weil die Leistungen aus der gesetzlichen Rente sanken. Unser Ziel war es, eine betriebliche Altersvorsorge mit einer Eigenleistung quasi zu subventionieren, zu fördern und auch anwenderfreundlich zu gestalten. (Interview Erhard)

Allein einen Teil der Rentenverluste auszugleichen, genügte nicht. Genauso wichtig war die Frage: Werden alle Mitarbeiter auch tatsächlich bis 67 Jahre arbeiten können? Daran zweifelten viele Mitgliedsunternehmen, erst recht die IG BCE. Immer wieder fielen die Argumente:

- Bei Älteren über 50 Jahre seien längere krankheitsbedingte Ausfälle häufiger,
- ihre Regenerationsphasen seien länger,
- ihre Arbeitseffizienz würde ab 60 Jahren deutlich sinken und

- die Qualität der Arbeitsbedingungen ließe viele Beschäftigte nicht bis zur Rente durchhalten.

Eine verlängerte Arbeitsbiographie verursacht aber nicht zwangsläufig Mehrkosten in der Lohnfortzahlung und Effizienzverluste, genauso wenig sind Frühverrentungen mit hohen Abschlägen für Beschäftigte unausweichlich. Ob Menschen in Unternehmen alt werden können, hängt entscheidend von ihren Arbeitsanforderungen ab: körperlich schwere Arbeit, Arbeitshetze, regelmäßige Schicht- und Nachtarbeit und psychische Belastungen.

Die Antworten der beiden Tarifvertragsparteien der Chemie hießen: Tarifverträge zu Langzeitkonten und zur Qualifizierung. Unter Langzeitkonten werden Arbeitskonten verstanden, die über 12 Monate laufen. Dabei sind sie ein vielfältig nutzbares Instrument, das nicht nur für eine Freistellung vor der Rente verwendet werden kann, sondern auch für eine Qualifizierung oder für Teilzeit-, Pflege- und Elternzeiten.

Seit 1998 befasste sich der Arbeitgeberverband der chemischen Industrie in Niedersachsen, der Rechtsvorgänger von ChemieNord, mit den Langzeitkonten. Das Echo aus den Unternehmen, das er auf einer Reihe von Sozialpartnerveranstaltungen zu diesem Thema erhielt, ermutigte ihn.

Es prägte ein gemeinsames Verständnis für unser Vorhaben, das wir zuvor nur aus Informationen Dritter hatten, und es ließ uns auch die Stolpersteine sehen. Auf die Bremser mussten wir überzeugende Antworten finden, wenn wir das Instrument einführen wollten. Unser Hebel war die doppelte Freiwilligkeit, die wir im Zuge vieler Diskussionen und Verhandlungen fanden. Schwerer zu lösen war die Frage, wie Langzeitkonten organisiert werden sollten. Außer der Volkswagen AG hatte kaum jemand in Deutschland Arbeitskonten eingeführt. Geklärt werden mussten genauso sozialversicherungsrechtliche Fragen, die Langzeitkonten aufwarfen. (Interview Wilkens)

Der Tarifvertrag zur Qualifizierung war eine weitere Antwort auf die demographische Alterung in den Unternehmen. Ein hohes Qualifikationsniveau liegt dabei im gemeinsamen Interesse von Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Eine kontinuierliche Weiterbildung im Sinne eines lebenslangen Lernens dient beiden: Sie sichert die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und verbessert die Beschäftigungsfähigkeit des Arbeitnehmers. Der Tarifvertrag zur Qualifizierung verankert eine Reihe von Regelungen, die eine einvernehmliche Betriebsvereinbarung erleichtern.

Bis zu ihrem 40. Lebensjahr waren die Beschäftigten in einem Qualifizierungsrhythmus, danach nahm ihre Teilnahme stufenweise stark ab, auch weil Ältere keinen Sinn mehr in Kursen sahen. Sie fragten sich, wieso sie sich noch qualifizieren sollten, wenn sie bald in Rente gingen. Unsere Antwort hieß: Tarifvertrag zur Qualifizierung. (Interview Wilkens)

Beide Instrumente, Langzeitkonten und Qualifizierung, gelten seit dem 1. Januar 2004. Im Verlaufe der Arbeit werde ich noch näher auf sie eingehen.

Der nächste Schritt hieß, aus diesen einzelnen Bausteinen zur Altersvorsorge, zu Lebensarbeitszeitkonten und zur Qualifizierung ein Gesamtkonzept zu schmieden, um es nicht bei Einzelmaßnahmen in den Unternehmen zu belassen.

Der Tarifvertrag „Langzeitkonten“ war ein gutes Training. Wir waren in Übung, zeigten Offenheit in dieser Frage und hatten ein beiderseitiges Grundverständnis für die Folgen der demographischen Alterung. Wir wussten, dass etwas in den Unternehmen getan werden musste, und wir wussten, dass unsere Lösung beiden Betriebsparteien Spielraum geben musste. Das war unser Erfolgskonzept! (Interview Wilkens)

Am 1. Dezember 2003 beschloss die Tarifkommission des BAVC, eine Arbeitsgruppe einzusetzen, die sich mit den Folgen der demographischen Alterung für die Personalpolitik in Unternehmen und für die Tarifpolitik befasste. Diese Arbeitsgruppe war rühmig. Sie wertete einschlägige Studien und Strategieszenarien aus, sichtete Statistiken zur Altersstruktur in der Chemieindustrie und beschäftigte sich mit der Altersteilzeit. Eine gemeinsame Sozialpartnerfachtagung mit über 200 Teilnehmern am 3. und 4. März 2005 in Lahnstein setzte die Diskussion fort. Im Blickpunkt der beiden Tage standen dabei die Konsequenzen der demographischen Alterung für die Sozial-, Personal- und Tarifpolitik. Gemeinsame Arbeitsgruppen analysierten danach die Situation in den Unternehmen und machten Vorschläge für eine Sozialpartnervereinbarung.

Eine tarifvertragliche Regelung stand zunächst nicht im Blickpunkt beider Tarifvertragsparteien. Die IG BCE zeigte daran kein Interesse; sie wünschte eine Sozialpartnervereinbarung, zu der bereits erste Entwürfe vorlagen. Diese Überlegung verwarf sie im Spätherbst 2007, weil diese Übereinkunft zu wenig Gewicht besessen hätte. Mit ihr ließ sich zu wenig verantwortungsbewusst auf die Konsequenzen einer alternden Gesellschaft reagieren. So blieb als einziger Weg nur der des Tarifvertrages.

Von der Forderungsempfehlung des Hauptvorstandes der IG BCE bis zum Abschluss dauerte es gerade 5 Monate. Diese kurze Zeit hätte nicht ausgereicht, wenn beide Seiten keine Arbeitsgruppen zur Unterstützung eingerichtet hätten. In den Verhandlungen loteten beide Seiten zunächst aus, wie sich der Übergang vom Berufsleben in den Ruhestand flexibel gestalten ließ. In einigen Tarifbezirken fiel es Arbeitgebern dabei schwer, sich auf eine Gestaltung der Lebensarbeitszeit einzulassen. Da sich zunächst keine Lösung abzeichnete, kamen BAVC und IG BCE überein, eine paritätisch besetzte Arbeitsgruppe einzurichten, die Entwürfe und Vorschläge für eine chemiespezifische Lösung erarbeitete.

Dem in Lahnstein schließlich ausgehandelten Tarifabschluss folgten – was in anderen Branchen unüblich ist – gemeinsame Erläuterungen von BAVC und IG BCE im Verlauf des Jahres 2008. Bis in den Herbst hinein feilten beide Tarifvertragsparteien gemeinsam an den Formulierungen. Den Abschluss bildete eine einwöchige Konferenz, auf der sich beide Seiten schließlich auf die endgültige Auslegung des Tarifvertrages verständigten.

Beide Tarifvertragsparteien waren sich im Tenor einig. An der einen oder anderen Kommentierung gab es zwar Auslegungsschwierigkeiten, aber darüber entzweiten wir uns nicht. Gemeinsam entschieden wir uns für beide Seiten annehmbare Formulierungen. (Interview Erhard)

Der Weg zum Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ war geprägt durch eine intensive Arbeit, bei der immer eine offene Atmosphäre herrschte. Ohne sie hätten wir diesen wegweisenden Tarifvertrag auch nicht auf den Weg bringen können, zumindest nicht ohne gegensätzliche Auffassungen. (Interview Wilkens)

Ein Wunschkonzert war der verabschiedete Tarifvertrag für keine Seite. Er war das Ergebnis eines Ringens um Beschlüsse, die für beide Parteien noch tragbar und ihren Mitgliedern vermittelbar waren. Dabei darf nicht aus den Augen verloren werden, dass der TV Demo Teil des Chemietarifpaketes 2008 war. Das Verhandlungsergebnis umfasste eine Entgeltregelung, eine Ausbildungsinitiative („Zukunft durch Ausbildung“) und den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ mit Zahlung eines jährlichen Demographiebetrages von 300 € für jeden Mitarbeiter durch den Arbeitgeber.

Die Entgeltregelung sah eine Erhöhung des Tarifentgeltes ab 1. März 2008 um 4,4 Prozent und ab dem 1. April 2009 um 3,3 Prozent vor. Insgesamt hatte

dieser Tarifabschluss eine Laufzeit von 25 Monaten. Für die ersten 13 Monate der Gesamtlaufzeit erhielten die Beschäftigten zusätzlich eine Einmalzahlung, die sich nach der Lage ihrer Arbeitszeit richtete. Für Arbeitnehmer in Normalschicht betrug sie 7,0 Prozent, für Arbeitnehmer in teilkontinuierlicher Schichtarbeit 7,8 Prozent und für Arbeitnehmer in vollkontinuierlicher Schichtarbeit 9,1 Prozent ihres monatlichen Tarifentgeltes.

Um die Höhe der Kosten wird in jeder Tarifrunde hart gerungen, auch um die Fragen der Aufteilung. Wie bei kommunizierenden Röhren richtet sich die eine Erhöhung nach der anderen. Hätten die Tarifvertragsparteien einen höheren jährlichen Demographiefonds beschlossen, wären die Tarifentgelte weniger kräftig gestiegen. Es ist wie ein Drehen an Schrauben: Einer Drehung nach oben folgte eine Drehung nach unten, bis der Kompromiss steht. Nicht jedem Gewerkschaftsmitglied war diese Entscheidung recht. Es gab Zweifel, ob es sich lohne, 300 € jedes Jahr in einen Fonds zu investieren, nicht für die IG BCE. Für sie war der Demographiefonds ein notwendiger Einstieg, einen Bewusstseinswandel einzuleiten.

Der TV Demo war zu keiner Zeit gefährdet, aber es gab Bremser auf beiden Seiten. Beim Arbeitgeberverband ChemieNord waren die Langzeitkonten ein Streitthema. Immer wieder kamen aus Mitgliedsunternehmen Zweifel am Sinn dieses Instrumentes auf. Arbeitgeber befürchteten einen Missbrauch, der ihre Personalkosten explodieren lassen würde. Ihre Sorge war, dass die Beschäftigten ohne Notwendigkeit länger arbeiteten, um ihre Zeitkonten aufzublähen. Ein anderer Vorbehalt waren die Kosten für die Administration dieser Konten. Langzeitkonten verlangen einen hohen Aufwand, weil eine detaillierte Fondsverwaltung nötig ist.

Einigen Mitgliedsunternehmen gingen die Regelungen im Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ überhaupt zu weit. Ihr Einwand war: Warum sollten wir das machen? Sie sahen keinen Sinn in einer zukunftsfähigen Personalpolitik, wie ihn die Chemieformel beabsichtigt. Als Antwort auf diese Bremser mussten beide Tarifvertragsparteien überzeugende Lösungen finden, die ihnen ihre Befürchtungen nahmen – und das hieß, Freiräume zum Nutzen der Unternehmen und ihrer Beschäftigten zu schaffen.

Unser Weg bei den Langzeitkonten hieß: Die Mitarbeiter entscheiden, ob sie diesen Verwendungszweck des Demographiefonds wollen, aber die Unternehmen können inhaltlich gestalten. Sie sind es, die über die Art und Weise des Einbringens entscheiden. Diese doppelte Freiwilligkeit ist es, mit der

die Bremser auf beiden Seiten leben können. Erfolg erzielt man am besten, wenn man mit guten Beispielen werben kann. (Interview Wilkens)

Vieles geht in Unternehmen nach dem Motto: Wollen wir nicht, brauchen wir nicht, haben wir noch nie so gemacht. Ein anderes Motto ist: Das ist mir zu umständlich. Tatsächlich war es kompliziert und aufwendig, Langzeitkonten zum ersten Mal in einem Unternehmen „zum Laufen“ zu bringen. Das System musste erst etabliert sein, bevor es sich als sinnvoll erweisen kann. Wer als Erstes ein Instrument nutzt, hat die meiste Arbeit – und das war damals ein Großunternehmen.

Ich selbst habe das System hier bei uns im Haus für meine Mitarbeiter eingeführt. Kompliziert war es nicht. Als Verband haben wir eine Vorbildfunktion für noch Zögernde. Man muss es nur wollen – und dabei helfen wir unseren Mitgliedsunternehmen. (Interview Wilkens)

Ein Tarifvertrag wie der zur Lebensarbeitszeit und Demographie wäre ohne Treiber nur schwer denkbar gewesen. Von oben herab lässt sich kein Tarifwerk verordnen. Es fehlte ihm schlicht an Akzeptanz. Tarifkommissionen entscheiden nie ohne Absicherung der Mehrheit ihrer Mitglieder, selbst wenn sie mutig vorangehen. Wie sollte es auch in demokratischen Organisationen anders sein?

Wie entstehen Prozesse, wie entstehen überhaupt Meinungen in einer Gewerkschaft? Immer ist es ein Zusammenspiel der Hauptamtlichen mit den Ehrenamtlichen, und ein Tarifvertrag ist das Ergebnis eines gegenseitigen Gebens und Nehmens. Dabei werden Themen in beide Richtungen gespiegelt, von unten nach oben und umgekehrt. Entscheidendes Gewicht kommt unseren Gremien zu. In unseren Tarifkommissionen findet ein regelmäßiger Austausch statt, wo wir über die Priorität von Themen entscheiden. Die bestimmende Frage dabei ist, wo müssen wir uns handlungsfähig zeigen? (Interview Erhard)

Am Anfang jeder Tarifregelung stehen immer einzelne Unternehmen, die an der Spitze gehen. Bis die tarifliche Umsetzung danach in der Breite erfolgt, dauert es oft Jahre. So war es auch beim Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“. Früher als andere stellten sich einige Personalleiter die entscheidenden Fragen: Was passiert mit unseren Beschäftigten, wenn wir jetzt nichts tun? Wie gut halten unsere Arbeitsplätze der Demographieentwicklung stand? Können unsere Beschäftigten ihren Job bis zum 67. Lebens-

jahr machen? Wenn nicht: Wie können wir unsere Beschäftigten an ihren Arbeitsplätzen arbeitsfähig halten? Welche Maßnahmen sind dafür unbedingt erforderlich? Welche Investitionsentscheidungen müssen getroffen werden, ohne dabei das Verhältnis von Aufwand und Ertrag aus den Augen zu verlieren? Bieten wir auch genügend Möglichkeiten für ältere Mitarbeiter in unserem Unternehmen an, die ihrer gewandelten Leistungsfähigkeit entsprechen?

Großunternehmen fiel es dabei leichter als anderen Unternehmen, sich der demographischen Alterung zu stellen. Ihr Vorteil war: Sie mussten meist nicht bei null beginnen. Der Gesundheitsschutz der Mitarbeiter sowie die Wiedereingliederung Langzeiterkrankter gehören seit Jahren zu ihrem Alltag. Doch es waren nicht nur Konzerne, die ihrer Zeit voraus waren, auch klein- und mittelständische Unternehmen zählten zu diesem Kreis der Vorreiter.

Ohne Ausnahme haben die KMUs unseren Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ unterstützt. Niemand hat unsere Arbeit am Tarifwerk im Vorfeld gebremst, niemand hat unser Tarifwerk später gerüffelt. Ihres Beistands konnte ich mir immer sicher sein. Ihr Tenor war und ist: Es ist gut, dass ihr euch als Verband mit der demographischen Alterung befasst und Tarifregelungen beschlossen habt, mit denen wir das Problem der fehlenden Facharbeiter lösen können. (Interview Wilkens)

Klein- und mittelständische Unternehmen können kein Demographieprojekt wie Großunternehmen aufziehen. Dafür fehlt ihnen bereits das Geld, zusätzliches Personal einzustellen. Nur heißt das nicht, dass ihnen eine nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit ihrer Beschäftigten gleichgültig wäre. Inhabergeführte Firmen wissen um den Wert jedes Einzelnen. Viele ihrer Angehörigen sind bereits in der zweiten oder dritten Generation dort tätig – und das prägt die von der Geschäftsführung vermittelten Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen. Dieses persönliche Miteinander lässt Unternehmen die Gesundheit ihrer Mitarbeiter auch ernst nehmen.

In der Tarifrunde 2012 sind beide Tarifvertragsparteien einen Schritt weitergegangen. BAVC und IG BCE vereinbarten einen zusätzlichen Demographiebetrag von 600 € für die Jahre 2013 bis 2015, der für eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung des Erwerbslebens genutzt werden soll. Dafür steht den Betriebsparteien neben den bereits vorhandenen Verwendungszwecken der Langzeitkonten, der Altersteilzeit, der Teilrente, der Berufsunfähigkeitszusatzversicherung (BUC), der tariflichen Altersvorsorge ein neugeschaffenes

Modul, die lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung, zur Verfügung. Auf dieses innovative Instrument werde ich – wie auch auf die anderen Instrumente – im nächsten Kapitel näher eingehen.

Der IG BCE fiel es schwer, sich mit dieser Einigung anzufreunden. Die Weiterentwicklung des Tarifvertrages war ihr wichtig. Weitere Optionen mussten geschaffen werden, um längere Lebensarbeitszeiten tatsächlich zu ermöglichen. Aber der zusätzliche Betrag von 200 € im Jahr war der Verhandlungskommission der IG BCE zu gering, und die Befristung lag nicht in ihrem Interesse. Der Tenor von ihrer Seite aus lautete: „Wir werden weiter verhandeln müssen.“

Beide Sozialpartner hatten ein gemeinsames Ziel, mit dem zusätzlichen Demographiebetrag II den Tarifabschluss kompromissfähig zu machen. Über dessen Höhe mussten wir uns erst einigen. Zwischen Interessenvereinigungen bestehen immer unterschiedliche Meinungen, wenn es ums Geld geht. In der Sache und im Marketing, im „Verkaufen dieser Produkte“, standen und stehen wir gemeinsam Schulter an Schulter. (Interview Wilkens)

Im Tarifabschluss 2015 einigten sich die Tarifpartner nach zum Teil scharfen Auseinandersetzungen u. a. darauf, den Demographiefonds aufzustocken. Für das Jahr 2016 werden jedem Tarifbeschäftigten aus dem Fonds insgesamt 550 € zustehen. Ab 2017 wird sich dieser Betrag auf 750 € im Jahr erhöhen.

Abschied von der Altersteilzeit

Mit der demographischen Alterung beschäftigten sich beide Sozialpartner seit der Jahrtausendwende. Anfangs war es ein „Vorfühlen“, wie wichtig ihren Mitgliedern das Thema war. In den Vordergrund ihrer Überlegungen rückte es erst, als Mitte 2000 die Bundesregierung beschloss, die staatliche Förderung der Altersteilzeit nicht mehr zu verlängern und Ende 2009 auslaufen zu lassen.

Das war aber nicht der einzige Grund. Die Altersteilzeit war ein Instrument der 1990er und frühen 2000er Jahre, in der die Chemiebranche große Umbrüche erlebte. Infolge von Rationalisierungen und Restrukturierungen, erzwungen

durch einen harten und globalen Wettbewerb, nahm die Beschäftigung damals stark ab. In den Unternehmen war der ideale Beschäftigte nicht älter als 35 Jahre. In den Unternehmen dominierten die Altersgruppen unter 40 Jahren, während Beschäftigte über 60 Jahre kaum noch vertreten waren. Diese Zeiten waren nun Vergangenheit. Die demographische Alterung zwang die Unternehmen wie die Tarifpartner, sich auf einen kommenden strukturellen Fachkräftemangel einstellen zu müssen.

Mit dem 31. Dezember 2009 endete der Chemietarifvertrag zur Förderung der Altersteilzeit und mit ihm die großzügigen Vorruhestands- und Altersteilzeitmöglichkeiten. Seine Geschäftsgrundlage bestand nicht mehr, da die staatliche Altersteilzeitförderung entfallen war. Was sich auf den ersten Blick wie eine Nichtigkeit anhört, bedeutete eine radikale Abkehr von dem jahrzehntelangen arbeits- und tarifpolitischen Paradigma, Älteren den Weg in den vorzeitigen Ausstieg zu ebnen.

Die Chemieindustrie war seit Mitte der 1980er Jahre eine jener Branchen, in denen die Vorruhestands- und Altersteilzeitmöglichkeiten am stärksten verbreitet waren. Sie hatte den Ruf, als die Altersteilzeitbranche schlechthin zu gelten, auch weil beide Tarifvertragsparteien für eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit und nicht für eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit kämpften. Bereits 1985 schlossen der BAVC und die Vorgängergewerkschaft der heutigen IG BCE einen Vorruhestandstarifvertrag, der eine erste Frühverrentungswelle auslöste. Als die Bundesregierung 1996 über die Förderung der Altersteilzeitmöglichkeiten beriet, nahmen die Tarifvertragsparteien der Chemie Einfluss auf die Gesetzgebung. Ohne ihre beharrlichen Interventionen wären die Aufstockungsbeträge nicht steuer- und sozialabgabenfrei gewesen, genauso wenig hätte es die lukrativen Erstattungsleistungen der Bundesagentur für Arbeit gegeben.

Wir waren die Treiber der Vorruhestands- und Altersteilzeitmöglichkeiten und wir haben sie am stärksten genutzt. (Interview Erhard)

Ob wir die Vorruhestands- und Altersteilzeitbranche schlechthin sind, dahinter würde ich ein Fragezeichen setzen. Wir haben dieses Instrument gemeinsam mit der Politik zum Wohle der Unternehmen und der Beschäftigten eingeführt. Aber man muss immer sehen, in welcher Situation wir in den letzten 25 Jahren gestanden haben. (Interview Wilkens)

Mit dem Wegfall des eisernen Vorhanges hatte sich die Wettbewerbssituation deutscher Unternehmen tatsächlich radikal verschärft. Der Niedergang des COMECON und die Konkurrenz asiatischer Länder erhöhten den Druck auf deutsche Waren und engten den Spielraum für Preiserhöhungen deutlich ein. Der freie Warenverkehr zwischen Ost und West war nicht mehr behindert. Diese Entwicklung war auch nicht umkehrbar, da immer mehr ausländische Hersteller fähig sind, qualitativ hochwertige Waren zu günstigen Preisen zu produzieren.

Die deutschen Unternehmen mussten sich einem Wettbewerb stellen, der ihnen in der alten Bundesrepublik fremd gewesen war. Deutschland musste sich als Industrie völlig neu erfinden. Der Umbau der „Deutschland AG“ binnen weniger Jahre gelang durch eine Kombination betrieblicher Umstrukturierungen und politischer Flankierung. Dazu gehörte die Auslagerung von Teilen der Produktion nach Osteuropa. Viele Dinge ließen sich jetzt vor der Haustür – in Polen, in Tschechien – günstiger produzieren als noch im Westen bis 1989. Zur massiven Senkung der realen Lohnstückkosten trug genauso eine radikale Restrukturierung in den Betrieben bei. Anders als ihre Wettbewerber im angelsächsischen Ausland konnten deutsche Unternehmen ihren Beschäftigten nicht kurzerhand kündigen und deren Einkommen senken, sie mussten andere Wege gehen. In der Chemieindustrie hieß die Antwort auf die Erodierungstendenzen: flexible Flächentarifverträge. In dieser Zeit des Neuerfindens und der Neustrukturierung der deutschen Industrie war der Veränderungs- sowie der Anpassungsbedarf an das Personal hoch, im Klartext bedeutete dies sozialverträgliche Entlassungen. Dabei wollte keiner der beiden Tarifpartner die Jugend auf Dauer abhängen, deren Arbeitslosigkeit Ende der 1990er Jahre bereits auf knapp 20 Prozent gestiegen war.

Was heute viele nicht mehr in Erinnerung haben, ist, dass wir Ende der 1990er Jahre eine ähnlich hohe Jugendarbeitslosigkeit hatten wie heute in den südeuropäischen Staaten. Unsere Antwort war die Altersteilzeit. Sie war nicht nur ein Instrument der Personalanpassung, sondern auch ein Instrument, um jungen Menschen die Chance einer Berufsausbildung zu geben. Nur das allein genügte nicht. Durch das Instrument der Altersteilzeit kamen nicht wie erwünscht ausreichend junge Menschen vom Arbeitsmarkt in eine Ausbildung. Gemeinsam vereinbarten die Tarifpartner 2001/2002, über Bedarf in unserer Branche auszubilden – und dieses Ziel haben wir in unserem Tarifabschluss 2014 bekräftigt. (Interview Wilkens)

Die Industrieposition Deutschlands in Europa und auch in der Welt ist heute stark. Das ist mit umfassenden Restrukturierungen in den Unternehmen gelungen. Mit neuen Produkten und neuen Verfahren konnte sich die deutsche Industrie in diesem Wettbewerbsumfeld wieder in Szene setzen. Die Altersteilzeitregelung war dabei ein Baustein, der dringend benötigt wurde, wie beide Tarifpartner betonen. An der Wettbewerbsstärke deutscher Unternehmen änderte auch die Finanz- und Wirtschaftskrise nach 2008 wenig. Der deutsche Arbeitsmarkt überstand die Turbulenzen vergleichsweise unbeschadet, weil die Unternehmen an ihren Beschäftigten festhielten, anstatt sie zu entlassen.

Es gibt einen eindeutigen Trend in der deutschen Wirtschaft: Einheimische Unternehmen produzieren verstärkt höherwertige Produkte in den Nischen des Weltmarktes, wo sie höhere Preise erwirtschaften können. Ein Beispiel ist die Kunststoffindustrie, die u. a. Zulieferer erstklassiger Produkte für teure Pkws aus deutscher Produktion ist. Da es ein begehrter Markt ist, kämpfen hier nicht nur Anbieter unserer Branche, sondern auch Stahlunternehmen um Marktanteile. Im Wettbewerb der Materialien muss sich die Kunststoffindustrie immer wieder neu positionieren – und das ist trotz Rückschlägen insgesamt gut gelungen. So werden in der Medizinindustrie zunehmend Kunststoffe verarbeitet, genauso in der Medizintechnik. Davon profitieren beide mit höheren Wertschöpfungen. (Interview Wilkens)

Einen Anspruch auf Altersteilzeit hatten alle älteren Arbeitnehmer in der Chemie, die das 55. Lebensjahr vollendet hatten und mindestens 1.080 Kalendertage in einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nachweisen konnten. Zwei Arbeitszeitmodelle bot der Tarifvertrag dabei an: Das Modell I sah eine bis zu 6 Jahre dauernde Altersteilzeit vor, in der die Arbeitnehmer nur noch die Hälfte der vereinbarten Arbeitszeit arbeiteten; das Modell II war das sogenannte Blockmodell, in dem die Arbeitszeit in der ersten Hälfte geleistet wurde. Anschließend wechselten sie in die sogenannte Freistellungsphase. Etwa 95 Prozent der Beschäftigten entschieden sich für das Blockmodell, das Altersteilzeitmodell II. Es war der erklärte Wunsch beider Seiten: Die Arbeitgeber scheuten meist den Aufwand, Teilzeitarbeitsplätze einzurichten, und die älteren Arbeitnehmer freuten sich auf ein längeres „Rentnerleben“.

Der Tarifvertrag zur Förderung der Altersteilzeit war dabei überaus attraktiv. Wer vorzeitig in den Ruhestand wechselte, bekam im Durchschnitt etwas über 90 Prozent seines letzten Nettogehaltes ausgezahlt. Dabei betrug das Arbeitsentgelt für die Altersteilzeitarbeit mindestens 85 Prozent, höchstens

100 Prozent. Eine Aufstockungszahlung in Höhe von 40 Prozent glich den ausfallenden Teil der Arbeitszeit aus. Davon erstattete die Bundesagentur für Arbeit 20 Prozent, wenn der Arbeitsplatz wieder neu besetzt wurde. Dieser Wiedereingliederungszuschuss war nicht an die weggefallene Stelle gebunden, es konnte auch eine andere sein. Arbeitgeber konnten eine Umsetzungskette bilden. Etwa 50 Prozent der Unternehmen in der Chemieindustrie nahmen diese Förderung der Bundesagentur jährlich in Anspruch. Für die anderen Unternehmen war die Altersteilzeit ein bequemer Weg, Personal abzubauen.

Damals benötigten wir das Instrument der Förderung der Altersteilzeit. Wir wollten mehr junge Menschen ausbilden, als wir selber brauchten, und wir mussten die Arbeitskosten senken. Diese Kombination ließ Unternehmen die staatliche Subventionierung in Anspruch nehmen. (Interview Wilkens)

Attraktiv war die Altersteilzeit auch durch die Abfindungen. Zwischen 2.000 € und 12.000 € erhielt jeder, der vor der abschlagsfreien Rente aus dem Unternehmen ausschied. Die Höhe richtete sich nach den fehlenden Jahren bis zum vollen Rentenbezug ohne Abzüge.

Von den Vorruhestands- und Altersteilzeitmöglichkeiten machten mehr als die tariflich vereinbarten 5 Prozent aller Beschäftigten Gebrauch. In den Hochzeiten waren es bis zu 8 Prozent. Meist verabschiedeten sich die älteren Beschäftigten zwischen 57,5 und 58 Jahren in den Vorruhestand. Vor dem 60. Lebensjahr war ein Rentenbezug damals nicht möglich, auch nicht mit Abschlägen. Ein lebhaftes Echo löste der Tarifvertrag zur Förderung der Altersteilzeit vom 17. Juli 1996 anfangs nicht aus. Erst nach gut 2 Jahren war er in aller Munde und entfachte eine hohe Frühverrentungswelle. Fast alle Älteren über 55 Jahre nahmen in der Chemie ihren Anspruch auf Altersteilzeit wahr.

Wer bis zum 31. Dezember 2009 in Altersteilzeitarbeit eingetreten ist, profitiert noch heute von der alten Regelung. Davon machte ein großer Teil Älterer auch regen Gebrauch.

Altersteilzeitregelungen, die seit über 25 Jahren laufen, verfestigen Handlungen und Denkweisen. Sie werden zu liebgewonnenen Privilegien, auf die keiner mehr verzichten will. An ihrer Entscheidung, diese Förderung abzuschaffen, rüttelten beide Tarifvertragsparteien der Chemie trotz heftigen Widerstandes aus den eigenen Reihen nicht. Für sie hat jedes Instrument

seine Zeit. Die umfassenden Restrukturierungen lägen hinter der deutschen Chemieindustrie, jetzt müssten die Auswirkungen der demographischen Alterung gestaltet werden.

Wenn vor 5 Jahren jemand mit 62 Jahren im Betrieb durch die Hallen lief, wurde er von jüngeren Kollegen gefragt: „Bist du krank?“ – Auf die Gegenfrage „Warum?“ kam nur die Antwort: „Weil du immer noch arbeitest.“ Es war zu ungewöhnlich. Jetzt im Kopf zu haben, dass es einem Freude bereitet, noch mit 65 Jahren zu arbeiten, ist ein Prozess, der nicht von heute auf gleich geht. (Interview Wilkens)

Die Folgen der Vorruhestandsregelung sind bis heute zu spüren. Im Denken der Beschäftigten lebt die Ansicht weiter, dass sie nicht bis zum 65., geschweige denn bis zum 67. Lebensjahr arbeiten müssen, weil es immer wieder Instrumente geben wird, die ihnen einen vorgezogenen Ausstieg aus dem Erwerbsleben erlauben werden. Das geplante Rentenreformpaket der Bundesregierung bestärkt sie noch darin. (Interview Erhard)

Die Widerstände beschäftigter IG-BCE-Mitglieder waren zum Teil groß, als der Anspruch auf Altersteilzeit auslief. Ihnen war es unbegreiflich, nicht mehr vorzeitig ihre Rente beziehen zu dürfen. Seit den letzten Jahren lässt sich ein allmähliches Umdenken beobachten. Ein wachsender Teil der Beschäftigten richtet sich auf ein längeres Erwerbsleben ein. Ob sich an dieser Entwicklung durch die Rente mit 63 Jahren etwas verändern wird, lässt sich heute noch nicht beurteilen.

Seit dem 1. Juli 2014 haben langjährige Beschäftigte einen Anspruch, vorzeitig in Rente gehen zu können, wenn sie 45 Jahre Beiträge gezahlt haben. Ohne Einbußen steht ihnen ihre Altersvorsorge ab 63 Jahren zu. Die Betonung liegt dabei auf der Präposition „ab“. Mit 63 Jahren können sich nur Beschäftigte aus dem Berufsleben zurückziehen, die vor 1953 geboren wurden. Ab diesem Jahrgang erhöht sich der mögliche vorzeitige Renteneintritt mit jedem Jahr um 2 Monate. Beschäftigte, die 1964 oder später zur Welt kamen, können erst mit 65 Jahren vorzeitig in Rente gehen. Das sind 2 Jahre früher als ihr regulärer Renteneintritt.

Als Beitragsjahre zählen bei der abschlagsfreien Rente mit 63 Lebensjahren auch unbegrenzt Zeiten der Arbeitslosigkeit mit, wenn sie Arbeitslosengeld I bezogen, aber nicht Hartz-IV-Zeiten. Arbeitslosenzeiten in den letzten beiden Jahren vor dem gewünschten früheren Renteneintritt berücksichtigt das Ge-

setz genauso wenig, um eine Welle von Frühverrentungen zu vermeiden. Dafür zählen der Wehr- oder Zivildienst, Kindererziehungszeiten, Zeiten für die Pflege von Angehörigen und Zeiten freiwillig gezahlter Rentenbeiträge mit.

Der Beschluss des Bundestages ist ein fatales Signal für die geburtenstarken Jahrgänge. Von der Rente mit 63 Jahren profitieren lediglich zwei Jahrgänge, für die anderen verschiebt sich die Altersgrenze auf 65 Jahre. Warum das als die große soziale Errungenschaft gefeiert wird, ist mir rätselhaft. Der finanzielle Aufwand steht in keinem Einklang zu dem Nutzen. (Interview Wilkens)

Ich kenne die Debatten und die Einstellungen zur Rente mit 63. Von unseren Mitgliedern höre ich: Es wird gemacht. Wer es nicht macht, ist selber schuld. Uns als Gewerkschaft wirft sie um Jahre zurück. Innerhalb des Deutschen Gewerkschaftsbundes sind wir die Einzigen, die für eine längere Arbeitszeit der Beschäftigten bis zum Renteneintritt streiten. Ich will die Rente mit 63 Lebensjahren auch nicht in Abrede stellen, aber sie ist nicht der Geist des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demographie“. Sie ist als Übergangslösung notwendig, aber wir müssen über weitere Lösungen nachdenken, da sie Arbeitgeber und Arbeitnehmer signalisiert: Es gibt immer eine Regelung, die einen früheren Austritt ermöglicht. (Interview Erhard)

Von der „Rente mit 63 Jahren“ machen langjährig Versicherte regen Gebrauch. 206.000 Anträge gingen bei der Deutschen Rentenversicherung bis Ende 2014 ein. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hatte sogar mit bis zu 240.000 Menschen gerechnet, die nach 45 Beitragsjahren abschlagsfrei vorzeitig in den Ruhestand wechseln würden. Das wären alle Anspruchsberechtigten gewesen. (Daten: Deutsche Rentenversicherung)

Die starke Nachfrage der Rente mit 63 Jahren macht Arbeitgeberverbänden große Sorge. Sie befürchten, dass die abschlagsfreie Frührente die erfolgreichen Anstrengungen, die Beschäftigung Älterer zu erhöhen, gefährde und dem Arbeitsmarkt qualifizierte Arbeitskräfte entziehe. Damit verschärfe sich vor allem der Fachkräftemangel für klein- und mittelständische Unternehmen. Ohne dieses Gesetz würde ein Großteil der begünstigten Arbeitnehmer bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter arbeiten müssen. Für diese Ansicht sprechen die Angaben der Bundesagentur für Arbeit. Seitdem die Rente mit 63 in Kraft ist, geht erstmals seit langer Zeit die Zahl der Beschäftigten der Altersgruppe zwischen 63 und 65 Jahren zurück – und dieser Trend hält an und wird anhalten.

Es ist Zeit für ein kurzes Resümee

Tarifpolitik darf nicht statisch sein – sie muss sich weiterentwickeln. Sie muss auf die bestimmenden Trends in der Gesellschaft antworten, ohne sich dabei den Stempel von der Tagesaktualität aufdrücken zu lassen.

Die Tarifparteien der Chemieindustrie sind in ihren Tarifverträgen in vielerlei Hinsicht innovativ. Auf die demographische Alterung mit ihren Folgen für Betriebe und Beschäftigte richteten sie zum Teil früher als die Politik ihre Tarifpolitik aus: 1998 mit der Chemiealtersvorsorge, im Chemietarifpaket 2003 mit den Langzeitkonten und der Qualifizierung und 2008 mit dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“.

In der Politik sind die umwälzenden Entscheidungen erst in den 2000er Jahren getroffen worden: die Rentenreform (2001) und die Rente mit 67 Jahren in Stufen (2007). Die im Mai 2001 beschlossene Rentenreform enthielt eine neue Rentenformel und eine staatlich geförderte Privatrente. Die Riesterrente ergänzte dabei nicht das Bismarcksche Modell der beitragsbezogenen Sozialversicherung, sondern ist deren (Teil-)Ersatz. Das ist ein Paradigmenwechsel, wie ihn der deutsche Sozialstaat in seiner über 100 Jahre langen Geschichte noch nicht erlebt hatte.

Mit dem „Gesetz zur Anpassung der Regelaltersgrenze“, wie es im Amtsdeutsch heißt, verlängert sich überdies das Renteneintrittsalter abhängig vom Geburtsjahrgang stufenweise von 65 auf 67 Jahre. Ab 2012 steigt die Altersgrenze jedes Jahr um 1 Monat, ab 2014 um 2 Monate. Für die Jahrgänge bis 1946 änderte sich noch nichts, erst für die 1947 Geborenen. Sie erhielten erst mit 65 Jahren und 1 Monat ihre gesetzliche Altersrente. Ab Jahrgang 1964 gilt für alle Beschäftigten die 67-Jahres-Grenze.

Unsere Entscheidung, uns tarifpolitisch frühzeitig auf die demographische Alterung einzustellen, ist vorbildlich. (Interview Wilkens)

Die Tarifparteien der Chemie waren aber auch Getriebene. In Deutschland lässt sich spätestens seit Mitte der 2000er Jahre ein Politikwandel beobachten, der auf eine Abkehr von dem frühzeitigen Berufsausstieg setzt. Die Möglichkeiten, früher in Rente zu gehen, wurden vom Deutschen Bundestag begrenzt. Die sogenannte 58er-Regelung lief aus, der Bezug des Arbeitslosengeldes wurde verkürzt und die Altersteilzeitregelung nicht mehr verlängert.

Die bereits erwähnte schrittweise Anhebung der Regelaltersgrenze erhöhte zusätzlich den Druck auf Beschäftigte, länger zu arbeiten.

Um es auf den Punkt zu bringen: Fakten setzten die demographische Alterung in den Betrieben und das Handeln der Bundesregierung – und darauf haben die Tarifpartner der Chemie mit dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ reagiert.

Was steht in dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“?

Seit dem 1. Mai 2008 gilt für rund 580.000 Beschäftigte in 1.900 Unternehmen der Chemieindustrie der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“. In ihm wird zunächst in einer Präambel die sogenannte Chemieformel als Antwort auf die demographische Alterung benannt. Ihre Kernelemente sind

- eine Demographieanalyse,
- Regelungen zur alters- und altersgerechten Arbeitsorganisation, zur Qualifizierung und zur Gesundheit,
- Regelungen der (Eigen-)Vorsorge und Nutzung verschiedener Instrumente für gleitende Übergänge zwischen Bildung, Arbeit und Ruhestand und
- ein Demographiefonds.

Viele Paragraphen dieses Tarifvertrages tragen einen fast appellativen Charakter. Zwingend vorgeschrieben sind lediglich eine Demographieanalyse, Beratungen mit dem Betriebsrat über etwaige Maßnahmen zu einer demographiestabilen Personalpolitik und ein Demographiefonds – aber damit kommen Einlassungszwänge und Ressourcen ins Spiel.

Die Demographieanalyse soll Informationen liefern, die eine Personalpolitik im Sinne eines langen und gesunden Arbeitens bis zum gesetzlichen Renteneintritt ermöglichen. Ihr Ziel ist es, die aktuelle Altersstruktur der Belegschaft als Ganzes vor Augen zu führen und Hinweise auf mögliche auffällige Altersstrukturen zu geben. Der Tarifvertrag sieht dabei vor, die Beschäftigten nach Alter, Qualifikation und Funktionen zu erfassen und die Daten alle 3 bis 5 Jahre zu aktualisieren. Die IG BCE hätte sich in diesem Punkt eine detailliertere verpflichtende Analyse gewünscht, die auch den Krankenstand, die Ausbildungsquote, die Teilzeitquote und die Betrachtung der Abteilungen und Standorte berücksichtigt hätte.

Die Demographieanalyse hat das Bewusstsein vieler mittelständischer Unternehmen für die demographische Alterung geschärft. Ihnen war dieses Problem zwar nicht fremd, nur fehlten ihnen die Fakten. Erst die aktuelle Altersstruktur ließ sie wichtige Fragen stellen: Wie ist die Altersverteilung in einer Abteilung? Überwiegen ältere Beschäftigte, dominieren mittlere Jahrgänge oder bestimmen jüngere Mitarbeiter? Welche wichtigen Schlüsselberufe haben die Beschäftigten überhaupt? Auch Großunternehmen, die erst in den 1970er Jahren neu entstanden sind, zeigten zum Teil eine auffällige Altersstruktur. Bei ihnen gaben die Jahrgänge der sogenannten „Babyboomer“, die in den nächsten 15 Jahren in die Rente gehen werden, den Ton an. Heute stellen diese Unternehmen in besonderer Weise ihre Personalplanung um: Sie werben nicht nur um junge, sondern auch um mittlere Jahrgänge (40 plus), damit ihre Alterspyramide wieder intakt ist. (Interview Wilkens)

Es müssen immer zwei Dinge unterschieden werden: der Konsens und der Kompromiss. Einig waren sich beide Tarifvertragsparteien über die Notwendigkeit einer Demographieanalyse, nicht über die Kriterien. Für uns ist die vereinbarte Demographieanalyse eine Altersstrukturanalyse, mit der sich die grundsätzliche Frage, wie Arbeit in den Unternehmen künftig gestaltet werden soll, nur unzureichend beantworten lässt. Diesen Kompromiss mussten wir schließen, da sich die Arbeitgeber aus Kostengründen weigerten, einer detaillierteren Pflichtanalyse zuzustimmen. Für uns war es kein Beinbruch, weil jedes Unternehmen sich die Altersstruktur seiner Belegschaft als Ganzes vor Augen führen kann. (Interview Erhard)

Die Altersstrukturdaten mussten spätestens bis zum 31. Dezember 2009 vorliegen, sofern die Unternehmen nicht bereits über entsprechende Zahlen verfügten. In den Erläuterungen zum Tarifvertrag wird die Analyse bis zum 30. September 2009 empfohlen, um den Betriebsparteien ausreichend Zeit für Beratungen über etwaige Maßnahmen zu geben. Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat diese Erfassung jedoch in vielen Unternehmen massiv beeinträchtigt.

Mit Sicherheit hat es Verzögerungen bei einigen Unternehmen gegeben, auch weil 2009 ein schwieriges Jahr war. Die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise drängte andere, vordringlicher zu lösende Probleme in den Fokus. Doch 2010 war die Demographieanalyse in allen Unternehmen abgeschlossen. Aus den Rückmeldungen der Unternehmen habe ich keinen Zweifel an der Wichtigkeit dieses Instrumentes. Die Unternehmen wertschätzen es. (Interview Wilkens)

Das andere verpflichtende Element des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demographie“ ist ein betrieblicher Demographiefonds, in den die Arbeitgeber für jeden Tarifbeschäftigten seit dem 1. Januar 2010 300 € pro Jahr einzahlen. Dieser Betrag wird angepasst: Er erhöht sich jährlich entsprechend der prozentualen Tarifierhöhungen des Vorjahres. Der Begriff Fonds ist dabei etwas missverständlich, weil die Beiträge nicht verwaltet werden. Es sind Gelder, für die die Arbeitgeber aufkommen und über deren Verwendungszweck sie sich mit ihren Betriebsräten einigen müssen.

Wie das Geld aus dem Fonds verwendet wird, darüber entscheiden die Betriebsparteien durch freiwillige Betriebsvereinbarungen. Zur Auswahl standen zunächst fünf Verwendungszwecke:

- Langzeitkonten,
- Altersteilzeit,
- Teilrente,
- Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie (BUC),
- tarifliche Altersvorsorge.

In der Tarifrunde 2012 wurde der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ der Chemie in zwei Punkten erweitert: Die Tarifpartner beschlossen einen zusätzlichen Fonds für die Jahre 2013 bis 2015, dessen jährliche Höhe 200 € pro Tarifarbeitnehmer beträgt. Tarifierhöhungen wirken sich auf diesen Demographiebetrags II nicht aus. Eine Verzinsung ist auch nicht vorgesehen. Rechnet man die beiden Fonds zusammen, stellen die Arbeitgeber 538,42 € je Tarifarbeitnehmer, einschließlich der prozentualen Tarifierhöhungen, für das Jahr 2015 zur Verfügung.

Ein Demographiefonds lebt – wie ein Unternehmen – von Geld. Je besser er finanziert ist, umso besser lassen sich seine einzelnen Verwendungszwecke auch umsetzen. Der Demographiebetrags I, für den die Arbeitgeber für jeden Tarifbeschäftigten 300 € pro Jahr seit dem 1. Januar 2010 aufbringen, genügt trotz Dynamisierung und Inflationssicherheit der Gewerkschaft nicht. Beide Sozialpartner haben sich darauf geeinigt, ein zusätzliches Finanzvolumen zu schaffen. Die Höhe von 500 € für das Jahr 2013 war ein Kompro-

miss: Der IG BCE war dieser Demographiebetrag eher zu gering, dem BAVC eher zu hoch. (Interview Wilkens)

Neu vereinbart wurde 2012 ebenfalls eine lebensphasenorientierte Arbeitsplatzgestaltung (Modell RV 80), deren Zweck es ist, die Arbeitszeit Älterer ab dem 55. Lebensjahr ohne Gehaltseinbußen auf 80 Prozent zu verkürzen oder die Arbeitszeit in bestimmten Lebensphasen zu flexibilisieren.

Der Demographiebetrag I kann für alle sechs Verwendungszwecke genutzt werden, auch beliebige Kombinationen sind möglich, während der Demographiebetrag II nur für die Zwecke Langzeitkonten, Altersteilzeit oder lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung in Frage kommt. Eine Kombination der Zwecke ist aber zulässig.

Falls in Betrieben mit bis 200 Beschäftigten keine Einigung zwischen den Betriebsparteien über die Verwendung des Demographiebetrages I erfolgt, muss der Arbeitgeber diese Mittel für die betriebliche Altersvorsorge nutzen. In Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten kommt der Demographiebetrag I in diesem Fall dem Instrument Langzeitkonten zugute. Auch bei einer Nichteinigung über die Verwendung des Demographiebetrags II gilt die Auffangregelung tarifliche Altersvorsorge, aber nur für Betriebe mit weniger als 200 Beschäftigten.

In dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ stehen alle Bausteine gleichwertig nebeneinander. Das ist für mich eine ganz wichtige Voraussetzung. Unsere Chemieformel setzt den Rahmen für die Unternehmen, aber sie zwingt ihnen keine Lösung auf. Jedes unserer Mitgliedsunternehmen wird seinen eigenen Weg gehen, um die Auswirkungen des demographischen Wandels zu gestalten. Den Königsweg gibt es nicht! Entscheidend sind die Bedürfnisse der Unternehmen und die Interessen der Beschäftigten. (Interview Wilkens)

Zu jedem dieser Verwendungszwecke – bis auf die lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung – gab es bereits in der Vergangenheit eigene Tarifverträge, an die der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ anknüpft. Sie dürften den Betriebsparteien also weitgehend bekannt sein.

In aller Kürze will ich diese zur Wahl stehenden Möglichkeiten beschreiben:

Langzeitkonten (§ 8 TV Demo): Bereits seit dem 1. Januar 2004 können in einer Betriebsvereinbarung Langzeitkonten vereinbart werden. Sie sind in Geld zu führen und müssen insolvenzgeschützt sein. In einer Betriebsvereinbarung wird zunächst geregelt, welche Zeiten und Entgelte die Arbeitnehmer in ein Langzeitkonto einbringen können. Dafür kommen folgende Ansprüche in Betracht:

- Zeitguthaben,
- Altersfreizeiten,
- Mehrarbeit und Mehrarbeitszuschläge,
- tarifliche Urlaubsansprüche,
- tarifliche Zulagen und Zuschläge,
- bis zu 10 Prozent des kalenderjährlichen Tarifentgeltes und
- mit dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ die Förderung aus Mitteln des Demographiefonds.

Langzeitkonten haben ihre Vor- und ihre Nachteile. Ihr Charme liegt in der Flexibilität. Beschäftigte entscheiden selbst darüber, welche Ansprüche sie in ihr Langzeitkonto langfristig einbringen. Es ist dabei sinnvoll, neben den Einbringungsmöglichkeiten auch das Verfahren der Einbringung zu regeln, wann zum Beispiel der Arbeitnehmer seine Ansprüche beim Arbeitgeber beantragen muss. Über den Nutzungszweck der Wertguthaben bestimmen die Betriebsparteien. Der Tarifvertrag geht zunächst davon aus, die Freistellungsansprüche für eine Qualifizierung oder eine Freistellung vor der Rente zu nutzen. Dies ist nicht zwingend. Es ist möglich, die Wertguthaben ebenfalls für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie einzusetzen. Wenn es beide Betriebsparteien vereinbaren, können Beschäftigte auch eine Auszeit – ein Sabbatical – nehmen. Ein weiterer Vorteil der Langzeitkonten ist, dass sie sich mit anderen Instrumenten wie mit der Teilrente kombinieren lassen.

Die Kehrseite des Instrumentes ist: Langzeitkonten sind in der Regel eigenfinanziert, weil der jährliche Demographiebetrag von 300 € zu gering ist. Ob sie praktikabel sind, wird von Verantwortlichen in Unternehmen immer

noch angezweifelt: In ihren Augen verführen Langzeitkonten zum „Zeitsammelnden“, verlangen eine bürokratische Fondsverwaltung und eine aufwendige Insolvenzversicherung. Ein großer Nachteil für die Beschäftigten ist die unzureichende Übertragbarkeit der Langzeitkonten bei einem Wechsel des Arbeitgebers. Langzeitkonten können nur weitergeführt werden, wenn der neue Arbeitgeber damit einverstanden ist. Ist er dazu nicht bereit, ist das Wertguthaben aufzulösen und als Einmalbetrag auszuzahlen. Es tritt ein sogenannter Störfall ein.

Langzeitkonten haben ihren Reiz, aber auch ihre Schwächen. Mir ist es verständlich, dass sich viele Beschäftigte fragen, warum sie sich angesichts der Unsicherheit der Übertragbarkeit mit Langzeitkonten überhaupt beschäftigen sollen. Aber nicht jedes Gegenargument sticht. Arbeitgebern, denen die Fondsverwaltung zu mühsam erscheint, können sie privaten Dienstleistern wie der R+V Versicherung übergeben. Natürlich hat das seinen Preis. (Interview Erhard)

Altersteilzeit (§ 9 TV Demo): Seit dem 1. Januar 2010 gelten neue tarifliche Rahmenbedingungen zur Altersteilzeit. Die wichtigste und entscheidende Änderung ist, dass heute Arbeitnehmer keinen Tarifanspruch mehr auf Altersteilzeit besitzen. Die Betriebsparteien können sich in einer freiwilligen Betriebsvereinbarung lediglich darauf verständigen, die Mittel des Demographiefonds dafür zu verwenden. Altersteilzeit können auch nur noch Beschäftigte in Anspruch nehmen, die das 59. Lebensjahr vollendet haben. Die Höchstdauer der Altersteilzeit von 6 Jahren darf dabei nicht überschritten werden. Abfindungszahlungen sieht der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ ebenfalls nicht mehr vor. Statt einer 5-prozentigen Anspruchsgröße spricht der TV Demo nunmehr von einer 5-Prozent-Belastungsgrenze.

Die Aufstockungszahlungen und die zusätzlichen Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung bleiben aber in bisheriger Höhe bestehen, genauso die beiden Arbeitszeitmodelle.

Teilrente (§ 10 TV Demo): Die Teilrente ist keine eigene Rente. Sie bietet nur die Möglichkeit, die Altersrente als Teilrente zu nehmen. Wie für diese gilt, dass sie erst ab dem vollendeten 63. Lebensjahr zu beziehen ist.

Attraktiv ist die Teilrente nicht: Nur gut 1.000 Beschäftigte nutzen branchenübergreifend pro Jahr diesen Weg, um mit einer verminderten Arbeitszeit aus dem Berufsleben zu gleiten. Das Konstrukt ist zu starr, und vor allem eins:

Es ist höchst kompliziert. Beschäftigte können frühestens mit 63 Jahren bis zu zwei Drittel ihrer Altersrente in Anspruch nehmen. Ihr Einkommen setzt sich in diesem Fall aus der Teilrente und dem Einkommen aus der Teilzeit zusammen, für die Rentenabschläge von 0,3 Prozent pro Monat fällig sind. Das Verhältnis von Teilrente zu Teilzeit kann dabei in drei Stufen variabel gestaltet werden: ein Drittel Teilzeitrente und zwei Drittel Teilzeit oder umgekehrt oder eine Hälfte Teilzeitrente und eine Hälfte Teilzeit.

Als wir diese Regelung als Möglichkeit in den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ aufnahmen, hatten wir die Hoffnung – und die haben wir heute noch –, dass die Teilrente als eigene Rentenart ab dem 60. Lebensjahr angeboten wird. Das ist noch nicht der Fall. Damals haben beide Tarifvertragsparteien bei der alten Bundesregierung dafür gekämpft, aber ohne Erfolg. (Interview Erhard)

Aus Sicht der IG BCE sollte der Bundestag Defizite in dem seit 1992 geltenden Gesetz beseitigen. Die Regeln für den Bezug einer Teilrente müssten gelockert werden. Gesundheitlich belastete Beschäftigte müssten sie bereits ab dem 60. Lebensjahr in Anspruch nehmen können. Die Grenzen für einen zusätzlichen Verdienst müssten genauso angehoben und das Berechnungsverfahren vereinfacht werden.

Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie (BUC) (§ 11 TV Demo):

Unternehmen können ihre Beschäftigten gegen Berufsunfähigkeit absichern. Dafür steht ihnen der Verwendungszweck der Berufsunfähigkeitszusatzversicherung, kurz BUC genannt, zur Verfügung. Ein Spezialtarif, ausgehandelt von beiden Tarifvertragsparteien der Chemieindustrie, schützt sie mit einer Einheitsprämie vor dem Risiko der Erwerbsunfähigkeit, unabhängig von Geschlecht, Alter oder Arbeit. Dabei erfordert die Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie keine Gesundheitsprüfung, weil das Aufkommen der Versicherten das Risiko für die Versicherung mindert. Im Leistungsfall beträgt die Unfallrente monatlich bis zu 1.000 €, je nach Jahresbeitrag. Sie wird bis zum 67. Lebensjahr gezahlt.

In den Unternehmen stößt die Berufsunfähigkeitszusatzversicherung auf wenig Gegenliebe. Sie ist kein Blockbuster. In Norddeutschland hat nur eine Handvoll Mitgliedsunternehmen über sie verhandelt, vereinbart worden ist sie bis heute nur in einem Großunternehmen. Ihr entscheidender Nachteil ist: Es ist eine Versicherungsleistung, die nur alle Tarifarbeitnehmer in den Unternehmen und nicht nur Einzelne in Anspruch nehmen können. Dazu

wäre auch keine Versicherung ohne Gesundheitsprüfung bereit. Es ist eine Gruppenversicherung. Jeder Beschäftigte wird angenommen, ohne Fragen zu seiner Gesundheit beantworten zu müssen, aber von dem Schutz profitieren können nur Berufsunfähige.

Tarifliche Altersvorsorge (§ 12 TV Demo): Arbeitnehmer und Auszubildende der Chemieindustrie haben einen Anspruch auf Entgeltumwandlung in Höhe von insgesamt 613,55 € (tarifliche Altersvorsorge plus Chemieförderung I) im Jahr. Für jede 100 €, die der Arbeitnehmer zusätzlich aufbringt, erhält er vom Arbeitgeber weitere 13 € als besondere Chemieförderung, bis zu einem Gesamtumwandlungsbetrag von 4 Prozent der Beitragsbemessungsgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung (Chemieförderung II).

Dank des Demographiefonds gewinnt das bestehende Modell noch an Attraktivität. Zusammen mit dem Demographiebetrag I kann der Mitarbeiter bereits ohne eine eigene Leistung einen Betrag von 913,55 € im Jahr – angegeben ohne die jährlichen Tarifierhöhungen – für seine Altersvorsorge anlegen. Wer bereits in jungen Jahren diese Möglichkeit nutzt, steigert spürbar seine Rente und mindert sein Risiko, nach dem Erwerbsleben in Altersarmut leben zu müssen. Der Verwendungszweck der Altersvorsorge ist auch jedem geläufig und verursacht keinen nennenswerten zusätzlichen Verwaltungsaufwand. Der Demographiebetrag lässt sich außerdem leicht in die bestehenden Altersversorgungssysteme integrieren.

Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung (§ 13 TV Demo): Die lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung führten die Tarifpartner 2012 ein. Zwei Varianten sieht der Tarifvertrag dafür vor:

- die Flexibilisierung der Arbeitszeit in bestimmten persönlichen Lebenslagen wie einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Erziehung von Kindern, Pflege von Angehörigen, Qualifizierung, Ausübung eines Ehrenamtes), Vorbeugung und Nachsorge bei Erkrankungen, Entlastung für besonders beanspruchte Arbeitnehmer und
- ein gleitender Übergang in den Ruhestand für Mitarbeiter mit Anspruch auf Altersfreizeit durch eine Reduzierung der Arbeitszeit auf 30 Stunden pro Woche.

Ich bin sehr stolz auf das Modell RV 80. Es stößt auf ein erstes lebhaftes Echo in unseren Mitgliedsunternehmen, obwohl es nicht selbsterklärend ist. Vor-

reiter war erneut die Continental AG, was durchaus erwähnenswert sein sollte. Für einen breiten Erfahrungshorizont benötigen wir große wie kleine Unternehmen. (Interview Wilkens)

Das Modell RV 80 ist für die Betriebe nicht mit lebensphasenorientierter Arbeitszeitgestaltung verbunden, sondern mit flexiblen Übergängen in die Verrentung. Das zweite Standbein dieses Instrumentes ist im Alltag der Unternehmen (noch) nicht angekommen. Das überrascht nicht, weil in den Tarifverhandlungen die Arbeitsentlastung älterer Beschäftigter im Mittelpunkt stand, und nicht die Harmonisierung von Lebens- und Berufsphasen. Ältere Beschäftigte über 60 Jahre hofften und hoffen die Tarifpartner, mit einer 4-Tage-Woche in das gesetzliche Rentenalter zu führen.

Erste Unternehmen in Norddeutschland nehmen dieses Instrument schon wahr, große wie kleine. Aber ihre Erfahrungen erlauben noch kein endgültiges Urteil, ob die Dinge gut im Sinne der Tarifvertragsparteien laufen, dafür war die Zeit einfach zu kurz. Nach einer BAVC-Schnellumfrage nutzten 35 Prozent der Betriebe Ende 2012 den zusätzlichen Demographiefonds für Langzeitkonten, 14 Prozent für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung (RV 80) und 11 Prozent für eine Altersteilzeit. In 45 Prozent der Betriebe griffen Auffangregelungen, davon entfielen 42 Prozent auf die tarifliche Altersvorsorge und 3 Prozent auf flexible Übergänge in den Ruhestand. Da sich in 5 Prozent der Betriebe die Betriebsparteien auf mehrere Verwendungszwecke einigten, liegt die Summe insgesamt höher als 100 Prozent.

In Norddeutschland wichen die Ergebnisse vom Bundestrend zum Teil stark ab. Hier entschieden sich Arbeitgeber und Betriebsräte für folgende Nutzungen:

- 35 Prozent RV 80 mit flexiblem Übergang in den Ruhestand,
- 31 Prozent Altersvorsorge über Auffanglösungen,
- 29 Prozent Langzeitkonten und
- 5 Prozent Altersteilzeit.

An der Umfrage beteiligten sich etwa 30 Prozent der Mitgliedsunternehmen, überdurchschnittlich stark vertreten waren dabei kleine Unternehmen bis

200 Beschäftigte, unterdurchschnittlich Unternehmen mit 201 bis 500 Beschäftigte. (Daten: BAVC)

Ob das Modell RV 80 zukünftig von einem größeren Kreis von Betriebsparteien angenommen wird, hängt entscheidend von der Praktikabilität ab. Es hat (noch) den Ruf, recht arbeitsintensiv zu sein: In der Variante 1 – RV 80 für bestimmte Lebensphasen – müssen Arbeitszeitkonten geführt, Vergütungen festgelegt und Kosten berechnet werden; in der Variante 2 müssen die Rangfolge der Berechtigten bestimmt und ebenfalls die Kosten ermittelt werden. Das Modell RV 80 kann für einen flexiblen Übergang in den Ruhestand auch nur genutzt werden, wenn die Beschäftigten auf ihre Altersfreizeiten verzichten. Ähnlich wie bei dem Instrument der Langzeitkonten legen Arbeitnehmer also Zeitguthaben in ein Zeitkonto der Zukunft an.

Die entscheidende Frage ist, wie Altersfreizeiten verwendet werden. Mit Fug und Recht lässt sich argumentieren: Warum sollen Beschäftigte ab 55 Jahren ihre wöchentliche Arbeitszeit um die Altersfreizeiten verringern, wenn sie gesund sind? Warum sparen sie sich ihre Freizeiten nicht für später auf? Aber mit Fug und Recht lässt sich auch die Gegenposition beziehen. Warum sollen ältere Beschäftigte auf ihre Altersfreizeiten verzichten, die ihrer Gesundheit dienen? Gefährden sie nicht ihre Arbeitsfähigkeit, wenn sie bis zur Phase ihrer reduzierten Arbeitszeit voll arbeiten?

An der Befragung nahmen Betriebsräte aus 627 Chemieunternehmen teil, die für rund 64 Prozent der Beschäftigten der Chemieindustrie stehen. Die Umfrage fand zwischen dem 2. und 18. April 2013 statt. An den Verwendungszwecken änderte sich über die Jahre wenig, auch nicht nach der Tarifrunde 2012. 92 Prozent der Unternehmen blieben bei ihrer Regelung. (Daten: IG BCE)

Wie diese Befunde zeigen, haben die Betriebsparteien vorrangig eine Refinanzierung der Alterssicherheit und einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben im Auge. Keine Rolle spielt bis heute eine lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung, um Arbeit und Privatleben besser miteinander harmonisieren zu können.

Das Tempo, mit dem die Mitgliedsunternehmen diesen Tarifvertrag schließlich umsetzen, variiert dabei stark. Großunternehmen hatten bereits Vorarbeiten erledigt, bevor das Vertragswerk beschlossen wurde. Andere Unternehmen betreten Neuland. Sie mussten erst lernen, die Lebensarbeitszeit

ganzheitlich zu betrachten. Ihnen kommt das Konstrukt der nicht verpflichtenden Regelungen entgegen. Jedes Unternehmen ist darin frei, flexible, maßgeschneiderte Lösungen für sich zu finden, die von allen Verantwortlichen mitgetragen und verstanden werden können. Die Tarifvertragsparteien stellen ihm dafür Geld, eine Auswahl von Verwendungszwecken und ausführliche Erläuterungen im Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ zur Seite und beraten im Einzelfall.

Es ist Aufgabe der Betriebsparteien, nicht der Tarifpartner, die Chemieformel zu leben. Wie Unternehmen alters- und altersgerechte Arbeitsplätze schaffen, wie sie Beschäftigte im gesamten Berufsleben qualifizieren, wie sie eine effektive Gesundheitsförderung organisieren und wie flexibel sie den Übergang in die Rente regeln, darüber entscheiden nur sie. Es steht allein in ihrer Macht, intelligente Antworten auf die demographische Alterung zu finden.

Beide Tarifvertragsparteien waren sich darüber einig, unsere Mitgliedsunternehmen nicht zu gängeln und sie mit einem großen und breiten Rahmen in ihre Zukunft zu entlassen. (Interview Wilkens)

Die flexible Handhabung weiter Teile des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demographie“ ist gewollt. Die IG BCE ist eine pragmatische und praxisorientierte Gewerkschaft. Pflicht waren für uns nur die Demographieanalyse und der Demografiefonds. (Interview Erhard)

Es ist Zeit für ein kurzes Resümee

Mit dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ verpflichtet sich die Chemiebranche, auf den Bevölkerungswandel zu antworten. Personalleitern und Betriebsräten verschafft er die notwendige Legitimität, sich mit dem Alter, den Belastungen, der Gesundheit und den Qualifizierungen der Beschäftigten zu befassen.

Ohne einen Spagat zwischen etablierter Vorruhestands- und neuer Demographieorientierung hätte dabei keine solche weitreichende Regelung getroffen werden können. Die neue Demographieorientierung läuft auf einen arbeits- und tarifpolitischen Paradigmenwechsel hinaus, wie er sich radikaler kaum vorstellen lässt. Für die Beschäftigten bedeutet er, sie müssen bereit

sein, ihre „Vorruhestandsmentalität“ aufzugeben. Sie müssen auf liebgewonnene Gewohnheiten und Privilegien verzichten. Und die Arbeitgeber zwingt er, eine demographiefeste Personalpolitik zu organisieren. Beides geht nicht mit einem Federstrich.

Der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ sendet die Botschaft aus, Beschäftigte länger im Betrieb zu halten, um den fehlenden Fachkräftenachwuchs teilweise kompensieren zu können. Der Anspruch auf Altersteilzeit ist Geschichte. Aber – und das ist die zweite Botschaft –, Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen für diese Abkehr von eben jenen fast schon zur Selbstverständlichkeit gewordenen Erwartungshaltungen gewonnen werden, die beide Tarifpartner mit ihrer Tarifpolitik in den vergangenen Jahrzehnten erst geschürt haben.

Unternehmen müssen zumindest übergangsweise die Möglichkeit haben, sich von älteren, stark belasteten Kräften vorzeitig trennen zu können. Von heute auf morgen schafft kein Arbeitgeber Arbeitsplätze, die im Sinne einer guten Arbeit notwendig sind. Alters- und alternsgerechte Arbeitsplätze, Qualifizierungen während des gesamten Erwerbslebens und eine Gesundheitsförderung, die mehr ist als eine Einzelmaßnahme, brauchen eins: Zeit. Darüber hinaus gibt es gerade in der Chemiebranche Arbeiten, die auch bei bester Organisation Belastungen verursachen und das Arbeitsvermögen schwerwiegender und früher beeinträchtigen als andere Tätigkeiten. Dazu zählt die vollkontinuierliche Wechselschichtarbeit. Wer unter solchen Arbeitsbedingungen arbeitet, braucht altersgerechte Regelungen auch auf Dauer, und das erlauben die Verwendungszwecke des Demographiefonds.

Die IG BCE hätte es erst recht abgelehnt, wenn sie den Beschäftigten nicht ein vorzeitiges Ausscheiden ohne größere Entgelteinbußen ermöglicht hätte. Sie musste Älteren Ansprüche sichern, die sie für Jüngere in Zukunft überflüssig machen will. Was auf den ersten Blick als rückwärtsgewandt erscheint, ist zumindest kurz- bis mittelfristig unumgänglich. Ihre Tarifpolitik muss alters- und alternsgerecht sein. Sie muss ihren Blick auf die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter wie auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit aller Alters- und Beschäftigtengruppen – vom Eintritt ins Unternehmen bis zu ihrer Rente – richten. Wenn sie diesen Weg nicht gegangen wäre, hätte es zur sozialen Benachteiligung ihrer Klientel geführt.

Der Erfolg unseres Demographietarifvertrages hat einen Grund: Wir haben sehr früh – schon 1998 und 2003 – das Thema in die Köpfe gebracht. Eine Be-

wusstseinsveränderung – weg von der Jugendzentrierung, ohne belasteten Älteren den Weg in den vorzeitigen Ruhestand zu nehmen – braucht Zeit. In der Regel sind es 10 Jahre. Selbst heute finden sich noch viele Stimmen in Unternehmen, die der früheren Altersteilzeitregelung nachtrauern, und nicht wahrnehmen, wie wertvoll Ältere sind. Meist sind es Beschäftigte mittlerer Jahrgänge, die diesem vermeintlichen Ideal des vorzeitigen Ausstiegs aus dem Berufsleben noch anhängen. Ich frage mich, worin diese Attraktivität besteht. Vorruehändler verzichten auf Kaufkraft und auf eine erfüllende Arbeit. Ist es tatsächlich ein erstrebenswertes Ziel, mit 58 Jahren nicht mehr arbeiten zu müssen? Haben wir uns in Deutschland nicht alle gemeinsam die Frühverrentung schön geredet und den Wert von Arbeit negiert? Darüber sollten wir heute öffentlich diskutieren. Doch ich bin skeptisch, ob es in allen Branchen bald gelingt. Solange in den Unternehmen noch Menschen arbeiten, die die Vorruehstandswelle miterlebt haben, herrscht Druck auf die Politik und auf die Tarifvertragsparteien. Die Rente mit 63 Jahren ist dafür der beste Beweis. In der Chemie werden wir unseren Weg zu demographieangepassten Arbeitsplätzen jedoch konsequent weitergehen. (Interview Wilkens)

Die verbindliche Demographieanalyse ist dabei das entscheidende Instrument dieses Tarifvertrages. Ohne sie lässt sich kein Urteil über die aktuelle Alters-, Funktions- und Qualifikationsstruktur der Belegschaft und über ihre zukünftige Entwicklung bilden. Erst ihre Ergebnisse führen den Betriebsparteien vor Augen, welche demographischen Veränderungen der vorhandenen Personalstruktur zu erwarten und welche quantitativen und qualitativen Risiken drohen können. Vorrangig geht es hier um Fragen der Alterung der Mitarbeiter und um Fragen ausreichenden Personals.

Der TV Demo entspricht gleichzeitig der Forderung nach einem systematischen Tarifkonzept. Er bündelt und integriert Einzeltarifverträge zu einem Ganzen: die Förderung der Altersvorsorge, die Qualifizierung im gesamten Erwerbsleben, den flexiblen Übergang in den Ruhestand. An den Stellen, an denen es um die gezielte Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen geht, bleibt der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ unverbindlich. Die Schaffung alters- und alternsgerechter Arbeitsplätze, der Gesundheitsschutz und die Gesundheitsprävention liegen in den Händen der Betriebsparteien. Das entspricht ganz der Linie der vergangenen Tarifabschlüsse der Chemieindustrie.

Beide Tarifvertragsparteien waren sich darüber einig, eine demographiefeste Personalpolitik in den Unternehmen nicht mit strikten Regeln zu erzwingen. Unserem gemeinsamen Verständnis entspricht es, keine One-fits-all-Lösungen zu beschließen. Das halten wir für den falschen Weg. Unsere Instrumente ermöglichen es den Unternehmen, passgenaue Antworten auf ihre jeweils spezifische Situation zu finden. Musterhaft dafür sind unsere Öffnungsklauseln in der Chemieindustrie, die auch morgen noch Akzeptanz bei unseren Mitgliedsunternehmen und ihren Betriebsräten finden werden. Verbindliche Regelungen hätten einige Unternehmen auch gelangweilt, andere überfordert. Diese Unverbindlichkeit bildet die unterschiedlichen Geschwindigkeiten ab – und das war notwendig. (Interview Wilkens)

Die Betriebe stellt der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ dabei vor zum Teil große Anforderungen. Die Förderung einer demographiestabilen Personalpolitik verlangt erhebliches Know-how und Wissen. Ob das nicht freigestellte Betriebsräte immer leisten können, ist nach Ansicht der IG BCE fraglich. Beide Sozialpartner konnten sich damals auch nicht vorstellen, zu welchen Implikationen die demographische Alterung im Alltag der Unternehmen führt. Selbst in der Breite müssen immer mehr Details von Personalleitern und Betriebsräten geklärt werden. Nur, hätte ein Mehr an Regelungen den Unternehmen tatsächlich geholfen? Der Regelungsbaum hätte sich auf dem Papier immer weiter verästelt, wäre in den Unternehmen aber vermutlich auf wenig Resonanz gestoßen.

Regeln, die alle Unternehmen in gleicher Weise einhalten müssen, obwohl sie unterschiedliche Rahmenbedingungen haben, bleiben in der Praxis Makulatur! (Interview Wilkens)

Beide Tarifvertragsparteien der Chemieindustrie sind davon fest überzeugt, dass die Unternehmen wenige verpflichtende Instrumente brauchen, erst recht keine Druckmittel. Der Markt sei das Regulativ! Er zwingt Unternehmen, die eigenen, betriebsinternen Potentiale verstärkt zu nutzen.

Wie wird der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ in der Praxis gelebt?

Kein Wandel von heute auf morgen

Der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ vollzog zu Beginn keine Kehrtwende von der herrschenden Jugendzentrierung. Dieser Trend lässt sich erst in den letzten 2 bis 3 Jahren beobachten.

Langsam, mühsam, aber stetig verändert sich dieser Trend. (Interview Erhard)

Eine Abkehr von dem jahrzehntelangen arbeits- und tarifpolitischen Paradigma, das Älteren ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Berufsleben ermöglichte, lässt sich auch nicht von heute auf morgen durchsetzen. Mit dem Finger schnippen können Tarifvertragsparteien nicht, noch weniger, Unternehmen zu einer demographiefesten Personalpolitik verpflichten. Es braucht Zeit, bevor sich ein Paradigmenwechsel vollzieht. Eingeschliffene Denk- und Handlungsweisen müssen erst mühsam aufgebrochen werden. Arbeitnehmer müssen sich davon verabschieden, mit Anfang 50 bereits an das Ende ihres Erwerbslebens zu denken. Arbeitgeber müssen die Notwendigkeit erkennen, ältere Beschäftigte nicht mehr aus dem Arbeitsleben zu drängen, auch nicht unter sozialverträglichen Bedingungen.

Ohne Rückfälle bleibt ein solch einschneidender Wandel nicht. Einige Arbeitgeber bieten ihren älteren Mitarbeitern heute noch lukrative Abfindungen an, um sich von ihnen elegant zu trennen. Andere hofften, den Gesetzgeber in die Verpflichtung zu nehmen, das alte Anreizsystem für ein vorzeitiges Ausscheiden älterer Arbeitnehmer fortzuführen. Aber das ist nicht geschehen.

Die Mehrheit der Unternehmen tut sich auch immer noch schwer mit einer demographiefesten Personalpolitik. Eine alters- und altersgerechte Gestal-

tung der Arbeit, eine Qualifizierung während des gesamten Erwerbslebens und ein betriebliches Gesundheitsmanagement im umfassenden Sinne sind bis heute selten. Nur einzelne Unternehmen, meist Großunternehmen, sind Leuchttürme. Ihre Projekte sind musterhaft und beschränken sich nicht auf Einzelmaßnahmen.

In unserem Haus haben wir immer die herrschenden Rahmenbedingungen in den Unternehmen akzeptiert und uns keinen Illusionen hingegeben. Wir wollen zwar eine Kehrtwende, aber wir versperren belasteten älteren Beschäftigten nicht den Weg in den vorzeitigen Ruhestand. So können Arbeitnehmer in vollkontinuierlicher Wechselschicht oft nicht bis 65 Jahre arbeiten, genauso wenig wie Feuerwehrmänner, die ihre Gesundheitsprüfungen ab dem 60. Lebensjahr nicht mehr bestehen. Was wir in der Chemie brauchen, sind differenzierte Lösungen in den Unternehmen. Ich bezweifle aber, ob die operative Umsetzung bereits überall erfolgt ist. Die große Mehrheit der Mittelständler unternimmt nichts – und das darf nicht sein! (Interview Erhard)

Einen Umschwung nach dem Motto „Ab morgen wird die Arbeits- und Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter bis zu ihrem gesetzlichen Renteneintritt gesichert sein“ kann es ganz gewiss nicht geben. Darüber sollte sich niemand Illusionen machen. Es wird ein kontinuierlicher Prozess an Investitionen nötig sein, bei dem am Ende hoffentlich jeder Arbeitsplatz in der Chemieindustrie demographiestabil sein wird. Wann welche Investition getätigt wird, darüber entscheiden interne Prioritätenlisten. Die Mittel werden dabei eher nicht differenziert nach Altersgruppen erfolgen. Sie werden alternsgerecht sein: Sie werden den Erhalt der Arbeitsfähigkeit aller Alters- und Beschäftigtengruppen – vom Eintritt ins Unternehmen bis zur Rente – zum Ziel haben.

Ein anderes Problem ist: Die Chemieindustrie gehört zu den bedeutendsten Industriebranchen in Deutschland, aber sie besitzt kein Monopol. Der Konkurrenzdruck durch ausländische Unternehmen und deren Philosophie ist groß, und das ist nicht ohne Einfluss hierzulande geblieben. Das Gesicht der deutschen Industrie hat sich verändert: Klein- und mittelständische Unternehmen sind immer weniger klassische Familienunternehmen. Heute gehören sie oft ausländischen Investoren, die unterschiedlichste Interessen verfolgen. Mit dem Eigentümerwechsel wandelte sich meist auch das unternehmerische Denken und Handeln.

In vielen Unternehmen herrscht heute ein kurzfristiges Denken. So viel wie möglich an Umsatz und Erträgen in möglichst kurzer Zeit zu erwirtschaften, lautet das oberste Ziel. Andere Faktoren, die sich erst mittel- und langfristig erreichen lassen, stehen nicht mehr im Blickpunkt. Das Quartal zählt, nicht die nächsten 5 Jahre – und das erschwert eine nachhaltige und vorausschauende Personalpolitik im Sinne der Chemieformel. Doch jeder Arbeitgeber muss immer auch in Vorleistung treten. Er muss investieren. Das heißt, er muss Geldmittel in Sachkapital wie Betriebsgebäude, Anlagen, Maschinen oder Werkzeuge einsetzen, die technisch veraltet oder wirtschaftlich abgeschrieben sind (Ersatzinvestitionen), und das verbessert die Arbeitsbedingungen.

Wie gut geht es den befragten Unternehmen?

Bevor ich beschreiben werde, wie sich sechs ausgewählte Chemieunternehmen in Norddeutschland der demographischen Alterung stellen und den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ leben, will ich sie zunächst kurz vorstellen. Das geschieht in anonymer Form. Aus diesem Grund werde ich nicht ihre Standorte nennen, nicht ihre Geschichte erzählen und ihre Produkte nur streifen.

Unternehmen 1:

Unternehmen 1 ist ein Großunternehmen der Kautschuk- und Kunststoffindustrie, deren Betriebe überwiegend mittelständisch strukturiert sind. Ihre Rahmenbedingungen ähneln denen vieler mittelständischer Mitgliedsfirmen im Chemieverband. Von seiner Rechtsform ist das Unternehmen eine Aktiengesellschaft, die einzelnen Betriebe sind meist GmbHs.

Im befragten Werk des Unternehmens arbeiten rund 2.700 Beschäftigte, davon entfallen auf Forschung und Entwicklung 1.250 Mitarbeiter, auf Manufacturing 1.100 Mitarbeiter und auf Zentralfunktionen 350 Mitarbeiter. Die Einheit Manufacturing ist dabei für die Qualität der Produktionsstätten weltweit verantwortlich. Sie steuert die Produktion, bestimmt die Produkti-

onkapazität und hält die Fertigungsstätten technisch und auch logistisch auf einem wettbewerbsfähigen Stand.

Die Anzahl der Beschäftigten ist am besuchten Standort in den letzten 25 Jahren stark gesunken. Noch 1990 waren es etwa 5.500, die hier ihr Geld verdienten. Durch Auslagerungen von Teilen der Produktion ins Ausland sank die Zahl der Belegschaft kontinuierlich. Ihren Tiefpunkt erreichte sie 2010 nach der Schließung zweier Fertigungen. Zu dieser Zeit bezogen weniger als 2.200 Beschäftigte hier noch ihr Einkommen. In den letzten 4 Jahren ist die Beschäftigtenzahl langsam wieder gestiegen, aber nicht bei den Gewerblichen, sondern bei den Angestellten in den Zentralabteilungen und den Hochqualifizierten in Forschung und Entwicklung.

In der Produktion sind zahlreiche Ungelernte und Angelernte beschäftigt, und nur in geringem Umfang Facharbeiter. Das ist in der Chemieindustrie untypisch, wo sich bereits seit Jahren ein Trend zur Höherqualifizierung beobachten lässt – weg von den Ungelernten und Angelernten und hin zu den Facharbeitern und Fachangestellten. In der Kautschuk- und Kunststoffbranche vollzieht sich diese Entwicklung langsamer. Die Herstellungsverfahren haben sich zwar verändert, doch noch dominiert die Einfacharbeit. Das wird sich in Zukunft gewiss bei zunehmender Automatisierung wandeln. Als Manufaktur in einem Hochlohnland wird die Branche nur schwer überleben können.

Nennenswert ist der Anteil an Ungelernten und Angelernten in der Vormaterialienfabrik, für die Kenntnisse und Fertigkeiten genügen, die durch eine Berufspraxis zwischen 1,5 und 3 Monaten erworben wird. Wie es der Bundesentgelttarifvertrag für die Chemieindustrie vorsieht, werden sie nach E 2 oder E 3 eingruppiert. E 4 und E 5 erhalten Gewerbliche, die eine abgeschlossene 2-jährige Ausbildung oder eine längere Berufspraxis vorweisen können. Ab dem Entgeltbereich E 6 beginnt bereits der Facharbeiter. Im Unternehmen verrichten sie Tätigkeiten, für die eine abgeschlossene mindestens 3-jährige Berufsausbildung Pflicht ist.

Die Eingruppierung in den Bundesentgelttarifvertrag der Chemieindustrie und die effektive Entlohnung der Beschäftigten sind in dem Unternehmen aber zwei verschiedene Dinge. Der Markt und eine Gesamtbetriebsratsvereinbarung verlangen es, einen Bonus zu zahlen. Für Anlerntätigkeiten erhalten die Mitarbeiter effektiv einen Facharbeiterlohn, der dem der Entgeltgruppe E 6 entspricht.

Für einfache Tätigkeiten Facharbeiterlöhne zu zahlen, wird nicht ohne Folgen bleiben. Das wird auf Dauer bestimmte Arbeiten am Standort Deutschland nicht mehr wettbewerbsfähig machen. Auffangen lassen sich diese zu erwartenden Kostensteigerungen nur durch Automatisierung und verbesserte Prozesse – und das wird Höherqualifizierungen der Beschäftigten bedingen. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Bereits verändert hat sich die Struktur der Arbeitsplätze. Der Anteil der hochqualifizierten Angestellten in Forschung, Entwicklung und Verwaltung hat deutlich zugenommen, während der Anteil der Produktion abgenommen hat. Teile der Produktion sind aus Kostengründen ins Ausland verlagert worden – und dieser Trend wird sich fortsetzen.

Der Aufwand an Forschung und Entwicklung geht in die Größenordnung von 10 bis 12 Prozent des Umsatzes. Dafür müssen hochqualifizierte Akademiker beschäftigt werden. Dieser hohe Anteil verschiebt die Gewichte der Berufsqualifikationen in Richtung Denkfabrik, wobei die Fertigungen nach wie vor überwiegend manuell sein werden. (Interview Unternehmen 1, Person 2)

Im besuchten Werk haben rund 40 Prozent der Beschäftigten keinen Berufsabschluss. Das ist eine hohe Quote für einen namhaften Hersteller von Kautschukprodukten. Der Anteil der Facharbeiter und Fachangestellten liegt um die 30 Prozent, und die verbleibenden 30 Prozent sind Akademiker.

Produktion ins Ausland nur aus Kostengründen zu verlagern, ist volkswirtschaftlich die weniger intelligente Lösung. Wir müssen die regionale Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärken, damit auch die inländische Kaufkraft erhalten bleibt. Dafür müssen die Unternehmen in Innovation, Standardisierung und Automatisierung investieren. Die Folge davon wird ein Wandel in den Qualifikationsprofilen der Beschäftigten sein. Gefragt werden zukünftig nicht nur in der Kautschuk- und Kunststoffbranche Facharbeiter und Fachangestellte und weniger Ungelernte und Angelernte sein. Auch unser Unternehmen wird diesen Weg gehen. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Das Unternehmen bildet im Werk etwas mehr als 300 Auszubildende im Jahr aus. Rund 85 Jugendliche erhalten jedes Jahr einen neuen Ausbildungsvertrag – und diese Anzahl ist seit Jahren stabil. Niemand zweifelt heute mehr an dem hohen Stellenwert der Ausbildung für das Unternehmen. Anders

war die Lage zu Zeiten der Schließungen der beiden Fertigungen, als die Geschäftsführung laut über eine Verringerung der Ausbildungskapazität nachdachte.

Ausbildungsberufe sind Chemielaboranten, Elektroniker, Fachinformatiker, Fachkräfte für Lagerlogistik, Fachkräfte für Schutz und Sicherheit, Feinwerkmechaniker, Industriemechaniker, Mechatroniker, Kfz-Mechatroniker, Fachkräfte für technisches Produktdesign, Verfahrensmechaniker, Werkzeugmechaniker, Zerspanungsmechaniker sowie Industriekaufleute, Informatikkaufleute, Kaufleute für Groß- und Außenhandel und Patentanwaltsfachangestellte. Überwiegend bildet das Werk junge Menschen als Industriemechaniker, als Verfahrensmechaniker, als Elektroanlageninstallateur oder als Fachkraft für Lagerlogistik aus.

Die Chance, nach einer erfolgreichen Ausbildung übernommen zu werden, ist hoch. Als erstes Unternehmen in Deutschland hat der Vorstand auf Drängen des Konzernbetriebsrates eine Konzernbetriebsvereinbarung zur Übernahme von Ausgelernten beschlossen. Sie gilt seit dem 1. Januar 2013. Doch sie ist kein Freifahrtschein für die Auszubildenden. Vor einer Einstellung werden die Entwicklungen der jungen Menschen, ihr Verhalten, ihre Teamfähigkeit usw. bewertet, auch durch den Betriebsrat. Wenn dem nichts entgegensteht, werden sie übernommen, unabhängig davon, ob sie ihre Ausbildung mit der Note 2 oder der Note 4 beendet haben.

Alle Befragten gehen den nächsten Jahren mit Zuversicht entgegen. Der Vorstand der Aktiengesellschaft verfolgt seit Jahren das Ziel, Geschäftsfelder auszubauen, mit denen sie in ihrem Markt unter den ersten drei rangieren, oder neue Märkte mit Wachstumspotential zu erschließen. Von Geschäftsfeldern, die diese Anforderung in absehbarer Zeit nicht erfüllen, will man sich trennen.

Unternehmen 2:

Unternehmen 2 ist im klassischen Sinne ein mittelständisches Familienunternehmen, in dem eine Inhaberguppe den Ton bestimmt. In verschiedenen Geschäftszweigen ist es zu Hause: Chemikalien, Compositesysteme und Maschinentechologie, Reinigung und Hygiene. Das Unternehmen wirbt bei

seinen Kunden mit dem Versprechen, hochwertige Systemlösungen anzubieten. Von seiner Rechtsform ist es eine GmbH & Co. KG.

Das Haus hatte über Jahre den Ruf, ein Vorzeigeunternehmen der Region zu sein. Doch die Finanz- und Wirtschaftskrise traf das Unternehmen hart. Betriebsbedingte Kündigungen blieben den Beschäftigten zwar erspart, aber nicht Kurzarbeit und unbezahlte Mehrarbeit. In einer Zukunftsbetriebsvereinbarung verpflichteten sich die Beschäftigten, ihr Arbeitsvolumen auszuweiten, um Personalkosten zu reduzieren und zugleich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern (Öffnungsklausel). Ein Großteil der Arbeiten, die früher fremd vergeben worden waren, erledigen heute wieder die Beschäftigten im Hause. Auf diese Weise konnten Qualifikationen und Flexibilität erhalten bleiben, während alle nicht notwendigen Ausgaben konsequent identifiziert und reduziert werden konnten. Trotz der harten Einschnitte gelang es dem Unternehmen, erst 2012 wieder Tritt zu fassen.

Was die Beschäftigtenzahl betrifft, hat sich im Laufe der letzten 10 Jahre wenig getan. Sie ist stabil bis leicht steigend. Bei der letzten Betriebsratswahl 2014 waren es 435 Beschäftigte, ohne die leitenden Angestellten. Ein Drittel davon sind Frauen.

Die überwiegende Zahl der Beschäftigten zählt zu der Gruppe der Facharbeiter und Fachangestellten, ein Teil stammt aus berufsfremden Berufen. Gering ist der Anteil der Ungelernten und Angelernten, aber auch der gering Qualifizierten, bezahlt werden sie mehrheitlich nach E 5 und E 6.

Das Unternehmen bildete in der Vergangenheit stets zwischen 35 und 45 junge Männer und Frauen in den 4 Ausbildungsjahren aus. 2014 waren es 36, die das Unternehmen in insgesamt 8 Ausbildungsberufen unterrichtet. Im Einzelnen sind es Industriekaufleute, Kaufleute für Groß- und Außenhandel, Chemielaboranten, Chemikanten für die Produktion, Produktionsfachkräfte für Chemie, Fachkräfte für Lagerlogistik, Mechatroniker und seit neuestem auch einen Fachinformatiker Systemintegration. Seit der Finanz- und Wirtschaftskrise bietet das Unternehmen nicht mehr allen Ausgebildeten einen unbefristeten Arbeitsvertrag an, sondern nur noch, wenn Stellen frei sind. Nicht immer findet das Haus geeignete junge Menschen für alle Ausbildungsberufe. Es fehlt an Bewerbern für den Beruf des Chemikanten, für die Fachkräfte Chemie und Lagerlogistik.

Die Arbeitsplätze des Unternehmens werden von den Befragten als sicher eingestuft. Zuversichtlich stimmen sie die Eigentumsverhältnisse, die Anstrengungen in Forschung und Entwicklung und die hohe Eigenkapitalquote.

Von unserem Finanzchef höre ich immer: „Die Banken kommen gerne zu uns, wir müssen nicht zu ihnen gehen.“ (Interview Unternehmen 2, Person 1)

Unternehmen 3:

Das Unternehmen ist in den Händen mehrerer Gesellschafter, die Menschen früher mit Hochachtung als Bremer Kaufleute bezeichnet hätten. Dabei handelt es sich um eine kleine Gruppe deutscher Gesellschafter, die großes Vertrauen in die Gesellschaft setzen und nicht wie Hedgefonds ausschließlich in hohen Renditeerwartungen denken. Von seiner Rechtsform ist das Unternehmen eine GmbH & Co. KG.

Weltweit hat die Gruppe rund 1.100 Beschäftigte, davon 234 an seinem Stammsitz in Norddeutschland (Stand: Juli 2014). 2009 geriet das Unternehmen hier in Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise in große Schwierigkeiten. Die Geschäftsführung musste, um die Existenz des Standortes zu retten, einen harten Sanierungsplan beschließen. Ein großer Teil des wertvollen Firmengrundstückes musste veräußert, die Produktion von technologisch weniger anspruchsvollen Waren eingestellt, teilweise auch ins kostengünstigere Ausland verlagert und ein Sozialplan verabschiedet werden. In zwei Entlassungswellen verloren 240 bis 250 Mitarbeiter ihre Arbeitsplätze.

Der Sanierungsplan brachte den Erfolg! Die Zukunft des Unternehmens ist vielversprechend, aber erkaufte mit strengen Umstrukturierungen der Geschäftsführung. (Interview Unternehmen 3, Person 3)

Sein Geld verdient das Unternehmen mit der Fertigung von Schleifmitteln auf Unterlagen und von Schleifkörpern. Der Wettbewerb auf diesem Markt ist zunehmend härter und globaler geworden. Zu bestehen ist er nur mit hoher Produktivität, innovativen Produkten und enger Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten. Das Unternehmen bietet individuelle technische Lösungen für die Industriefertigung seiner Kunden an und keine Standard-

waren. Ein Mehr an Personal lässt sich in dieser Branche aber seit langem nur noch außerhalb Deutschlands beobachten.

Von den 234 Beschäftigten sind 126 Angestellte und 108 Gewerbliche. Vor der Finanz- und Wirtschaftskrise sah das Verhältnis vollkommen anders aus: 70 Prozent der Belegschaft arbeiteten in der Produktion und nur 30 Prozent in der Verwaltung, in der Forschung und in der Entwicklung. Eine nicht unerhebliche Zahl der Gewerblichen ist dabei berufsfremd, ein Teil auch ohne Berufsausbildung. Diese Mitarbeiter werden 2 Jahre lang im Hause geschult, in denen sie Kenntnisse und Fertigkeiten erwerben, die einer abgeschlossenen 2-jährigen Ausbildung entsprechen. Mehrheitlich erhalten sie eine Bezahlung nach der Entgeltgruppe E 5. Der Anteil der Männer an der Belegschaft macht zwei Drittel aus.

Das Unternehmen beschäftigt bereits seit Jahren im Durchschnitt etwa 10 Auszubildende. Das entspricht einer 6-prozentigen Ausbildungsquote. Überwiegend sind es Industriekaufleute, Chemielaboranten und Produktionsfachkräfte Chemie. Die Anzahl der Auszubildenden ist im Laufe der vergangenen Jahre leicht gestiegen, ebenso die Akademisierung. In den Schaltstellen des Produktmanagements, der Forschung und der Entwicklung wurden junge Hochschulabsolventen eingestellt.

In die kommenden Jahre blickt das Unternehmen mit Zuversicht. Seitdem die Finanz- und Wirtschaftskrise überwunden ist, steigt der Gruppenumsatz jedes Jahr. Davon profitieren die Mitarbeiter. Ihre Arbeitsplätze sind nicht nur sicher, sie erhalten seit 4 Jahren eine gewinnabhängige Jahresleistung im Rahmen des Tarifvertrages „Einmalzahlungen und Altersvorsorge“ nach dem tariflichen Optionsmodell. Wie es um das Unternehmen steht, verrät die Höhe der gezahlten Jahresleistung.

Grund zur Klage hat seit Jahren niemand mehr. (Interview Unternehmen 3, Person 1)

Unternehmen 4:

Das Unternehmen erlebte an seinem Standort in seiner erst 30-jährigen Geschichte mehrere Eigentümerwechsel. Bei meiner Befragung gehörte es

zu einem britischen Chemiekonzern, der das Werk wieder veräußern muss. Der Eigner hat eine Joint-Venture-Vereinbarung geschlossen, die die Europäische Kommission nur unter der Auflage genehmigte, sich von anderen Werken in Europa zu trennen. Dazu gehört auch das besuchte Unternehmen.

Die Auflage der Europäischen Kommission, unser Werk zu verkaufen, lässt sich nicht von heute auf morgen erfüllen. Sie können sich vorstellen, dass diese Situation Einfluss auf unsere Belegschaft hat. (Interview Unternehmen 4, Person 1)

Das Geschäft des Unternehmens ist die Produktion von Vinylchlorid und Polyvinylchlorid. Seit der Finanz- und Wirtschaftskrise hat sich der PVC-Markt aber nicht mehr erholt. Absatz, Kosten und Preise sind wenig ermutigend. Das ist auch ein Grund, warum es zu dem oben erwähnten Joint Venture kam. Die Anlagen in Europa sind nicht ausgelastet und der Konkurrenzdruck unter den Wettbewerbern ist stark.

Das Werk gehört zu den größten PVC-Produzenten Europas. Es ist in seiner Effektivität, seiner Zuverlässigkeit und seinem Stand der Technik gut, wie die Befragten betonen. Die Anlagen haben den Ruf, zu den effektivsten und sichersten in Europa zu gehören. In der Vergangenheit passierte kein „worst case“, kein schlimmster Fall, der den Betrieb stillgelegt hätte.

Die Zahl der Beschäftigten beträgt 350. In den letzten Jahren ist sie leicht gestiegen, bedingt durch neue Aufgaben im Unternehmen. Im Verkauf sind zusätzliche Arbeitsplätze entstanden. Es gab keine großen Personalveränderungen in der Vergangenheit. Im Großen und Ganzen wird das Geschäft seit 10 Jahren mit einer unveränderten Mannschaft betrieben, die treu zum Unternehmen hält. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer beträgt rund 21 Jahre.

Das Unternehmen beschäftigt nur Fachkräfte. Kein Mitarbeiter wird nach den Entgeltgruppen E 1 bis E 4 entlohnt, der Einstieg beginnt mit der Entgeltgruppe E 5, meist mit der Entgeltgruppe E 6. Ungefähr 50 Mitarbeiter haben eine akademische Ausbildung, der große Rest sind Facharbeiter und Fachangestellte. Ein Trend der Höherqualifikation zeichnet sich nicht ab: Der Anteil der Akademiker ist über die Jahre gleich geblieben.

Wie in der Chemiebranche üblich, ist das Werk von Männern dominiert. Nur 63 Frauen beschäftigt das Unternehmen, überwiegend in der Verwaltung.

In einer Ausbildung befinden sich meist 15 Jugendliche. 2013 entschied die Geschäftsführung, die Anstrengungen in der Ausbildung zu intensivieren. Erstmals stellte das Unternehmen 2014 10 Auszubildende ein, früher waren es zwischen 4 und 6. Dieser Schritt gehört zu der Strategie des Unternehmens, durch zusätzliche Nachwuchskräfte auf den kommenden Fachkräftemangel zu reagieren. Der Schwerpunkt der Ausbildung liegt auf dem Ausbildungsberuf Chemikant. Daneben sucht das Werk qualifizierte Schulabgänger für die Ausbildungen zum Elektroniker für Betriebstechnik und zum Elektroniker für Automatisierungstechnik.

Das Unternehmen blickt trotz der ungelösten Eigentümerfrage mit Hoffnung in die Zukunft.

Unser Vorteil sind 350 hochqualifizierte Beschäftigte mit einer hohen Arbeitseffizienz, wie unsere Produktionszahlen zeigen. Nur dürfen wir nie aus den Augen verlieren, unser Produkt in der richtigen Qualität zu produzieren und mit ihm genug Gewinne zu erwirtschaften. Ohne ständige Optimierungen lässt sich eine gute Bilanz nicht erzielen. (Interview Unternehmen 4, Person 1)

Unternehmen 5:

Das Unternehmen ist Teil einer internationalen Unternehmensgruppe mit Produktionsstätten in mehreren Ländern. Seiner Rechtsform nach ist es eine GmbH, deren Eigentümer eine Stiftung in den USA ist. In Deutschland wird in zwei Werken produziert.

Die Unternehmensgruppe gehört zur Grundchemie und produziert weltweit Titandioxid und Eisensalze auf einem hart umkämpften Markt. Wer welche Rolle dabei spielt, hängt entscheidend vom Preis und von der Güte der Produkte ab. Seit Jahren ist der Gewinn pro Tonne eher klein als groß. Wie die Bilanzen ausfallen, steht und fällt mit den Rohstoffkosten. Sie sind der größte und wichtigste Posten, während die Personalkosten wenig zu Buche schlagen.

2008 und 2013 erlitten beide Standorte in Deutschland einen wirtschaftlichen Einbruch. In Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise brach 2008 der Umsatz ein und die Geschäftsführung ordnete über Monate Kurzarbeit an;

2013 ließen stark steigende Rohstoffpreise trotz eines ordentlichen Absatzes keinen Gewinn beim Verkauf zu. Es waren Rückschläge, die das Unternehmen gut verkraftete. Umsatz und Gewinn sind über die Jahre kontinuierlich gestiegen.

In Zukunft werden wir noch effizienter in unserer Herstellung sein und damit auch kostengünstiger. (Interview Unternehmen 5, Person 1)

Am Standort in Norddeutschland arbeiten 380 Beschäftigte. Mehr oder weniger ist die Anzahl über die Jahre gleich geblieben, schwankend um ca. 10 Mitarbeiter nach oben oder unten. Insgesamt hat die Unternehmensgruppe weltweit ungefähr 2.000 Angehörige.

In der Mehrheit beschäftigt das Unternehmen Facharbeiter. Meist sind es Chemikanten, Mechaniker oder Elektriker, die das Haus selbst ausgebildet hat. Nur wenige stammen aus anderen Handwerksberufen, da auf technisches Verständnis großen Wert gelegt wird. Rund 80 Prozent der Beschäftigten zählen zu der Gruppe der Facharbeiter und Fachangestellten, danach folgt bereits die Gruppe der Akademiker. Verschwindend gering ist die Zahl der Angelernten und gering Qualifizierten. Über die Jahre ist das Qualifikationsniveau in dem Unternehmen beständig gestiegen.

Der Anteil der Meister ist relativ hoch. Die Beschäftigten arbeiten in einem 5-Schicht-System in drei Abteilungen, für das je Schicht ein Meister und ein Vizemeister verantwortlich sind. Insgesamt dürften knapp 50 Meister im Werk beschäftigt sein. Die Meister haben im Haus ihre Ausbildung gemacht und ihre Erfahrungen gewonnen.

Das Haus bildete 2014 22 junge Männer und Frauen als Industriemechaniker (Fachrichtung Instandhaltung), Elektroniker (Fachrichtung Betriebstechnik) und Chemikanten aus. Seit Jahren ist diese Zahl nahezu gleichbleibend. Im Schnitt sind es etwa 20, höchstens 2 mehr oder weniger. Zukünftig plant die Geschäftsführung, mehr Auszubildende einzustellen. Von den Bewerbern wird ein Realschulabschluss, zumindest ein guter Hauptschulabschluss, erwartet. Solide Grundkenntnisse in Mathematik, Physik und Technik, handwerkliches Geschick, gutes logisches Denkvermögen, Zuverlässigkeit, Genauigkeit und Teamfähigkeit sind Pflicht. Jeder Ausgebildete wird auch übernommen, wenn die Leistungen überzeugen. Die Anzahl der Auszubildenden wird jährlich in einer Personalplanung festgelegt, deren Grundlage die erwarteten Abgänge älterer Beschäftigter in den Ruhestand sind.

Angst vor der Zukunft muss keiner in unserem Unternehmen haben. (Interview Unternehmen 5, Person 2)

Unternehmen 6:

Das Unternehmen ist Teil eines internationalen Herstellers für Nahrungsmittel- und Medizinverpackungen mit Sitz in Finnland. Weltweit hat der Konzern 4.900 Beschäftigte, am Standort in Norddeutschland sind es 670. Das deutsche Unternehmen hat die Rechtsform einer GmbH & Co. KG und ist der größte Standort innerhalb der Unternehmensgruppe.

Auf dem Markt hat sich das Unternehmen trotz schwieriger Wettbewerbsbedingungen zwischen großen Granulatherstellern und mächtigen Lebensmittelketten seit Jahren behauptet. Investitionen in moderne Technologien festigten die Position und bauten das Geschäft mit hochwertigen Folien weiter aus. Der Konkurrenz- und Produktivitätsdruck dieser Branche ist stark: Bei der Folienherstellung und Folienverarbeitung herrscht ein Verdrängungswettbewerb: Nicht nur die Anzahl der Konkurrenten ist beträchtlich, auch der Preisdruck ist hoch. Die Kunden und Lieferanten sind Global Player. Die Anforderungen an die Produktion haben sich zudem noch erhöht: Die Abnehmer verlangen vermehrt kleinere Mengen bei einer größeren Produktvielfalt.

Wir leben in Zeiten eines demographischen Wandels, in denen nicht mehr, eher weniger gegessen wird. Ein Mehr an Verpackungen wird nicht mehr gefragt sein. (Interview Unternehmen 6, Person 1)

Der Absatz des Unternehmens unterliegt ausgeprägten Schwankungen: Er ist durch ein Auf und Ab gekennzeichnet. Dabei läuft er eher gegen als mit dem allgemeinen Wirtschaftstrend.

Wenn es den Menschen gut geht, ihre Einkommen steigen und ihre Arbeitsplätze sicher sind, gehen sie eher zum teuren Einzelhändler; wenn sie sich sorgen, kaufen sie möglichst billig beim Discounter ein – und das ist unser Markt. (Interview Unternehmen 6, Person 2)

Von den 670 Beschäftigten arbeiten rund zwei Drittel in der Produktion. Mehrheitlich sind es Facharbeiter. In den letzten 10 Jahren hat das Unternehmen niemanden mehr ohne Berufsabschluss eingestellt. Der kleine Anteil der Ungelernten stammt noch aus früheren vergangenen Zeiten. Je nach zu verrichtender Tätigkeit erfolgt die Eingruppierung in die Entgeltgruppen E 4 bis E 7.

Die Zahl der Beschäftigten ist seit Jahren nahezu konstant geblieben. Große Umbrüche erlebte das Unternehmen zwischen 2004 und 2007. In jenen Jahren kam es zu Umstrukturierungen, in denen sich die Belegschaft von 900 auf 670 verkleinerte.

38 Auszubildende hat das Unternehmen. Jedes Jahr werden 12 bis 13 Schulabgänger als zukünftige Medientechnologen, Verfahrensmechaniker, Industriekaufleute, Elektroniker für Automatisierungstechnik, Industriemechaniker und Bachelor of Arts – Fachrichtungen Elektrotechnik und International Management – eingestellt. Nicht jeder Ausgebildete bleibt später im Haus. Einige wollen keine Nacht- und Wechselschicht übernehmen, andere studieren.

Die Zukunft des Unternehmens sehen die Befragten optimistisch. Große Wachstumssprünge erwartet keiner, wohl aber bescheidende Zuwächse in den kommenden Jahren. Die Waren seien zukunftsfähig, das Unternehmen innovativ und der Eigner investiere in den Standort. Beide Betriebsparteien haben sich in einer Betriebsvereinbarung verpflichtet, am Standort nicht nur Kosten zu senken, sondern auch Kapital einzusetzen. Mittelfristig investiert der Eigentümer jedes Jahr mindestens 2 Millionen € in das Unternehmen.

Demographische Alterung ein ernstes Problem für die Unternehmen?

Antworten des untersuchten Großunternehmens

Vorreiter eines zeitgemäßen Umgangs mit Fragen der demographischen Alterung sind Großunternehmen. Sie sind einen Schritt weiter als die Mehrheit der klein- und mittelständischen Unternehmen. Der Druck, die Personalstruktur den veränderten und sich verändernden Gegebenheiten anzupassen, ist stärker, aber auch ihre personellen und organisatorischen Möglichkeiten. Das erleichtert es ihnen, sich frühzeitig mit den Folgen des sinkenden Arbeitnehmerpotentials und des steigenden Durchschnittsalters ihrer Mitarbeiter auseinanderzusetzen.

Der befragte Konzern ist dafür ein Musterfall. Er folgte früh den Spuren, auf denen andere Großunternehmen wie die Beiersdorf AG, die Daimler Benz AG und die Audi AG bereits wandelten. Die demographische Alterung rückte vor der Jahrtausendwende erstmals in den Blick des Unternehmens. Ihre Personalpolitik war immer nach vorn gerichtet, immer vorwegnehmend. Die wachsende Alterung der Belegschaft war eine Tatsache, die zum Handeln herausforderte. Sie war keine unsichere, erst auf die Zukunft bezogene Prognose; sie war schlicht die Dokumentation der sich abzeichnenden Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt. Aber auch für ein Großunternehmen ist es meist ein komplizierter und langwieriger Weg, bis Maßnahmen beschlossen werden.

Ein altersbezogenes Belastungsanpassungsleitmodell, das verschiedene Maßnahmen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsgestaltung vorsah, wie Erholungspausen, Belastungswechsel, Umsetzung älterer Beschäftigter auf altersadäquate Arbeitsplätze mit begleitenden Umschulungen, blieb so Absicht. Keine vorgeschlagene Maßnahme konnte umgesetzt werden. So etwas steht und fällt immer mit den verantwortlichen Managern. Sie müssen nicht nur über eine ausreichende Strategiefähigkeit und einen großen Handlungsfreiraum verfügen, sie müssen Personalpolitik als ein bedeutsames Feld ihrer Karriere verstehen.

Gewicht bekam das Thema, als der Vorstand 2006 Handlungsempfehlungen einer Projektgruppe unter Leitung des Personalleiters einer Division und des Leiters Gesundheitsschutz, Arbeits- und Unternehmenssicherheit des Konzerns zustimmte. Wo eine solche Unterstützung besteht, ist die Umsetzungsgeschwindigkeit höher, sind die Lösungen stärker an die Anforderungen der Arbeitsplätze angepasst und damit ist vor allem die Durchsetzungsfähigkeit demographiestabiler Arbeitsplätze gesicherter, was letztlich entscheidend ist.

Die entscheidende Frage der Projektgruppe war, wie die Beschäftigten mindestens 5 Jahre länger im Unternehmen bleiben können, ohne dass höhere altersbedingte Fehlzeiten und eine geringere Arbeitseffizienz Älterer drohen. Auf diese Situation musste das Unternehmen eine Antwort finden, da ihre bisherige Personalpolitik nicht mehr fortgeschrieben werden konnte. Die großzügigen Altersteilzeittarifverträge endeten Ende 2009. Interne Studien des Unternehmens zeigten, was in der Literatur schon seit vielen Jahren nachzulesen war: Die Fehlzeiten älterer Beschäftigter ab 50 Lebensjahren steigen im Durchschnitt erheblich an. Das liegt nicht an ihrer Krankheitshäufigkeit, aber an der Schwere ihrer Erkrankungen. In den höheren Altersgruppen nehmen die Langzeiterkrankungen überproportional zu.

Die Krankheitshäufigkeit junger Menschen um die 20 Jahre ist bei den Kurzkrankheiten Erkältungen, Verdauung und Rückenleiden deutlich erhöht. Sie liegt etwa doppelt so hoch wie bei Älteren ab dem 50. Lebensjahr. Vollkommen anders ist die Entwicklung bei den Arbeitsunfähigkeitstagen. Die Krankenstände nehmen in den höheren Altersgruppen stark zu. Sie steigen ab dem 40. Lebensjahr leicht und ab dem 50. Lebensjahr zunehmend an. Krankheiten im fortgeschrittenen Erwerbsleben wirken sich erst recht schwerwiegender als im jungen Erwachsenenalter aus. Oft sind es subakute (weniger heftig verlaufende Krankheiten) und chronische Störungen, die zu langen Fehlzeiten führen. Selbst Allerweltserkrankungen dauern länger als bei Jüngeren. Häufig sind es Muskel- und Skeletterkrankungen, aber auch psychische Störungen, die mit zunehmendem Alter vermehrt auftreten.

Je älter eine Belegschaft wird, desto mehr Fehlzeiten fallen an. Beispielsweise steigen bei den Muskel- und Skeletterkrankungen die Arbeitsunfähigkeitstage der Altersgruppe der über 60-Jährigen im Vergleich zu den 20-Jährigen um den Faktor 10. Eine Ursache hierfür ist das im Alter häufig zu beobachtende Zusammenwirken mehrerer Krankheiten.

Bei unveränderten Rahmenbedingungen im Unternehmen wäre die Arbeitseffizienz Älterer außerdem um durchschnittlich 5 Prozent gesunken, ab 55 Jahren noch in geringem Umfang, ab 60 Jahren deutlicher. Vermutlich lag dieser Wert eher höher als niedriger, wie mir die Verantwortlichen der Handlungsempfehlungen im Interview erläuterten.

Für die Projektverantwortlichen war diese Entwicklung kein Grund zur Sorge, da die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter grundsätzlich nur in der maximalen Leistungsentfaltung deutlich abnimmt, nicht in der Ausdauerleistungsfähigkeit. Zwischen 20 und 25 Prozent belaufe sich die Reduzierung der maximalen Belastung in den Altersgruppen zwischen 45 bis 65 Jahren. Durch ausreichende Erholungsphasen könnten auch ältere Menschen spielend ohne irgendeinen spürbaren oder messbaren Leistungsverlust ihren Job auf 100-Prozent-Niveau wie die Jungen erledigen. Was machten sie denn in ihrer Arbeit anders? Junge wie Alte würden 8 Stunden am Stück das Gleiche tun. Ihre Lernfähigkeit sei kaum schlechter als bei jüngeren Menschen und Leistungseinbußen in ihrer Muskelkraft ließen sich durch ein gezieltes Körpertraining und altersgerechte Arbeitsplätze nahezu vollständig kompensieren.

Unter den Altersforschern gibt es heute auch keine Zweifel mehr, dass der Prozess der Alterung differenziert verläuft. Alter ist nicht mehr gleichbedeutend mit Defizit. Einige Fähigkeiten nehmen mit höherem Alter eher ab, andere Fähigkeiten bleiben unverändert und dritte können sich positiv entwickeln. Menschen der Altersgruppe zwischen 55 und 67 Lebensjahren sind in ihrer Leistungsfähigkeit insgesamt nur minimal eingeschränkt. Der einzige Faktor, der spürbar abnimmt, ist die maximale Leistungsfähigkeit. Die Sauerstoffaufnahme und die Kraftentfaltung im Alter sind begrenzt. Es ist unvorstellbar, dass selbst ein durchtrainierter Mann, jenseits der 35 Jahre, die 100 Meter noch in 10 Sekunden sprinten kann. Auch werden ältere Gewichtheber keine Rekorde mehr aufstellen können. Nicht gemindert ist die Dauerleistungsfähigkeit Älterer. Selbst mit über 80 Jahren können Männer und Frauen noch an Marathonläufen teilnehmen, wenn sie sich gut vorbereitet haben. Im ganzen Leben nimmt die gewöhnliche physische und psychische Belastbarkeit nur um etwa 20 Prozent ab, und durch ein Training lässt sich die Ausdauer in jedem Lebensalter erhöhen.

Worüber ich als Personalleiter nachdenke, ist, wie jeder Beschäftigte in der Produktion auf Dauer die hohen Leistungsanforderungen erfüllen kann. Um geringeren Leistungen von Älteren von morgen vorzubeugen, müssen

die Arbeitsplätze und Maschinen heute optimiert werden. Es ist stets das Ziel, die Effizienz der Systeme zu verbessern. Das ist auch notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Bei der Auslegung von Arbeitssystemen und Prozessen ist darauf zu achten, dass von beschäftigten Mitarbeitern nicht die Maximalleistung abgefordert wird, die kein Mensch dauerhaft erbringen. Der langfristig erfolgreiche Weg ist es, nicht an die Höchstleistungsgrenze der Mitarbeiter zu gehen. Die Prozesse in der Herstellung müssen auf das dauerhaft zu erbringende Leistungspotential der Menschen ausgerichtet sein. An manchen Stellen müsste eher mal verlangsamt als beschleunigt werden. Das wird mir den Vorwurf einbringen, Geld zu verschwenden. Aber stimmt das? Rechnet es sich überhaupt, wenn Beschäftigte unter maximaler Arbeitsintensität arbeiten müssen? Es ist betriebswirtschaftlich klüger, wenn die maximale Leistung nie oder nur im Notfall abgerufen würde, wenn alle Menschen – unabhängig vom Alter – ihre Arbeitsanforderungen leisten können. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Der hohe Krankheitsstand Älterer und ihre leicht geringere Arbeitseffizienz durften in keinem Fall zu einer Stigmatisierung dieser Altersgruppe führen, so die Verfasser der Handlungsempfehlungen. Sie waren für sie mehr eine Aufforderung zum Handeln. Sie waren das Signal an alle Verantwortlichen des Unternehmens, den Weg einer demographiestabilen Personalpolitik zu gehen: die Arbeitsbedingungen zum Wohle der Beschäftigten und des Unternehmens zu verbessern.

Einen anderen Weg gab es auch nicht. Das Unternehmen lebt nicht in einer geschlossenen Box, dem die Entwicklungen in der Gesellschaft und in der Politik nichts anhaben können: Das Rentenzugangsalter erhöht sich, die großzügigen Vorruhestandsregelungen sind ausgelaufen und der Anteil der Älteren über 50 Jahre steigt in den nächsten 10 Jahren deutlich an. Darauf musste man sich einstellen. Anders formuliert: Das Demographieprojekt des Unternehmens war keine Menschenfreundlichkeit; es waren harte ökonomische Fakten, die es zwangen, altersstabile Arbeitsplätze zu schaffen. Wirtschaftsunternehmen können nur überleben, wenn ihre Personalpolitik wettbewerbsfähig bleibt.

Zwei Strategien waren aus Sicht der Verfasser dafür notwendig:

Die Beschäftigten müssen über weite Strecken ihres Arbeitslebens an ihren Arbeitsplätzen arbeitsfähig sein. Dafür müssen Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die es den Menschen tatsächlich ermöglichen, möglichst

lange im Beruf bleiben zu können: eine altersgerechte Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, ein Gesundheitsmanagement und eine lebenslange Qualifizierung. Die Menschen müssen von ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten her in der Lage sein, mit dem Wandel ihrer Arbeit Schritt zu halten.

Die Beschäftigten müssen zugleich auf eine verlängerte individuelle Lebensarbeitszeit vorbereitet werden. Mit wohlformulierten Artikeln in der Betriebszeitung und Reden von Managern, die ihnen die Welt erklären, wird aber nichts erreicht. Die Menschen hören zwar zu, aber ihre Welt ist eine andere. Die Wirklichkeit an ihren Arbeitsplätzen muss zu den schönen Worten passen. Einzig und allein entscheidend sind Taten, und hier müssen die Menschen mit einbezogen werden. Das ist der Schlüssel, mit dem sie gewonnen werden können.

Ein großer Teil der Beschäftigten des Unternehmens muss auch in Zukunft länger arbeiten, wenn der gewohnte Lebensstandard als Rentner bewahrt werden soll. Die meisten Facharbeiter und Fachangestellten in der Chemieindustrie können mit 1.100 bis 1.200 € im Monat an Rente rechnen, vorausgesetzt, sie sind bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter beschäftigt. Bei Ungelernten, Angelernten und gering Qualifizierten liegt die Rente deutlich niedriger. Einen vorzeitigen Ruhestand können sie sich heute schlichtweg nicht mehr leisten, weil sie dann unweigerlich in die Altersarmut absinken.

Noch ernüchternder sieht die Bilanz für den durchschnittlichen Ruheständler in Deutschland aus. Ein langjähriger Versicherter mit mindestens 35 Versicherungsjahren erhielt 2014 gerade noch 916 € Altersgeld im Monat; im Jahr 2000 belief es sich immerhin auf 1021 €. Da die Preise in dieser Zeit um fast 24,5 Prozent gestiegen sind, müsste die heutige Durchschnittsrente um rund 350 € höher liegen, um die Kaufkraft der Rente der Jahrtausendwende zu erreichen. (Daten: Süddeutsche Zeitung vom 1. Juli 2015)

Wer früher aus dem Berufsleben aussteigen will, muss es selber finanzieren. Das frühe Aussteigen aus dem Beruf ist kein Tabu. Jeder muss seine Lebensbalance finden. Nur darf dieser Schritt nicht zu Lasten Dritter gehen, damit meine ich sowohl die Gemeinschaft der Sozialversicherungssysteme als auch der Unternehmen. Dafür muss jeder selbst Vorsorge betreiben, Altersvorsorge oder Zeitguthaben ansparen oder aber Rentenabschläge in Kauf nehmen. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Im Einzelnen sahen die Handlungsempfehlungen ein Mosaik verschiedener Maßnahmen vor, wobei ich mich auf die verbindlichen beschränken will:

- **Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation, Personaleinsatz:** Abbau von Belastungen im Zuge genereller technisch-organisatorischer Maßnahmen, Kataster altersstabiler und nicht altersstabiler Arbeitsplätze, demographische Beschäftigungsbilanz, Investitionsplanungen unter Berücksichtigung demographischer Beschäftigungsbilanzen, gezielte Besetzung altersstabiler Arbeitsplätze, Ergonomie als Investitionskriterium
- **Gesundheitsmanagement:** Gesundheitscheck und Präventionsberatung, Arbeitskreis Gesundheit, Anwesenheitsverbesserungsprozesse, Wiedereingliederungsmanagement, arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchung
- **Mindset und Orientierung:** Orientierungsprogramm „Zwischenstopp“, Schulung von Führungskräften
- **Qualifikation:** vorausschauende breitbandige Qualifizierung, Mitarbeitergespräch

Dieses Konzept war die Blaupause für alle Einheiten des Unternehmens, nicht nur in Deutschland, sondern weltweit an allen Standorten. Nicht alle Handlungsfelder, wie sie so schön in der Sprache der Manager heißen, ließen sich aber übertragen. Gegen das Orientierungsprogramm „Zwischenstopp“ sprach sich das Management aus, weil es zu teuer geworden wäre. Es war die Idee, jeden Mitarbeiter am 50. Geburtstag und ein zweites Mal bei Vollendung seines 55. Lebensjahres im Rahmen eines Wochenendseminars auf die Verlängerung seines Erwerbslebens mit einer Kombination aus Personalgespräch, arbeitsmedizinischem Beratungsgespräch und Reflexionsworkshop vorzubereiten. So blieb es bei dem Motto: „Steter Tropfen höhlt den Stein.“ Die Beschäftigten werden fortlaufend über das Demographieprojekt unterrichtet. Auf die anderen Punkte – alters- und altersgerechte Arbeitsplätze, Gesundheit und Qualifikation – werde ich in den nächsten Abschnitten näher eingehen.

Im Prinzip muss ich eine Massenbewegung erreichen, damit die „Beharrungsstarren“ einfach mitgerissen werden. (Interview Unternehmen 1, Person 3)

Eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit kann aber nicht die einzige Antwort auf den drohenden demographiebedingten Fachkräftemangel sein. Es müssen weitere geeignete Instrumente zu seiner Abwehr greifen. Das untersuchte Großunternehmen spürt seit Jahren einen Mangel an qualifizierten Bewerbern. Es kann seine freien Stellen zwar besetzen, aber die Suche dauert länger. Vorbei sind die Zeiten, wo es aus einem unerschöpflich erscheinenden Potential geeigneter Bewerber auswählen konnte. Engpässe im Personal zeichnen sich heute deutlich bei Ingenieuren, bei Handwerkern und bei Facharbeitern mit naturwissenschaftlichen und technischen Qualifikationen ab.

An einer Jahreszahl lässt sich der beginnende Mangel an qualifizierten Bewerbern im Unternehmen nicht festmachen, weil dies regional sehr verschieden ist. Sicher ist nur, dass von dem Fachkräftemangel kein Standort verschont bleiben wird. Verschärft wird die Knappheit an qualifizierten Nachwuchskräften noch durch den Trend zum Studium. Immer mehr Schulabgänger gehen heute an die Hochschulen. Inzwischen haben sich mehr junge Menschen für ein Studium als für eine Ausbildung entschieden. Die Folge ist: Die Zahl der Ausbildungswilligen ist nicht nur rückläufig, auch ihre schulische Qualifikation ist niedriger als früher.

Dies ist umso bemerkenswerter, als es einem Großunternehmen einfacher fällt, seinen Bedarf mit qualifizierten Bewerbern zu decken. Pluspunkte sind ein attraktives Einkommen, relativ angenehme Arbeitsbedingungen und erfreuliche Karriereaussichten. Auch das besuchte Unternehmen hat einen guten Ruf. Nur währt dieser Vorteil nicht auf Dauer. Der Kampf um fähige Köpfe hat längst begonnen, auch unter den Konzernen. So konkurrieren große Chemieunternehmen mit großen Automobilherstellern um begehrte Fachkräfte vor allem aus den MINT-Berufen.

In der Zukunft wird das Unternehmen nicht mehr nur auf Realschüler zurückgreifen können; es wird verstärkt wieder auf Hauptschüler zugehen müssen. Den Luxus, dieses Potential brach liegenzulassen, kann es sich nicht mehr leisten. Noch unternimmt das Unternehmen zu wenig Anstrengungen bei ihrer Ausbildung am untersuchten Standort. Im Rahmen des Integrationsstarifvertrages der Chemieindustrie hält es zwar 10 Ausbildungsplätze für schwächere Jugendliche vor, aber die Anforderungen an diese Gruppe sind gestiegen. Es fehlt an einer Förderung beispielsweise durch Mentoren, um ihre Ausbildungsreife zu verbessern. Dabei müssen nicht nur ihre kognitiven Schwächen behoben, sondern auch ihre emotional-sozialen Schwächen

ausgeglichen werden. Vernachlässigte Eltern- und Staatsaufgaben müssen also wahrgenommen werden.

Mir persönlich geht die Hutschnur hoch, wenn Ausbildungsplätze frei bleiben, weil es in den Worten unseres Ausbildungsleiters an geeigneten Bewerbern mangelte. Unser Haus leistet sich den Luxus, nur der Crème de la Crème der Schulabgänger einen Ausbildungsvertrag anzubieten. Immer wieder höre ich, dass viele junge Menschen auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz schier verzweifeln. (Interview Unternehmen 1, Person 4)

Das Unternehmen übererfüllt mit seinen Ausbildungszahlen zwar den Tarifvertrag „Zukunft durch Ausbildung“. Aber was heißt das für die Werke? Eine Ausbildungsquote zwischen 2,5 Prozent und 4 Prozent, variierend je nach Standort, ist für den befragten Betriebsratsvorsitzenden zumindest am Standort zu wenig, um das Fachkräftepotential zu erhalten. Seiner Ansicht nach müssten deutlich mehr Nachwuchskräfte als heute eingestellt werden. Viel Zeit könne sich das Unternehmen dabei nicht mehr lassen.

Die Altersstruktur im Werk spricht für diese Ansicht. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt über dem in der Chemiebranche üblichen. Die meisten Beschäftigten im Unternehmen sind heute 47 Jahre alt. Die größte Gruppe sind die 41- bis 50-Jährigen, gefolgt von den 51- bis 60-Jährigen. Von der Anzahl her ist die Gruppe der über 60-Jährigen momentan noch die kleinste. Der Altersdurchschnitt läge noch höher, wenn nicht so viele Ältere über 55 Jahre das Angebot großzügiger Abfindungen angenommen hätten, als in der jüngsten Vergangenheit zwei Produktionsstätten geschlossen werden mussten. In einzelnen Abteilungen im Unternehmen ist die Alterung aber schon deutlich angestiegen.

Antworten der untersuchten mittelständischen Unternehmen

Keines der untersuchten mittelständischen Unternehmen hat so früh ein Demographieprojekt wie das befragte Großunternehmen entwickelt. Auf die demographische Alterung haben sie zunächst je nach Bedarf und ihren Möglichkeiten reagiert. Bewusst wahrgenommen haben sie das Thema mit dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“, aber die damit verbundenen Herausforderungen haben sie oft erst in den vergangenen 2 Jah-

ren verinnerlicht. Heute stemmen sie sich gegen die Folgen des demographischen Wandels und entwickeln dabei vielfältige kreative Maßnahmen.

Das war in allen befragten Unternehmen auch notwendig, wie ein Blick auf ihre Altersstruktur verdeutlicht. Nur in einem Unternehmen liegt das Durchschnittsalter im Bundesdurchschnitt der Chemie, bei zwei zwischen 44 und 46 Jahre und bei zwei weiteren bei 49 Jahre. Dieses hohe Durchschnittsalter ist nicht allein der demographischen Alterung geschuldet, es ist auch Folge von Besonderheiten. In dem einen Fall musste das Unternehmen in der Finanz- und Wirtschaftskrise einen Sozialplan beschließen. Dabei konnte es nicht großzügige Abfindungen zahlen, vielmehr musste es sich überwiegend von Jüngeren trennen. In dem anderen Fall hat es historische Gründe. Als das Werk vor rund 35 Jahren gegründet wurde, stellte die Geschäftsführung Arbeitnehmer in den sogenannten „besten Jahren“ ein, und mit ihnen ist es gealtert.

Seit den letzten Jahren steuern beide Unternehmen langsam um, indem sie mehr Auszubildende einstellen. Das ist aber ein langwieriger Prozess, auscheidende Ältere durch Jüngere zu ersetzen.

Seit 2 Jahren ist uns bewusst, dass wir in unserer Personalpolitik die Weichen neu stellen müssen. Unser Unternehmen braucht Nachwuchs, um für die auf uns zukommenden Verrentungen in den nächsten Jahren gewappnet zu sein. In den ersten Jahren nach der Krise war die demographische Alterung bei uns noch kein entscheidendes Thema. Vom Gefühl her waren wir gut mit Personal bestückt. Unsere Fluktuation war niedrig, weil die Mitarbeiter sich an ihren Arbeitsplätzen wohl fühlten, und unsere alterszentrierte Altersstruktur erschien uns als wenig alarmierend. (Interview Unternehmen 3, Person 1)

Unser Unternehmen will sich nicht kurzfristig von überpräsentierten Altersgruppen trennen. Das liegt nicht im Interesse der Geschäftsleitung, erst recht nicht im Interesse der Mitarbeiter, bei denen die Fluktuation hier am Standort äußerst gering ist. (Interview Unternehmen 4, Person 1)

Diesen Weg, die Anstrengungen in der Ausbildung zu intensivieren, gehen auch andere befragte mittelständische Unternehmen. Dabei richten sie ihren Blick nicht nur auf gute Real- und Gymnasialschüler. Beispielhaft sind zwei Unternehmen:

Zum Konzept des einen Unternehmens gehört es, einen engen Kontakt zu vielen Haupt- und Realschulen am Standort zu halten. Ihre Ausbildungsleiterin ist viel in den Abschlussklassen unterwegs. Sie hält Vorträge, stellt ihnen Chemiarbeitsplätze vor und ermutigt sie, sich auch mit einem Hauptschulabschluss in ihrem Unternehmen zu bewerben. Das Motto heißt: „Ran an den Speck“. Es sortiert nicht wie andere Unternehmen Bewerbungen schwächerer Jugendlicher aus. Für den Leiter des Personalmanagements zählt nicht die Note, ausschlaggebend ist für ihn, ob die jungen Schulabgänger lernwillig sind. In ihrem Kopf müssen sie bereit sein, Lust auf Bildung zu haben, und den Willen besitzen, sich anzustrengen. Ein Schulzeugnis allein sagt für die Ausbildungsleiterin wenig aus, ob aus dem Jugendlichen später ein fähiger Mitarbeiter wird. Die positive Erkenntnis nicht nur dieses Unternehmens ist: Ein großer Teil der Jugendlichen mit Schulschwierigkeiten erweist sich im Alltag als viel stärker, als man erwarten konnte.

Unser Unternehmen hat in der Vergangenheit viele motivierte Hauptschüler gefunden. Es war Glück, aber es war auch die Stärke unseres Konzeptes. Unser damaliger Anspruch war: Wir wollten eines der ersten Unternehmen sein, das schwächere Jugendliche verstärkt ausbildet, bevor andere Arbeitgeber sie uns vor der Nase wegschnappen. (Interview Unternehmen 2, Person 1)

Das Haus kommt schwächeren Jugendlichen auch mit dem Ausbildungsberuf Produktionsfachkraft Chemie entgegen. Ursprünglich war der Ausbildungsberuf Chemikant für sie gedacht, aber das Ausbildungsniveau ist zu hoch. In der Berufsschule haben sie zu wenig Chancen, sich das für eine erfolgreiche Ausbildung erforderliche Wissen anzueignen. Gemeinsam mit einer Gruppe anderer Unternehmen bietet es nun Hauptschülern dieses Förderprojekt der Europäischen Union an, in einen Chemiefachberuf einzusteigen und später Chemikant zu werden.

Als erfolgreich erwies sich genauso der Weg, die Auswahlverfahren früh zu starten, und nicht erst, wenn die Konkurrenz den Ausbildungsmarkt leergefegt hat. Bedingt durch die Finanz- und Wirtschaftskrise konnte das Unternehmen seine Anstrengungen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und sich gegenüber anderen Wettbewerbern hervorzuheben, nicht mehr verbessern. Dafür fehlten die Mittel. Für junge Männer und Frauen ist das Unternehmen aber nach wie vor eine gute Adresse, daran lässt die Resonanz auf die Ausbildungsplätze keinen Zweifel.

Das andere Unternehmen entwickelte in Kooperation mit einer Hauptschule ein Modell, das schwächeren Jugendlichen eine Berufschance eröffnet. Die Idee kam von seinem Geschäftsführer, der von der Arbeit dieser Schule so angetan war, dass er Schülern mit schlechten Zeugnissen eine Perspektive geben wollte. In der Praxis läuft der Ansatz nach folgendem Grundmuster ab: Die berufsorientierenden Lehrer an der Schule treffen eine Auswahl von ausbildungsfähigen Jugendlichen, setzen sie auf eine Vorschlagsliste und das Unternehmen übernimmt sie für ein Praktikum. Nutzen sie ihre Chance, erhalten sie einen Ausbildungsvertrag.

In Kooperation mit dem Arbeitgeberverband ChemieNord wendet das Unternehmen – wie andere norddeutsche Unternehmen auch – das Bildungsprogramm „Start in den Beruf“ an, heute „Start Plus“, mit dem die Eingliederung von Jugendlichen mit schlechten Schulabschlüssen gefördert wird. 3 Praktikanten hatte das Unternehmen bei meiner Befragung, die alle eine Ausbildung im Unternehmen machen werden. Die zusätzliche Betreuung während des Praktikums und der Ausbildung übernimmt das befragte Unternehmen gern, weil seine Erfahrungen mit diesen Jugendlichen ermutigend sind.

Untätig blieben die anderen untersuchten Unternehmen auch nicht, obwohl sie ihre Ausbildungsplätze noch ohne größere Schwierigkeiten besetzen können. Ihre Antworten hießen:

- sich auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und mit einem positiven Unternehmensbild zu punkten,
- eine Mitarbeiterin einzustellen, die an Schulen für die Ausbildungsplätze im Unternehmen wirbt,
- einen „Tag der offenen Tür“ zu veranstalten.

Mit einem Argument können alle Chemieunternehmen die Werbetrommel rühren: die Ausbildungsvergütung. Je nach Ausbildungsjahr liegt sie zwischen 800 € und 1.000 € im Monat.

Andere Potentiale spielen für die befragten mittelständischen Unternehmen eine untergeordnete Rolle. Der Anteil von Frauen und Mädchen steigt nur leicht, wie auch die Chance älterer Arbeitsloser, eine neue Berufsperspektive

zu finden. Ein Grund ist, dass die Unternehmen wenig neues Personal suchen. Die Fluktuation der Beschäftigten ist gering und Erweiterungen der Produktion sind nicht geplant. Ein anderer Grund sind die Kosten. Ein Marketing für die Beschäftigung von Frauen in bisher typischen Männerberufen genügt nicht. Entscheidend sind vielmehr die Rahmenbedingungen wie Einrichtungen zur Kinderbetreuung (zum Beispiel Unterhalt von Betriebskindergärten, Organisation von Kita-Plätzen in Firmennähe) und Maßnahmen der Elternförderung. Die Chemieindustrie hat für Frauen und Mädchen noch ein weiteres Manko: Flexible Arbeitszeiten, Möglichkeiten zur Telearbeit oder zur Arbeit im eigenen Arbeitszimmer sind in vollkontinuierlicher Wechselschichtarbeit nahezu undenkbar.

Der beste Weg, Älteren in den Unternehmen eine Chance zu geben, ist eine wachsende Nachfrage nach Arbeitskräften. Immer noch haben es ältere Arbeitslose über 50 Jahre schwer, wieder eine neue, ihren Qualifikationen angemessene Stelle zu finden. Heute, wo das verfügbare Arbeitnehmerpotential sinkt, können Unternehmen Arbeitslosen tatsächlich neue Beschäftigungsperspektiven bieten. Aber in der Chemiebranche werden Arbeitgeber eher zögernd Arbeitssuchende über 55 Jahre einstellen. Der Grund ist die Altersfreizeit, die jedem Unternehmen auf einen Schlag 6,66 Prozent mehr Arbeitskosten verursacht. Ältere Beschäftigte freuen sich über diese Regelung, aber ältere Arbeitslose bleiben außen vor. (Interview Unternehmen 3, Person 1)

Die Situation auf dem Arbeitsmarkt ist für alle befragten mittelständischen Unternehmen vergleichbar: In einzelnen Berufen, in bestimmten Regionen und in den mittleren Jahrgängen sind heute Fachkräfte nicht mehr in dem gewohnten Maße verfügbar. Es dauert länger, freie Stellen wieder zu besetzen, und bei der Qualität der Bewerber müssen Einschränkungen gemacht werden. Das sind Anzeichen eines sich abzeichnenden Fachkräftemangels, aber es ist kein Notstand. Die betroffenen Unternehmen können sich (noch) in Ruhe auf die veränderte Situation einstellen. Zu viel Zeit dürfen sie sich bei der Antwort aber nicht lassen, weil tausende anderer Firmen auch auf den strukturellen Fachkräftemangel reagieren müssen. Jedes Unternehmen ist bei Strafe seines Unterganges gefordert, bislang noch zu wenig erschlossene Potentiale an Arbeits- und Fachkräften zu nutzen. Diese Herausforderung haben die befragten Unternehmen verinnerlicht. Sie wissen, dass sie die verbleibende Zeit nutzen müssen, um sich gegen die Folgen der demographischen Alterung zu wappnen.

Ohne eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit wird kein Unternehmen den fehlenden Fachkräftenachwuchs wenigstens teilweise kompensieren können. Kostspielige Frühverrentungsprogramme gehören längst der Vergangenheit an. Es sind nicht nur die einschneidenden Gesetzesänderungen – die Erhöhung des Renteneintrittsalters und der Wegfall der Förderleistungen der Bundesagentur für Arbeit bei den Altersteilzeitregelungen –, es ist die Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt. Die demographische Alterung verändert die Erwerbsgesellschaft!

Es hat einen an die Wurzel gehenden Bewusstseinswandel in den vergangenen Jahren gegeben: weg von der Jugendzentrierung und hin zur Respektierung Älterer. Jahrzehntelang war es die Unternehmensphilosophie der Chemiebranche, nur mit Olympiamannschaften wettbewerbsfähig sein zu können. Die allgemeine Haltung war: Bist du über 50 Jahre, gehörst du zum alten Eisen! Ältere Beschäftigte wurden ertragen, nicht respektiert. Sie wurden geduldet, bis sie endlich in den Vorruhestand gingen und junge Männer und junge Frauen für sie nachrückten.

Heute kehrt die Einsicht ein, dass sich mit zunehmendem Alter Fähigkeiten entwickeln, die für jedes Unternehmen ein Gewinn sind: Sozialkompetenz, Selbsteinschätzung, Gelassenheit, Lebens- und Berufserfahrung, Verantwortungs- und Pflichtgefühl, Loyalität, Zuverlässigkeit, Qualitätsbewusstsein und Beurteilungsvermögen.

Die Fähigkeiten Älterer über 50 Jahre wurden viele Jahre, wenn nicht Jahrzehnte, in Unternehmen übersehen. Viele Vorgesetzte hängen immer noch dem Defizitmodell aus den 1950er Jahren an. In ihren Köpfen steht wie in Stein gemeißelt: Altsein bedeutet, nicht mehr leistungsfähig zu sein. Für sie ist auch Spinat immer noch gesund. Sie nehmen die mit zunehmendem Alter einhergehenden Veränderungen der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeiten einfach nicht zur Kenntnis. Dass es Fähigkeiten gibt, die sich mit zunehmendem Alter positiv entwickeln, ist ihnen immer noch fremd. Warum stellen sich diese Führungskräfte nicht diesen neuen Erkenntnissen? (Interview Unternehmen 3, Person 2)

Eine Altersdiskriminierung hat es in unserem Haus zu keiner Zeit gegeben. 60-Jährige wurden auch nicht zu den Hochzeiten der Altersteilzeit wie Exoten von ihren Vorgesetzten angeschaut. Ihr Wissen und ihre Erfahrungen im Umgang mit den Produktionsanlagen sind unverzichtbar! Von ihnen lernen die Jüngeren. Es ist ein nahtloser Übergang von alt auf jung. Wir sind eine

Mannschaft mit jungen, mittleren und älteren Jahrgängen. (Interview Unternehmen 4, Person 2)

Das Ziel der befragten mittelständischen Unternehmen ist ein gesunder Altersmix. Wettbewerbsfähig können sie – wie sie selbst sagen – nur bleiben, wenn sie junge, mittelalte und ältere Mitarbeiter in einem Verhältnis beschäftigen, in dem die Arbeits- und Leistungsfähigkeiten über das gesamte Berufsleben erhalten bleiben. Dafür brauchen sie junge Menschen mit ihren Ideen ebenso wie ältere mit ihrer Lebens- und Berufserfahrung. Ideal wäre für sie ein Altersdurchschnitt um die 40 bis 42 Jahre.

Frühverrentung und Altersteilzeit: Ein schwerer Abschied?

Die befragten Unternehmen nutzten den Tarifvertrag zur Förderung der Altersteilzeit ausgiebig, wenn auch in unterschiedlicher Art und Weise. Dieses Instrument der Lebensarbeitszeitverkürzung etablierte sich bei den von mir aufgesuchten Werken als Leitorientierung, da sich mit den großzügigen Alters- und Vorruhestandsmöglichkeiten der Chemiebranche eine ganze Reihe verschiedener Probleme elegant zwischen den Betriebsparteien lösen ließ:

Der geregelte, sozialpolitisch flankierte Übergang in den Ruhestand ermöglichte sozialverträgliche Entlassungen Älterer in Zeiten drängender Beschäftigungsprobleme, ohne sie zu Arbeitslosen zu machen. Der vorzeitige Ausstieg aus dem Erwerbsleben besaß den zusätzlichen Charme, Konflikte zwischen den Betriebsparteien zu vermeiden, da die Kosten zu einem erheblichen Teil von Dritten getragen wurden.

Verkürzte Lebensarbeitszeiten ersparten Arbeitgebern in den beiden vergangenen Jahrzehnten auch teure Anstrengungen im Sinne guter Arbeit. Die Qualität der Arbeit war kein großes Thema, auch nicht bei den Betriebsräten. „Hauptsache Arbeit“ hieß die Losung. Nicht wie wir arbeiten bewegte die Gemüter in den Unternehmen, sondern die zum Teil hohen Arbeitslosenzahlen. Die sich verschlechternden Arbeitsbedingungen in vielen Unternehmen wurden als kleineres Übel hingenommen. Großer Widerstand kam nicht auf, obwohl es Jahre einer spürbaren Zunahme von Erwerbsminderungs-, Berufs- und Erwerbsunfähigkeitsrenten waren. Als Ausweg diente die Lebensarbeitszeitverkürzung, die angesichts bereits eingetretener oder

absehbarer Beeinträchtigungen für einen Teil der Beschäftigten tatsächlich unumgänglich war.

Die Vorruhestands- und Altersteilzeitmöglichkeiten waren zugleich ein wirksames Mittel, kleiner werdende Belegschaften zu verjüngen. Die Restrukturierungen in den Unternehmen – die Auslagerung von Teilen der Produktion ins Ausland, die Ausgliederung traditioneller „Schonarbeitsplätze“ (Kantine, Pförtner, Wachdienste usw.) und die weitreichenden Rationalisierungsinvestitionen – hätten ohne diese Option unweigerlich zu Einstellungs- und Übernahmeblockaden jüngerer Arbeitssuchender geführt. In der Chemieindustrie machte der Wandel in den Arbeitsanforderungen und Beschäftigungsbedingungen seit den 1990er Jahren (Stichwort: Automatisierung) den vorzeitigen Ausstieg aus dem Beruf zusätzlich für die Arbeitgeber begehrt.

Die bisherigen Ausstiegsmodelle sind zu einer vollkommen anderen Zeit entwickelt und praktiziert worden, als es notwendig war, Jüngeren den Einstieg in den Beruf zu ermöglichen. Das war die Idee der Altersteilzeit. In den Unternehmen war es bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern ein willkommenes Instrument. Die Frühpensionierung ermöglichte es, den Arbeitsplatzabbau und die Restrukturierungen ohne große Konflikte umsetzen zu können. Aus diesem Trend, mit jungen Leuten zu Lasten Dritter in Rente zu gehen, ist eine Art Lebensmodell geworden, das heute kollektiv nicht mehr finanzierbar ist. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Der Tarifvertrag zur Förderung der Altersteilzeit ermöglichte es, dass bis zu 5 Prozent der Beschäftigten Altersteilzeittarifverträge abschließen durften. Der Großteil der befragten Unternehmen überschritt zeitweise diese Grenze: Bis zu 8 Prozent waren es nach Auskunft befragter Personalleiter. Eine Ausnahme bildeten finanzschwache Unternehmen, die sich keine üppigen Vorruhestands- und Altersteilzeitprogramme leisten konnten. Dafür fehlten ihnen einfach die Mittel. Immer wenn es möglich war, nahmen sie die Unterstützung durch die Bundesanstalt für Arbeit wahr. Diesen Wiedereingliederungszuschuss in Höhe von 20 Prozent des für die Altersteilzeitarbeit gezahlten Arbeitsentgeltes konnten sie nicht immer beantragen, weil sie die Altersteilzeit auch zur Restrukturierung mit zum Teil erheblichem Personalabbau nutzten.

Eine generelle Vorruhestandsregelung haben wir in unserem Haus nicht verfolgt. Das wäre nicht im Interesse unseres britischen Eigentümers gewesen. Kosten sind in unserem Unternehmen immer ein Thema. Kein Vorgesetzter

warb bei Älteren über 55 Jahre für den Tarifvertrag zur Förderung der Altersteilzeit. Wenn Mitarbeiter früher in Rente gehen wollten, hat unser Unternehmen ihrem Wunsch in der Regel entsprochen, vorausgesetzt, er war betrieblich leistbar. Das war teilweise mit einigen Klimmzügen verbunden gewesen. (Interview Unternehmen 4, Person 1)

Zwei Arbeitszeiten sah der Tarifvertrag vor: die Hälfte der bisherigen regelmäßigen Arbeitszeit in Vollzeit zu arbeiten und danach von der Arbeit freigestellt zu werden oder tatsächlich in Teilzeit bis zum Renteneintritt im Unternehmen zu bleiben. Bis auf ein Unternehmen nutzten alle Befragten das sogenannte Blockmodell.

Typisch ist der Fall des ausgewählten Großunternehmens, in dem sich nicht ein einziger Arbeitnehmer für das Teilzeitmodell I entschied, obwohl es das gewünschte Modell beider Tarifvertragsparteien war. Es war das Grundmodell! Daran lässt nicht nur der Wortlaut, sondern auch der Sinn und Zweck dieser Regelung keinen Zweifel. Der Tarifvertrag zur Förderung der Altersteilzeit sollte den gleitenden Übergang älterer Arbeitnehmer in den Ruhestand durch eine Halbierung der Arbeitszeit ermöglichen. Davon abweichen konnten die Betriebsparteien nur, wenn u.a. Gründe der Arbeitsorganisation einer Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in Teilzeit entgegenstanden. In diesem Fall konnte der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer das Blockmodell anbieten. So viel Dissens in Harmonie ist unter Personalleitern, Betriebsräten und Beschäftigten selten.

Das Altersteilzeitmodell I anzubieten, hätte dem Unternehmen keine größeren Schwierigkeiten bereitet. Der Aufwand an Organisation war überschaubar. Möglich wäre es beispielsweise gewesen, in einer Woche Vollzeit und in der nächsten Woche nicht zu arbeiten. Das Blockmodell war aber einfacher zu handhaben. Es schaffte Organisations- und Planungssicherheit in einer vollkontinuierlichen Produktion. Kein Produktionsleiter war so gezwungen, einen Schichtplan mit Teilzeitkräften aufstellen zu müssen, der zu einer Vielzahl von Schichten und Gruppen geführt hätte.

Das Blockmodell kam erst recht den Mitarbeitern entgegen. Die Halbierung ihrer Arbeitszeit entsprach nicht der Lebensplanung der über 55-Jährigen. Ihr Anliegen war es, lieber früher nach Hause gehen zu können. Sie wünschten sich, dass auf einen Schlag hin alles zu Ende war und ein neues Leben begann. Niemand beschwerte sich in dem Unternehmen darüber, in die Freistellungsphase zu wechseln. Niemand zwang sie auch zu diesem Schritt.

Kein Vorgesetzter übte Druck aus, kaum ein Personalleiter ermutigte sie dazu und kein Werksarzt legte es ihnen nahe. Nein, die Beschäftigten kamen auf die Geschäftsführung und den Betriebsrat mit dem festen Willen zu, vorzeitig aus dem Unternehmen auszusteigen. Das bestätigten mir ausnahmslos alle Befragten.

In dem besuchten Großunternehmen vereinbarte die große Mehrheit der älteren Beschäftigten über 55 Jahre Altersteilzeitarifverträge. Nur wenige nahmen das Angebot nicht wahr. Sie blieben bis zu ihrem gesetzlichen Renteneintritt im Unternehmen und schieden mit vollem Rentenanspruch aus. Insgesamt waren es mehr als die tarifvertraglich vorgesehenen 5 Prozent der Beschäftigten, da der Bedarf auf beiden Seiten groß war.

Was ich in den 1990er Jahren erlebte, waren die fast zyklischen Routinen, mit denen wir prüften, ob wir noch ältere Mitarbeiter in Altersteilzeit oder in eine vorzeitige Pensionierung schicken konnten. Es ging um Restrukturierungen, denen Arbeitsplätze zum Opfer fielen. Was lag näher, als ältere Mitarbeiter mit Einschränkungen anzusprechen und ihnen einen gut abgedeckten Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen? Ohne ihr Einverständnis wäre eine Sozialauswahl notwendig geworden, in der uns Jüngere hätten verlassen müssen. In diesem Sinne war es eine sozialverträgliche und keine altersdiskriminierende Umsetzung. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Die Altersteilzeitarifverträge liefen in diesem Unternehmen meist über 6 Jahre. Davon arbeiteten die Arbeitnehmer 3 Jahre Vollzeit und 3 Jahre waren sie in der Freistellungsphase. Ein Teil der Beschäftigten vereinbarte auch eine kürzere Dauer der Altersteilzeit. Das war in der Praxis weit verbreitet, weil viele Arbeitnehmer so früh wie möglich ihr Arbeitsverhältnis beenden wollten, und der Arbeitgeber daran keinen Anstoß nahm. Mit 61 Jahren gingen viele Beschäftigte des Großunternehmens überwiegend in Rente. Ihren letzten Arbeitstag hatten sie mit 58 Jahren, nicht wenige auch mit 57,5 Jahren.

Die in den vorzeitigen Ruhestand gewechselten Beschäftigten erhielten im Durchschnitt zwischen 85 Prozent und 90 Prozent ihres letzten Nettoverdienstes. Ob sie danach als Pensionär einen Anspruch auf eine ungeminderte Altersrente hatten, hing von ihrer Erwerbsbiographie ab. Das Unternehmen kam ihnen dabei entgegen: Eine Einmalzahlung glich einen Teil des Verlustes an Rentenversicherungspunkten aus und die betriebliche Altersvorsorge erhöhte sich.

Die Frühverrentungen in den mittelständischen Unternehmen wichen von dem des Großunternehmens nur wenig ab. Die befragten Unternehmen nutzten das Instrument mehr als 20 Jahre lang weidlich aus. Mehr als die im Tarifvertrag vereinbarten 5 Prozent der Beschäftigten machten davon Gebrauch. Lediglich in den unteren Lohngruppen war der Anklang verhalten, weil sich ein vorzeitiger Ruhestand auch im Alter rechnen muss. Bis auf wenige Einzelfälle entschieden sich die älteren Beschäftigten über 55 Jahre für das Blockmodell. In Teilzeit zu arbeiten, erschien ihnen nicht verlockend. Sie lehnten es ab, obwohl die befragten Arbeitgeber beide Altersteilzeitmodelle anboten.

Das Ansehen der Älteren hatte über Jahre einen schweren Stand. Ich erinnere mich noch lebhaft an eine Diskussion mit unserer Geschäftsführung, die vor 10 Jahren ernsthaft erwog, ältere Mitarbeiter über 50 Jahre schlechter zu entlohnen. Als Grund führte sie eine sinkende Arbeitseffizienz mit zunehmendem Alter an. Gott sei Dank blieb es bei der Idee. (Interview Unternehmen 2, Person 1)

Die Dauer der Altersteilzeittarifverträge währte meist 6 Jahre, nur in seltenen Fällen waren es 5 Jahre. Üblich war es, dass die Beschäftigten in den befragten Unternehmen zwischen 60 und 63 Jahren ihre Rente bezogen. Ihr Nettoeinkommen in der Freistellungsphase betrug rund 90 Prozent ihres früheren Nettoeinkommens.

Unser Unternehmen hat die Vorruhestands- und Altersteilzeitmöglichkeiten genutzt, aber nicht in einer ausufernden Weise. Dieser Gedanke war uns fremd. Selbst in den Hochzeiten der Altersteilzeit hatte keiner unserer Beschäftigten ein verbrieftes Recht, nach Vollendung des 55. Lebensjahres einen Antrag auf eine Teilzeitbeschäftigung zu stellen. Diese Perspektive: Ich bin jetzt 50 Jahre alt und mit spätestens 60 Jahren bin ich Vorruheständler, hat es bei uns nicht gegeben. (Interview Unternehmen 3, Person 2)

Eine große Ausnahme war ein mittelständisches Unternehmen, das seinen Beschäftigten nur das Altersteilzeitmodell I anbot, obwohl es nicht deren Wunsch war. Der Arbeitgeber lebte den Tarifvertrag im Sinne der Tarifvertragsparteien, die Arbeitsbelastungen für Ältere minimieren und ihnen einen gleitenden Übergang in die Rente ermöglichen wollten. 2 Arbeitnehmer teilten sich dabei einen Arbeitsplatz (Jobsharing). Die Organisation verursachte zu Beginn einen Mehraufwand, aber im Alltag lief das Modell ohne Probleme. In den Worten des Personalleiters: „Geht nicht, gibt's nicht.“

Für das Unternehmen brachte diese Lösung zwei Vorteile: Die Teilzeitarbeit erhielt dem Unternehmen wertvolles Wissen und reichhaltige Erfahrungen von Älteren und ermöglichte der Geschäftsleitung trotzdem eine Verjüngung der Belegschaft.

Viele Rentner fallen in ein Loch, wenn sie von heute auf morgen ihren Arbeitsplatz verlassen. Sie werden mit der neuen Lebenssituation nicht fertig und sterben aus Langeweile. Ein langsames Abschiednehmen vom Beruf erleichtert ihnen den Weggang. In dieser Zeit können sie neue Dinge entdecken und auch das Altsein lernen. (Interview Unternehmen 6, Person 2)

Das Gros der Beschäftigten ging in dem Unternehmen mit 65 Jahren in die Rente. Ein kleiner Teil stieg vorher aus, meist mit Abschlägen. Im Haus gab es die Regelung, dass Mitarbeiter sich bereits mit 61 Lebensjahren verabschieden konnten. 2 Jahre erhielten sie Arbeitslosengeld plus eine Aufstockungszahlung, bevor sie mit 63 Jahren ihre Rente bezogen. Die Abschläge kosteten Geld. Um 0,3 Prozent pro Monat mindert sich die Rente bei einer vorzeitigen Inanspruchnahme. Wer bei einer Rentenhöhe von 1.000 € 3 Jahre früher in den Ruhestand wechseln wollte, musste einen monatlichen Rentenabschlag von knapp 110 € in Kauf nehmen.

Ein Altersteilzeitarbeitsverhältnis wird einzelvertraglich vereinbart. Einen Antrag stellen kann nur ein Arbeitnehmer, der mir eine entsprechende Rentenauskunft vorlegt. Ich prüfe, ob der Antrag überhaupt möglich ist. Beabsichtigt der Mitarbeiter vorzeitig in den Ruhestand zu gehen, weise ich ihn auf die fälligen Rentenabschläge hin. Keiner unserer Mitarbeiter soll ins Nichts fallen. Für mich dienen die Anträge der Planungssicherheit. Ich weiß, wann der Arbeitsplatz frei und wieder neu zu besetzen ist. (Interview Unternehmen 6, Person 1)

Sich von einer Leitorientierung zu verabschieden, fällt immer schwer. Die Lebensarbeitszeitverkürzung war in der Chemieindustrie fast 25 Jahre lang der Normalfall. Sie war nicht bloß der Notausgang für nicht mehr arbeitsfähige Beschäftigte im höheren Erwerbsalter, sie wurde zum erstrebenswerten Anspruch beinahe jedes Arbeitnehmers über 55 Jahre. Heute bis zum Alter von 65 Jahren, bald bis zum Alter von 67 Jahren arbeiten zu müssen, gerät vor diesem Hintergrund fast zum sozialpolitischen Skandal vieler Beschäftigter. Sie haben sich an ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben gewöhnt und fragen sich nun, warum sie wieder länger arbeiten sollen?

Nicht aus dem Blick verlieren dürfen wir einen anderen Aspekt: Unsere Gesellschaft ist freizeitorientiert. Nur für seinen Beruf lebt heute keiner mehr, rechts und links von der Arbeit gibt es hoffentlich ein intaktes Privatleben mit Sport und Hobbys. Empfinden Beschäftigte ihren Arbeitsplatz noch als besonders belastend, ist es wie eine Befreiung, davon frei zu sein. Es wird nicht nur den Führungskräften in unserem Haus schwerfallen, eine Kehrtwende einzuleiten. (Interview Unternehmen 1, Person 2)

Für die befragten Personalleiter gibt es keinen Zweifel, dass die Kehrtwende notwendig ist. Die Förderung der Altersteilzeit war ein teures Modell für die Unternehmen, selbst wenn sie Zuschüsse der Bundesagentur für Arbeit bekamen. Ein zweiter gewichtiger Grund ist: Kein Arbeitgeber kann es sich heute mehr leisten, Ältere, die noch leistungsfähig sind, nach Hause zu schicken. Dafür fehlen qualifizierte Nachwuchskräfte. Die Zahl der Schulabgänger und damit der Bewerber um Ausbildungsplätze ist rückläufig. Die jüngere Generation ist von der Anzahl her viel zu schwach und die ältere viel zu stark. Der einzig sinnvolle Ausweg ist: Die Beschäftigten müssen wieder länger arbeiten.

Vielen Betriebsräten fiel der Abschied von der Frühverrentung ausgesprochen schwer. Sie hätten sich gefreut, wenn die Tarifvertragsparteien sie fortgesetzt hätten, auch ohne eine Förderung der Bundesagentur für Arbeit. Ihre große Sorge ist, dass ihre jüngeren Kollegen zukünftig nicht mehr ohne Abschläge in ihre Rente gehen können: Fast 50 Jahre lang Nacht- und Wechschicht zu fahren, verschleißt frühzeitig das Arbeitsvermögen. Dafür seien die Arbeitsbedingungen heute zu belastend. Mit zunehmender Arbeitsintensität, Hetze und psychischen Belastungen werde es immer schwerer, das gesetzliche Renteneintrittsalter mit 67 Jahren zu erreichen.

Meine Kollegen werden zukünftig länger arbeiten, weil sie es müssen. Die attraktiven Altersteilzeittarifverträge im Gefolge des Altersteilzeitgesetzes sind ausgelaufen, heute kennt jeder die Bedeutung des Wortes Versorgungsglücke. Vorzeitig mit Abschlägen in den Ruhestand zu gehen, überlegt sich jeder zweimal. (Interview Unternehmen 2, Person 1)

Der Tarifvertrag zur Förderung der Altersteilzeit endete am 31. Dezember 2009. Einer Protokollnotiz gemäß können Arbeitnehmer über 55 Jahre davon auch heute noch ihren Nutzen ziehen, wenn sie ihren Antrag bis zu diesem Stichtag gestellt hatten. Die Letzten werden Ende dieses Jahres voraussichtlich ihre passive Phase beendet haben und danach Rentner sein.

Die Rente mit 63 Jahren: Ein verkehrtes Signal?

In der Frage der abschlagsfreien Rente ab 63 Jahren sind sich die befragten Betriebsparteien uneins. Die Personalleiter halten diesen Beschluss der Bundesregierung für eine Fehlsteuerung, weil sie den demographischen Wandel kaschiere: Die Deutschen werden immer älter und bekommen immer weniger Kinder. Gleichzeitig nimmt der Fachkräftemangel zu. Die einzige vernünftige Antwort in dieser Lage sei, länger zu arbeiten, und nicht Menschen übergangslos in Rente zu schicken, obwohl viele von ihnen noch arbeiten könnten.

Seit Jahren weiß jeder, dass er sich darauf einstellen muss, länger zu arbeiten. Es war ein schwieriger Prozess, der allmählich begann, erste Früchte zu tragen. Die Menschen begannen Eigenvorsorge aufzubauen, die tariflichen Optionen zu nutzen, und neue Gestaltungsformen entwickelten sich in den Tarifverträgen. Doch durch die Entscheidung der Bundesregierung wird der Eindruck erweckt, als würde die Politik das schon wieder korrigieren. Die Notwendigkeit der Eigenvorsorge und des längeren Arbeitslebens wird aber bleiben! Es wird dauern, bis die Gesellschaft begreift, dass das, was 2014 als „großer Segen“ für die Beschäftigten verabschiedet worden ist, eine teure Mogelpackung war. Das einzig sinnvolle an der Rente mit 63 Jahren ist, dass Menschen über ihren Renteneinstieg selbst entscheiden können. Meine Hoffnung ist, dass die Beschäftigten so frühzeitig wie möglich damit beginnen, für ihren Ruhestand vorzusorgen. Vielleicht ist das der wirklich positive Kern dieser Geschichte. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Für die befragten Betriebsräte geht die Rentenreform mehrheitlich in die richtige Richtung. Sie sehen die Notwendigkeit, später aus dem Erwerbsleben auszuschcheiden, aber es fehlen ihnen dafür die Voraussetzungen: Es mangelt ihnen an zufriedenstellenden Arbeitsbedingungen in der Produktion trotz aller unternommenen Anstrengungen. Die Rente ab 63 Jahren nach 45 Beitragsjahren ist für sie ein Weg, solange nicht alle Arbeitsplätze alters- und altersgerecht sind, effektive Präventionsprogramme zur Erhaltung der Gesundheit fehlen und die Geschäftsführungen nicht ein Bewusstsein für ein lebensbegleitendes Lernen von Anfang an geschaffen haben.

Aus ihrer Sicht korrigiert die Rente ab 63 Jahren die Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre. Ihren Erfahrungen nach empfänden es die meisten lohnabhängig Beschäftigten als kaum machbar, länger zu arbeiten, und dies ist durchaus nachvollziehbar: Rund die Hälfte aller Neurentner geht mit

Abschlägen in die Rente; nur 9 Prozent erreichen die Regelaltersgrenze. Das tatsächliche Ausscheiden aus den Unternehmen liegt – je nach Beruf – zwischen 59 und 63 Jahren. Wer dies für eine faktische Kürzung der Rente hält, hat gute Argumente. (Daten: DIE ZEIT vom 26. Juni 2014)

Ein Teil der befragten Betriebsräte sorgt sich aber auch, dass mit der Lebensarbeitszeitverkürzung viel Potential verlorenggeht. Es kann – so ihre Argumentation – nicht im Interesse beider Betriebsparteien liegen, Know-how Älterer zu vernichten. Menschen über 60 Jahre verdienen Wertschätzung für ihre Lebens- und Berufserfahrungen, ihr betriebsspezifisches Wissen und ihre Geübtheit. Wer sie früher wegschicke und sie für „ausgedient“ halte, verzichte auf wertvolle Ressourcen.

Wie viele Mitarbeiter in den untersuchten Unternehmen die Rente mit 63 Jahren wahrnehmen werden, darüber konnten mir die Befragten keine genauen Auskünfte geben. Das lag nicht nur am frühen Zeitpunkt meiner Interviews, es lag auch an ihren Kenntnissen. Wer sich über die Neuregelung der abschlagsfreien Rente erkundigen will, wendet sich an die Servicetelefone der Deutschen Rentenversicherung – und weniger an die Personalleitungen und die Betriebsräte. Dort erfahren die Mitarbeiter, ob sie überhaupt zu dem Kreis der Begünstigten zählen, und wie groß die Lücke zwischen ihrem Erwerbseinkommen und dem erwarteten Ruhegeld sein wird, wenn sie die Rente mit 63 in Anspruch nehmen. Doch Personalleiter und Betriebsräte hören, wie eine Rentenreform bei ihren Beschäftigten ankommt, über die die Medien seit Monaten mit großem Tamtam berichteten.

Zwei Trends zeichneten sich aus ihren gewonnenen Eindrücken mit Antragsberechtigten dabei ab:

Ein Großteil der älteren Ungelernten und Angelernten über 60 Jahre sehnt sich nach der vorzeitigen Rente. Sie zählen zwar nicht ihre Tage, aber sie beschäftigen sich gedanklich bereits mit ihrem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben. „2 Jahre mache ich noch, dann bin ich über den Berg“, an diese Worte eines Kollegen erinnerte sich noch gut ein von mir befragter Betriebsrat. Diese Haltung war ihm angesichts der bestehenden Arbeitsbedingungen verständlich. Wer arbeite schon gern, wenn die Arbeit, Tag ein und Tag aus, eintönig sei und keine Perspektiven biete?

Nicht jeder Anspruchsberechtigte wird aber einen Antrag stellen, weil die Rente relativ gering ist. Wer ein durchschnittliches Einkommen hat, kann un-

gekürzt eine Rente von etwa 1.100 € im Monat erwarten. Angesichts dieses nicht sehr hohen Einkommens wird es sich jeder zweimal überlegen, ob er sich ein vorgezogenes Ruhegeld leisten kann. Er wird sich den Nettoverlust gegenüber seinem Nettoverdienst vor Augen führen, und für viele Menschen ist damit die Frage beantwortet.

Die großen Schlagworte von heute über die Rente mit 63 Jahren nach 45 Beitrittsjahren werden morgen wieder vergessen sein. Ob es eine soziale Errungenschaft ist, werden die Menschen mit Blick auf ihren Geldbeutel zu beantworten wissen. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Eine große Rolle spielt die Rente ab 63 Jahren in den Unternehmen ohnehin (noch) nicht. Es ist nur ein kleiner Kreis, der überhaupt berechtigt ist, in den nächsten Jahren einen Antrag stellen zu können.

Es ist Zeit für ein kurzes Resümee und für einen Ausblick

Die in der Chemieindustrie stark ausgeprägte „Vorruhestandskultur“ lastet als Hypothek auf den Unternehmen und erschwert ein Umsteuern. Zwar ist die staatliche Förderung der Altersteilzeit ausgelaufen und der Tarifanspruch auf ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Berufsleben aufgehoben, aber die damit einhergehende Orientierung wirkt auch 6 Jahre noch nach.

Der Weg weg von der Jugendzentrierung und hin zur Respektierung Älterer ab 55 Jahren löst bei der Mehrheit der Beschäftigten immer noch wenig Begeisterung aus. Es herrscht bei den Älteren Angst, nicht mithalten zu können, liebgewonnene Gewohnheiten zu verlieren oder auf Privilegien verzichten zu müssen. Ihre „Vorruhestandsmentalität“ aufzugeben, fällt ihnen schwer. Nur wenige freuen sich, bis zum regulären Renteneintrittsalter arbeiten zu können.

Diese Haltung überrascht nicht, auch nicht bei Facharbeitern. Gerade in der Chemieindustrie dominierte seit Beginn der 1980er Jahre die Nutzung großzügiger Vorruhestands- und Altersteilzeitmöglichkeiten. Davon machten – wen verwundert es – mehr als die tarifvertraglich vereinbarten 5 Prozent aller Beschäftigten in den von mir befragten Unternehmen Gebrauch. Warum hätten sie auch auf einen finanziell reizvollen Vorruhestand verzichten

sollen? Immerhin erhielten die in den vorzeitigen Ruhestand gewechselten Beschäftigten im Durchschnitt 90 Prozent ihres letzten Nettogehaltes, ohne einen Handschlag tun zu müssen.

Die Diskussionen über eine Abkehr von diesem jahrzehntelangen arbeits- und tarifpolitischen Paradigma waren mühsam. Immer wieder drehten sich die Gespräche in unserem Haus um einen Punkt, wie können wir einzelne Beschäftigte vorzeitig in den Ruhestand wechseln lassen. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Wer dieses verfestigte Denken und Handeln – weniger der Arbeitgeber als der Arbeitnehmer – ändern will, braucht viel Zeit. Es ist wie das Meißeln in Beton. Aber an der Notwendigkeit gibt es keinen Zweifel mehr. Eine Lebensarbeitszeitverkürzung ist kollektiv nicht mehr zu stemmen. Sie wäre auch das falsche Signal: Ohne eine längere Lebensarbeitszeit lässt sich sowohl die Quantität als auch die Qualität eines ausreichenden Arbeitskräfteangebots für die deutsche Volkswirtschaft nicht sichern.

Nach dem Willen der Arbeitgeber sollen die Beschäftigten heute im Schnitt 5 bis 8 Jahre später in Rente gehen als die Arbeitnehmergeneration vor ihnen. Früher verließen sie das Unternehmen meist mit 58 Jahren, jetzt frühestens mit 63 Jahren, wenn sie die Voraussetzungen dafür erfüllen. Ob sie tatsächlich mit dem gesetzlichen Rentenalter aus dem Berufsleben ausscheiden, hängt entscheidend von drei Umständen ab: ihrem Können, ihrem Wollen und dem materiellen Zwang, länger zu arbeiten.

Über das Müssen werde ich keine näheren Ausführungen machen können. Dafür fehlt mir das Material. Vieles spricht dafür, dass es sich die Mehrheit der Arbeitnehmer in den unteren und mittleren Entgeltgruppen gut überlegt, mit hohen Abschlägen in die Rente zu gehen. So hoch sind ihre erwarteten Bezüge nicht, dass sie Rentenkürzungen ohne Einschränkungen ihres Lebensstandards verkraften können.

In meinem Blick steht das Können, überhaupt länger zu arbeiten. Was haben die Arbeitgeber inzwischen unternommen, ältere Mitarbeiter in ihren Betrieben zu halten? Steht wieder eine Humanisierung der Arbeit im Mittelpunkt ihres Denkens, wie es in den 1970er und 1980er Jahren der Fall war? Vorrangig ging es in jenen beiden Jahrzehnten um die Verbesserung gesundheitsgefährdender Arbeitsbedingungen, vor allem um Belastungen aus schwerer körperlicher Arbeit, um Beeinträchtigungen durch Lärm und Asbest und um

negative Auswirkungen monotonen Arbeit. Es ging aber auch um die rechtliche Anerkennung der Arbeitnehmer als Arbeitsbürger. Davon war in den 1990er Jahren nicht mehr die Rede. Hinter der Losung „Hauptsache Arbeit“ verschwand weitgehend die Qualität der Arbeit.

Wie sehen die Arbeitsbedingungen heute in den Unternehmen aus? Haben sie sich angesichts des Drucks der demographischen Alterung verbessert? Lässt sich bereits von demographiestabilen Arbeitsplätzen sprechen? Welche Fortschritte sind in der Arbeitsgestaltung, den Produktionstechniken und der Gesundheitsvorsorge zu verzeichnen? Sichert ein lebenslanges Lernen die Berufs- und Beschäftigungsfähigkeit älterer Beschäftigter schon ab? Noch vor 5 Jahren fehlte es in weiten Teilen der Mitgliedsunternehmen des Arbeitgeberverbandes ChemieNord an Weiterbildungsmöglichkeiten für Beschäftigte ab 40 Jahren, nicht nur für die Generation 60 plus.

Besteht auch ein Wollen der Beschäftigten, länger zu arbeiten? Ein Umdenken setzt langsam ein, wie Personalleiter immer wieder bestätigten. Wie stark es ausgeprägt ist, darüber gibt die Verwendung der Gelder aus dem Demografiefonds erste handfeste Auskünfte – und darauf werde ich im kommenden Abschnitt näher eingehen.

Den Wunsch, früher aus dem Erwerbsleben auszuschneiden, höre ich zwar, aber er ist nicht mehr so laut wie früher. (Interview Unternehmen 4, Person 1)

Wofür wird der Demografiefonds verwendet?

Die Chemieindustrie hat nicht nur eine lange Tradition des vorzeitigen Erwerbsausstiegs, sie hat heute auch die umfassendsten Tarifregeln zur Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit. Eine hohe Tarifbindung und damit verbunden ein überdurchschnittliches Einkommen, viele Großunternehmen und eine gelebte Sozialpartnerschaft zwischen dem BAVC und der IG BCE machten den 2008 geschlossenen Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ möglich. Er bietet mit Langzeitkonten, Altersteilzeit, Teilrente, Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie, tariflicher Altersvorsorge und lebensphasenorientierter Arbeitszeitgestaltung ein ganzes Bündel an Möglichkeiten an, überlässt aber den beiden Betriebsparteien die Umsetzung.

Das befragte **Großunternehmen** verwendet den Demographiebetrag I für die tarifliche Altersvorsorge. Darüber besteht eine Gesamtbetriebsvereinbarung, die für alle Standorte verbindlich ist. Von dem Geld profitieren alle, die die Möglichkeit der betrieblichen Altersvorsorge nutzen. Das Modell ist mehrstufig. In ein Konto der Höchster Pensions Benefits Services GmbH fließen

- der Entgeltumwandlungsbetrag von 478,57 € und die Chemieförderung von 134,98 € pro Jahr,
- der dynamisierte Demographiebetrag I von 300 € pro Jahr und
- eine Zusatzleistung des Arbeitgebers, abhängig von der Funktion, der Einstufung und der Eingruppierung des Beschäftigten.

Jeder Mitarbeiter kann darüber hinaus eine Bruttoumwandlung bis zur Höhe von 4 Prozent der Beitragsbemessungsgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung vornehmen.

Das Modell rechnet sich auch ohne eigenen Beitrag. Ein 30-jähriger Facharbeiter kann sich über eine Zusatzrente von 300 bis 500 € im Monat im Alter freuen, selbst wenn er keinen zusätzlichen Cent eingezahlt hat. Trotzdem verzichtet ein Teil der Beschäftigten auf das Geld, obwohl seit Jahren beide Seiten intensiv über die kapitalgedeckte Altersvorsorge informieren und beraten. Das Problem ist die Freiwilligkeit. Die Arbeitnehmer entscheiden selbst, ob sie die Entgeltumwandlung nutzen wollen oder nicht. Das befragte Unternehmen ist keine Ausnahme. Im IG BCE Bezirk Hannover nehmen nur 70 Prozent der Beschäftigten das Angebot wahr.

Einige Kollegen trauern dem Modell der vermögenswirksamen Leistungen nach. In ihren Augen hatte es den großen Vorteil, dass sie selbst entscheiden konnten, wofür sie ihr Geld verwenden wollten. Eine verbindliche Regelung lehnen sie strikt ab. Ich nehme ihre Argumentation zur Kenntnis, aber verstehe sie nicht. (Interview Unternehmen 1, Person 4)

Widerstand gegen den Verwendungszweck äußerte kein Beschäftigter. Mit der Altersvorsorge ist jeder im Unternehmen seit Jahren gut vertraut, und daran änderte der Demographiebetrag I nichts. Nur die Sparrate erhöht sich um dynamisierte 300 € im Jahr. Ein großer Vorteil der betrieblichen Altersvorsorge ist: Sie ist transparent. Über den Stand seines Kontos wird jeder

Berechtigte einmal im Jahr unterrichtet. Risiken bestehen nicht. Die Altersvorsorge verfällt nicht bei einem Arbeitsplatzwechsel, und sie ist auch vererbbar.

Unter den Betriebsräten des Unternehmens war es die einzige mögliche Variante. Dafür sprachen gute Gründe: Das Rentenniveau sinkt immer tiefer, und damit wird der Abstand zwischen Arbeits- und Renteneinkommen immer größer. 1998 lag das Rentenniveau noch bei 53,6 Prozent, 2020 bei 47,0 Prozent und 2028 bei gerade 44,4 Prozent. Die Riesterreute kann diese Versorgungslücke – anders als von den Reformern 2001 erhofft – nicht schließen. Die private Altersvorsorge nehmen auch nicht alle Beschäftigten wahr. Bei den Geringverdienenden ist sie unterdurchschnittlich. Gerade jene, die eine zusätzliche Vorsorge am dringendsten brauchen, „riestern“ oft nicht. Mit der tariflichen Altersvorsorge zwingen die Betriebsparteien die gewerblichen Arbeitnehmer in den unteren Entgeltgruppen im wahrsten Sinne des Wortes zu ihrem Glück. (Daten: Süddeutsche Zeitung vom 15./16. November 2014)

Für die tarifliche Altersvorsorge sprach für den befragten Betriebsratsvorsitzenden noch ein anderer Grund: der Solidaritätsgedanke. Alle Beschäftigten ziehen gleichermaßen einen Nutzen aus den Mitteln des Demografiefonds I, und nicht nur wenige.

Unsere Gewerkschaftsmitglieder können stolz auf den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ sein, weil er ihnen zu einem finanziell abgesicherten Ruhestand in Ergänzung zur gesetzlichen Rentenversicherung verhilft. (Interview Unternehmen 1, Person 4)

Der Demographiebetrag II wird in einer Rahmenbetriebsvereinbarung für das Modell RV 80 verwendet. Ein Teil ist für den flexiblen Übergang in die Rente und der andere Teil für eine bessere Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie vorgesehen. Ihre wichtigsten Inhalte sind:

- In Standorten mit überwiegend Schichtarbeit können durch Schichtarbeit besonders belastete ältere Beschäftigte ihre Altersfreizeit mit einbringen, um die letzten Arbeitsjahre vor der Rente in einer 4-Tage-Woche zu arbeiten,
- in Standorten mit einem Einschichtbetrieb können Beschäftigte in bestimmten Lebensphasen (Pflege von Angehörigen, Kinderbetreuung, Weiterbildung) ihre Arbeitszeit ohne Entgelteinbußen reduzieren und

- in Standorten mit gemischten Arbeitssystemen ist die Kombination beider Formen möglich.

Unsere Phantasie müssen wir darauf verwenden, wie wir Menschen länger im Arbeitsleben halten können. Unsere Volkswirtschaft braucht arbeits- und wettbewerbsfähige Beschäftigte auch über 55 Jahre. Nur dieses „länger“ muss gestaltet werden, weil (noch) nicht jeder bis zur gesetzlichen Rente wird arbeiten können, manche auch nicht wollen. Wir brauchen deshalb einen gleitenden Übergang aus dem Arbeitsleben in den Ruhestand. Im besonderen Blick habe ich dabei stets die Menschen, die in Schichtsystemen arbeiten. Viele von ihnen haben niedrige Einkommen und können von den Flexibilisierungen im Rentengesetz keinen Gebrauch machen. Ihnen müssen wir Möglichkeiten eröffnen, gleitend und ohne größere Einkommenseinbußen in den Ruhestand zu wechseln. Dafür ist die Idee des Modells RV 80 sehr gut geeignet. Doch leider ist es selbst innerhalb der Chemiearbeitgeber-schaft umstritten. Einige sehnen sich zurück zum alten Modell der Altersteilzeit – und das finde ich, ist der verkehrte Weg, denn die Unternehmen werden diese Mitarbeiter benötigen und unsere Volkswirtschaft braucht auch deren Kaufkraft. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Jeder einzelne Standort hat seine eigenen Regelungen getroffen. Im besuchten Werk ist es eine Kombination aus flexiblem Übergang in die Rente und lebensphasenorientierter Arbeitszeitgestaltung im Verhältnis von 2 zu 1. Für diese Regelung sprachen sich beide Betriebsparteien aus, weil es im Werk einen hohen Anteil an Angestellten gibt, für die das Modell RV 80 wenig Charme besitzt. Ihnen wollen sie mit dieser Vereinbarung helfen, Berufs- und Lebensphasen besser vereinbaren zu können.

Die Betriebsvereinbarung über den zusätzlichen Demographiebetrag stößt auf wenig Resonanz, obwohl beide Seiten dafür eifrig über verschiedene Medien, Vertrauensleute und Einzelgespräche werben. Nur wenige Beschäftigte aus der Produktion nehmen das Angebot wahr, mit 60 Jahren ihre Arbeitszeit auf 30 Stunden in der Woche zu mindern. Ihr Wunsch ist es, wie gewohnt ihre Altersfreizeiten zu nehmen und sie nicht für einen gleitenden Übergang in ihre Rente zu nutzen. Ihre freien Tage sind für sie zu lieb gewonnenen Gewohnheiten geworden, auf die sie nicht verzichten wollen.

Bei den Älteren über 55 Jahre habe ich dafür Verständnis, aber nicht bei den Jüngeren. Sie kennen keine Altersfreizeiten. Warum entscheiden sie sich nicht für das Modell RV 80? (Interview Unternehmen 1, Person 4)

Die verrückte Folge davon ist, dass niemand weiß, wofür wir dieses Geld verwenden können. (Interview Unternehmen 1, Person 3)

Die anderen Verwendungszwecke des Demographiefonds verwarfen die Betriebsparteien, weil sich mit ihnen die beiden drängenden Probleme, der flexible Übergang in die Rente und der finanziell gesicherte Lebensabend, nicht lösen ließen. Im Einzelnen sprachen folgende Argumente aus ihrer Sicht dagegen:

Teilrente: Die Teilrente ist weitgehend unbekannt und scheint vielen noch nicht so ausgestaltet zu sein, als dass sie praktikabel wäre. Solange der Gesetzgeber sie nicht attraktiver macht, wird sie nach Einschätzung der Befragten auch in den kommenden Jahren auf wenig Widerhall in den Unternehmen stoßen.

In dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ ist die Teilrente von den Tarifvertragsparteien nur aufgenommen worden, um eine politische Diskussion loszutreten. Aber die Hoffnung, dass der Gesetzgeber eine Teilrente als neue Altersteilzeit ab 60 Jahren einführt, hat sich in Luft aufgelöst. (Interview Unternehmen 1, Person 4)

Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie: Die Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie ist eine kollektive Risikoversicherung. Die Gesamtheit zahlt für den denkbaren Fall ein, dass einzelne Mitarbeiter berufsunfähig werden. Kollektiv gedacht, ist das in den Worten eines Personalleiters des Unternehmens „eine wunderschöne Sache“, aber wenig hilfreich, den Berufsausstieg zu flexibilisieren.

Altersteilzeit: Die Altersteilzeit besitzt als Verwendungszweck des Demographiefonds für die Befragten des Großunternehmens keine Attraktivität mehr. Der Kreis der Begünstigten wäre zu klein gewesen. Nur wenige Ältere ab dem 59. Lebensjahr hätten von dieser Regelung profitiert.

Langzeitkonten: In dem Unternehmen liegt seit 2004 eine Gesamtbetriebsvereinbarung zur Einführung von Langzeitkonten vor. Nur stößt diese Möglichkeit auf ein schwaches Echo. Nur wenige Beschäftigte haben sich ein Langzeitkonto einrichten lassen. Der Nutzen ist zu gering, wie eine interne Berechnung nüchtern bilanzierte: Ein älterer Mitarbeiter über 55 Jahre, arbeitend in vollkontinuierlicher Wechselschichtarbeit, hat einen theoretischen Anspruch auf 17, meist sind es 15 Altersfreizeittage. In 10 Jahren spart

er sich gerade 150 freie Tage an, die er früher aus dem Berufsleben ausscheiden könnte. Dafür lohnt es sich für die meisten Beschäftigten nicht, auf ihren Zeitausgleich zu verzichten. Ihre Urlaubsüberschüsse einzubringen, lohnt sich genauso wenig. Die Verzinsung der Zeitwertkonten ist zu niedrig, obwohl sie der Arbeitgeber bezuschusst. Vor die Wahl gestellt, entscheiden sich die Gewerbliehen lieber für ihre Erholung.

Die Langzeitkonten besitzen weitere Schwächen: Viele junge Beschäftigte stört es, dass bei einem Arbeitsplatzwechsel das Langzeitkonto nur übertragen werden kann, wenn der neue Arbeitgeber zustimmt. Arbeitsrechtler sprechen von Portabilität. Zum Teil ist eine Übertragung innerhalb der Chemieindustrie möglich, aber nicht auf einen Arbeitgeber einer anderen Branche. Ist der neue Arbeitgeber nicht zur Übernahme des Wertguthabens bereit, wird es aufgelöst und ausgezahlt. Diese Gefahr eines Störfalls macht die Langzeitkonten wenig attraktiv. Wer arbeitet heute noch ein Leben lang im selben Unternehmen?

Ich persönlich stehe Langzeitkonten sehr aufgeschlossen gegenüber, aber die Zeit ist noch nicht reif dafür. Sie wird kommen, da bin ich mir sicher. Im Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ ist sie geregelt. Was fehlt, ist noch ihre Akzeptanz. Wir Menschen denken eben nur kurzfristig. Dass wir auch Vorsorge treffen müssen, ist uns zu wenig bewusst. Unter Umständen müssen wir über kollektive Maßnahmen versuchen, dieses Instrument attraktiver zu machen. Beschäftigte in Dauernachtschichten haben Nachteile in der Rentenversicherung, weil Teile des Verdienstes in der Nachtarbeit steuer- und sozialversicherungspflichtig begünstigt sind. Das können die Tarifvertragsparteien nicht ändern. Regeln lässt sich allerdings, dass ein Teil dieser Nachtschichtprämien in ein Langzeitkonto fließt. Diese Eigenvorsorge entlastet den einzelnen Beschäftigten im Alter oder in kritischen privaten Situationen. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Mich verwundert das Verhalten meiner Kollegen nicht nur, ich empfinde es auch als besorgniserregend. Ich stelle mir oft die Frage: Warum entwickeln die Tarifvertragsparteien solche Instrumente, wenn sie in der Praxis nicht angewendet werden? (Interview Unternehmen 1, Person 4)

In den befragten mittelständischen Unternehmen kam es zum Teil zu anderen Betriebsvereinbarungen. Das **Unternehmen 2** nutzt den Demographiebetrag I für zwei Zwecke: 270 € gehen jedes Jahr in die tarifliche Altersvorsorge und 30 € in einen eigenen Pflegefonds. Beide Beträge sind dynamisiert.

Inzwischen sind es rund 340 €, die das Unternehmen für jeden Tarifarbeitnehmer im Jahr ausschüttet.

Aus dem Pflegefonds wird jeder Mitarbeiter unterstützt, der pflegebedürftige Familienangehörige pflegt. Ein Vollzeitbeschäftigter erhält maximal 2 Monate lang 2.600 € brutto pro Monat, gleichgültig, in welche Tarifgruppe er mit welchem Bruttoeinkommen eingruppiert ist. Für Teilzeitbeschäftigte wird dieser Betrag anteilig gezahlt. Möglich ist es auch, 4 Monate lang zur Hälfte zu arbeiten. Die unbezahlten Freistellungsmöglichkeiten des Gesetzgebers: Das Familienpflegezeitgesetz und das Pflegezeitgesetz werden dank dieses Pflegefonds praktikabel.

Jeder Mitarbeiter kann auch jederzeit kostenfrei die Arbeiterwohlfahrt-Pflegeberatung nutzen. Sie berät vertraulich und anonym. Der Arbeitgeber kennt lediglich die Anzahl der Nutzer, nicht ihre Namen. Für diese Leistung bezahlt das Unternehmen einen Pauschalpreis.

Die Akzeptanz der tariflichen Altersvorsorge ist hoch. Rund 98 Prozent der Belegschaft haben sich dafür entschieden. Aber es war kein Selbstläufer, wie die Betriebsratsvorsitzende betont. Gemeinsam mit dem Personalleiter habe sie „Bodenarbeit ohne Ende“ geleistet. Mit allen Mitarbeitern des Hauses führten sie seit 1999 Einzelgespräche, um sie von der kapitalgedeckten Altersvorsorge zu überzeugen. Anfangs stießen sie auf ein geteiltes Echo, da viele Beschäftigte bei dem bewährten Modell der vermögenswirksamen Leistungen blieben. Seit 2005 gibt es in der Chemieindustrie aber keine Wahlmöglichkeit mehr – die Tarifvertragsparteien haben sich ausschließlich für die tarifliche Altersvorsorge entschieden.

Bei uns zwingen wir jeden zu seinem Glück. Unser Haus bietet ein überaus attraktives Altersvorsorgemodell durch eine Direktversicherung an. Ursprünglich bewegte sich die jährliche Verzinsung bei 6 Prozent, inzwischen sind es immerhin noch 3,75 Prozent. Das liegt deutlich über dem Garantiezins von Lebensversicherungen, und auch deutlich über der Inflationsrate in Deutschland. (Interview Unternehmen 2, Person 1)

Das Modell der Entgeltumwandlung ist äußerst gewinnbringend. Selbst wer keinen eigenen Beitrag leistet, sichert seinen Lebensstandard als Rentner ab. Dafür sorgen die Effekte des Zinseszinses, der steuerfreien Einzahlung und der sozialabgabenfreundlichen Behandlung. Durch die tarifliche Jahresleistung, die das befragte Unternehmen erfolgsabhängig zahlt, erhöht sich

noch die Altersvorsorge der Beschäftigten. Mit Ausnahme der bewegten Zeiten während der Finanz- und Wirtschaftskrise zahlte die Geschäftsführung jedem Arbeitnehmer jedes Jahr bis zu 480 €.

Die Entscheidung, wofür sie das Geld aus dem Demographiefonds verwenden sollten, fiel den Betriebsparteien trotzdem nicht leicht. Es gab lange Diskussionen, welches Instrument den größten Nutzen für die Beschäftigten hat. Der Betriebsrat kämpfte für den Verwendungszweck Langzeitkonten, beugte sich aber den Gegenargumenten des Arbeitgebers: Die Altersvorsorge ist im Unternehmen beispielhaft, gut eingeführt und beliebt. Kein Beschäftigter hätte sich bei einer Wahl für das Langzeitkonto und gegen die tarifliche Altersvorsorge entschieden. Gegen das Instrument Langzeitkonten sprachen auch ihre Schwächen:

- Sie verführen zu einem unerwünschten „Zeitsammeldenken“ der Beschäftigten.
- Sie verlangen eine detaillierte Kontenverwaltung, auch wenn ein Dienstleister die Fondsverwaltung übernimmt.
- Sie sind nur eingeschränkt nutzbar, wenn die Altersfreizeiten für das Modell RV 80 verwendet werden.

Den Demographiebetrag II nimmt das Unternehmen für das Modell RV 80. Treiber dieses Modells war der ehemalige Geschäftsführer des Unternehmens, der auch in der Bundestarifkommission saß. Vehement warb er für dieses Instrument, das für ihn die Fortsetzung des bisherigen Altersteilzeitarrifvertrages war, abgesehen von der Änderung, dass die Arbeitszeit im Alter statt auf 50 Prozent auf 80 Prozent gemindert wird.

Die reduzierte Vollzeit auf 80 Prozent Arbeitszeit fängt bei uns mit 60,5 Jahren an und endet mit dem Renteneintritt. Der Beginn des flexiblen Übergangs in die Rente wurde bewusst gewählt, damit alle Gewerblichen größtmöglich von der Regelung partizipieren können. In meinen Augen ist unsere Regelung ein voller Erfolg! (Interview Unternehmen 2, Person 1)

Die anderen Möglichkeiten verwarfen beide Betriebsparteien. Die Teilrente war ihnen zu starr, zu unbekannt und zu kompliziert. Ein Thema werden könnte sie nur, wenn der Gesetzgeber sie neu gestaltet. Die Altersteilzeit war ihnen zu ungerecht. Nur wenige ältere Beschäftigte hätten davon profitiert.

Es wäre in den Worten der Betriebsratsvorsitzenden eine „Altersteilzeit light“ gewesen. Über das Instrument der Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie sprachen beide Betriebsparteien ausführlicher, aber am Ende überwog die Skepsis. Wer dieser Möglichkeit aufgeschlossen gegenüberstand, hatte sich bereits selbst gegen eine drohende Berufsunfähigkeit versichert. Für eine „Zwangsbeglückung“ aller Beschäftigten im Unternehmen sprach auch nicht die Statistik. Die Anzahl der berufsunfähigen Mitarbeiter war in der Vergangenheit äußerst gering.

Das befragte mittelständische **Unternehmen 3** nutzt beide Demographiebeträge für die tarifliche Altersvorsorge. Die Entscheidung über den Verwendungszweck des Fonds I fiel den Betriebsparteien dabei leicht. Eine gute betriebliche Altersvorsorge sorgt – wie beide Seiten betonen – nicht nur für eine höhere Rente, sie erlaubt es belasteten Beschäftigten, trotz Abschlagen früher aus dem Berufsleben auszusteigen.

Sie selbst haben das Zepter in der Hand, wann sie in Rente gehen wollen – und das können sie nur, wenn sie über eine gesicherte Altersvorsorge verfügen. (Interview Unternehmen 3, Person 1)

Mit der Verwendung des Demographiefonds II hat das Unternehmen bewusst einen Sonderweg gesucht. Es nutzt mit Rückendeckung beider Tarifvertragsparteien eine Auffanglösung, die der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ an sich nur vorsieht, wenn

- sich Arbeitgeber und Betriebsrat nicht einigen können, wofür sie den zusätzlichen Demographiebetrag verwenden wollen,
- der Betrieb nicht mehr als 200 Beschäftigte hat und
- der Demographiebetrag I weder für Langzeitkonten noch für die Altersteilzeit gebraucht wird.

Eine andere Lösung fand sich nicht, obwohl gründlich und lange über die Verwendung gerungen wurde. Mehrfach forderte der Betriebsrat auch die Beschäftigten auf, ihre Meinung kundzutun, aber es kam von ihnen so gut wie keine Rückmeldung. Wie es in der Chemieindustrie üblich ist, haben sich die Betriebsparteien danach auf eine Vereinbarung verständigt, mit der die meisten Mitarbeiter gut leben können, nämlich dafür, beide Demographie-

beträge für die tarifliche Altersvorsorge zu verwenden. Es ist eine befristete Regelung, die 3 Jahre läuft.

Ob diese Vereinbarung verlängert wird, ist offen. Für den Betriebsratsvorsitzenden geht kein Weg an Langzeitkonten vorbei, wenn das Unternehmen attraktiv für jüngere Fachkräfte sein will. Langzeitkonten sind für ihn ein flexibles Instrument, da ihre Zweckbestimmung weit gefasst ist. Der Tarifvertrag sieht u.a. neben Qualifizierung und Freistellung vor der Altersrente auch Teilzeit-, Pflege- und Elternzeiten vor, mit denen der Vielfalt des Lebens entsprochen werden kann. Mit Langzeitkonten lassen sich Ausstiegsszenarien verfolgen, aber auch eine bessere Vereinbarkeit zwischen Arbeits- und Privatleben erreichen. Teilzeitangebote greifen für ihn zu kurz, erst recht, da sie ein unsicheres Instrument sind: Eine Rückkehr auf einen Vollzeit Arbeitsplatz kann Teilzeitbeschäftigten meist nicht garantiert werden. Genauso vielfältig sind die Ansparmöglichkeiten bei Langzeitkonten. In Betracht kommen Zeitguthaben, Altersfreizeiten, Mehrarbeit und Mehrarbeitszuschläge, Urlaubsansprüche, tarifliche Zulagen und Zuschläge sowie 10 Prozent des kalenderjährlichen Tarifentgeltes.

Ich bin etwas vorsichtiger, vielleicht aus Angst vor dem entstehenden Aufwand. Unser Haus ist ein mittelständisches Unternehmen, das seinen Verwaltungsaufwand so gering wie möglich halten muss. Der Druck auf die Personalabteilung, mit dem vorhandenen Personal auszukommen, ist hoch. Seit Jahren muss ich mit meinen Mitstreitern Prioritäten setzen, weil wir nicht mehr alle Aufgaben der Personalentwicklung und Personalpolitik gleichzeitig erledigen können. Was ich aus anderen Unternehmen über ihre Erfahrungen mit diesem Modul gehört habe, stimmt mich wenig zuversichtlich. Ich raufe mir die Haare, wenn ich an die Administration der Langzeitkonten denke, die eine detaillierte Fondsverwaltung und damit viel Zeit verlangt. (Interview Unternehmen 3, Person 1)

Die anderen Verwendungszwecke kamen für beide Seiten nicht in Frage. Die Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie war ihnen zu wenig vermittelbar, obwohl sie für den Personalleiter ihre Reize hat. Der Nutzen für Beschäftigte ist hoch und die Kosten für den Arbeitgeber sind gering: Die Option bietet allen Arbeitnehmern einen sicheren Schutz für den Fall der Berufsunfähigkeit ohne Risikoprüfung. Dabei ist der Verwaltungsaufwand überschaubar und es fallen keine Förderbeträge an.

Die lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung war beiden Betriebsparteien zu kompliziert in ihrer Umsetzung und wäre ihren Beschäftigten nur schwer verständlich zu machen gewesen. Was heißt RV 80 für bestimmte Lebensphasen und was heißt RV 80 für einen flexiblen Übergang in die Rente?

Die Betriebsparteien des **Unternehmens 4** wählten die Möglichkeiten der tariflichen Altersvorsorge (Demographiebetrag I) und der Langzeitkonten (Demographiebetrag II). An der Entscheidung für die tarifliche Altersvorsorge bestand dabei nicht der leiseste Zweifel, da das befragte Unternehmen bereits seit den 1980er Jahren die Altersvorsorge ihrer Beschäftigten fördert. Für den Arbeitgeber und den Betriebsrat lag es aus diesem Grund nahe, die betriebliche Altersvorsorge mit dem Demographiefonds I aufzustocken. Heute sind es etwa 1.000 €, die jedem Mitarbeiter jedes Jahr zugute kommen, ohne dass er selbst einen Eigenbetrag leisten muss. Im Prinzip ist es eine Zusatzrente, die für einen Ausgleich des sinkenden gesetzlichen Rentenniveaus sorgt. Nicht jeder Beschäftigte nimmt aber dieses Angebot wahr. In dem befragten Unternehmen sind es gerade 80 Prozent.

Für die Langzeitkonten entschied sich das Unternehmen, weil sie im Haus seit 2008 gut eingeführt und jedem Beschäftigten geläufig sind. Im Paket mit dem Demographiefonds I ermöglichen sie Mitarbeitern, früher in den Ruhestand zu wechseln. Mit den Langzeitkonten sparen sie Wertguthaben an und mit der tariflichen Altersvorsorge bündeln sie Versorgungsansprüche.

Im Unternehmen stoßen die Langzeitkonten nur auf ein schwaches Interesse. Lediglich 15 Prozent der Belegschaft haben sich dafür bewusst entschieden und bringen zumindest einmal im Jahr eigene Leistungen ein. Die Mehrheit der Nutzer sind „Karteileichen“, für die jahrelang 600 € aus dem Demographiefonds II verwaltet werden müssen.

Der Demographiebetrag II kommt dem Arbeitgeber teuer, ohne einen großen Nutzen zu stiften. Aufwand und Ertrag stehen in keinem ausgewogenen Verhältnis zueinander. Mitarbeiter nehmen 3 x 200 € in Anspruch, ohne viel davon zu haben. Was nützt es ihnen, wenn sie einige Tage früher in Rente gehen können? Demgegenüber steht ein Verwaltungsaufwand, der höher als der Vorteil ist. Anders wäre die Situation, wenn die Beschäftigten selbst einen Eigenbetrag an Zeit erbringen würden. Nur machen sie das mehrheitlich nicht. (Interview Unternehmen 4, Person 2)

Die Vorbehalte in der Belegschaft gegen die Langzeitkonten sind trotz aller Aufklärungen immer noch groß. Immer wieder fällt das Argument: Langzeitkonten lohnten sich nicht und steckten voller Tücken. Dabei sind es vor allem Jüngere, die sich wenig Gedanken über ihr späteres Rentendasein machen.

Das **Unternehmen 5** verwendet beide Demographiebeträge für den Verwendungszweck Langzeitkonten. Dafür stehen den Arbeitnehmern zwei Anlagemodelle zur Seite: Bei dem Modell I erfolgt die Anlage im Fonds DWS Zeitwert Protect, die Mitarbeitern die kurzfristige Freistellung für eine Harmonisierung von Beruf und Privatleben und die langfristige Freistellung vor dem Ruhestand ermöglicht. Das Modell II ist allein für die Voll- oder Teilfreistellung vor der Rente geeignet. Die Kapitalanlage spielt sich im DB Advisors Wertsicherungskonzept ab, das die Mitarbeiter je nach Alter in einem Laufzeitfonds einordnet. Der Vorteil dieses Modells ist die höhere Verzinsung.

Im Einzelnen können in die Langzeitkonten neben den beiden Demographiebeträgen und Zahlungen durch den Arbeitgeber auf Antrag des Mitarbeiters folgende Ansprüche einfließen:

- regelmäßiges Bruttotarifentgelt von mindestens 25 € und maximal 10 Prozent im Monat,
- Bruttobonuszahlungen von mindestens 100 € im Kalenderjahr,
- übertarifliche Einmalzahlungen von mindestens 100 €,
- Altersfreizeiten,
- steuerpflichtige Zulagen und Zuschläge und
- Urlaubstage, die den gesetzlichen Mindesturlaub von 20 Tagen bei der 5-Tage-Woche überschreiten.

Wer keine eigenen Einbringungsmöglichkeiten nutzt und es bei den jährlichen Demographiebeträgen des Arbeitgebers belässt, kommt nicht weit. Anders ist es, wenn Mitarbeiter beispielsweise konsequent ihren Bonus einzahlen. Nehmen wir den Fall eines Angestellten mit einem Bruttoverdienst von 50.000 € im Jahr, dem ein 5-prozentiger Bonus zusteht. Jedes Jahr könnte er auf diesem Wege selbst 2.500 € in seinem Langzeitkonto ansparen, dazu kommen die beiden Demographiebeträge und die Verzinsung seines

Wertguthabens. Nach 20 Jahren stünde ihm eine Summe von über 60.000 € zur Verfügung, die er zum vorzeitigen Ausscheiden aus seinem Erwerbsleben nutzen könnte. Je nach seinen Ansprüchen könnte er bis zu 2 Jahre früher in Rente gehen. (Interview Unternehmen 5, Person 1)

Über den Verwendungszweck waren sich Arbeitgeber und Betriebsrat des Unternehmens nach kurzen Beratungen einig. Mit den Langzeitkonten ließ sich ihr Ziel, die Gelder aus dem Demographiefonds gleichmäßig auf alle Beschäftigten zu verteilen, und nicht nur wenige zu begünstigen, am besten verwirklichen. Die Betriebsparteien haben dabei einen großen Spielraum. Sie müssen sich nicht für eine Qualifizierung oder eine Freistellung vor der Rente entscheiden. Freistellungsansprüche lassen sich genauso für eine „atmende“ Lebensarbeit verwenden, beispielsweise für Pflege- oder Elternzeiten.

Das Manko dieser Option, die nicht gesicherte Übertragbarkeit, nahmen beide Betriebsparteien in Kauf. Aus ihrer Sicht haben die anderen Optionen – Altersteilzeit, Teilrente, Arbeitsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie und lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung – genauso ihre Nachteile. Sie sind in der Umsetzung zum Teil äußerst aufwendig und umständlich.

Ob meine Kollegen Langzeitkonten überhaupt als Chance wahrnehmen, hängt entscheidend von ihrem Alter ab. Wer begriffen hat, dass sie über die Altersteilzeit nicht mehr früher nach Hause gehen können, nutzt diese Option. Überwiegend ist es die Altersgruppe zwischen 45 und 60, weniger die zwischen 30 und 45. Sie haben noch nicht erkannt, dass der Nutzen eines Langzeitkontos sehr gering ist, wenn der Einzelne nicht selbst aktiv wird. Dafür ist der Beitrag des Arbeitgebers zu gering. (Interview Unternehmen 5, Person 2)

Für das Modul der tariflichen Altersvorsorge sahen beide Betriebsparteien keine Notwendigkeit, da das Unternehmen seit 1979 Mitglied der Pensionskasse ist, in die beide Seiten ihren Anteil einzahlen. Jeder Arbeitnehmer muss hier eintreten und seine Beiträge entrichten. Neben der Pensionskasse bietet das Haus eine Unterstützungskasse und eine Direktversicherung an, damit die Beschäftigten ihre spätere Rente sichern können. Nicht jeder nutzt seine Chance. Ein Grund, auf den Anspruch der Entgeltumwandlung und der Chemieförderung zu verzichten, liegt für die Befragten in der Unübersichtlichkeit des Marktes an Vorsorgeprodukten, ein anderer im Sinn der kapitalgedeckten Altersvorsorge. Sie trauern um die vermögenswirksamen

Leistungen, die sie bis Ende 2005 beispielsweise für einen Bausparvertrag verwenden konnten.

Die Möglichkeit der Altersteilzeit verwarf das Unternehmen. Als sich beide Betriebsparteien über die Verwendung des Demographiebetrages I verständigten, lief noch der großzügige Altersteilzeittarifvertrag. Er galt und gilt weiter für alle Arbeitnehmer, die bis zum 31. Dezember 2009 in Altersteilzeitarbeit eingetreten waren. Warum sollten sie – so ihre Überlegung – in ein Modell investieren, das es praktisch noch gibt?

Die Teilrente und die Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie hielten beide Seiten für nicht brauchbar: Die Teilrente ist ihnen zu umständlich und zu wenig anpassungsfähig; die Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie hielten sie für eine Pflicht der Beschäftigten. Jeder müsse sich selbst gegen das Risiko versichern, seinen Beruf wegen Krankheit nicht bis zur Rente ausüben zu können.

Die lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung kam für das Unternehmen nicht in Frage, da ihre Regelungen ihnen keine neuen Möglichkeiten eröffnet hätten. Dafür bestünden die Langzeitkonten, die Mitarbeitern nicht nur helfen, ihre Arbeitszeit zu kürzen, sondern ihnen eine Harmonisierung von Lebens- und Berufsphasen durch eine flexible Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation ermöglichen. Auf diesem Weg können Beschäftigte ihre Eltern pflegen, Elternzeiten nehmen, ihre Kinder erziehen usw. Wer es wünscht, seine Arbeitszeit außerhalb dieser Möglichkeit zu reduzieren, fände bei den Vorgesetzten immer ein offenes Ohr. Selbst in vollkontinuierlicher Wechselschicht ließen sich Arbeitszeiten von 33 bis 35 Wochenstunden vereinbaren.

Auf Kritik bei den Beschäftigten stieß die Betriebsvereinbarung nicht. Einnestils vertrauten sie der Arbeit des Betriebsrates; andernteils verstanden sie zum großen Teil den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ nicht.

Für sie waren die Regelungen zu weit von ihrem Alltag entfernt. Selbst wer sich die Mühe machte, das Vertragswerk zu lesen, verstand es nicht. Dafür war der Text zu wenig verständlich. Er ist in einem Juristendeutsch verfasst, der sich Nichtjuristen verschließt – und das führte zu irren Ansichten. Kollegen meinten, das Modell RV 80 bedeute, sie könnten 4 Jahre früher in Rente

gehen, dafür bräuchten sie nur 2 Jahre lang auf ihre „Opatage“ zu verzichten. (Interview Unternehmen 5, Person 2)

Für das **Unternehmen 6** war die tarifliche Altersteilzeit die gerechteste und vernünftigste Verteilung der Mittel aus dem Demographiebetrag I. Mit der verfügbaren Summe ließen sich für den Betriebsrat keine anderen Dinge für die Beschäftigten bewegen, dafür sei die Summe von aktuell 338 € im Jahr, gerechnet einschließlich der seit 2010 beschlossenen Erhöhungen der Tarifentgelte, zu gering.

Worüber wir im Betriebsrat freudig nachdächten, wäre eine Teilrente, wenn der Deutsche Bundestag die Defizite des Gesetzes beseitigte. (Interview Unternehmen 6, Person 2)

Die Restmittel aus dem Demographiefonds I werden für andere Zwecke ausgegeben. Mit 30.000 bis 35.000 € im Jahr werden Einzelprojekte finanziert, mit denen die Gesundheit am Arbeitsplatz gefördert wird. Diese sogenannten Restbeträge entstehen, weil nicht alle berechtigten Tarifarbeitnehmer ihren Anspruch auf Entgeltumwandlung nutzen. Wer keinen Antrag beim Arbeitgeber stellt, kommt nicht in den Genuss der tariflichen Altersvorsorge.

In der Umsetzung des Demographiefonds ist unser Haus überaus innovativ. Wir machen mehr, als es der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ vorsieht, auch weil wir mit der einen oder anderen Vorgabe nicht ganz einverstanden sind. (Interview Unternehmen 6, Person 1)

Der Demographiebetrag II soll für das Modell RV 80 genommen werden. Eine Betriebsvereinbarung liegt vor, aber die Betriebsparteien verweigern trotz Mahnungen des Chemiearbeitgeberverbandes und der IG BCE noch ihre Unterschriften. Der Grund liegt in der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens.

Unumstritten ist diese geplante Regelung im Unternehmen nicht. Ohne die nötige Zustimmung des Betriebsrates hätte die Geschäftsführung den zusätzlichen Demographiebetrag für die tarifliche Altersvorsorge genutzt. Es wäre für sie die bequemste und kostengünstigste Lösung gewesen. Eine reduzierte Vollzeit mit 80 Prozent Arbeitszeit verursacht einen verhältnismäßig hohen und teuren Verwaltungsaufwand. Es muss eine individuelle Vereinbarung über das Modell RV 80 geschlossen, die Kosten zwecks Abzug aus dem

Demographiefonds müssen berechnet und eine Rangfolge der berechtigten Personen festgelegt werden.

Mir ist es rätselhaft, wer so einen Murks abschließt. Von Personalarbeit hat er auf keinen Fall Ahnung. In der Praxis der Unternehmen wirkt dieses Modell wie ein Tropfen auf den heißen Stein. (Interview Unternehmen 6, Person 1)

Für den Betriebsrat ist das Modell RV 80 chronisch unterfinanziert. Eine „andere Hausnummer“ wäre es für ihn, wenn der gesamte Demographiefonds für den flexiblen Übergang in die Rente hätte genutzt werden können. Von der Größenordnung her hätte eine ähnliche Regelung wie bei der alten Altersteilzeit getroffen werden können. Damals konnten teilweise bis zu 15 Beschäftigte ab dem 59. Lebensjahr eine Teilzeitbeschäftigung in dem Unternehmen beginnen.

Die Chemieformel des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demographie“ verfolgt in meinen Augen ein Ziel, nämlich die Belastung der Beschäftigten zu mindern, ihnen mehr freie Zeit zu ermöglichen. Viel zu kurz gedacht wäre es, ihnen in Betriebsvereinbarungen nur mehr Geld oder mehr Rente anzubieten. (Interview Unternehmen 6, Person 2)

Als Verwendungszweck des Demographiebetrages II blieb den Betriebsparteien trotz aller Bedenken nur das Modell RV 80 übrig, weil andere Möglichkeiten wie Altersteilzeit, Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie, Teilrente und Langzeitkonten für sie von vornherein nicht in Betracht kamen: Der Verwendungszweck der Altersteilzeit war gegenüber den Jüngeren im Unternehmen ihrer Meinung nach unfair. Es sei eine Regelung, von der nur Mitarbeiter, die das 59. Lebensjahr überschritten haben, einen Nutzen ziehen. Der Teilrente fehle bis heute eine vernünftige Gesetzesregelung, die sie anziehend machen könnte. Die Berufsunfähigkeitszusatzversicherung wäre für sie überlegenswert gewesen, wenn davon auch die vor 1960 geborenen Beschäftigten einen Nutzen daraus hätten ziehen können. Für sie ist das Instrument sinnlos, weil sie bereits gesetzlich abgesichert sind. Wie hätten die Betriebsparteien ihnen gegenüber eine Betriebsvereinbarung rechtfertigen können?

Gegen das Instrument der Langzeitkonten sträubte sich die Geschäftsführung. Der Verwaltungsaufwand war ihr zu hoch. Aufwand und Nutzen stünden in keinem vernünftigen Verhältnis zueinander.

Einen ganzen Tag Arbeit kostet es, allein Minimalanwartschaften von einem 2 Wochen früheren Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu administrieren. Das Geld geben wir lieber für andere Maßnahmen aus. (Interview Unternehmen 6, Person 1)

Für den Betriebsrat brachte dieser Verwendungszweck andere Probleme mit sich: Langzeitkonten werden in Geld geführt, verführen zum Sammeln von Ansprüchen – Altersfreizeiten und Zeitguthaben – und werden von Älteren über 55 Jahre wenig geschätzt. Im Unternehmen ist eine andere Lösung vereinbart: Einzelvertraglich können ältere Mitarbeiter die Absprache treffen, 5 Jahre lang in Teilzeit zu arbeiten.

Aus meiner Sicht sind Langzeitkonten kontraproduktiv. Errungenschaften wie Altersfreizeiten würden über kurz oder lang wegfallen, weil ihr Sinn bezweifelt würde. Wie sollte die IG BCE gegenüber dem Arbeitgeberverband noch die Zeitguthaben rechtfertigen, wenn ältere Beschäftigte bis zu ihrem Ausscheiden Vollzeit arbeiten? (Interview Unternehmen 6, Person 2)

Es ist Zeit für ein kurzes Resümee

Die Befunde aus den sechs Unternehmen machen deutlich, dass die bisherige Altersteilzeit mit Blockmodell keine Rolle mehr spielt. Seit dem Wegfall der staatlichen Förderung ist sie nicht nur für die befragten Firmen sehr teuer und für ihre Beschäftigten finanziell unattraktiv geworden. Die Altersteilzeitmöglichkeit ist heute keine überlegenswerte Option mehr, auch nicht für die Betriebsräte. Vorbei ist die Zeit der Chemiebranche als die Vorruhestands- und Altersteilzeitbranche schlechthin.

Aber von einer umwälzenden Abkehr des jahrelang eingeübten vorzeitigen Berufsausstiegs hin zu einer ganzheitlichen Lebensarbeitszeitbetrachtung kann nur ansatzweise gesprochen werden, obwohl der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ sie nahelegt. Der Wunsch nach zeitweilig größerer Freizeit in verschiedenen Lebensphasen lässt sich lediglich im Alter beobachten.

Die große Mehrheit der befragten Unternehmen nutzt den Demografiefonds I für die Altersvorsorge. Das ist der einfachste und bequemste

Weg. Der Geschäftsführung verursacht sie keinen zusätzlichen Verwaltungsaufwand, der Betriebsrat macht durch den Demographiebetrag die Rente aller Kollegen sicherer und die Belegschaft ist zufrieden. Ihr erlaubt eine gute Altersvorsorge, ihren Lebensstandard als Rentner zu halten, aber auch früher in Rente zu gehen.

Ein Unternehmen weicht von dieser Linie ab und hat sich konsequent für den Verwendungszweck Langzeitkonten entschieden, in die beide Demographiebeträge fließen. Langzeitkonten sind ein überaus flexibles Instrument. Die angesparten Zeitkonten ermöglichen einen vorgezogenen Renteneintritt wie eine „atmende“ Lebensarbeitszeit. Überwiegend werden sie – und dafür ist das Unternehmen ein gutes Beispiel – für eine Freistellung vor der Rente genutzt. Andere Nutzungszwecke spielen im Unternehmen eine untergeordnete Rolle. Nur wenige Beschäftigte verwenden ihr Konto für Pflege- oder Elternzeiten.

Ähnlich eingeschränkt geht man mit der lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung in den befragten Unternehmen um. Von den zwei Varianten dieser Regelung ist nur das Modell RV 80, der flexible Übergang in die Rente, von Belang. Ein Unternehmen sieht die andere Variante in ihrer Betriebsvereinbarung zwar vor, aber sie stößt auf wenig Anklang.

Ein Grund für diese Einseitigkeit liegt in den Arbeitsbedingungen der Unternehmen. Die befragten Betriebsräte waren skeptisch, ob ihre gewerblichen Kollegen tatsächlich bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter im Unternehmen Vollzeit arbeiten können. Ihre Skepsis gründete nicht im Arbeitsaufkommen, im Arbeitsvolumen oder in der körperlichen Belastung der Arbeit. Sie sorgten sich wegen der auf Dauer überfordernden vollkontinuierlichen Wechselschichtarbeit. Dies hatten sie im Blick, als sie über die Verwendung der Gelder aus dem Demografiefonds mit dem Arbeitgeber verhandelten.

Ein anderer Grund dürfte die fehlende Bereitschaft eines Teiles der Beschäftigten sein, bis zur gesetzlichen Rente arbeiten zu wollen. Von dem Wunsch, früher aus dem Erwerbsleben auszuschcheiden, haben sie sich nicht verabschiedet. Ihre Stimmen sind nicht mehr so laut wie vor Jahren, aber nicht verklungen, wie befragte Personalleiter beobachteten. Aus diesem Grund überrascht auch nicht das rege Interesse an der Rente mit 63 Jahren.

Demographieanalyse: Ein Frühwarnsystem?

Eine Säule des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demographie“ ist die verbindliche Demographieanalyse, die bis spätestens zum 31. Dezember 2009 von allen Mitgliedsunternehmen abgeschlossen sein sollte. Ihre Ergebnisse sollen den Verantwortlichen im Unternehmen Hinweise geben, welche demographiebedingten Veränderungen in ihrer vorhandenen Personalstruktur zu erwarten sind und welche Risiken sie birgt. Dabei geht es in erster Linie um die Frage der Alterung der Belegschaft und um die Frage ausreichender Personalkapazitäten.

Der Tarifvertrag sieht im Einzelnen vor, nach Alter, Funktion und Qualifikation zu analysieren und die Daten möglichst alle 3 bis 5 Jahre fortzuschreiben.

Das ausgewählte Großunternehmen betrat mit der Demographieanalyse kein Neuland. Bereits seit der Jahrtausendwende befasste es sich mit den zu erwartenden Veränderungen seiner Altersstruktur. Auslöser war der damalige Bevölkerungsbericht, der nicht nur bei Personalleitern des Unternehmens die Frage aufwarf: Was bedeutet die Alterung konkret für die Entwicklung der eigenen Belegschaft? Die Analyse ergab ein eindeutiges Bild: Was im Ganzen beschrieben wurde, galt auch im Kleinen. Die Ergebnisse waren für die Verantwortlichen ein Warnsignal. Deutlich führten sie ihnen vor Augen, welche quantitativen und qualitativen Risiken die Alterung ihrer Belegschaft in sich barg.

Demographieanalysen erstellt das Unternehmen alle 2 Jahre, anfangs sogar jährlich. Das war „dummes Zeug“, wie es ein befragter Personalleiter nannte. Es kostete Ressourcen, ohne einen Nutzen zu stiften. Personalstrukturen veränderten sich nicht groß binnen 12 Monaten. An jedem Standort wird diese Analyse nach einem einheitlichen Programm vollzogen. Dafür genügen dem Unternehmen die Kriterien Alter, Funktion und Qualifikation und für die Präsentation Balkendiagramme.

Für unser Unternehmen war die Demographieanalyse kein Problem, weil wir sie nicht so kompliziert erstellt haben, wie es nach den Erläuterungen des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demographie“ scheint. Unsere Analyse ist einfach: Im ersten Schritt erstellen wir für jede Abteilung eine Statistik mit Dateien, aus denen wir die Namen der Beschäftigten mit ihrem Alter erkennen. Im zweiten Schritt nehmen wir danach die Altersgruppe der

über 55-Jährigen gezielt in den Fokus. Für diese 5, 10 oder auch 100 Älteren müssen passgenaue Lösungen gefunden werden, damit ihre langfristige Einsetzbarkeit im Unternehmen erhalten bleibt. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Doch entscheidender als die Demographieanalyse sind für das Unternehmen die für jede einzelne Abteilung an jedem Standort verfügbaren Personallisten, die als Planungsdaten genutzt werden. Ihre Analyse zeigt mit weiteren Informationen und Entwicklungen, wo gehandelt werden muss. Es ist der Standort, an dem eine demographiestabile Personalpolitik zur Realität werden muss. Allgemeine Maßnahmen brächten keinen Nutzen. Das sei etwas für Statistiker, wie ein befragter Personalleiter betonte.

Die leitenden Fragen, über die sich Personalleiter mit dem Management austauschen, sind: Wie sehen die Arbeitsplätze in den Abteilungen aus? Sind sie bereits altersgerecht? Wie viele Arbeitsplätze sind mit Älteren über 55 Jahre besetzbar? Wie ist die Passung zwischen Jung und Alt? Wer geht wann mit welcher Qualifikation und in welcher Funktion in den Ruhestand? Weist die Altersstruktur Auffälligkeiten auf? Welche Lücken müssen in der Altersverteilung geschlossen werden? Wie entwickeln sich die Ausbildungs- und Übernahmequoten? Wie stark ist die Fluktuation?

Das ist Generalstabsarbeit, für die sie jeden Einzelnen im Blick haben müssen. Auf jede Einschränkung müssen sie eine Antwort finden. (Interview Unternehmen 1, Person 2)

Die Ergebnisse der Demographieanalyse überraschten keinen Befragten am besuchten Standort des Unternehmens. Ihnen hatten die Betriebsänderungen mit den Umstrukturierungen bereits die Dringlichkeit des Handelns vor Augen geführt. Aus den Strukturdaten ließ sich erkennen, dass die Altersgruppe unter 25 Jahren unterdurchschnittlich vertreten war. Es fehlte an einer ausreichenden Zahl an Nachwuchskräften. Der Betriebsrat nahm dies zum Anlass, das Management zur Übernahme der Ausgelernten zu drängen – mit Erfolg.

Die Demographieanalyse fungierte für mich in dem Sinne als eine Art Wasserstandsmeldung, die mir half, Risiken zu beurteilen und Ziele zu definieren. (Interview Unternehmen 1, Person 4)

Der Leiter für Sicherheit, Gesundheit, Unternehmensschutz und Brandschutz im Unternehmen denkt seit langem darüber nach, einen Schritt weiter als die Demographieanalyse zu gehen und die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erfassen. Dafür wird bereits in einigen größeren wie kleineren Unternehmen der Work Ability Index, abgekürzt WAI, benutzt.

Dieses Instrument zielt darauf ab, Gesundheitsgefährdungen und Risiken der Frühverrentung von Beschäftigten rechtzeitig zu erkennen. Als Grundlage dient ein Fragebogen, mit dem sie selbst ihre Arbeitsfähigkeit und ihre Gesundheit beurteilen. Die Fragen richten sich auf die eingeschätzte aktuelle und zukünftige Arbeitsfähigkeit, Krankheiten, die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage im vergangenen Jahr, die geschätzte krankheitsbedingte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung und die psychischen Leistungsreserven.

Der Work Ability Index ist ein erprobtes Instrument. Er ist einfach anzuwenden, ist flexibel einsetzbar für einzelne Beschäftigte und Beschäftigtengruppen und besitzt eine hohe Voraussagewahrscheinlichkeit über die Gesundheit der Beschäftigten. Die WAI-Werte machen sichtbar, bei welchen Beschäftigtengruppen eine arbeitsmedizinische Betreuung notwendig ist. So können Arbeitsplätze identifiziert werden, an denen vordringlich die Gesundheit der Beschäftigten geschützt werden sollte.

An dem Nutzen des Work Ability Indexes bestehen aus Sicht von Arbeitsmedizinern, Arbeitswissenschaftlern und Personalleitern keine Vorbehalte. Das einzige Problem sind die Sorgen vieler Arbeitnehmer. Ihre Befürchtung ist, dass schlechte WAI-Werte möglicherweise zu Entlassungen führen könnten. Diese Sorge muss ihnen unser Haus nehmen. (Interview Unternehmen 1, Person 2)

Es herrscht sehr viel Unverständnis nicht nur zu diesem Punkt. Ständig wird gemahnt, dass wir dieses und jenes nicht machten. Es ist das alte Lied: Die Arbeitgeber singen: Das Glas ist halb voll. Und die Gewerkschaften singen: Das Glas ist halb leer. Unser Haus ist in der chemischen Industrie, zumindest in Norddeutschland, das Unternehmen gewesen, das die Diskussion über die demographische Alterung mit ihren Folgen angestoßen hat. Wir waren die Ersten. Der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ bildet genau unser Konzept ab. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Die Demographieanalyse bereitete den ausgewählten mittelständischen Unternehmen genauso wenig Probleme. Der Mehrheit war sie nicht fremd,

da sie bereits zuvor die Altersstruktur ihrer Beschäftigten erfasst hatten. Immer im Blick hatten sie, wer wie alt war und wer wann voraussichtlich aus dem Berufsleben ausschied. Es war eine Analyse, die ihnen einen Überblick über ihr Personal lieferte.

Handlungsrelevant, um ein Lieblingswort aus der Managersprache zu benutzen, waren diese ersten Altersstrukturanalysen aber in keinem einzigen Fall. Dafür fehlte schon der Druck auf die Geschäftsführungen. Ein befragter Personalleiter brachte es auf den Punkt: „Solange die Leute auf der Straße Schlange für eine Stelle in unserem Unternehmen stehen, brauche ich mich darum nicht kümmern.“ Diese Zeiten sind heute Vergangenheit. Das Potential an qualifizierten Fachkräften schrumpft und auf diese veränderte Lage müssen sich die Unternehmen einstellen.

Eine einfache Altersstrukturanalyse genügt auch nicht, um die Ausgangssituation in den Unternehmen angemessen abbilden zu können. Allein aus dem Alter der Beschäftigten erschließen sich keine demographiebedeutsamen Erkenntnisse. Sie ist mehr eine kurze, gedrängte Übersicht als eine ins Detail gehende Erfassung. Die Frage, wie die Arbeit in den Unternehmen künftig gestaltet werden soll, lässt sich damit nicht beantworten. Der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ geht einen Schritt weiter: Er sieht auch die Kriterien Funktion und Qualifikation vor.

Der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ hat einen Anstoß gegeben, aber jedem Verantwortlichen im Unternehmen war das hohe Durchschnittsalter der Belegschaft seit Jahren bekannt. Jeder wusste, dass dringend notwendige Maßnahmen ergriffen werden mussten. Ohne Zweifel bewirkt ein Tarifwerk mit einer verbindlichen Demographieanalyse mehr. Es schafft ein Bewusstsein, dem sich keine Geschäftsführung entziehen kann. (Interview Unternehmen 3, Person 1)

Die befragten mittelständischen Unternehmen beließen es mehrheitlich nicht bei einer Ist-Analyse ihrer Alters-, Qualifikations- und Funktionsstruktur. Sie erhoben ihre Daten für jede Abteilung ihres Hauses und nicht nur für die Gesamtbelegschaft. Wer wann wo aufhören wird, ist ihnen bekannt. Zusätzliche Strukturdaten zur Fluktuation, zur Beschäftigungsdauer, zur Teilzeit und zu Altersfreizeiten erhöhen dabei die Güte ihrer Prognose. Ein Teil der befragten Unternehmen geht noch einen Schritt weiter: Sie führen mit jedem Mitarbeiter Jahresgespräche, um ihren Personalbedarf so genau wie möglich abschätzen zu können.

Die entscheidende Frage ist immer: Was ist sinnvoll zu erheben? Nicht alles, was sich statistisch erfassen lässt, ist auch notwendig. Es gilt, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. (Interview Unternehmen 2, Person 1)

Eine aktuelle Altersverteilung allein hilft mir nicht. Aus ihr ist nicht ersichtlich, wann die Beschäftigten in Rente gehen. Bleiben sie bis zum Rentenalter mit 67 Jahren oder verlassen sie das Unternehmen bereits früher? Eine Vorausschau hilft den Kostenstellenverantwortlichen in unserem Haus, besser ihre Personalplanung zu steuern und ihren Bedarf errechnen zu lassen. Wie jede Projektion in die Zukunft ist auch diese Prognose unsicher. Es lässt sich nicht vorhersehen, ob Mitarbeiter schwer erkranken und vorzeitig ihre Rente beantragen müssen. Es können viele Dinge geschehen, die keine Berechnung erfassen kann. Jede Analyse der betrieblichen Altersstruktur ist immer Theorie. (Interview Unternehmen 6, Person 1)

Die Ergebnisse der Demographieanalyse interpretierten und bewerteten die befragten mittelständischen Unternehmen gemeinsam mit ihren Betriebsräten. Immer wiederkehrende Fragen waren:

- Verweist die Altersstruktur auf auffällige Häufungen bestimmter Altersgruppen? Überwiegen die älteren, mittleren oder jüngeren Beschäftigten im Unternehmen?
- Welche Alterungsrisiken ergeben sich für die Zukunft und welche betriebswirtschaftlichen Auswirkungen sind damit für die Produktivität, die Kosten und die Innovation des Unternehmens verbunden?
- Welche Besonderheiten lassen sich aus den gewonnenen Daten erkennen? Gibt es ins Auge springende Unterschiede zwischen den Standorten, zwischen Produktion, Verwaltung, Vertrieb, Forschung und Entwicklung?
- Bestehen Lücken bei der Altersverteilung? Lässt sich bereits von Altersspitzen in manchen Abteilungen sprechen?
- In welchen Funktionen werden Mitarbeiter zu welchem Zeitpunkt und mit welchen Qualifikationen in Rente gehen?

Die Demographieanalyse führte den befragten mittelständischen Unternehmen vor Augen, wie stark der Altersdurchschnitt in den kommenden 5 bis

10 Jahren ansteigen und die verfügbare Arbeitszeit durch die Altersfreizeiten sinken wird. In Zukunft müssen sie ihre Produktionsprozesse mit einem zunehmenden Anteil Älterer bewältigen. Dabei schätzen die Unternehmen die Fähigkeiten, die sich mit zunehmendem Alter entwickeln, die Sozialkompetenz und die wachsende Lebens- und Berufserfahrung, aber sie wissen um die nachlassende Muskelkraft im Alter. Bereits heute beobachten die befragten Personalleiter körperliche Einschränkungen im Schichtdienst, die inzwischen bei rund 30 Prozent liegen – und dieser Anteil wird weiter wachsen. Auf diese Entwicklungen müssen sie reagieren, wenn sie ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht gefährden wollen.

Eine Konsequenz aus der Demographieanalyse heißt: An der Ausbildungsquote werden die befragten mittelständischen Unternehmen nicht nur festhalten, ein Teil wird auch mehr ausbilden als vereinbart. Ohne einen qualifizierten Facharbeiternachwuchs würden sie vergreisen und ihre Zukunft verspielen – so ihr Tenor.

Die Altersstrukturanalyse führte allen Verantwortlichen im Unternehmen vor Augen, dass wir vor einer erheblichen Zahl von Austritten in den nächsten Jahren stehen werden. Daraus zog die Geschäftsführung die Konsequenz, die Zahl der Auszubildenden zu erhöhen. Der Bedarf an externen Fachkräften wird wahrscheinlich überschaubar bleiben. Bereits seit Jahrzehnten ist es gute Praxis in unserem Haus, einen innerbetrieblichen Aufstieg einer Stellensuche vorzuziehen. Wenn wir einen Meister suchen, gewinnen wir ihn aus den eigenen Reihen. Es ist eine Kette an Karriereschritten, die mit der Ausbildung beginnt. Nur in den Fällen, wo wir im Haus keinen geeigneten Kandidaten haben, suchen wir auf dem Arbeitsmarkt. (Interview Unternehmen 4, Person 1)

Die anderen Konsequenzen heißen alters- und altersgerechte Arbeitsplätze, ein betriebliches Gesundheitsmanagement und ein lebenslanges Lernen. Auf diese Punkte werde ich in den nächsten Abschnitten ausführlich eingehen.

Die Demographieanalyse kam für die Befragten auch zur rechten Zeit. In Jahren, in denen die Altersstruktur im Unternehmen keine Auffälligkeiten aufweist und genügend Nachwuchskräfte vorhanden sind, rückt eine Erfassung dieser Art in den Hintergrund. Nur ist jetzt das Fahrwasser nicht mehr ruhig. Die Unternehmen in Deutschland müssen sich eher kurz- als langfristig mit ihrer Personalpolitik beschäftigen, um noch rechtzeitig den Wechsel zu voll-

ziehen. In einer solchen Situation hilft eine verbindliche Demographieanalyse. Sie ruft allen Verantwortlichen in den Unternehmen die Altersstruktur in Erinnerung, verweist auf Risiken und macht die Beschäftigten für das Thema aufnahmebereit.

Die Demographieanalyse hat Kollegen für die demographische Alterung erst sensibilisiert. Vielen war das Thema bisher fremd. Sie fragten sich, was der Personalleiter mit der Projektion der Altersstruktur in die Zukunft will. Einige hörte ich sagen: „Der Mann spinnt doch.“ (Unternehmen 6, Person 2)

Jedes Unternehmen ist sich darüber im Klaren, dass es seine Demographieanalyse fortschreiben muss. Ohne einen Abgleich zwischen erwarteten und tatsächlichen Entwicklungen lässt sich die Wirksamkeit von Maßnahmen nicht beurteilen. Ob es sinnvoll ist, sie jedes Jahr zu aktualisieren, ist eine andere Frage. In den meisten Unternehmen ist eine Aktualisierung alle 2 bis 3 Jahre vorgesehen, da die Fluktuation in ihren Häusern gering ist.

Doch der Schritt von der Beurteilung der Risiken zur Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen ist weit. Es müssen Prioritäten gesetzt und Dringlichkeiten geklärt werden. Was ist kurz-, mittel- und langfristig bei der Planung und Umsetzung einer vorausschauenden Personalpolitik von Belang? Das Wünschenswerte muss mit dem Machbaren dabei in Einklang gebracht werden. Die Ziele müssen mit den vorhandenen Ressourcen des Unternehmens erreicht werden können. Wie gut die Umsetzung anschließend gelingt, hängt immer vom Engagement der Verantwortlichen und von der wirtschaftlichen Lage ab. Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat nicht nur bei den von mir befragten Unternehmen zu anderen Notwendigkeiten geführt und eine demographiefeste Personalarbeit verzögert. Heute an morgen zu denken, stößt kaum auf Engagement, wenn die Existenz gefährdet ist.

Ein Teil der befragten mittelständischen Unternehmen belässt es nicht bei der Demographieanalyse und erfasst auch die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. In einem Werk führte die Geschäftsleitung gemeinsam mit dem Betriebsrat eine anonyme Gesundheitsbefragung durch. Das Ergebnis war eindeutig: Arbeitsverdichtung und Arbeitsdruck waren an allen Standorten ein großes Thema, unabhängig vom Betriebsklima. Als Konsequenz aus der Befragung schult das Unternehmen heute Vorgesetzte in ihren Einstellungen und Haltungen gegenüber ihren Mitarbeitern. Sie sollen lernen, mehr Rücksicht auf die Gesundheit ihrer Gruppe zu nehmen. Dabei genügt es nicht, bloß zu informieren, es muss auch kommuniziert werden.

Ein anderes Unternehmen plant seine Arbeitsbedingungen: die Arbeitsanforderungen, die Belastungen und die Ressourcen der Arbeit unter dem Aspekt der Altersstruktur umfassend zu untersuchen. Offen ist das Ausmaß der späteren Veränderungen. Kommt es zu einem kleinen oder zu einem großen Einschnitt? Auf jeden Fall stehen Umwälzungen im Haus an. Jeder Verantwortliche in dem Unternehmen kennt nämlich das Problem der Folgen der Alterung: Eine vollkontinuierliche Wechselschichtarbeit führt in der Altersgruppe ab 55 Jahren, erst recht ab dem 60. Lebensjahr, zu altersbedingten Belastungen. Auf diese Entwicklung will das befragte Unternehmen antworten. Zur Vorbereitung befragt es seine Beschäftigten zu ihren Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, prüft die Risiken einer alternden Belegschaft und setzt in einem Workshop auf Sensibilität und einen Erfahrungsaustausch im Gespräch.

Das Unternehmen verlässt sich auch nicht allein auf seine ins Detail gehende Demographieanalyse. Gemeinsam mit dem Arbeitgeberverband Chemie-Nord will es die Arbeitszufriedenheit seiner Beschäftigten mit einem Fragebogen erfassen.

Es ist Zeit für ein kurzes Resümee

Eines steht fest: Kein Unternehmen kann sich den Folgen der demographischen Alterung entziehen. Vom Altern und Schrumpfen der Bevölkerung werden alle Betriebe in der einen oder anderen Form betroffen sein, die einen stärker, die anderen weniger, je nach Unternehmensgröße, geographischer Lage sowie Art der Zusammensetzung der gegenwärtigen Belegschaft.

Wie stark die Unternehmen die Auswirkungen der demographischen Veränderungen zu spüren bekommen, darüber liefert ihnen die verbindliche Demographieanalyse deutliche Hinweise. Sie ist – wie meine Befragungen zeigen – ein guter Einstieg, um sich ernsthafter als in der Vergangenheit mit dem „Altersthema“ auseinanderzusetzen. Die Demographieanalyse richtet ihren Blick auf die Gegenwart und wagt zugleich einen Blick in die Zukunft, damit so früh wie möglich der Altersstrukturwandel in Angriff genommen werden kann, bevor das Alter im Unternehmen tatsächlich zum Problem wird.

Die Ergebnisse der Demographieanalyse lieferten den Unternehmen dabei nicht nur Informationen über die Altersstruktur ihrer Belegschaft, sie warfen auch Fragen auf. Statistische Daten alleine sagen noch wenig über mögliche kommende Probleme in der Personalpolitik aus. Ohne eine Interpretation im Zusammenhang mit den gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitsanforderungen, der Qualifikationsstruktur und der Personalplanung sind sie wenig aussagekräftig. Ein Überwiegen älterer Beschäftigter in Entwicklung und Forschung bedeutet zum Beispiel etwas anderes als in der Produktion.

Die Demographieanalyse wirkte bei vielen besuchten Unternehmen wie ein Frühwarnsystem, das ihnen auffällige Häufungen bestimmter Altersgruppen und drohende Personalengpässe, meist je nach Abteilung, Funktion und Qualifikation aufgeschlüsselt, aufzeigte. Im Zusammenhang mit weiteren Gegebenheiten und Entwicklungen im Unternehmen (Personalbestand, Neueinstellungen, Fluktuation, Berufsaustritt) nutzten die Betriebsparteien diese Demographiestrukturdaten für eine Prognose, aus der sie ihren konkreten Handlungsbedarf ermittelten. Sie stellten sich u. a. folgende Fragen:

- Sollten in Zukunft mehr junge Fachkräfte eingestellt und mehr Auszubildende übernommen werden?
- Was muss heute bereits dafür getan werden, dass Beschäftigte gesund ihr gesetzliches Rentenalter erreichen?

Ohne die Verbindlichkeit der Demographieanalyse hätte ein Teil der befragten Unternehmen ihre zukünftige Personalpolitik noch nicht bis Ende 2009 ins Blickfeld genommen. Es wäre zunächst bei einer Absicht geblieben. Andere kurzfristige Aufgaben hätten wie in der Vergangenheit Vorrang bekommen und die Fragen der Alterung der Belegschaft und ausreichender Personalkapazitäten wären auf die lange Bank geschoben worden. Das Muss war eine Notwendigkeit, wie die Befragten einräumten.

In Zeiten, in denen die Altersstruktur im Unternehmen keine Auffälligkeiten aufweist und genügend Nachwuchskräfte vorhanden sind, rückt so ein Tool in den Hintergrund. Nur: Unser Fahrwasser ist nicht ruhig. Wir müssen uns eher kurz- als langfristig mit unserer Personalpolitik beschäftigen, um noch zur rechten Zeit den Wechsel zu vollziehen. In einer solchen Situation hilft eine Demographieanalyse. Sie eröffnet den Blick, perspektivisch zu schauen. (Interview Unternehmen 3, Person 2)

Was ist zu tun? Alters- und altersgerechte Arbeitsplätze

Die Unternehmen in Deutschland stehen vor der großen Aufgabe, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die den Beschäftigten einen längeren Verbleib im Erwerbsleben ermöglichen können. Eine längere Lebensarbeitszeit der Beschäftigten ist aber nur denkbar, wenn Arbeit nicht nur alters-, sondern auch altersgerecht ist. Altersgerecht ist dabei eine Arbeit, die die Arbeitsfähigkeit aller Alters- und Beschäftigtengruppen vom Eintritt ins Unternehmen bis zur Rente erhält, und nicht nur die der Älteren ab 50 Jahren. Das ist ein überaus ehrgeiziges Ziel, da die Beschäftigten der Chemiebranche bis zu 8 Jahre länger als zu Zeiten der Altersteilzeit- und Vorruhestandsregelungen im Unternehmen bleiben sollen.

Nur ein breites und gut aufeinander abgestimmtes Bündel an Maßnahmen ist geeignet, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit aller Beschäftigten zu verbessern und den Unterschied zwischen gesetzlichem Renten- und tatsächlichem Renteneintrittsalter spürbar zu verringern. Schlüsselrollen fallen dabei

- der Dauer und der Verteilung der Arbeitszeit,
- der Lage der Arbeitszeit (Schichtarbeit, Teilzeit und flexible Arbeitszeiten),
- der Arbeitsorganisation,
- der Arbeitsgestaltung und
- dem Umgang mit Leistungsgewandelten zu.

Jedes Unternehmen wird hier seinen eigenen Weg gehen müssen. Eine einheitliche Demographiepolitik für alle gibt es nicht! Dafür herrschen in den Betrieben zu unterschiedliche Ausgangslagen für eine altersgerechte Personalpolitik.

Großunternehmen

Auf die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit üben die Dauer, die Lage und die Verteilung der Arbeitszeit einen nicht unerheblichen Einfluss aus. Diese Zeitausmaße überlagern sich in ihren Wirkungen auf die Arbeitsfähigkeit; sie können sich gegenseitig verstärken, genauso aber auch abschwächen.

In dem Großunternehmen wird an dem besuchten Standort zurzeit wieder 37,5 Stunden in der Woche gearbeitet, wie es der Manteltarifvertrag der Chemie als Normalarbeitszeit vorsieht. Davor galt im Rahmen einer Standortvereinbarung im Werk eine 40-Stunden-Woche. Davon waren 1,5 Stunden unbezahlte Mehrarbeit und der Gegenwert von 1 Stundenlohn floss in die betriebliche Altersvorsorge. Als Gegenleistung sicherte der Arbeitgeber zusätzlich Investitionszusagen und bestimmte Beschäftigungszahlen zu, die damals übererfüllt wurden.

Jeder Mitarbeiter hat an dem untersuchten Standort die Möglichkeit, die Arbeitszeit – im Rahmen seiner Verpflichtungen – seinen Bedürfnissen anzupassen. Der Spielraum ist dabei unterschiedlich groß: Wer in einem getakteten Produktionsprozess steht, kann eben nicht vorzeitig nach Hause gehen. In der Verwaltung, in der Forschung und der Entwicklung ist die Situation anders: Bereits seit Jahren ist für Angestellte Gleitzeit gang und gäbe.

Um der Vielfalt der Lebensphasen gerecht zu werden, schloss das Unternehmen 2011 die Betriebsvereinbarung „Familie und Beruf“ ab. Das Modell sieht im Kern vor, dass Interessierte für eine Zeitspanne von 4 Jahren eine Teilzeitvergütung bekommen, wovon sie 2 Jahre Vollzeit arbeiten. In den beiden arbeitsfreien Jahren können sie beispielsweise ihre Kinder erziehen, pflegebedürftige Angehörige betreuen, ihren Partner in seiner Lebens- und Arbeitssituation unterstützen. Der Erfolg ist mäßig, obwohl das Unternehmen mit einem großen Aufwand dafür wirbt. Jedem Mitarbeiter steht es genauso zu, seine Arbeitszeit zeitweise zu verkürzen.

Keiner, der Teilzeit arbeitet, hat Nachteile. Mit welcher Begründung sollten einem Menschen dadurch Nachteile entstehen? Angst? Da frage ich mich, woher sie die Angst nehmen. Ist das vielleicht die Angst vor der eigenen Courage? Eine Rückkehr zur Vollzeit ist auch möglich, wenn freie Stellen vorhanden sind. (Interview Unternehmen 1, Person 3)

Wenig genutzt wird in dem befragten Großunternehmen auch die Möglichkeit, sich ein Langzeitkonto einrichten zu lassen. Weit unter 100 Beschäftigte haben sich dazu entschlossen. Überwiegend sind es Angestellte, die meist ihre Urlaubsüberschüsse einbringen. Gewerbliche stehen Langzeitkonten sehr reserviert gegenüber, obwohl sie über mehr Einbringungsmöglichkeiten verfügen. Sie könnten ihre Überstunden und ihre Altersfreizeiten einsetzen – doch sie verzichten darauf. Das komme für sie – wie der befragte Betriebsratsvorsitzende beobachtet – nicht in Frage, weil sie ihre Zeitguthaben für ihre Erholung benötigen. Die Verzinsung der Zeitwertkonten sei auch zu niedrig, um sie umzustimmen.

Gesundheitsschonende persönliche Erholungs- und Bedürfnispausen, die an das Leistungsvermögen vor allem älterer Beschäftigter angepasst sind, kennt das Unternehmen nicht. An dem Standort gilt eine Pausenregelung, die den gesetzlich vorgeschriebenen Ruhezeiten entspricht. Es ist geregelt, wann die Beschäftigten ihre unbezahlte Mittagspause nehmen. Für Arbeitnehmer in vollkontinuierlicher Wechselschicht besitzt sie keine Gültigkeit. Ihnen gewährt das Unternehmen statt fester Ruhepausen Kurzpausen von angemessener Dauer. Diese Kurzpausen gelten als Arbeitszeit und werden entsprechend bezahlt. Wer sich durch eine anstrengende Arbeit körperlich oder psychisch stark erschöpft fühlt, nimmt sich zusätzlich kurze eingestreute Ruhezeiten. Das ruft nicht die Vorgesetzten auf den Plan, weil die Gruppen- und nicht die Einzelleistung zählt. Streit unter den Kollegen lösen diese längeren Pausen auch nicht aus, weil sie nicht zu unzumutbarer Mehrbelastung führen.

Beschäftigte, die sich ihre Pausen selbst nehmen, legen sie am liebsten zusammen. Was aus arbeitsmedizinischer Sicht sinnvoll wäre, nämlich jede Stunde eine kurze Auszeit zu nehmen, wird ignoriert. Stattdessen werden die Pausen gesammelt und ans Ende der Arbeitszeit gelegt. Lieber gehen die Beschäftigten nach 7 Stunden nach Hause, ohne Frühstücks- und ohne Mittagspause. Das ist leider so. Es wäre vergebliche Liebesmüh, gegen diese Gewohnheit mit direktiven Eingriffen vorzugehen. Der Erfolg wäre gleich null, weil die Pausenregelungen unterlaufen würden. (Interview Unternehmen 1, Person 2)

Was die Lage der Arbeitszeit angeht, so birgt vor allem die Nachtschichtarbeit erhöhte Gesundheitsrisiken. Der Mensch ist von Natur aus tagaktiv: Am Tag ist unser Organismus auf Anspannung und Leistung eingestellt, in der Nacht auf Entspannung und Ruhe. Dieser biologisch bedingte Rhythmus ist

nicht umkehrbar, auch nicht durch jahrelange Gewöhnung an Nachtschichten. Wer nachts arbeiten muss, stört die innere Uhr und setzt den Körper unter erhebliche Anpassungsleistung. Mit der Dauer dieser atypischen Arbeitszeit wachsen die Gesundheitsrisiken.

Wenn Menschen älter werden, treten üblicherweise Schlafstörungen auf. Über 50-Jährige finden keinen so erholsamen Schlaf mehr wie in ihren jungen Jahren. Bereits in meiner Zeit als Werksarzt klagten viele ältere Schichtarbeiter über ihre Belastungen. Sie schliefen schlecht, litten unter Herz- und Kreislaufproblemen und ihr Immunsystem war geschwächt. Mit den Nachtschichten kamen sie einfach nicht mehr klar. Ich erhielt immer mehr Atteste. Ihre Hausärzte schrieben sie wochenlang krank, weil der gestörte Biorhythmus ihres Körpers, erzwungen durch die Nachtarbeit, ihre Gesundheit schädigte. Die Produktionsleiter sahen sich angesichts dieser Häufung an Krankschreibungen vor immer mehr Probleme gestellt. Die Frage war, wie können wir diese älteren Menschen sinnvoll in den Schichtplan integrieren? (Interview Unternehmen 1, Person 2)

Das besuchte Großunternehmen hat keine einheitliche Regelung zur Nachtschicht. Jeder Standort in Deutschland und in aller Welt regelt dies anders. Überall herrschen unterschiedliche Schichtsysteme. Einige Standorte fahren Fünferblockschichten, fünf Schichten früh, spät und nachts. Andere Standorte lassen ihre Schichtsysteme vom Computer nach Bedarf der Betriebe und der Mitarbeiter berechnen. Dritte folgen den Empfehlungen von Arbeitswissenschaftlern: Der Rhythmus der Nachtschichtphasen sollte dabei immer nur kurz sein, in der Regel nicht mehr als zwei bis vier Nachtschichten in Folge, und die Schichtfolgen bei vollkontinuierlichen Schichtsystemen müssten vorwärts rotierend sein. Das Ergebnis ist ein Flickenteppich unterschiedlichster Regelungen in dem Unternehmen.

An dem besuchten Standort wird überwiegend in einem 3-Gruppen-Modell von Montag bis Freitag gearbeitet, abwechselnd eine Woche früh, spät und nachts. Diese Variante ist der Wunsch der Beschäftigten, die eine längere Ruhezeit am Wochenende bevorzugen. Ihre Nachtschicht endet am Samstagmorgen um 6.00 Uhr und ihre Spätschicht beginnt am Montag um 14.00 Uhr. Lediglich in einem kleinen Teil des Werkes wird rund um die Uhr in 21 Schichten vollkontinuierlich gefertigt.

Fest steht, dass diese teil- und vollkontinuierliche Wechselschicht auf Dauer in dem Werk zu erheblichen Belastungen führt. Der befragte Betriebsrats-

vorsitzende sieht viele seiner älteren Kollegen über 55 Jahre, zum Teil bereits ab ihrem 50. Lebensjahr, an ihre Leistungsgrenze kommen. Für diese Altersgruppe müssten andere Schichtmodelle organisiert werden, die es Älteren ermöglichen, nur in einem Wechsel von Früh- und Spätschicht oder ausschließlich in Frühschicht zu arbeiten. Die betroffenen Kollegen seien dazu bereit, obwohl sie auf lohnende Zuschläge und Zulagen verzichten müssten. Wer ausschließlich tagsüber „schafft“, muss Einkommenseinbußen von rund 400 € netto im Monat in Kauf nehmen.

Belastungen infolge der Schichtarbeit können aber zum Teil deutlich gesenkt werden, wenn Beschäftigte von Einsätzen zu besonders belastenden Zeiten befreit werden. Möglich ist eine eingeschränkte Nachtarbeitsfähigkeit oder Nachtarbeitsbereitschaft, wenn Arbeitsmodelle mit ungleichmäßiger Verteilung der Nachtarbeit für die Mitarbeiter angeboten werden. Das heißt, dass manche Beschäftigte vermehrt oder ausschließlich Nachtarbeit leisten. Solche Modelle sind einfach zu organisieren, sofort und ohne zusätzliches Personal umsetzbar. Zufrieden sind auch die Mitarbeiter über ihr zusätzliches Einkommen, das unverzichtbar werden kann, über berechenbare, störungsfreie Abläufe, mehr Autonomie und ein besonders ausgeprägtes Wir-Gefühl der Nachtarbeitergruppe. Was wie die Lösung des Gordischen Knotens klingt, entspricht auf der anderen Seite nicht dem Prinzip einer vorbeugenden alternsgerechten Arbeitszeitgestaltung. Durch Dauernachtschichten gehen jüngere Mitarbeiter das Risiko ein, im fortgeschrittenen Lebensalter ihr Wohlbefinden und ihre Gesundheit einzuschränken.

Das befragte Großunternehmen will aber diesen Weg gehen und Dauernachtschichten in Zukunft haus- und hoffähig machen. Zurzeit läuft das Modell an einigen Standorten, an anderen ist eine Probephase geplant. Die Erfahrungen in dem Unternehmen zeigen, dass Dauernachtschichten nicht überall ohne Probleme umsetzbar sind. Die größte Hürde sind ältere Beschäftigte, für die aufgrund ihrer eingeschränkten Belastbarkeit Nachtschichten im Grunde nicht mehr in Frage kommen.

Unsere Erkenntnis ist: Dauernachtschichten kommen den Menschen, gleich ob jung oder alt, außerordentlich entgegen, erst recht, wenn diese ihrem eigenen Wunsch entsprechen. Sie fühlen sich zufrieden, ihr Wohlbefinden ist hoch und ihre Arbeitseffizienz liegt auf dem Niveau von Beschäftigten in normaler Tagschicht. Das gleiche positive Bild spiegeln die Krankheitstage wider: Ihre Arbeitsunfähigkeitstage liegen deutlich niedriger als in der rotierenden Nachtschicht. Statistisch hoch signifikant ist, dass das Kohärenzgefühl,

die Zufriedenheit mit der Arbeit und mit dem Leben, in dieser Arbeitsgruppe so hoch ist wie bei Beschäftigten in Gleitzeit. Wir dürfen den Menschen nicht bevormunden, nur weil die Biologie bestimmte Regeln hat. Entscheidend für seine Gesundheit und sein Wohlbefinden ist, was er will. Kann er seine Interessen verfolgen, ist er gesünder und zufriedener, was bekanntermaßen viele positive Effekte nach sich zieht. (Interview Unternehmen 1, Person 2)

Einen allgemeingültigen Schichtplan kann es für das untersuchte Unternehmen in Zukunft nicht mehr geben. Zu Recht, da jeder Mensch seine Schicht anders lebt! Jede konkrete Schichtplangestaltung muss nicht nur betriebliche und individuelle Interessen ausbalancieren, sie muss auch verantwortungsbewusst im Sinne eines lebenslangen gesunden Arbeitens geregelt sein. Der Leiter für Sicherheit, Gesundheit, Unternehmensschutz und Brandschutz im Unternehmen fragt sich, warum Beschäftigte nicht zwei Nachtschichten am Wochenende, andere hingegen nur Tagschichten machen sollten? Die Vielfalt der Bedürfnisse der Beschäftigten sei hoch: Die einen wollen unter der Woche studieren und die anderen mehr Zeit für ihre Kinder oder ihre Angehörigen haben. Jeder Beschäftigte solle zukünftig im Unternehmen seine Wunscharbeitszeit bekommen, vorausgesetzt, sie liegt im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten und sie bewahrt ihn soweit wie möglich vor gesundheitlichen Beeinträchtigungen. An kreativen Teilzeillösungen werde dabei kein Weg vorbeiführen. Es werden nicht nur klassische Teilzeitmodelle sein, wie halbe Tage oder halbe Schichten, denkbar sind für ihn beispielsweise auch 150-Stunden-Arbeitsverträge, die sich Beschäftigte ganz nach ihren Bedürfnissen aufteilen könnten.

Grundsätzliche Überlegungen zur Arbeitszeit der Befragten des Großunternehmens:

Ich bin eher konservativ, was die Regelungen der Arbeitszeiten angeht. Aber wir müssen mehr Individualisierung zulassen. Aus Tradition denken wir Arbeitszeit immer noch kollektiv. Das ist auch der richtige Weg, um ein Unternehmen effizient führen zu können. Die entscheidenden Kriterien sind Verfügbarkeit und Flexibilität. Ich muss alle Arbeitsplätze jederzeit besetzen und ich muss die Arbeitszeit je nach Bedarf flexibel anpassen können. Die Flexibilisierungen, Öffnungen und Optionen des Flächentarifvertrages der Chemieindustrie geben mir dazu alle Möglichkeiten.

Was wir heute dagegenstellen müssen, ist das individuelle Bedürfnis des Einzelnen. Wir müssen jetzt neben der kollektiven auch die individuelle Betrachtung

tung hinzuziehen und die Arbeitszeit nach der Vielfalt der Lebensphasen der Beschäftigten flexibilisieren. Wir kommen aus einer Zeit, in der wir kollektiv gedacht haben. Jetzt stellen Arbeitgeber fest, dass dieses Denkmodell nicht mehr trägt. Auf der einen Seite schränkt der demographische Wandel das verfügbare Arbeitnehmerpotential ein und lässt das Durchschnittsalter in den Unternehmen steigen. Auf der anderen Seite sind die Beschäftigten selbstbewusster geworden und streben eine Harmonisierung von Lebens- und Berufsphasen durch eine flexibel veränderbare Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation an. So wollen Frauen berufstätig sein, aber sich auch um ihre Angehörigen kümmern. Diese individuellen Anforderungen an Arbeitszeit müssen wir viel stärker als früher berücksichtigen. Wir müssen davon Abstand nehmen zu glauben, dass wir in betrieblichen oder tarifvertraglichen Regelungen diese Gestaltung der Arbeitszeit vereinheitlichen und starr regeln müssen. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Unternehmen, die der Vielfalt der Lebensphasen ihrer Arbeitnehmer und der Differenziertheit des Berufslebens gerecht werden, profitieren davon. Es ist ein psychologischer Effekt, der sich physiologisch auswirkt. Menschen tragen ihre Bürden leichter, wenn sie selbst über ihr Leben bestimmen können. Wenn mir befohlen würde, heute noch 25 km zu laufen, und es widerstrebte mir, wäre ich nach 5 km fertig und gäbe auf. Die Vorstellung, noch weitere 20 km zu überstehen, würde meinen Körper und meinen Geist vollkommen überfordern. Anders ist die Situation, wenn ich selber auf die Idee komme. Möglich ist es, dass ich nach einem 1 km Seitenstiche bekomme und mich nach 10 km Schmerzen plagen, aber ich komme ans Ziel, weil ich es selbst so wollte, und fühle mich überglücklich, wenn ich es geschafft habe. Die Anstrengungen, die Pein, die damit verbunden waren, nehme ich ganz anders wahr. Seine Kräfte überziehen sollte freilich niemand.

Wir müssen Menschen ganzheitlich betrachten lernen. Wenn wir bei der Gestaltung der Arbeitszeit vor dem Hintergrund der zunehmenden Alterung in den Belegschaften und angesichts der Rahmenbedingungen und ihrer Sachzwänge als Arbeitgeber attraktiv bleiben wollen, müssen wir an dieser Stelle umdenken und mehr Individualisierung als heute anbieten. Ich selbst war lange Zeit skeptisch, bevor ich mich überzeugen ließ. Nur sollten wir nicht den Fehler begehen, alles Bewährte gleich in Frage zu stellen. Wir sollten nicht anfangen, über Entgelte und Zulagen nachzudenken und kollektiv vertraglich unterwegs sein zu wollen. Wir sollten die Dinge so stehenlassen, wie sie sind. (Interview Unternehmen 1, Person 2)

In der Arbeitsorganisation hat das Unternehmen nach eigenem Bekunden noch nicht viel bewegt. Wer Arbeit altersgerecht organisieren und verteilen will, muss mehrere Aspekte und vielfältige Interessen berücksichtigen. Eine Einseitigkeit von Arbeit lässt sich nur durch Rotation vermeiden. Beschäftigte sollten im Laufe eines Tages möglichst viele verschiedene Tätigkeiten mit unterschiedlichen Belastungen und Beanspruchungen ausüben. Eine Abwechslung in der Arbeit schränkt einseitige physische und psychische Belastungen ein, ermöglicht es, neue Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Arbeit zu entwickeln, und fördert ein lebenslanges Lernen. Die Gruppenarbeit ist dafür die ideale Plattform. Sie erweitert das mögliche Tätigkeitsspektrum für den Einzelnen und lässt ihn wechselweise im Team unterschiedliche Arbeiten kennenlernen.

Was sich in den Empfehlungen von Arbeitswissenschaftlern einleuchtend anhört, stößt in der Praxis oft auf Widerstand. Ob ihre wohlmeinenden Leitlinien einer altersgerechten Arbeitswelt umgesetzt werden, steht und fällt immer mit den Beteiligten: den Arbeitnehmern und ihren Vorgesetzten. Der Mensch sei ein Gewohnheitstier, und seine Kollegen bildeten dabei keine Ausnahme, stellte der befragte Betriebsratsvorsitzende nüchtern fest. Ihnen falle es oft schwer, sich für einen Tätigkeitswechsel, eine Arbeit mit gemischtem Anforderungscharakter oder einem „Jobenrichment“ – einer Maßnahme der Arbeitsgestaltung, die durch eine Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums auf eine Verminderung der Arbeitsteilung abzielt – zu begeistern, wenn sie sich an ihren bestehenden Arbeitsplätzen wohl fühlten. Den Nutzen, den ihnen ein Tätigkeitswechsel für ihre langfristige Arbeitsfähigkeit bringt, würden sie übersehen. Für einen großen Teil seiner Kollegen sei es leider keine Bereicherung, umzudenken oder etwas neu zu lernen.

Arbeitswissenschaftler sind Theoretiker, aber die Wahrheit in den Unternehmen ist oft eine andere. Ein Musterbeispiel ist die Gruppenarbeit, die Spielräume ermöglichen soll, die dem unterschiedlichen Leistungsvermögen der einzelnen Gruppenmitglieder möglichst gerecht wird und einer geringeren Belastbarkeit Älterer Rechnung trägt. Zu diesem Zweck rotiert in einer Arbeitsgruppe jeder in einem bestimmten Zyklus, aber nicht jedem macht jeder Arbeitsplatz auch Spaß. Die Folge davon ist: Die Mitarbeiter verharren an den Arbeitsplätzen, an denen sie sich am wenigstens gefordert fühlen, ohne auf die höhere Entlohnung der Gruppenarbeit zu verzichten. Versuche, gegenzusteuern, waren zwecklos. Empfehlungen von Arbeitswissenschaftlern zur Organisation von Arbeit sind nützlich. Aber noch entscheidender ist die Frage, ob die Beschäftigten es genauso sehen oder ob ihnen andere

Präferenzen wichtiger sind. Ich finde es anmaßend, zu sagen: Folgt nur den Leitlinien der Wissenschaftler. (Interview Unternehmen 1, Person 3)

Ein großer Teil meiner Kollegen will möglichst sein Leben lang nur seine gelernte Arbeit ausüben. Jedem sagen sie: „Was ich mache, mache ich gut. Lasst mich das weiter machen.“ Damit wird die Grundidee der Gruppenarbeit verworfen, die auf Abwechslungsreichtum setzt. (Interview Unternehmen 1, Person 4)

Eine Schlüsselrolle in der Arbeitsorganisation altersgerechter Arbeitsplätze kommt den Führungskräften zu. Ihr Verhalten hat einen hohen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit ihrer Gruppe. Dabei müssen sie nicht nur die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter, abhängig von ihren verschiedenen Lebensphasen, reflektieren, sie müssen auch glaubwürdig und vorbildlich handeln. Im Grunde geht es darum, dass Vorgesetzte vorleben, was sie von den Mitarbeitern verlangen. Regelungen, die nur auf dem Papier stehen, nützen niemandem. Sie müssen mit Leben erfüllt werden, auch und gerade von Führungskräften.

Im Gespräch mit den Mitarbeitern müssen Tätigkeits- und Belastungswechsel ein lebendiger Bestandteil der Arbeitsergebnisse werden, wie alle Befragten des Unternehmens immer wieder betonen. Der Wechsel zwischen den Arbeitsplätzen organisieren sich nicht von alleine. Wir Menschen seien sesshaft. Wir schätzen Arbeiten, in denen wir kompetent, sicher und routiniert sind. Ein Pendeln zwischen Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen Arbeitsanforderungen reize nicht jeden. Eine Rotation sei immer ein Wagnis für den Einzelnen, die ohne Ansporn und Motivation nicht gelinge. Es sei ein Lernprozess, der erst zur Gewohnheit werden müsse.

Dabei müssen Potentiale erkannt und richtig eingesetzt werden. Nicht jeder Beschäftigte ist fähig, jede Arbeitsaufgabe in der Gruppe wahrzunehmen. Manchmal hängt es auch von der Tagesform ab, ob ein Wechsel sinnvoll ist. Im Team dafür Verständnis zu entwickeln, ist eine Führungsaufgabe. Gruppenarbeit läuft nicht von selbst, auch nicht in teilautonomen Gruppen. Eine Welt ohne Chef ist zumindest für meine Befragten eine Illusion, weil es ein nicht wünschenswerter Zustand wäre.

Im eigenen Haus wird die Arbeitsorganisation für den Betriebsratsvorsitzenden noch nicht so wahrgenommen, dass alle mit ihr zufrieden sein könnten. Dem Betriebsrat fehlt es an einer vorausschauenden und möglichst breitge-

fächerten Qualifizierung seiner Kollegen, damit sie unterschiedliche Aufgaben in der Gruppe überhaupt übernehmen können. Ebenso fehlt es ihm an Führungskräften, die konsequent handeln und ein gezieltes Rotieren innerhalb der Arbeitsgruppen regeln können. Das Ziel von Gruppenarbeit, neue Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Arbeit zu entwickeln, die Lernfähigkeit zu erhalten und die Einsatzbreite der Beschäftigten zu vergrößern, ist für ihn nicht erreicht, genauso wenig wie die Überwindung der Trägheit seiner Kollegen. Ihm ist es rätselhaft, warum sie bislang stumm geblieben sind, obwohl ihnen eine Betriebsvereinbarung ausdrücklich das Recht gibt, selbst für umfangliche und abwechslungsreiche Tätigkeiten zu sorgen.

Ich habe in meinem Berufsleben Menschen kennengelernt, die genau an diesen Arbeitsplätzen glücklich sind. Unser Denkfehler ist: Wir tun so, als ob der alleinige Lebensmittelpunkt der Menschen die 8 Stunden in der Firma sind. Es gibt – ich sage bewusst nicht alle – eine nicht zu unterschätzende Anzahl von Menschen, die machen hier nur ihren Job. Arbeit heißt für sie, sich mit ihren 40 Wochenstunden die verbleibenden 128 Stunden leisten zu können. Nicht jeder strebt nach mehr. Manch einer ist zufrieden, wenn er seine Arbeit leisten kann, ohne großartig denken zu müssen. Das ist bei der Gaußschen Normalverteilung nicht der Punkt in der Mitte, aber es ist Realität, die keiner vergessen darf. (Interview Unternehmen 1, Person 3)

In der Arbeitsplatzgestaltung richtet das befragte Großunternehmen Arbeitsplätze in der Produktion ein, die die langfristige Einsatzbarkeit der Mitarbeiter erhalten und ihre Belastungen so gering wie möglich halten sollen. Zu diesem Zweck wird ein Belastungsdokumentationssystem eingesetzt. Es ist ein wissenschaftliches Programm, mit dem sich bewerten lässt, wie alternsgerecht Arbeitsplätze sind. Dabei werden die Gefährdungen wie die physischen Belastungen, die Umgebungsbedingungen, die Arbeitsorganisation und die Arbeitssicherheit erhoben, die Risiken in einer Datenbank dokumentiert und anschließend ausgewertet und beurteilt.

In Form einer Ampel wird das Leistungsvermögen eines Normalarbeitnehmers dargestellt. Grün heißt, die Arbeit ist uneingeschränkt für alle Beschäftigten leistbar, und Rot heißt, es muss dringend etwas getan werden.

Das Belastungsdokumentationssystem des Unternehmens umfasst 32 Leistungs- und Belastungsmerkmale. Der Arbeitsplatz eines Beschäftigten ist dabei die Summe aller Arbeiten, die von ihm an einem Tag zu erledigen sind, und die in einer Tagesgesamtbelastung zusammengeführt werden. Wie oft

muss sich beispielsweise ein Mitarbeiter am Tag bücken, recken und strecken? Wie oft muss er Lasten heben und tragen? Wie oft muss er hinderliche Schutzkleidung anhaben?

Zusätzliche Auswertungen jedes Merkmals sind zum Beispiel ein Lärmkataster, ein Beleuchtungskataster, ein Klimakataster, psychische Belastungen und das Kriterium der Leichtarbeitsplätze mit geringster Belastung.

Die Bewertung der gesundheitlichen Risiken erfolgt durch geschulte Fachkräfte nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und gesetzlichen Grenzwerten. Zugrunde gelegt wird dabei das Leistungsvermögen eines Normalarbeitnehmers. Die Altersunabhängigkeit wird zusätzlich durch einen Demographiefilter sichergestellt, der die abnehmende Leistungsfähigkeit und die zunehmende Beanspruchung des Organismus von Älteren widerspiegelt.

Das Unternehmen plante, bis Ende 2015 30 Prozent altersstabile Produktionsarbeitsplätze einzurichten. Inzwischen sind bereits mehr als 40 Prozent altersunabhängig. Das war auch notwendig, weil in Kürze bereits 45 Prozent altersstabile Arbeitsplätze benötigt werden. Ein Abwarten konnte sich das Unternehmen angesichts zunehmender Schwierigkeiten, die Arbeitsplätze in der Produktion zu besetzen, nicht erlauben.

Inzwischen ist das Unternehmen einen weiteren Schritt gegangen. Nicht nur altersstabile, sondern auch geschlechtsunabhängige Arbeitsplätze sollen entstehen. Auf das Potential der Frauen kann kein Unternehmen zukünftig mehr verzichten, gerade in den Mangelberufen. Auf Knopfdruck soll zukünftig die Geschlechtsunabhängigkeit messtechnisch erfasst werden. So soll untersucht werden, wie viele Bewegungen mit welcher Last ein Mann oder eine Frau ohne Gefährdung der körperlichen oder seelischen Gesundheit ausüben können.

Gute Arbeit versteht unser Unternehmen im umfassenden Sinn. Ergonomie hat nicht nur etwas mit körperlicher Arbeit zu tun, sondern auch mit der Sinnhaftigkeit der Arbeit. Der Mensch muss sich mit allen seinen Bedürfnissen, den körperlichen, den seelischen und den sozialen Bedürfnissen, an seinem Arbeitsplatz aufgehoben fühlen. Seine Arbeit muss für ihn von Bedeutung sein. Gute Arbeit heißt: Er muss verstehen, was er tut. (Interview Unternehmen 1, Person 2)

Arbeitsplätze altersgerecht und geschlechtsunabhängig zu gestalten, ist für das Unternehmen nur im Rahmen langfristiger Investitionen möglich. Alle Standorte des Unternehmens müssen entsprechende Investitions- und Restrukturierungspläne erstellen, die unter den Gesichtspunkten der körperlichen Belastung und der finanziellen Machbarkeit erfolgen. Dafür sind – wie alle Befragten betonen – oft nur Kleinigkeiten notwendig, die bei den Ersatz- und Wartungsmaßnahmen mit eingeplant werden könnten. An den Standorten seien immer wieder Investitionen notwendig, wenn neue Modelle anlaufen oder Anlagen in bestimmten Zeitabständen überprüft werden müssten. Über diese Zyklen lasse sich sicherstellen, dass das Verhältnis von Aufwand und Ertrag nicht vernachlässigt werde. Man müsse nur anfangen und dürfe die Augen nicht verschließen.

Was mich freut, ist, dass wir inzwischen aus dieser Gut-Menschen-Ecke herausgekommen sind. Mein Motto war nie: Wir tun etwas Gutes für die Menschen. Nein, wir gestalten Arbeitsplätze ergonomisch um, damit unsere Mitarbeiter langfristig gesund bleiben können. Sie haben eine höhere Leistungsfähigkeit und machen weniger Fehler, weil sie nicht so stark ermüden. Sie bleiben dauerhaft produktiv, verschleiben nicht vorzeitig und benötigen keine „Schonarbeitsplätze“. Das Unternehmen kann sie unabhängig vom Lebensalter, in Kürze auch unabhängig vom Geschlecht, einsetzen und den besten Nutzen aus ihrer Arbeitsfähigkeit ziehen. Von Haus aus bin ich Humanist, aber im Unternehmen habe ich gelernt, dass Humanismus allein nicht trägt, sondern Projekte wie zur demographischen Alterung sich immer betriebswirtschaftlich rechnen müssen – und das Programm „altersgerechte Arbeiten“ ist ein voller Erfolg. (Interview Unternehmen 1, Person 2)

In den Abteilungen Verwaltung, Forschung und Entwicklung des Unternehmens werden die Arbeitsplätze nicht mit einem elektronischen Belastungssystem vermessen. Für die Geschäftsführung spielt das Alter hier keine entscheidende Rolle. Intelligenz werde mit dem Lebensalter nicht schlechter, sondern eher besser. Die einzige Fähigkeit, die sich im höheren Lebensalter verändere, sei die sogenannte fluide Intelligenz: die Schnelligkeit der Informationsaufnahme und der Informationsverarbeitung, des Denkens und des Lernens wie des Sicheinstellens auf neue Situationen. Bedeutsam sei dieser Leistungsverlust an geistiger Flexibilität bei Älteren nicht, weil er durch einen hohen Schatz an Wissen und Erfahrung überkompensiert werde. Was das Unternehmen machen will, ist, die geistige Flexibilität der Menschen zu unterstützen.

Die heutigen Kinder können ein Handy intuitiv bedienen. Ich sitze davor und brauche eine Woche, bevor ich es nutzen kann. (Interview Unternehmen 1, Person 2)

Für den befragten Betriebsratsvorsitzenden ist das Belastungsdokumentationssystem in der Praxis zwar wirksam, aber es genügt ihm nicht. Eine große Schwäche sei: Das Arbeitsplatzkataster erfasse nicht alle Belastungen an jedem Arbeitsplatz. Nur in der Produktion werden die Arbeitsplätze dokumentiert, nicht in der Verwaltung. Die andere große Schwäche sei, dass das Belastungsdokumentationssystem abhängig von der Einsicht und dem Engagement der Werksleiter und des mittleren Managements sei. Für sie zähle aber augenscheinlich ihre „Performance“, sprich, wie viel Umsatz die Abteilung im Geschäftsjahr erwirtschaftet habe, nicht, welche Früchte altersstabile Arbeitsplätze in 5 oder 10 Jahren erbringen. Ob sie übermorgen 5 € verlieren könnten, wenn Investitionen in die Gesundheit der Beschäftigten heute unterbleiben, sei kein Gesichtspunkt. Diese Schwierigkeit lasse sich nach Ansicht des Betriebsratsvorsitzenden nur überwinden, wenn sie langfristig im Sinne guter Arbeit handeln könnten und nicht nur vom Börsenkurs getrieben würden.

Alters- und altersngerechtes Arbeiten rechnen sich. Nur darf kein Vorgesetzter ausblenden, dass diese Investitionen sich erst mittel- bis langfristig rentieren. Keiner unserer Kunden wird 2 € mehr für unsere Produkte bezahlen, weil wir altersstabile Arbeitsplätze schaffen. Das interessiert ihn herzlich wenig. Für ihn ist der Preis entscheidend, nicht, ob wir eine demographiestabile Personalpolitik betreiben. Falls sich unsere Lieferkonditionen verschlechtern, wandert er zur Konkurrenz. Die demographische Alterung mit einer altersngerechten Arbeitsgestaltung zu bewältigen, ist eine Gratwanderung für jedes Unternehmen; dieses Problem lässt sich nicht mit guten Worten vom Tisch wischen. Heute muss ich als Personalleiter noch um jeden altersstabilen Arbeitsplatz kämpfen. (Interview Unternehmen 1, Person 3)

Seit Jahren fordern die Betriebsräte des Unternehmens ebenfalls einen eigenen Ergonomieetat – ohne Erfolg. Investitionen werden im Haus nur genehmigt, wenn sie eine mittlere, jährliche Rendite versprechen. Altersstabile Arbeitsplätze zu fördern, schränke dies erheblich ein, wie der befragte Betriebsratsvorsitzende bedauert. Ergonomie müsste als Investitionskriterium endlich im Haus anerkannt werden.

Mir ist bewusst, dass Verlautbarungen wie „Unser Unternehmen checkt die Bedürfnisse der Mitarbeiter – Ergonomie statt Frühverrentung“ bloß hehre Worte sind. Die Praxis sieht anders aus. Solange wir diesen Zustand haben, weiß ich nicht, ob unser Haus das Thema wirklich ernst nimmt. Es müsste möglich sein, eine Investition nur wegen ergonomischer Verbesserungen gewährt zu bekommen. Leider verfolgt unser Vorstand eine andere Unternehmenspolitik. (Interview Unternehmen 1, Person 4)

Schwierigkeiten hat das Unternehmen (noch) im Umgang mit Leistungsgewandelten, mit Mitarbeitern mit gesundheitlichen Einschränkungen oder Handicaps, deren Manko ihre geringere Arbeitseffizienz ist. Überall im Werk kam es seit den 1990er Jahren zur massiven Senkung der Arbeitskosten. Dazu gehörten Auslagerungen der Produktion nach Osteuropa genauso wie der Abbau von einfachen Arbeiten in den Lagern, dem Versand und in den Pfortnereien. Nur wenige sogenannte Schonarbeitsplätze sind verblieben. Sie stehen unter dem Schutz einer Betriebsvereinbarung, aber es ist heute keine Selbstverständlichkeit mehr, Leistungsgewandelte in die Pfortnerloge oder in die Poststelle zu versetzen. Ganz im Gegenteil: Es muss mit dem Management geredet, Argumente wiederholt und Druck ausgeübt werden, manchmal bis zur Eskalation, wie der befragte Betriebsratsvorsitzende betont. Schwer erkrankten Mitarbeitern bietet das Unternehmen sozialverträgliche Aufhebungsvereinbarungen mit einer Abfindung an.

Für die befragten Personalleiter sind diese Leistungsgewandelten aber nicht per se eine Problemgruppe, die spezifische Maßnahmen benötigt. Eine präventive und in diesem Sinne demographiefeste Personalpolitik kann sich für sie ohnehin nicht auf einen „Reparationsbetrieb“ beschränken, sondern müsse sich vorbeugend um die Beschäftigten in allen Arbeitslebensphasen kümmern. Das Ziel des Unternehmens sei es, alle Beschäftigten arbeits- und leistungsfähig bis zu ihrer gesetzlichen Rente zu erhalten. Überfordernde Arbeitsbedingungen gehörten der Vergangenheit an. Dabei sei ein Vermeiden von gesundheitlichem Verschleiß genauso wichtig wie ein Führungsverhalten, das einer Entmutigung oder Perspektivlosigkeit entgegenwirke. Lediglich für Einzelfälle werde nach anderen altersgerechten Lösungen gesucht, die nicht diskriminierend sind.

Unser Unternehmen hat bewusst nicht zugelassen, Leistungsgewandelten bestimmte Arbeiten zuzuweisen. Der Wunsch unserer Betriebsräte, ausgegliederte Dienstleistungen zurück ins Unternehmen für leistungseingeschränkte Mitarbeiter zu holen, ist der verkehrte Weg. Die Konsequenz wäre

eine Stigmatisierung nach dem Motto: Im Alter gehen sie ins Lager, erledigen die Hauspost oder reinigen die Hallen. Das ist diskriminierend! Der weit überwiegende Teil der Mitarbeiter ist auch im Alter hoch motiviert. Sie wollen ihre Leistung bringen. Die heutigen 59-Jährigen sind nicht vergleichbar mit denen von vor 20 Jahren. Das sind andere Menschen. Sie sind motiviert, gut ausgebildet und haben sich überwiegend gesund gehalten. Es sind jung gebliebene Alte, die anerkannt und gebraucht werden wollen. Wichtig ist es hingegen, für stark eingeschränkte Mitarbeiter einen geeigneten Arbeitsplatz zu finden. Nur darf das nicht der generelle Lösungsweg sein. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Ein Musterbeispiel war unser Garderobendienst. Wenn ein Mitarbeiter aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr in der Produktion arbeiten konnte, erhielt er dort sein Gnadensbrot. Er bewachte und reinigte die Garderoben. Allen gefiel dieser Service, den Betroffenen und der Belegschaft. Noch heute schwärmen Kollegen davon: Die Kleiderablage war sauber und es kam zu keinen Diebstählen. Aber den Luxus kann sich heute kein Unternehmen mehr leisten angesichts der heutigen Löhne und Gehälter. (Interview Unternehmen 1, Person 4)

Für die befragten Personalleiter ist das Unternehmen auf einem guten Weg zu alters- und altersgerechten Arbeitsplätzen. Ergonomisch auf die Leistungsprofile älterer Arbeitnehmer abgestimmte Arbeitsanforderungen sorgen für den Erhalt ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bis zur Rente. Gerade der körperliche Verschleiß in jüngeren Jahren und der Raubbau an der Gesundheit werde mit dem Arbeitsplatzkataster verhindert und die sich anhäufenden Risiken im Verlauf des Erwerbslebens begrenzt. Für ein Unternehmen der Kautschukindustrie sei dies die sinnvollste Arbeitsplatzgestaltung. Die körperlichen Beanspruchungen seien in dieser Branche nach wie vor hoch und ließen sich nicht mit dem Rest der Chemieindustrie vergleichen, wo überwiegend Steuerungs- und Kontrollarbeiten notwendig seien. In der Produktion müssten die Beschäftigten immer noch jeden Tag ein paar Tonnen Last schleppen.

An den bereits erfassten Arbeitsplätzen in der Produktion werden die physischen Belastungskriterien nicht mehr überschritten. So wurden Handhabungshilfen und Hebehilfen für schwer zu bewegende Teile installiert. Ältere genießen diese Erleichterung, aber viele Jüngere nehmen wie gewohnt ihre Hände. Sie verzichten auf die technischen Hilfen, weil sie den Arbeitsvorgang verlängern. Als junger Mensch wuchten sie die schweren Teile dreimal

schneller auf den Tisch als mit der Hebehilfe. Aber die Zeche dafür zahlen sie im Alter. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, darauf zu achten, dass die verlängerten Vorgabezeiten ohne Ausnahme auch genutzt werden. Der Schwachpunkt des Belastungsdokumentationssystems ist der Mensch, wenn er versucht, sich individuell zu optimieren. (Interview Unternehmen 1, Person 3)

Etwas anders sieht es der befragte Betriebsratsvorsitzende des Werkes. Ihm fehlt ein klares Bekenntnis der Geschäftsführung, dass eine alters- und altersgerechte Beschäftigungspolitik nicht an finanziellen Mitteln scheitern darf. Dafür müsse ein eigener Ergonomieetat mit ausreichenden Mitteln geschaffen werden. Noch werde an und zwischen den Standorten des Unternehmens gerungen, aus welchem Topf die Kosten für die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung beglichen werden können. Häufig werden die Mittel für die notwendigen Investitionen aus dem sogenannten Grundprogramm entnommen, das für dringende Instandhaltungsmaßnahmen gedacht sei, um die Produktion am Laufen zu halten. Die Situation im Unternehmen sei ähnlich wie die eines Privathaushaltes, der sich ein Polster für anfallende Reparaturen zurückgelegt habe. Aus ihm könne ein Schaden behoben werden, aber schon bei einem zweiten Schadensfall sei das Budget überschritten.

Das Belastungsdokumentationssystem biete eine gute Bestandsaufnahme der Arbeitsplätze in der Produktion. Seine Schwäche sei, dass es nur Nutzen bringen könne, wenn es regelmäßig fortgeschrieben und aktualisiert werde. Das sei aber abhängig von der Einsicht und dem Willen des örtlichen Managements. Es fehle auch der nächste Schritt, nämlich die Erfassung der Belastungen der Angestellten sowie der psychischen Beanspruchungen am Arbeitsplatz.

Mittelständische Unternehmen

In den besuchten mittelständischen Unternehmen hat es bislang kein Demographieprojekt wie in dem Großunternehmen gegeben. Ein Kataster altersstabiler Arbeitsplätze führte kein Unternehmen ein. Bei ihnen ist es ein Mosaik verschiedener kleinerer Maßnahmen, mit denen die Beschäftigungsfähigkeit Älterer gefördert werden soll. Dabei geht jedes Unternehmen sei-

nen eigenen Weg, jeweils bedingt durch seine Ausgangslage, seine Unternehmensphilosophie und seine wirtschaftliche Lage.

Arbeitszeitgestaltung: Bei der Arbeitszeitgestaltung geht es – wie bereits erwähnt – um die Lage, die Dauer und die Verteilung der Arbeitszeit – nicht nur bezogen auf den einzelnen Arbeitstag, sondern auch über das gesamte Erwerbsleben. Gesundheits- und „alterskritisch“ sind dabei eine zu stark verdichtete Arbeitszeit, aber auch lang andauernde und häufige Nachtschichten.

In den befragten mittelständischen Unternehmen spielt die Länge der Arbeitszeit keine nennenswerte Rolle. Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit beträgt bei ihnen 37,5 Stunden, wie sie der Manteltarifvertrag für die chemische Industrie vorsieht. Davon weicht nur ein Unternehmen ab. Es nutzte bis Ende des Jahres 2014 eine Öffnungsklausel im Flächentarifvertrag. Die wöchentliche Arbeitszeit erhöhte sich um 1 Stunde ohne Lohnausgleich, um Kosten zu senken und die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes zu verbessern.

Anfallende Mehrarbeit wird in den Unternehmen durch Freizeit ausgeglichen – so der Wille nicht nur der Tarifvertragsparteien, sondern auch der Betriebsparteien. Darunter fallen alle Arbeitsstunden, die über die wöchentliche Arbeitszeit des Manteltarifvertrages oder über die in einer Betriebsvereinbarung festgelegte regelmäßige tägliche Arbeitszeit hinausgehen und nicht im Rahmen eines Verteilzeitraumes ausgeglichen werden können. Was sich auf dem Papier gut liest, die Arbeitszeit mit Gleitzeitmodellen, Überstundenkonten, Ansparmodellen und Bandbreitenmodellen in den Unternehmen „atmen“ zu lassen, ohne die Beschäftigten zu belasten, scheidert zu häufig noch im Alltag der befragten mittelständischen Unternehmen. Oft wird ein Teil der Mehrarbeiten nicht wie in einer Wellenbewegung innerhalb eines Jahres ausgeglichen, sondern muss mit einem Zuschlag von 25 Prozent ausbezahlt werden.

Das Maß aller Dinge ist für mich die 37,5-Stunden-Woche des Manteltarifvertrages der Chemie. Für Kollegen, die ihre Zeitkonten nicht innerhalb eines Jahres egalisieren können, habe ich kein Verständnis. Sie gefährden mit ihrer Mehrarbeit ihre Gesundheit. Ich frage mich inzwischen auch, ob unsere Belegschaftsstruktur noch stimmt, wenn wir regelmäßig Ausgleichszahlungen leisten müssen. (Interview Unternehmen 3, Person 3)

Alle befragten Unternehmen kommen Beschäftigten in ihrem Wunsch entgegen, ihre Arbeitszeit zu flexibilisieren. Die Pflege einer Kultur der gegenseitigen Wertschätzung ist ihnen ein Bedürfnis. Soweit es ihnen möglich ist, vereinbaren sie (befristete) Teilzeitarbeitsverträge, gewähren unbezahlte Freizeit und regeln längere Auszeiten im Laufe des Berufslebens. Ihr Leitspruch ist: Alles, was bezahlbar und machbar ist, muss möglich sein.

Ein mittelständisches Unternehmen beschäftigt eigens eine Familienkordinatorin, damit kein Beschäftigter mit seinem Wunsch alleingelassen ist, eine Balance von Arbeit und Leben zu finden. Für junge Eltern hat die Geschäftsführung einen Elternpass eingeführt, aus dem der Vorgesetzte und der Mitarbeiter sehen, was in der Elternzeit berücksichtigt werden muss – welche Arbeiten an andere Beschäftigte übergeben, welche von zu Hause aus erledigt und welche sich verschieben lassen können etc.

Wir haben es in der Vergangenheit immer gut hingekommen, uns den neuen Umständen anzupassen. Unser Haus ist sehr flexibel, egal, ob es die Dauer und die Verteilung der Arbeitszeit, die Arbeitsorganisation oder die Arbeitsgestaltung ist. Für uns sind das lebenslange Lernen und die lernende Organisation keine fremden Gedanken mehr. Unsere Unternehmensphilosophie lautet: Was bieten Tarifverträge an Möglichkeiten und was können wir davon für uns nutzen? (Interview Unternehmen 2, Person 1)

Aber nicht immer läuft eine Arbeitszeitverkürzung in den befragten Unternehmen ohne Probleme ab. Manche Vorgesetzte müssen erst überzeugt werden, dass sich die Arbeit selbst in der Produktion neu organisieren lässt. Schwieriger zu lösen ist, dass in einem Teil der Unternehmen kein Überhang an Arbeitskräften besteht. Vor diesem Hintergrund ist es für Personalleitungen bereits eine Leistung, einer Teilzeitbitte nachzukommen. Das Ansinnen, gerade in jüngeren und mittleren Jahren die Arbeitszeit phasenweise zu verkürzen oder Sabbatjahre im Laufe des Berufslebens einzustreuen, wird zwar begrüßt, aber es fehlt an den Voraussetzungen, ihm auch nachzukommen. Eine „atmende“ Lebensarbeitszeit bleibt so eine hehre Absicht.

Zwei positive Beispiele aus mittelständischen Unternehmen:

Es gibt keine Arbeit, die sich nicht auch in Teilzeit erledigen ließe. Es hängt vom Willen und vom Ideenreichtum des Vorgesetzten ab, wie sie umgesetzt werden kann. Das ist alles kein Problem. In unserem Haus sind es eher junge Väter als erfahrene Mitarbeiter über 55 Jahre, die ihre Arbeitszeit reduzieren.

Sie arbeiten nicht wie früher nur halbtags, sondern meist zwischen 32 und 35 Stunden in der Woche. (Interview Unternehmen 2, Person 1)

Viele Unternehmen scheuen Teilzeitarbeit, weil sie ihnen unbekannt ist. Sie sehen nur Schwierigkeiten. Sie fragen sich, wie sie die Arbeit sicherstellen können und wo der Rest der Arbeitszeit bleibt? Mein Rat ist: Tut es! In unserem Unternehmen teilen sich zwei Beschäftigte einen Arbeitsplatz. Beide arbeiten halbtags für die Hälfte ihres früheren Einkommens. Mein Glück ist, das es funktioniert. (Interview Unternehmen 6, Person 2)

Der Wert der Pausen wird in allen besuchten mittelständischen Unternehmen gesehen. Die Erholung steigt, wenn die Erholzeiten in kurzen Abständen aufeinanderfolgen und damit die Zyklen arbeitsbedingter Belastung kürzer werden. Gerade Ältere benötigen mehr Pausen als Jüngere, um sich von den Beanspruchungen der Arbeit zu erholen. Je körperlich und seelisch anstrengender ihre Tätigkeit ist, desto größer ist ihr Bedarf an gesundheitschonenden Pausen. Eine besondere Pausenregelung hat aber kein Unternehmen vereinbart. In der Tagschicht stehen jedem Beschäftigten – je nach Unternehmen – eine 15- bis 20-minütige Frühstückspause und eine 30- bis 45-minütige Mittagspause zu. Ein Teil der Unternehmen gestattet Beschäftigten nach Absprache mit dem Vorgesetzten und den Kollegen auch längere Pausen zu. Für diese Zeit stempeln sie aus.

Vollkontinuierlich arbeitende Beschäftigte können statt fester Ruhepausen Kurzpausen wählen, die als Arbeitszeit gelten und bezahlt werden. Ihnen steht es meist auch frei, zwischendurch in den Aufenthaltsraum zu gehen, um sich kurz auszuruhen. Diese Mikropausen von wenigen Minuten haben einen wichtigen Erholungseffekt.

Was die Lage der Arbeitszeit angeht, so birgt die vollkontinuierliche Wechselschichtarbeit erhöhte Gesundheitsgefahren. Für ältere Beschäftigte ist es dabei noch schwerer als für jüngere, sich an eine dem Körperrhythmus widersprechende Schichtfolge anzupassen. Am besten für die Gesundheit wäre es, auf die Schichtarbeit ganz zu verzichten. Das aber ist nicht möglich. Kein Befragter will für den Preis von Verlagerungen ins Ausland auf Schicht- und Nachtarbeit ganz verzichten.

Die Aufgabe, die sich nicht nur für die befragten mittelständischen Unternehmen stellt, ist, den Schichtrhythmus und die Schichtfolgen möglichst

gesundheitsschonend zu regeln. Alle besuchten Firmen folgen den Empfehlungen von Arbeitswissenschaftlern:

- Die Nachtschichtphasen sind kurz, nur zwei bis drei Nachtschichten müssen in Folge geleistet werden.
- Kurze Früh-, Spät- und Nachtschichtblöcke wechseln sich ab. An Stelle von Arbeitsblöcken mit fünf oder sechs Frühschichten, Spätschichten oder Nachtschichten in Folge werden aufgelockerte Schichtfolgen „gefahren“.
- Die Schichtfolgen ermöglichen möglichst lange (Wochenend-)Freizeiten statt einzelner freier Tage.

An unserem Standort fahren wir ein 5-Schicht-System mit einer Arbeitszeit von 33,6 Wochenstunden. Kollegen unter 55 Jahren, denen noch keine Altersfreizeiten zustehen, leisten zum Zeitausgleich 22 Bringeschichten. Für dieses Schichtsystem sprachen sich meine Kollegen 2002 in einer Abstimmung aus. Vorher hatten wir ein 4-Schicht-System, das auf zunehmenden Widerstand eines Großteils meiner Kollegen stieß, weil ihnen die Schichtfolge zu wenig Zeit zur Regeneration ließ. Zu ihrer Erholung steht ihnen neben den 30 Urlaubstagen ein Zusatzurlaub von weiteren 3 Tagen zu. (Interview Unternehmen 5, Person 2)

Als ideal sah kein Befragter seinen Schichtplan an. Ihre Sorge ist, dass ein Teil ihrer Mitarbeiter ab einem bestimmten Alter nicht mehr in vollkontinuierlicher Wechselschicht wird arbeiten können. Dafür seien die Arbeitsbedingungen in der Produktion mit zunehmender Arbeitsintensität, hoher Verantwortung und steigenden Beanspruchungen zu belastend geworden.

Ein Teil der befragten Unternehmen denkt darüber nach, ihre Arbeitszeitmodelle grundlegend zu verändern. Die beiden Fragen, die sie sich stellen, sind: Ist die Nachtschichtarbeit zu begrenzen oder sind zumindest Arbeiten aus der Nachtschicht in die Früh- und Spätschicht zu verlagern? Jede Reduzierung der Nachteinsätze senkt dabei die Belastungen der Nacht- und Schichtarbeiter.

Im Unternehmen stehen wir vor dem Problem, dass wir stärker als heute das fortgeschrittene Lebensalter unserer Belegschaft berücksichtigen müssen. Beschäftigten über 55 Jahre stehen Altersfreizeiten zu, mit der Folge,

dass sie weniger Schichten leisten können. Aus medizinischer Sicht dürfen wir genauso wenig die altersbedingte Belastung in der Schichtarbeit außer Acht lassen. Eine vollkontinuierliche Wechselschichtarbeit führt in den Altersgruppen ab 55 Jahren, erst recht ab dem 60. Lebensjahr, zu Personaleinsatzproblemen. Auf diese Entwicklung müssen wir antworten. Denkbar ist, dass wir mehr Tagschichtarbeitsplätze einrichten oder Schichtarbeitsplätze reduzieren. Ein anderes Thema ist, ob wir Arbeiten nicht betriebsübergreifend organisieren sollten.

Tatsache ist, unsere Arbeitsorganisation wird sich verändern müssen, das erzwingt bereits die demographische Alterung unserer Belegschaft. Offen ist das Ausmaß. Kommt es zu einem kleinen oder zu einem großen Einschnitt der Arbeitsabläufe? (Interview Unternehmen 5, Person 1)

Einfach zu lösen wird es nicht sein, eine vollkontinuierliche Wechselschichtarbeit alters- und altersngerecht zu organisieren. Interessen des Betriebes und der Mitarbeiter müssen ausbalanciert werden. Eine Schwierigkeit ist es, die Schichtgruppen zu besetzen, eine andere Schwierigkeit, Mitarbeiter dafür zu begeistern. Ohne sie mit ins Boot zu holen, lässt sich kein Plan erfolgreich durchsetzen. Nur die Mitarbeiter können die Wirkung der neuen Schichtfolge auf den eigenen Körper und ihren Alltag tatsächlich empfinden und beurteilen. Arbeitswissenschaftler empfehlen dabei abweichende Schichtpläne zunächst nur befristet in einem Pilotschichtsystem zu erproben und ein Rückkehrrecht einzuräumen.

Als Betriebsrat empfinde ich die Schichtarbeiter als sehr schwierig. Sie sind eine besondere Gruppe mit einem ausgeprägten Zusammengehörigkeitsgefühl, die oft unzufrieden mit vielen Dingen im Unternehmen sind. Ihre Widerstände zu überwinden, fällt oft schwer, selbst wenn sie umfassend aufgeklärt und in die Entwicklung neuer Arbeitsabläufe mit einbezogen sind. (Interview Unternehmen 5, Person 2)

Eine Dauernachtschichtarbeit für jüngere Mitarbeiter kommt für die aufgesuchten mittelständischen Unternehmen als Ausweg nicht in Betracht. Das ausgeprägte Freizeitbegehren junger Leute lässt die Befragten daran zweifeln, ob sie genügend qualifizierte Arbeitnehmer für ihr neues Modell finden werden. Ein anderes, nicht lösbares Problem der Dauernachtschicht sei: Die Jüngeren belasteten sich selbst – und dies entspräche nicht dem Prinzip einer präventiven altersngerechten Arbeitszeitgestaltung. Die Schichtarbeit müsse auf mehrere Schultern verteilt werden.

Einen Königsweg kennt kein Befragter. Jedes Schichtmodell berge Risiken, auch wenn alle arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse und Empfehlungen befolgt würden. Es gibt – wie es ein befragter Betriebsratsvorsitzender treffend auf den Punkt brachte – unter den schlechten nur bessere Lösungen.

Schichtarbeit ist immer „Scheiße“, um es deutlich zu sagen. Kein Unternehmen kann es sich unter den herrschenden Wettbewerbsbedingungen leisten, mit einer großen Personaldecke das Schichtproblem abzufedern. Zusätzliche Mitarbeiter wird unser Personalleiter nicht einstellen, um Nachschichten auf mehr Köpfe verteilen zu können. Eine Lösung wird es nur mit unserer Stammbesetzung geben. Nur welche? (Interview Unternehmen 6, Person 2)

Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation: Angesichts der demographischen Alterung reicht es in Zukunft nicht mehr aus, durch einen effizienten Einsatz der Beschäftigten die Wertschöpfung im Unternehmen zu verbessern. Genauso erforderlich ist es, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten langfristig zu erhalten und weiterzuentwickeln. Dafür ist es notwendig,

- die Schwächen der Mitarbeiter zu kompensieren, indem ausgleichende Maßnahmen in der eingesetzten Technik, den Betriebsmitteln und dem Arbeitsumfeld ergriffen werden, und
- die Stärken der Mitarbeiter zu nutzen und zu entwickeln.

Gerade für ältere Beschäftigte ist eine ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze enorm wichtig, da die Sinnesleistungen, die Körperkraft und die Schnelligkeit mit dem Alter nachlassen. Doch weniger belastende Arbeitsplätze entlasten auch Jüngere. So kann der Einsatz technischer Arbeitshilfen körperliche Überforderungen Älterer vermeiden und zugleich die körperlichen Beanspruchungen vorbeugend senken.

In den befragten Unternehmen ist die körperliche Belastung zum Teil noch sehr hoch, wie auch die Belastungen durch wechselnde Temperaturen und Hitze. Im Zuge der Technisierung, in der chemischen Grundstoffproduktion auch der Vollautomatisierung, nehmen aber allgemein die zuvor herrschenden physischen Belastungen ab. Die Unternehmen nutzen den technischen Fortschritt zum Schutz ihrer Beschäftigten. Stetig werden abgeschriebene Anlagen und Maschinen auf den neuesten Stand der Arbeits- und Fertigungsverfahren gebracht. Nicht immer lässt sich das Investitionsvolumen

wie geplant umsetzen. So zwang die Finanz- und Wirtschaftskrise viele Unternehmen, beabsichtigte Investitionen nach hinten zu schieben.

Noch vor 10 Jahren mussten 100er-Ventile, manchmal selbst 200er-Ventile, von Hand gedreht und mit der Schippe Pigmente von links nach rechts geschaufelt werden. Heute laufen unsere Produktionsverfahren bis auf wenige Ausnahmen nur noch auf Knopfdruck. Bei einem Betriebsrundgang müssen Gäste schon Glück haben, jemanden anzutreffen. Das ist eine entscheidende Veränderung, die die Gesundheit und das Wohlbefinden unserer Mitarbeiter verbessert hat. (Interview Unternehmen 5, Person 2)

Über ein eigenes Ergonomiebudget verfügt kein befragtes mittelständisches Unternehmen. Jede belastungsreduzierende Umgestaltung am Arbeitsplatz muss von der Geschäftsführung erst genehmigt werden, bevor die Investition erfolgt. Das führt im Alltag oft zu einem Ringen um jede gewünschte Maßnahme, selbst bei preiswerten Hilfen wie Stehsitzhilfen, verstellbaren Tischen und ergonomischen Stühlen. Für viele befragte Betriebsräte ist dies ein Ärgernis, da sich mit einer ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsmitteln Fehlbeanspruchungen nennenswert mindern lassen.

Wenn ich zur Geschäftsführung gehe, habe ich vorher meine Hausaufgaben gemacht. Ich weiß, wie teuer die Kosten und die Nutzen meines Vorschlages sind. Ohne das Verhältnis von Aufwand und Ertrag zu kennen, hätte ich schlechte Karten. Mit dem Argument der Humanität erreicht man heute nichts mehr. Am besten ist immer, wenn mit den von mir gewünschten Maßnahmen zumindest mittelfristig Geld gespart werden kann. Das sorgt gleich für eine aufgeschlossener Atmosphäre. Wohl ist mir nicht. Wir sind dabei, unser ganzes Leben zu ökonomisieren. Nur noch Cash, Cash und nochmals Cash. (Interview Unternehmen 6, Person 2)

Um die Höhe des Investitionsbudgets muss ich einmal mehr, ein andermal weniger kämpfen. Ich bin jetzt froh, dass wir sechs höhenverstellbare Tische anschaffen konnten. Der Rententräger lehnte sie mir ab, aber die Geschäftsführung genehmigte die Investition. In der Verwaltung werden wir sie peu à peu einführen, zumindest dort, wo dringend gehandelt werden muss. Der Bedarf an Maßnahmen der Arbeitsgestaltung ist damit längst nicht gedeckt. Vor allem die Arbeitsbedingungen in der Produktion sind verbesserungswürdig. Von heute auf morgen werde ich aber keine Erfolge erzielen können, da jede Reduzierung physischer und psychischer Belastungen an den Arbeitsplätzen Geld kostet. (Interview Unternehmen 3, Person 3)

Der Anlass für eine Ergonomie, die Älteren Erleichterungen schafft und Jüngeren präventiv nützt, sind meist Arbeitsplatzbegehungen, Empfehlungen des Werksarztes oder Jahresmitarbeitergespräche, in denen nicht nur die eigene Arbeitsweise reflektiert und Entwicklungsmöglichkeiten festgelegt werden. Es sollte auch um folgende Fragen gehen: Wie sieht es am Arbeitsplatz aus? Welche technischen Verbesserungen müssen geschaffen und für welche Betriebsmittel muss Geld ausgegeben werden?

Ein Teil der befragten Unternehmen ging einen Schritt weiter und verpflichtete externe Dienstleister, die die Arbeitsgestaltung in Abteilungen mit hohen AU-Tagen und geringer Zufriedenheit der Beschäftigten begutachteten und Vorschläge zur Verbesserung der Ergonomie formulierten. Kleinere Erhebungen wie Bildschirmarbeitsplatzanalysen nahmen die Unternehmen selbst vor.

Mit der Gießkanne lassen sich keine alters- und altersgerechten Arbeitsplätze schaffen. Jede Lösung muss individuell sein. Unser Unternehmen könnte alle Stapler mit einem federnden Sitz ausstatten. Nur was brächte es? Es kostete viel Geld, ohne einen erkennbaren Nutzen zu haben. (Interview Unternehmen 6, Person 1)

Eine demographiestabile Arbeit sollte immer flexibel auf die unterschiedlichen Leistungsvermögen Beschäftigter eingehen und sich den verändernden Belastungen und Beanspruchungen stellen. Dabei ist die Frage, wie die Arbeit organisiert und wie Arbeitsaufgaben verteilt werden, von entscheidender Bedeutung für die Arbeitsfähigkeit Beschäftigter. So können durch Tätigkeitswechsel, Mischarbeit oder Jobenrichment neue Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Arbeit erworben, die Lernfähigkeit erhalten und die Einsetzbarkeit der Beschäftigten vergrößert werden. Eine weitere Möglichkeit bieten Team- und Gruppenarbeit. Für sie spricht der Wechsel und Ausgleich von Belastungen in der Gruppe, die Vermeidung lang andauernder einseitiger Beanspruchungen und das Erwerben neuer Kenntnisse und Fertigkeiten. Stimmt die Chemie unter den Gruppenmitgliedern, trägt der soziale Zusammenhalt und Rückhalt zur Gesundheit und zum Wohl jedes Einzelnen bei.

Die Gruppenarbeit entwickelt sich – wie die Befragungen zeigen – nicht im Selbstlauf in eine alters- und altersgerechte Richtung. Sie muss sorgfältig geplant und gestaltet werden. Die besuchten mittelständischen Unternehmen bevorzugen dabei altersgemischte Teams, bei denen Stärken

der Gruppenmitglieder gut kombiniert und Leistungsminderungen ausgeglichen werden können. Gleichwohl sind in der Praxis der Gruppenarbeit Grenzen und Zukunftsgefahren zu erkennen. Das größte Risiko liegt in der Alterung der Beschäftigten. Zunehmend stehen die Unternehmen vor dem Problem, mit einer stark gealterten Belegschaft wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie stellen sich die Frage, wie Leistungseinschränkungen in straff organisierten Abläufen aufgefangen werden können, ohne mit den Leistungszielen zu kollidieren. Die Gefahr ist groß, dass auf gesundheitlich belastete Mitarbeiter keine Rücksicht mehr genommen werden kann, um die Kapazitäten der Gruppe nicht über Gebühr zu beanspruchen. Zu sehen ist genauso die Gefahr, dass es bei ohnehin knappem Personal zu ausgeprägten Spezialisierungen kommt und sich damit die Spielräume der Gruppe verengen.

In einer funktionierenden Arbeitsgruppe ergänzen sich die Stärken der einzelnen Mitglieder. Wer das eine nicht kann, kann das andere besser. Jeder im Team ist Spezialist für bestimmte Arbeiten. Er erledigt Aufgaben, die andere nicht so gut beherrschen. (Interview Unternehmen 6, Person 2)

Einschränkungen einzelner Beschäftigter lassen sich durch variable Arbeitstätigkeiten kompensieren. Sie werden nach ihrem individuellen Leistungsvermögen von ihren Vorgesetzten in den Arbeitsgruppen eingesetzt. Etablieren muss sich eine Teamstruktur von Leistungsstarken und weniger Leistungsstarken. Nur mit Alphanerfunktioniert keine Arbeitsgruppe. Das muss passen. (Interview Unternehmen 6, Person 1)

In den befragten mittelständischen Unternehmen kann die Gruppenarbeit nur zum Teil umgesetzt werden. Messwart- und Regeltätigkeiten in der chemischen Grundstoffindustrie sind zum Beispiel klassische Einzelarbeitsplätze. Chemikanten steuern und kontrollieren in von der Produktion weitgehend abgeschirmten Kontrollräumen mittels Rechner- und Bildschirminformationen allein Prozesse und Anlagen. Wer das Wissen und die Erfahrung besitzt, mehrere Apparate „fahren“ zu können, wechselt aber im Laufe des Jahres zwischen verschiedenen Produktionsprozessen.

Einmal im Jahr führt jeder Vorgesetzte mit jedem Mitarbeiter ein Mitarbeitergespräch. Das ist keine lästige Pflichtübung. Neben Aspekten wie Wohlbefinden oder Arbeitsanforderungen geht es in den Gesprächen um die Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten. (Interview Unternehmen 5, Person 1)

Ein kleiner Teil der Arbeitsplätze in den aufgesuchten Unternehmen ist auch nach wie vor monoton. Gerade gering Qualifizierte üben oft langfristig immer die gleichen Arbeiten aus. Ihre Vorgesetzten fragen sich, warum Arbeitnehmer woanders eingesetzt werden sollten, wenn sie doch die Tätigkeit, die sie ausüben, gut beherrschen? Dabei folgen sie dem Motto: „Jeder macht das, was er am besten kann.“ Das bereitet ihnen am wenigsten Aufwand für Einarbeitungen und Weiterbildungen, und viele Beschäftigte sorgt die mangelnde Abwechslung nicht. Sie wollen ihre Routinen behalten und sind wenig daran interessiert, Neues zu lernen.

Umgang mit Leistungsgewandelten: Die befragten mittelständischen Unternehmen haben nach eigenem Bekunden immer eine Lösung für die in ihrer Leistung eingeschränkten Beschäftigten gefunden. Es waren stets Einzellösungen, in denen die Vorgesetzten prüften, welche Leistungseinschränkungen vorlagen und über welche Qualifikationen die Betroffenen verfügten. Die Frage war nicht nur, was die Leistungsgewandelten nicht mehr können, sondern auch, was sie können und was sie nach einer Weiterbildung könnten. Frühzeitig aus den Unternehmen mussten nur Langzeiterkrankte ausscheiden, keine Leistungsgewandelten.

„Schonarbeitsplätze“ für weniger belastbare Ältere kennt kein aufgesuchtes mittelständisches Unternehmen mehr in nennenswertem Umfang. Im Zuge von Auslagerungen und Rationalisierungen sind sie zunehmend entfallen. Subunternehmen putzen heute die Lager, bewirten die Kantine und übernehmen Wachdienste. Die Verwaltung braucht Leistungsgewandelte genauso wenig. Dort haben sich zum Teil die Arbeits- und Leistungsanforderungen an den Arbeitsplätzen so stark erhöht, dass die Leistungsgewandelten nicht mehr in Betracht kommen. Damit ist den noch in den 1990er Jahren üblichen Personaleinsatzstrategien der Boden entzogen worden. Mittelständische Unternehmen sind außerdem zu klein, eigens eine Abteilung für Leistungsgewandelte einrichten zu können.

Es war ein schwerer Weg, überhaupt Arbeitsplätze für leistungsschwächere Mitarbeiter durchzusetzen. Mittlerweile haben wir acht Plätze, an denen zeitweise Kollegen mit Handicaps arbeiten können. Schritt für Schritt haben wir diese Arbeitsplätze erschlossen. Angefangen haben wir im Lager, wo wir heute auch leistungseingeschränkte Staplerfahrer beschäftigen. Auf Gegenliebe des Lagermeisters stieß diese Personalsteuerung nicht. Er wollte nur „Rennpferde“ statt „Leistungsgeminderte“ haben. Davon haben wir uns nicht beeindrucken lassen und heute funktionieren diese sogenannten

Schonarbeitsplätze. Doch die Anzahl reicht bei weitem nicht aus. (Interview Unternehmen 6, Person 2)

Mit der Alterung der Belegschaften wird der Anteil leistungsgewandelter Mitarbeiter in erheblichem Umfang steigen. Davon sind zumindest die befragten Betriebsräte überzeugt. Wie dieser zusätzliche Bedarf gedeckt werden kann, ist in den Unternehmen ungeklärt. Arbeitsplätze, die den Bedürfnissen Leistungsgewandelter entsprechen, müssen nicht nur technisch und organisatorisch Kompensationen bieten, sie müssen auch die individuellen Schwächen und Stärken dieser Mitarbeiter berücksichtigen – und das kostet Geld, Ressourcen und Zeit, über die mittelständische Unternehmen meist nicht verfügen.

In 5 Jahren wird unser Haus mit mehr Arbeitsplätzen für leistungsgewandelte Mitarbeiter aufwarten müssen als heute, da alle Verantwortlichen um die demographische Alterung wissen. Noch können wir von Fall zu Fall entscheiden und entsprechende Arbeitsplätze einrichten. Doch zukünftig müssen wir unser Investitionsvolumen verbreitern und zusätzliche geeignete Stellen im Haus bereithalten. Wie unsere Demographieanalyse zeigt, sind 44 unserer Mitarbeiter 2024 über 55 Jahre alt, und damit steigt das Risiko von Leistungswandlungen überproportional. (Interview Unternehmen 5, Person 2)

Der zukunftsträgigere Weg wäre es, in großem Umfang flexible und individuelle Lösungen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsgestaltung zu suchen, um das Leistungsvermögen der Beschäftigten lange zu erhalten. Punktweise und isolierte Lösungen für einen engbegrenzten Kreis Leistungsgewandelter werden angesichts der demographischen Alterung nicht genügen. Das wissen die Befragten, aber der alters- und altersngerechte Umbau ihrer Arbeitsplätze braucht eins: viel Zeit!

Es ist Zeit für ein kurzes Resümee

Die befragten mittelständischen Unternehmen wissen, dass sie künftig verstärkt auf ihre älteren Beschäftigten angewiesen sind. Sie müssen sie länger als zu Zeiten der Altersteilzeit im Betrieb halten. Kein Personalleiter sieht die älteren Mitarbeiter über 50 Jahre mehr als defizitär an im Sinne von: „Die

taugen nichts mehr, bloß weg mit ihnen.“ Inzwischen ist ein Bewusstseinswandel eingetreten. Ältere werden als Chance gesehen. Ihre Fähigkeiten wie ihre Lebens- und Berufserfahrung, ihr Wissen und ihre Geübtheit werden geschätzt. Eine Belegschaft, bei der es eine ausgewogene Mischung zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern gibt, arbeitet für sie heute effektiver als eine Belegschaft aus „Jungdynamikern“. Die Kompetenzen von Jung und Alt müssen sich ergänzen. Die Unternehmen brauchen die Jungen mit ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit und die Alten mit ihrem betrieblichen Erfahrungsschatz.

Kein Befragter übersieht aber auch die Folgen der Alterung in den Unternehmen. Ältere Arbeitnehmer über 50 Jahre fallen krankheitsbedingt länger aus als Jüngere, ihre Regenerationszeiten sind ebenfalls länger. Die Frage, die sich nicht nur die aufgesuchten Unternehmen stellen, ist, wie sie die zunehmenden steigenden Leistungsanforderungen mit dem tendenziell älter werdenden Personal bewältigen können. Die Antwort lautet: Sie müssen Arbeitsbedingungen schaffen, die Produktivität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit sichern und gleichzeitig die dafür notwendige Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erhalten. Nur so können sie konkurrenzfähig bleiben.

In allen befragten Unternehmen wird der Erhalt des Leistungsvermögens über das gesamte Erwerbsleben zum entscheidenden Punkt ihrer Personalpolitik. Ihr Ziel, die Lücke zwischen tatsächlichem und gesetzlichem Renteneintrittsalter zu schließen, erfordert alters- und altersgerechte Maßnahmen. In der Praxis bedeutsam sind Maßnahmen zur Vermeidung einseitiger Belastungen (zum Beispiel Jobrotation). Eine Rolle spielen aber auch Arbeitszeitregelungen für Ältere, besondere Ausstattungen an Arbeitsplätzen für Ältere ab 50 plus und kräfteschonende Produktionsverfahren.

Diese Handlungsansätze genügen aber nicht. Es sind überwiegend noch punktuelle und isolierte Lösungen für einen kleinen Kreis von Beschäftigten. In Anbetracht der demographischen Alterung muss die gesamte Breite der Belegschaft mit ihren jeweiligen Werdegängen und Bedürfnissen gesehen werden. Dabei gilt es, die Arbeitsanforderungen verstärkt an das Leistungsvermögen der Beschäftigten anzupassen.

Ein großes Problem vieler Unternehmen ist die vollkontinuierliche Wechsellagerung. Mit zunehmendem Altersdurchschnitt der Beschäftigten wächst das Risiko abnehmender Leistungsfähigkeit. Über Maßnahmen, diese Leistungs-

verluste zu kompensieren, wird fast gar nicht nachgedacht. Nur wenige mittelständische Firmen ergreifen belastungsmindernde Maßnahmen wie die Befreiung gesundheitlich beeinträchtigter Beschäftigter vom Schicht- und Nachteinsatz, freiwillige Arbeitszeitverkürzungen und veränderte Pausenregelungen. Noch weniger ist es ihnen gelungen, für leistungsgewandelte Mitarbeiter geeignete vollwertige Einsatzmöglichkeiten zu schaffen. Eine Betriebsratsvorsitzende brachte es treffend auf den Punkt: „Wir fangen gerade an, zu üben.“

Leicht fällt keinem befragten Unternehmen eine demographiestabile Personalpolitik. Eine einzige, mustergültige Lösung gibt es nicht! Nach dem Motto „Man nehme ...“ lässt sich nicht verfahren! Wie sie die demographische Alterung bewältigen, hängt von ihrer Altersstruktur, ihren Eigentumsverhältnissen und ihrer wirtschaftlichen Lage ab. Aber die Befragten sind zuversichtlich, dass sie auf einem guten Weg hin zu altersgerechten Arbeitsbedingungen sind. Die Bedeutsamkeit der demographischen Alterung lässt sich für sie nicht mehr leugnen. Ohne eine gute Arbeit im Sinne des DGB-Indexes werden Unternehmen ihrer Einschätzung nach eher früher als später gegen die Wand fahren, weil die Kosten für Fehlzeiten und für Frühverrentungen älterer Beschäftigter zu hoch werden. Arbeitgeber müssen etwas tun! Sie müssen eine Präventionskultur in ihren Betrieben verwirklichen!

Wie ernst ihre Lage bereits ist, ist einem Teil der befragten mittelständischen Unternehmen mit dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ bewusst geworden. Die verbindliche Ist-Analyse der Alters-, der Qualifikations- und der Funktionsstruktur war für sie ein notwendiger Weckruf, da sie das Thema jahrelang schlichtweg unterschätzt hatten.

Mich stimmt es zuversichtlich, dass alle Verantwortlichen die Notwendigkeit erkannt haben, alters- und altersgerechte Arbeitsplätze zu schaffen. Die Arbeitsbedingungen im Haus können nicht fortgeschrieben werden, wenn unsere Beschäftigten bis zum Rentenalter durchhalten sollen. Dieses Jahr ist es das erste Mal, dass alle bereit sind, an einem Strang zu ziehen. Es ist ein guter Schritt, sich für die Zukunft aufzustellen. Als Betriebsrat hätte ich mir diese Einsicht nur früher gewünscht. (Interview Unternehmen 5, Person 2)

Was ist zu tun? Gesundheitsförderung in den Unternehmen

Unternehmen brauchen qualifizierte, motivierte und gesunde Beschäftigte. Das ist kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit, um im Wettbewerb überhaupt bestehen zu können!

Kein Unternehmen kann es sich heute mehr leisten, die Gesundheit der Beschäftigten nicht ernst zu nehmen. Die demographische Alterung zwingt sie, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Mitarbeiter so lange wie möglich gesund bleiben. Denn auf ältere Mitarbeiter zu verzichten, fällt zunehmend schwer. Es ist nicht mehr so leicht, diese zu ersetzen, wie es noch zu Zeiten der Altersteilzeittarifverträge möglich war. Und die jungen gut Ausgebildeten wissen um ihren Marktwert. Ein gutes Einkommen reicht vielen nicht mehr, die Ansprüche sind gewachsen. Gesundheit verliert dadurch mehr und mehr ihren Charakter, eine „reine Privatangelegenheit“ zu sein, sie wird zu einer Aufgabe der Arbeitgeber.

Eine betriebliche Gesundheitsförderung zahlt sich dabei aus. Jeder investierte Euro bringt den mehrfachen Nutzen, wie alle einschlägigen Untersuchungen zeigen. Die Vorteile von Prävention und Gesundheitsförderung sind:

- Sie sichern die Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter.
- Sie erhöhen ihre Motivation.
- Sie stärken ihre Identifikation mit dem Unternehmen.
- Sie senken die Kosten durch einen niedrigen Krankenstand und einen geringeren Produktionsausfall.
- Sie vermeiden chronische Erkrankungen und Frühverrentungen.
- Sie steigern die Produktivität des Unternehmens und die Qualität der Arbeit.
- Sie werten das Image des Unternehmens auf.
- Sie lassen die Beschäftigten gesund in die Rente gehen.

Welchen Weg Unternehmen in ihrer Gesundheitsförderung gehen, ist dabei höchst unterschiedlich. Prävention und Gesundheit in den Firmen sind ein weites Feld, in dem es Pflichten durch den Gesetzgeber gibt: betriebliches Eingliederungsmanagement, Gefährdungsbeurteilung, Vorsorgeuntersuchungen, aber auch freiwillige Maßnahmen. Viele Unternehmen machen bewusst mehr, als es die Arbeitsschutzgesetze verlangen. Sie investieren zusätzlich in Mitarbeiterprogramme. Im Einzelnen fördern sie gesundheitliches Verhalten ihrer Beschäftigten (Verhaltensprävention), stärken deren individuelle Gesundheitskompetenz und verbessern die gesundheitsförderlichen Ressourcen im Unternehmen (Verhältnisprävention), um ihnen möglichst ein Arbeiten bis zum regulären Renteneintrittsalter zu ermöglichen.

Wie viel den Unternehmen das Wohlbefinden ihrer Beschäftigten wert ist, hängt entscheidend von den Fehlzeiten der Beschäftigten, aber auch von ihrem Verständnis von Gesundheit ab. Ist Gesundheit nur die Abwesenheit von Krankheit oder ist Gesundheit die universelle Grundlage für die Leistungsfähigkeit im Berufsalltag? Wird Gesundheit in einem ganzheitlichen Sinn, also physisch, psychisch und sozial verstanden?

Krankenstand: Die Krankenstände in den befragten Unternehmen lagen in den letzten 5 Jahren zwischen 2,5 und 6,5 Prozent und bewegten sich damit im Rahmen des Üblichen in der Chemieindustrie. Über die tatsächliche Gesundheit der Beschäftigten sagen diese Zahlen herzlich wenig aus. Eine starke Grippewelle treibt sie nach oben, aber auch Fälle mit langen Krankheitsdauern wie Neubildungen (Krebserkrankungen) und psychische Störungen (Burn-out, Depressionen). Je kleiner ein Unternehmen ist, umso größer ist dieser Effekt. Ein anderes Problem ist, dass die Krankheitsstatistiken oft nicht miteinander vergleichbar sind. Jedes Unternehmen rechnet anders.

Mir persönlich ist der Krankenstand zu wenig aussagekräftig, da nicht jeder Abwesende krank und nicht jeder Anwesende auch gesund ist. Die Krankheitsquote ist eine Annäherung, mehr nicht. Auf der Basis dieser Daten bekomme ich einen ersten flüchtigen Einblick, wie gesund ein Unternehmen ist. (Interview Unternehmen 1, Person 4)

Was die Krankheitsarten anbelangt, stehen sie im Kontext mit der gesamten werktätigen Bevölkerung, wo die Muskel- und Skeletterkrankungen (Kopfschmerzen, Nacken- und Rückenbeschwerden) nach wie vor die Nummer 1 sind. Danach kommen die Atemwegserkrankungen. Es sind überwiegend die üblichen grippalen Effekte, die jeden einmal heimsuchen. An dritter

Stelle folgen die psychischen Störungen. Darunter fallen Depressionen, Reaktionen auf schwere Belastungen und somatoforme Störungen, worunter körperliche Beschwerden zu verstehen sind, die sich nicht durch körperlich-organische Erkrankungen erklären lassen. Wie im Bundestrend nimmt diese Krankheitsart auch in der Chemiebranche deutlich zu. Alle anderen Diagnosehauptgruppen spielen keine nennenswerte Rolle: Verletzungen/Vergiftungen, Krankheiten im Verdauungssystem, Infektionen, Krankheiten im Kreislaufsystem, Neubildungen und Sonstiges.

Im Laufe der letzten 5 Jahre sind die Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) in den befragten Unternehmen insgesamt leicht gestiegen. In der Produktion liegen sie allgemein höher als in der Verwaltung, der Forschung und der Entwicklung. Zu den gesundheitlich auffälligsten Gruppen zählen nach dem BKK Gesundheitsreport in der Chemieindustrie die Industriemeister, gefolgt von den Chemielaborwerkern und Beschäftigten in der Warenannahme. Hoch liegen die Krankheitszeiten auch bei den Lager- und Transportarbeitern, Chemiebetriebswerkern und Gummiverarbeitern. An der unteren Skala liegen Chemiker, Bürofachkräfte und Groß- und Einzelhandelskaufleute. Selten krank sind ebenfalls leitende Angestellte.

Die höchsten Krankheitshäufigkeiten weisen Auszubildende und die mittleren Altersgruppen auf. Sie fehlen etwa doppelt so oft im Jahr wie ältere. Es sind meist Kurzzeiterkrankungen von 3 bis 5 Tagen. Auf der anderen Seite nehmen Langzeiterkrankungen bei älteren Mitarbeitern nennenswert zu. Die befragten Personalleiter des Großunternehmens sprechen von einer Verfünfachung. Gegenüber der Altersgruppe der jungen Menschen um 20 Jahre steigt die Krankheitsdauer im fortgeschrittenen Erwerbssalter von 5 auf 25 Tage pro Fall. Vor allem Muskel- und Skeletterkrankungen, und in geringerem Umfang Herz- und Kreislauferkrankungen, gehören zu den Krankheitsgruppen, die mit zunehmendem Alter nicht nur häufiger auftreten, sondern zunehmend länger andauernde Arbeitsunfähigkeiten auslösen. Etwa achtmal so hoch liegen die durch Muskel- und Skeletterkrankungen verursachten AU-Tage bei den über 60-Jährigen im Vergleich zu den jungen Menschen unter 25 Jahren.

Die Arbeitsunfähigkeitstage Älterer sind dabei stark abhängig von den Arbeitsbedingungen. Fehlbeanspruchungen am Arbeitsplatz entstehen, wenn die Belastungen aus der Arbeitssituation den Einzelnen überfordern. Ist es keine kurze Belastungsspitze, sondern eine dauerhafte Belastung, können daraus chronische Erkrankungen werden. Je höher die Fehlbeanspruchun-

gen sind und je länger sie andauern, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass schwerwiegende Gesundheitsstörungen im Alter auftreten.

Stark angestiegen sind in allen befragten Unternehmen die psychischen Störungen. Seit Jahren lässt sich nicht nur in der Chemieindustrie eine fast ungebrochene Zunahme der durch diese Diagnose verursachten Krankheitstage beobachten. Noch zu Beginn der 1990er Jahre spielte diese Erkrankungsart keine nennenswerte Rolle. Davor war sie nahezu bedeutungslos.

Psychische Erkrankungen kommen nicht wie eine Grippe von heute auf morgen, sondern sie entwickeln sich meist über eine lange Zeit. Die Beschäftigten erleben die durch diese Störung ausgelösten Beeinträchtigungen zunächst als eine Minderung ihres Wohlbefindens und ihrer Lebensqualität. Mittel- bis langfristig gefährden sie, wenn sie nicht behandelt werden, ihre psychische und körperliche Gesundheit. Im Unternehmen macht sich diese Erkrankung insbesondere an folgenden Faktoren bemerkbar:

- in der Leistung der Beschäftigten: Leistungsschwankungen, Zunahme der Fehlerhäufigkeit, abnehmende Produktivität, steigende Leerlaufzeiten, Anstieg von Unfällen;
- im Arbeitsausfall: erhöhter Krankenstand, Arbeitsplatzwechsel, Frühverrentung;
- im Unternehmensklima: wachsende Unzufriedenheit, schwindende Loyalität zum Unternehmen, Misstrauen gegenüber der Geschäftsführung, schlechteres Image des Unternehmens.

Die Ursachen für psychische Erkrankungen wie Angststörungen oder Depressionen sind komplex. Eine häufig genannte Ursache ist aber der Arbeitsplatz. In vielen Unternehmen fühlen sich Beschäftigte durch eine hohe Verantwortung, einen ständigen Zeitdruck, eine Über- oder Unterforderung durch das zu leistende Arbeitspensum, eine mangelnde Anerkennung oder Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen zunehmend belastet.

Die psychosoziale Belastung der Beschäftigten steigt in unserem Werk an. Davon betroffen sind vor allem unsere Angestellten. Sie fühlen sich häufig bei der Arbeit gehetzt oder stehen unter Zeitdruck; sie werden oft in der Arbeit gestört oder unterbrochen; sie müssen wiederholt bei der Arbeit nur schwer zu vereinbarende Anforderungen erledigen und sie klagen vermehrt

über eine Entgrenzung ihrer Arbeit. Berufs- und Privatleben lassen sich für sie oft nicht mehr trennen. Beziehungen leiden unter mehrwöchigen Dienstreisen, wenn sie mit ihrer Frau oder ihrer Freundin nur noch übers Internet verkehren können. (Interview Unternehmen 1, Person 4)

Es wäre aber ein Fehlschluss, psychische Erkrankungen allein auf zunehmende Belastungen in der Arbeitswelt zurückzuführen. Genauso gesehen werden müssen persönliche Anfälligkeiten für Krankheiten wie auch die Lebenssituation und der Lebensstil der Erkrankten. Entwicklungen in unserer Gesellschaft dürfen bei den Gesundheitsrisiken ebenso wenig ausgeblendet werden.

Es gibt keine eindeutigen und gleichbleibenden Kausalbeziehungen zwischen psychischen Belastungen und Erkrankungen. Ob Belastungen in der Arbeitswelt tatsächlich als Beeinträchtigung der Gesundheit und des Wohlbefindens erlebt werden, hängt stark davon ab, wie Beschäftigte die Situation wahrnehmen, sie interpretieren und sie bewerten. Dabei spielen gesundheitsförderliche Ressourcen im Unternehmen (Verhältnisprävention) und im Verhalten der Mitarbeiter (Verhaltensprävention) eine entscheidende Rolle. Arbeitsbedingungen machen nicht krank, wenn gesundheitsgefährdende Belastungen vermieden und gesundheitsförderliche Ressourcen gefördert werden. Zu sehen sind dabei immer beide Seiten: Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Macht Arbeiten bei uns krank? Diese Frage kann ich nicht beantworten. Zu mir ist noch kein Kollege gekommen, der seine Arbeitsbedingungen als Grund für seine Erkrankung verantwortlich machte. Ich sehe auch keinen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Arbeit und Arbeitsunfähigkeiten. (Interview Unternehmen 5, Person 2)

Betriebliches Eingliederungsmanagement: Seit dem 1. Mai 2005 sind Arbeitgeber zu einem betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) verpflichtet, wenn Beschäftigte im Laufe eines Jahres länger als 6 Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren. Die Rechtsgrundlage ist im § 84 Abs. 2 Neuntes Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX) geregelt. Der Gesetzgeber verfolgt damit das Ziel, die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit Beschäftigter zu schützen, zu erhalten oder schnellstmöglich wiederherzustellen. Er überträgt damit einen Teil der Verantwortung rund um die Prävention dem Unternehmen, aber auch dem Einzelnen.

Im Einzelnen schreiben die Bestimmungen u. a. vor, dass

- der Arbeitgeber die Verantwortung für das Verfahren trägt,
- das betriebliche Eingliederungsmanagement für alle Beschäftigten gilt, unabhängig davon, ob sie schwerbehindert sind,
- der Betriebsrat mit in das Verfahren einbezogen werden kann,
- das betriebliche Eingliederungsmanagement nur mit Zustimmung der Erkrankten erfolgen darf und
- je nach Fall Werks- oder Betriebsärzte im Verfahren mitwirken können.

Das freiwillige Verfahren erfolgt im Kern nach folgendem Ablauf: Jeder betroffene Mitarbeiter wird dem betrieblichen Eingliederungsmanagement gemäß schriftlich eingeladen. Diese Einladung ist ein freiwilliges Angebot, das angenommen oder abgelehnt werden kann. Im Falle einer Zustimmung erfolgt ein Gespräch, dessen Ziel es ist, zu ergründen, welche Anlässe es für diese Fehlzeiten gibt und ob diese Krankenzeiten ursächlich mit den Arbeitsbedingungen im Zusammenhang stehen. Die Auslöser für die Erkrankungen sollen also gesucht werden.

In einem zweiten Schritt werden für jeden Fall Maßnahmen beschlossen, um eine Wiederholungsgefahr zu vermeiden. Das Spektrum ist dabei groß. Es reicht von einer Beantragung einer Kur über Veränderungen am Arbeitsplatz bis zu einer Umsetzung auf eine andere Stelle. Die vereinbarten Maßnahmen werden in einem Protokoll festgehalten, auf ihre Wirksamkeit überprüft und evaluiert.

In den befragten Unternehmen ist das betriebliche Eingliederungsmanagement als Verfahren anerkannt. Es ist inzwischen ein seit Jahren etablierter Prozess. Ein Großteil der Unternehmen hat eigens Beauftragte ernannt oder Regelkreise eingerichtet, die Langzeiterkrankte möglichst frühzeitig in ihre Arbeitsplätze wieder integrieren und erneuten Arbeitsunfähigkeiten vorbeugen sollen.

Entscheidend für mich ist, dass die Betriebsärzte die Piloten des betrieblichen Eingliederungsmanagements sind. Sie sind die erste Anlaufstelle für unsere erkrankten Mitarbeiter. Ob diese Regelung langfristig erfolgreich

sein wird, muss sich erst noch zeigen. Vieles spricht jedoch dafür. Der Mitarbeiter wird nicht in die Personalabteilung gerufen und muss sich dort für seine Krankheit rechtfertigen. Das herkömmliche Administrieren von Fehlzeiten führt schnell zu einer disziplinarischen Betrachtungs- und Handlungsweise. Mit dem BEM wollen wir nunmehr bei Langzeiterkrankten und häufig Erkrankten die professionelle Steuerung durch den Betriebsarzt, die es dem Erkrankten ermöglicht, offen über seine Erkrankung und seine möglichst frühzeitige Reintegration am Arbeitsplatz zu sprechen. Ich erhoffe mir durch dieses Zusammenwirken zwischen Personalabteilung, Betriebsärzten und Sozialversicherungsträgern eine professionelle Begleitung und schnelle Reintegration erkrankter Mitarbeiter und dadurch eine Senkung der Fehlzeiten. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Das betriebliche Eingliederungsmanagement wird in allen besuchten Firmen inzwischen gut angenommen. Am Anfang überwog noch die Skepsis, weil das Verfahren fremd war und es Angst vor einer „Jagd auf Kranke“ und vor Sanktionen gab. Nur wenige Langzeiterkrankte folgten zunächst der Einladung zu einem Erstgespräch. Heute gelingt es den Betrieben wesentlich besser, die Chancen des BEM zu vermitteln. Ein Teil der Betroffenen lehnt das Angebot trotzdem ab. Sie haben Angst vor einem Arbeitsplatzverlust oder einer „Abschiebung“ in den vorzeitigen Ruhestand.

Unser Haus führt ein betriebliches Eingliederungsmanagement nicht durch, um sich von Langzeiterkrankten zu trennen. Der Sinn des Verfahrens liegt darin, die Gründe für die Erkrankung zu erfahren und einer erneuten Krankheit vorzubeugen. Doch um Krankheiten und Krankheitsrisiken früher als bisher zu erkennen, ist es notwendig, ihnen auf den Grund zu gehen. (Interview Unternehmen 4, Person 1)

Ob das betriebliche Eingliederungsmanagement in jedem Fall erfolgreich ist, bezweifeln viele Betriebsräte. Wenn die Krankheit nichts mit dem Arbeitsplatz zu tun habe, komme das Verfahren an seine Grenzen. Es sei nicht nur die Arbeit, die krankmache. Zudem könnte es hier Probleme mit dem Datenschutz geben, wenn private Aspekte offenbart werden sollen.

Gefährdungsbeurteilung: Zum Schutz der Sicherheit und der Gesundheit verlangt der Gesetzgeber von den Arbeitgebern auch eine Gefährdungsbeurteilung gemäß § 5 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Der Begriff Gefährdungen ist dabei etwas missverständlich. Mit den Vorschriften sollen nicht in erster Linie Gefahren beurteilt werden, sondern Gefährdungen. „Der Begriff

der ‚Gefährdung‘ bezeichnet im Unterschied zur ‚Gefahr‘ die Möglichkeit eines Schadens oder einer gesundheitlichen Beeinträchtigung ohne bestimmte Anforderungen an ihr Ausmaß oder ihre Eintrittswahrscheinlichkeit“, wie die Richter am Bundesarbeitsgericht urteilten (BAG, Urteil vom 12. August 2008, 9 AZR 1117/06). Das heißt: Gefährdungen treten im Sinne der Gefährdungsbeurteilung früher ein als Gefahren.

Die Arbeitsschutzvorschriften sind nicht im Detail vorgeschrieben. Wie die Gefährdungsbeurteilung durchzuführen ist, liegt in den Händen der Betriebsparteien. Sie entscheiden über die Ermittlung und Bewertung aller bedeutsamen Gefährdungen, denen die Beschäftigten in ihrer Arbeit ausgesetzt sind. Dabei ist der Katalog der Gefährdungen weit gefasst, zu ihm gehören u. a.

- die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsplätze,
- physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
- die Gestaltung, die Auswahl und der Einsatz von Arbeitsmitteln,
- unzureichende Qualifikationen und Unterweisungen der Beschäftigten und
- psychische Belastungen bei der Arbeit.

In den befragten Unternehmen gehört eine Gefährdungsbeurteilung zu einer stetigen Sicherheitsarbeit. Sie ist bei ihnen keine einmalige Aktion, sondern wird in regelmäßigen Abständen bei maßgeblichen Veränderungen im Betrieb und nach dem Auftreten von Arbeitsunfällen, Beinaheunfällen, Berufskrankheiten oder Fehlzeiten vollzogen. Da Gefährdungsbeurteilungen Sachkenntnisse über Arbeitsabläufe, über Gefährdungsfaktoren und über Schutzmaßnahmen erfordern, ziehen die Unternehmen fachkundige Personen in die Gefährdungsbeurteilung mit ein. Meist sind es die Fachkräfte für Arbeitssicherheit, der Betriebsarzt oder der Sicherheitsbeauftragte des Werkes, manchmal auch Fachkräfte der Berufsgenossenschaft.

Gemeinsam mit der Berufsgenossenschaft führten wir bereits ein Hautscreening unserer Mitarbeiter durch, um bösartige Hautkreberkrankungen rechtzeitig erkennen zu können. Im Gespräch sind auch Augenuntersuchungen. Unser Haus will frühzeitig arbeitsbedingte und gesundheitliche

Abweichungen feststellen, damit Erkrankungen und Risiken für Dritte möglichst vermieden werden können. (Interview Unternehmen 4, Person 1)

Eine Gefährdungsbeurteilung ist für unser Unternehmen nichts Neues. Der Gesetzgeber hätte uns dazu nicht anstacheln müssen. Bei uns ist die Gefährdungsbeurteilung ein laufender Prozess, den wir in den letzten 2 Jahren kräftig ausgeweitet haben. In einigen Abteilungen hapert es noch, aber die Geschäftsführung unternimmt große Anstrengungen. Mein persönliches Fazit ist: Die Gefährdungsbeurteilung wird nicht allumfassend, aber recht gut in unserem Haus erfüllt. (Interview Unternehmen 6, Person 2)

2013 verpflichtete der Gesetzgeber die Unternehmen, im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung auch die psychischen Belastungen bei der Arbeit zu ermitteln und zu beurteilen. Ein Teil der befragten Unternehmen ist zurzeit dabei, sich ein Bild davon zu machen, andere planen es. Sie erhoffen sich einen Überblick darüber zu verschaffen, ob und welche Belastungsschwerpunkte es an ihren Arbeitsplätzen gibt. Betriebliche Merkmale wie Arbeitsorganisation, Über- oder Unterforderung, Qualifikation, Verantwortung, Handlungsspielraum, Führungsverhalten u.a.m. sollen erkannt, bewertet und gesundheitsfördernd gestaltet werden.

Die Hoffnung, dass sich durch die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen die Arbeitssituation ihrer Kollegen tatsächlich verbessern wird, teilen viele befragte Betriebsräte nicht. Für sie sind die geplanten Erhebungen methodisch noch unzureichend. Ihre Kritik richtet sich vor allem an die verwandten standardisierten schriftlichen Mitarbeiterbefragungen. In ihren Augen böten sie nur eine Momentaufnahme. Sie seien Stimmungsbilder, die der Geschäftsführung ein unvollständiges Bild der Arbeitssituation zeichnen. Genauso ungelöst sei das Problem der Trennschärfe. Die Fragebögen erfassten neben der subjektiven Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen auch Unzufriedenheiten mit dem Privatleben und Persönlichkeitsmerkmale der Befragten. Für die Betriebsräte sind diese Befragungen auch nur sinnvoll, wenn nach der Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastungen konkrete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden.

Was nützen mir tausende von Umfragen, wenn sie im Papierkorb landen? Ich halte mehr davon, ständig mit den Mitarbeitern zu sprechen. Die Kommunikation zwischen Führungskräften, Personalverantwortlichen, Betriebsrat und Mitarbeitern verschafft die notwendige Rückkopplung, auf die relativ schnell reagiert werden kann. Hier im Unternehmen sind wir mehr

praxis- als wissenschaftsorientiert. Zumindest versuchen wir, Beschwerden aufzugreifen. (Interview Unternehmen 3, Person 3)

Arbeitsmedizin, Vorsorgeuntersuchungen: Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen bekommen unter dem Gesichtspunkt alternder Belegschaften eine zunehmende Bedeutung. Dabei ist zu unterscheiden zwischen gesetzlich vorgeschriebenen und freiwilligen Gesundheitschecks. Welche Gesundheitsuntersuchungen für die Mitarbeiter Pflicht sind, richtet sich nach der Tauglichkeit für bestimmte Tätigkeiten. So müssen Chemikanten schwindelfrei sein, um Anlagen steuern und kontrollieren zu können.

Die arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchung G 25 für Fahr-, Steuer- und Überwachungstätigkeiten ist dabei eine der häufigsten Untersuchungen in der Arbeitsmedizin. Sie soll die Eignung für diese Tätigkeiten feststellen und frühzeitig Risiken für die Gesundheit der Beschäftigten erkennen. Ob die jeweilige Tätigkeit ein Gesundheitsrisiko für den Untersuchten ist, ob sie bestehende Gesundheitsstörungen verschlimmern kann oder ob sie die Ursache für bestehende Gesundheitsstörungen ist, wird von Werksärzten diagnostiziert. Die Vorsorgeuntersuchung G 25 ist im Grunde eine allgemeine Untersuchung, einschließlich einer Prüfung des Hör- und des Sehvermögens.

Die Personalabteilungen erhalten von den Ergebnissen der Vorsorgeuntersuchungen keine Kenntnis, das unterliegt der Schweigepflicht des Arztes. Früher hieß es: „tauglich“, „bedingt tauglich“ oder „nicht tauglich“. Aus Datenschutzgründen erfolgt heute ohne Zustimmung des Arbeitnehmers keine Information mehr über die gesundheitliche Eignung und Befähigung der Untersuchten.

Ein präventives Gesundheitsmanagement, das die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erhält und fördert, wird durch die nationale Gesetzgebung behindert. Unternehmen dürfen so gut wie keine Einstellungsuntersuchungen mehr durchführen, weil sie im Zuge des Schutzes des Individuums mit über Bord gekippt worden sind, nicht wissend, dass wir dabei den Schutz Dritter und der Allgemeinheit gefährden. Erst recht sind uns die Hände beim Gesundheitscheck gebunden. Jede Untersuchung muss freiwillig sein. Der Mitarbeiter entscheidet, ob er unserer Einladung zur Vorsorge überhaupt folgen will, und er entscheidet, welche physiologischen Messungen und medizinischen Laborparameter der Betriebsarzt vornehmen darf. Wünscht er keine Blutentnahme, muss darauf verzichtet werden. Es gibt kein Recht mehr, dem

Mitarbeiter irgendwelche Körperflüssigkeiten zu entnehmen, um seine Gesundheit sicherzustellen. (Interview Unternehmen 1, Person 2)

Neben den Pflichtuntersuchungen bieten die befragten Unternehmen auch Gesundheitschecks an. Das Großunternehmen setzt am besuchten Standort ihr Projekt „50 plus“ um, mit dem es allen Beschäftigten über 50 Jahre eine freiwillige Vorsorgeuntersuchung beim Werksarzt anbietet. Leitende Angestellte hatten schon vorher die Möglichkeit, alle 3 Jahre – und wenn sie älter als 50 Jahre sind, alle 2 Jahre – an einer Vorsorgeuntersuchung teilzunehmen. Mit einfachen physiologischen Messungen wie Blutdruck, Körpergewicht und Körpermaßindex, mit medizinischen Laborparametern wie Blutfetten, Blutzucker und Harnsäure und mit Fragen zu verhaltensbedingten Risiken wie Bewegungsmangel, Rauchen, Alkoholkonsum und Ernährungsgewohnheiten, aber auch zu arbeitsplatzbedingten Gefährdungen wird ein individuelles Risikoprofil erstellt. Aus der Summe dieser Risiken gibt der Werksarzt eine Prognose ab, ob die Tätigkeit des Arbeitnehmers auch längerfristig noch ausgeübt werden kann. Mit diesem Gesundheitscheck erhofft sich das Unternehmen, dass seine Beschäftigten zukünftig verantwortungsbewusster mit ihrer Gesundheit umgehen und die Verantwortlichen im Werk gezielte Vorsorgemaßnahmen zu ihrem Schutz ergreifen können. Doch der Prozentsatz, der diesen Gesundheitscheck in Anspruch nimmt, ist zu gering, um den Präventionsbedarf zu ermitteln.

Die mittelständischen Unternehmen setzen ebenfalls auf Vorsorgeuntersuchungen. So richten sie beispielsweise gemeinsam mit einer Krankenkasse Augenuntersuchungen für ihre Mitarbeiter an Bildschirmarbeitsplätzen aus. In einem anderen Betrieb bietet die Betriebsärztin Gespräche zur Gesundheitsförderung an, in denen sie informiert, berät und Maßnahmen zur Vorbeugung von Krankheiten vorschlägt. Die Teilnahme hält sich in Grenzen. Ein Großteil der Beschäftigten vertraut lieber seinem Hausarzt, wenn er seine Gesundheit „checken“ lässt.

Die Rolle eines Werksarztes ist eine andere als die von frei praktizierenden Ärzten: Ein Werksarzt muss die betrieblichen Interessen wahren, und nicht vorrangig Mittel gegen Schnupfen verschreiben. (Interview Unternehmen 5, Person 1)

Gesundheitsförderung: Unternehmen, die die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten ernst nehmen, verstehen diese als unverzichtbaren Teil ihrer Unternehmenskultur. Der Erhalt der Gesundheit

und der Leistungsfähigkeit sollte dabei nicht nur ein Thema für die älteren Beschäftigten sein. Über das Leistungsvermögen im Alter wird lange vorher entschieden. Man geht dabei von einem Zeitraum von mehreren Jahrzehnten aus. Eine wirksame Gesundheitsförderung muss während der gesamten Erwerbsphase der Beschäftigten greifen. Vorbeugende Maßnahmen im Alter setzen oft zu spät an.

In dem befragten Großunternehmen steuert, koordiniert und betreibt ein Arbeitskreis im besuchten Werk das betriebliche Gesundheitsmanagement. Dieses Gremium setzt sich aus Führungskräften, Betriebsräten, Arbeitsmedizinern, Sicherheitsfachkräften und der Schwerbehindertenvertretung zusammen. Einmal im Vierteljahr trifft sich dieser Kreis und legt Maßnahmen zur Gesundheitsförderung fest, die er auch plant, organisiert und evaluiert.

Früher waren wir so naiv anzunehmen, es reiche aus, unsere Mitarbeiter zu ermahnen, in einen Sportclub zu gehen, damit sie ihre Arbeitsfähigkeit erhalten könnten. Das funktionierte nicht und konnte auch nicht funktionieren. Menschen sind nur bereit, ihre Einstellungen und ihr Verhalten zu verändern, wenn sie persönlich einen Nutzen sehen, und sei es nur der, dass dies durch den Arbeitgeber unterstützt und positiv gesehen wird. (Interview Unternehmen 1, Person 2)

An allen Standorten des Unternehmens in Deutschland hat die Geschäftsführung in den letzten Jahren zusätzlich sogenannte Gesundheitsmanager eingeführt. Ihre Aufgabe ist es, für gesunde Arbeitsbedingungen in den Abteilungen zu sorgen. Die Gesundheitsmanager sind Personalreferenten, die den „Muskel“ und die Kompetenz haben, auch in der Organisation etwas verändern zu können. An einem Arbeitstag pro Woche widmen sie sich ausschließlich dem Thema Gesundheit. Sie kümmern sich um die Gesundheitsförderung am Standort, sie betreuen den Arbeitskreis Gesundheit und sie steuern die operative Umsetzung des Arbeitsplatzkatasters. Einmal im Jahr ruft das Unternehmen die Gesundheitsmanager zu einer Netzwerkkonferenz Gesundheit zusammen. Das Haus will sich nicht nur ein Bild ihrer geleisteten Arbeit machen, es bildet sie dort auch weiter. Sie sollen befähigt werden, ihre Arbeit so wirkungsvoll und so zukunftsfähig wie möglich leisten zu können.

Überwiegend sind es noch Einzelmaßnahmen, mit denen das Großunternehmen die körperliche Fitness und gesundheitsgerechte Verhaltensweisen seiner Beschäftigten zu fördern hofft. So hat die Geschäftsführung einen Vertrag mit einem Fitnessstudio geschlossen, das nicht nach dem 08/15-Prinzip

arbeitet, sondern qualitativ und individuell abgestimmt auf die Bedürfnisse seiner Kunden. Wer das Angebot wahrnimmt, zahlt lediglich einen Jahresbeitrag von 100 €. Davon erstattet ihm der Arbeitgeber am Ende des Jahres 60 €, wenn er das Studio für eine gewisse Anzahl von Stunden nutzt. Das heißt, das Fitnessstudio kostet den Beschäftigten gerade 40 € im Jahr. Das ist wenig im Vergleich zu den Kosten, die Fitnessanbieter ansonsten verlangen.

Einmal im Jahr veranstaltet das Werk einen Gesundheitstag in Zusammenarbeit mit einer Krankenkasse, an dem die Mitarbeiter den Wert für gesundes Essen und für Sport spielerisch erleben können. Zur Grippezeit im Winter kommen die Obstaktionen, bei denen sich jeder reichlich mit Äpfeln, Apfelsinen, Bananen und Birnen versorgen kann, um gegen Erkältungen immun zu sein.

Dem kollektiven Trend folgend, hat sich das Unternehmen in den letzten Jahren der psychischen Gesundheit und der psychischen Gesundheitsgefährdung gewidmet. Alle Führungskräfte – von den Meistern bis zu den leitenden Angestellten – lernen in 1,5-tägigen Workshops, mit sich selber besser umzugehen, sich selber gesund zu halten und ein sensibles Bewusstsein für die Führung anderer zu bekommen. In einem zweiten Programm mit Namen „Stark im Stress“, Originaltitel „Stress control“, richtet sich das Unternehmen an alle anderen Mitarbeiter. Ihnen werden einfache „Tools“ an die Hand gegeben, wie sie mit psychischer Belastung besser umgehen können, ohne krank zu werden. Es ist ein Programm aus England, für das das Unternehmen Lizenzen zahlt.

Ein weiteres Programm ist bereits im Unternehmen etabliert. Es heißt EAP: Employee Assistance Program. Jedem Mitarbeiter steht eine Hotline offen, an die er sich mit seinen beruflichen und privaten Sorgen wenden kann, gerade auch bei psychischen Erkrankungen. Rund um die Standorte stehen Fachleute bereit, die ihnen die notwendige Hilfe leisten. Rund 6 Prozent der Mitarbeiter nehmen das Angebot jährlich in Anspruch, mit steigendem Trend. Obenan bei den Beratungsanlässen stehen physische und psychische Fehlbeanspruchungen am Arbeitsplatz, aber auch private Stressoren (Ehe, Partnerschaft, Familie). Die Vorteile der Hotline sind: Ihre Dienstleistungen sind hoch professionell, kostenlos und anonym. Ein Rückfluss in die Personalabteilung ist ausgeschlossen.

Jedes Programm zur Gesundheitsförderung wird evaluiert. Das ist Pflicht. Die Frage ist, was und wie bewertet wird. Wenig Sinn ergibt es beispielsweise

se, kollektive Mittelgewichte einer Belegschaft auszuweisen. Was wir dokumentieren, ist, ob unsere Angebote tatsächlich in Anspruch genommen werden. Für jeden Standort ermitteln wir die Anzahl der Offerten und die Höhe der Nachfrage. Mit „Guru-Kursen“, die nur Geld kosten, aber nichts bringen, wäre niemandem gedient. Die Teilnehmer bitten wir auch, das Angebot mittels einer Skalierung zu bewerten. Diese Indikatoren sind noch zu wenig aussagekräftig. Ob die Maßnahmen die Gesundheit unserer Beschäftigten faktisch verbessert haben, erfassen sie nicht. Positive Effekte von Gesundheitsprogrammen sind überhaupt schlecht evaluierbar, weil selbst eine Zeit von 5 Jahren zu kurz ist. Erst langfristig zeigen sich Erfolge. (Interview Unternehmen 1, Person 2)

Das Echo auf die angebotenen Programme ist höchst unterschiedlich. Das Fitnessstudio ist bei den Beschäftigten beliebt, aber Fisch, Salate und Obst in der Kantine bleiben oft liegen. Was der Mensch isst, entscheidet er selbst. Einen Liebhaber von Fast Food wird – wie der Leiter für Sicherheit, Gesundheit, Unternehmensschutz und Brandschutz des Unternehmens sich fügend feststellte – kein Arbeitgeber überzeugen können, sich gesünder zu ernähren. Es sei vergebliche Liebesmüh, ihn auf Dauer umzustimmen. Er esse seine Currywurst mit Pommes und trinke seinen Liter Coca Cola in der Mittagspause.

In der Förderung des gesundheitlichen Verhaltens müssen wir uns immer vor Augen halten: Wir als Unternehmen beschäftigen den Menschen von 168 möglichen Stunden einer Woche lediglich 40 Stunden. Dafür werden wir zu 100 Prozent in die Pflicht genommen. Die Frage muss zulässig und erlaubt sein, ob das dauerhaft der richtige Ansatz sein kann. Unstrittig ist, dass unsere Arbeitsplätze die Menschen nicht krankmachen dürfen. Nur kann kein Arbeitgeber in den 40 Stunden das „heilen“, was in den verbleibenden 128 Stunden passiert. Verhaltensprävention bedeutet für mich, dass ich den Mitarbeiter anleite, wie er sich an seinem Arbeitsplatz bestmöglich verhält.

Mich bringt es zunehmend auf die Palme, wenn alle anderen sich entspannt aus der Verantwortung zurückziehen und nur wir als Arbeitgeber haften. Eigentlich dürften wir lediglich entsprechend unseres Anteils von 40 zu 168 Wochenstunden mit Kosten belastet werden. Warum muss ich mich als Arbeitgeber um alles kümmern, während die Mitarbeiter in eine freizeitorientierte Schonhaltung verfallen und eine „Vollkaskomentalität“ entwickeln? Wir als Unternehmen profitieren zwar von einer Gesundheitsförderung, aber wie verkehrt ist die Menschheit unterwegs, wenn erst der Arbeitgeber

dafür in die Bütt springen muss? Warum bedarf es erst eines Anreizes, dass die Menschen etwas für ihre Gesundheit tun? Was machen sie in der anderen Zeit? (Interview Unternehmen 1, Person 3)

Der befragte Betriebsratsvorsitzende ist von dem Gesundheitsmanagement des Unternehmens noch wenig überzeugt. Es gäbe eine vielfältige Aktivität im Werk, die aber zum großen Teil isoliert sei. Was fehle, sei die Bereitschaft, in ein ganzheitliches Konzept zu investieren. Stattdessen würden Einzelaktionen bevorzugt, die von der Unterstützung durch die Werksleiter abhängig wären. Mit ihnen stehe und falle alles. Für Führungskräfte sei eine Gesundheitsförderung aber kein karriereförderlicher Nachweis. Daran würden sie persönlich nicht gemessen. Dies stehe im Widerspruch zu der Erkenntnis, dass Gesundheit und Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz nur durch ein systematisches und kontinuierliches Engagement gefördert werden können. Ohne einen gut ausgestatteten Ergonomie- und einen Gesundheitsetat sei dies nicht möglich. Einem vorbeugenden Gesundheitsmanagement setze es enge Grenzen, wenn Maßnahmen zur Förderung des gesundheitlichen Verhaltens aus den laufenden operativen Mitteln mit abgedeckt werden müssen.

Bei den befragten mittelständischen Unternehmen fehlt es nicht an betrieblichen Gesundheitsprogrammen, mittels derer die körperliche Fitness und ein gesundheitsgerechtes Verhalten der Beschäftigten gefördert werden sollen. Sie gehören inzwischen zum klassischen Repertoire der Gesundheitsförderung in den Unternehmen. Die Palette an Maßnahmen ist dabei breit. Dazu gehören:

- Informationsseminare rund um das Thema Gesundheit,
- Seminare für Führungskräfte,
- Überprüfung des Gesundheitszustandes der Beschäftigten an Gesundheitstagen,
- Schulungen, in denen Beschäftigte in Theorie und Praxis lernen, wie sie selbst ihre eigene körperliche Leistungsfähigkeit erhalten und fördern können (zum Beispiel Ernährungsseminare, Bewegungs- und Entspannungskurse, Raucherentwöhnungsprogramme, Rückenschule),

- Sportangebote (zum Beispiel Fitnesscenter, Lauftreffs, Betriebssport, Sportvereine),
- „Wellnessangebote“ (zum Beispiel Massagen, Ferienhäuser).

Die Praxis in den befragten Unternehmen hat dabei gezeigt, dass die Teilnahmequoten bei solchen Angeboten deutlich höher liegen, wenn sie während der Arbeitszeit in Firmenräumen organisiert werden. Die Teilnahme an Gesundheitsprogrammen im Kollegenkreis senkt die Schwellenangst und stärkt die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. In den Unternehmen ist dies aber eher die Ausnahme als die Regel, da Gesundheitsangebote in vollkontinuierlicher Wechselschicht schwer zu planen sind.

Gut angenommen von den Beschäftigten werden besonders Fitnessprogramme, die nicht nur klassisches Fitnesstraining anbieten, sondern auch verschiedene Sportarten und Wellnessangebote.

Es wäre illusorisch anzunehmen, sie könnten jeden für eine gesundheitsbewusste Lebensführung gewinnen. Prävention und Gesundheitsförderung haben dort ihre Grenzen, wo Einstellungen und Verhalten der Beschäftigten nicht gesehen werden. „Pappnasen“, die keine Lust haben, etwas für ihre Gesundheit zu tun, bleiben selbst bei den attraktivsten Angeboten passiv. (Interview Unternehmen 2, Person 1)

Die Gesundheitsprogramme werden in den Unternehmen meist von einem eigenen Arbeitskreis entwickelt, gesteuert und umgesetzt. Es sind Lenkungs-kreise, in denen die Verantwortlichen für Personal, Gesundheit und Arbeit-sicherheit und der Betriebsrat sitzen. Welche Maßnahmen verwirklicht werden können, entscheidet die Geschäftsführung oder ein Managementteam.

Überwiegend sind es Einzelmaßnahmen, da es zu oft noch an einem Ge-sundheitskonzept mangelt. Eine Ausnahme bildet ein mittelständisches Un-ternehmen, das seinen Präventionsbedarf 2014 aus Erkenntnissen arbeits-medicinischer Vorsorgeuntersuchungen an Gesundheitstagen logisch zwin-gend ermittelte. Die Auswertung durch einen Dienstleister ergab folgende Befunde:

- Rückenberatung: Bei den teilnehmenden Mitarbeitern ließen sich teils starke Beschwerden im Muskel- und Skelettsystem feststellen, ebenso

Defizite in den Parametern Beweglichkeit, Haltung und Haltungskompetenz.

- Stress: Die Teilnehmer sprechen von mittlerer bis hoher Stressbelastung. Als Ausgleich wünschen sie sich, Strategien zur Stressbewältigung zu erlernen.
- Gesundheitscheck: Die Erhebung der Blutzucker-, Cholesterin- und Blutdruckwerte erbrachte im Durchschnitt erhöhte Werte der teilnehmenden Mitarbeiter, teils sogar im bedenklichen Bereich.
- Ernährung: Teilweise fehlt es den Teilnehmern an Kenntnissen über gesunde Ernährung. Sie trinken zu wenig Wasser, essen zu wenig Obst und Gemüse und verzehren zu wenig Fisch.
- Lungenvolumen: Die Testergebnisse waren relativ gut, aber Raucher haben deutlich schlechtere Werte.

Das Unternehmen leitete aus diesen Ergebnissen alters- und zielgruppenspezifische Maßnahmen ab, die zum Teil bereits umgesetzt, zum Teil noch vorbereitet werden. Insgesamt sieht das Gesundheitssystem Seminare für Führungskräfte, Informationen und Veranstaltungen zum Thema Gesundheit, ein Bewegungsablaufcoaching, Sportangebote, mobile Massagen und ein Nichtraucherseminar vor. Zu den ersten Handlungen des Unternehmens gehörte das Angebot von Rückenmassagen im Haus. Die Massage dauert 20 Minuten, die dem Mitarbeiter von seiner Arbeitszeit abgezogen wird. Der Arbeitgeber bezahlt den Weg zur Massage und den Großteil der Kosten.

Ein kritischer Punkt für alle Befragten ist, ob und wie weit sie mit ihren Gesundheitsprogrammen das Verhalten der Beschäftigten auch außerhalb der Arbeit beeinflussen. Die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten, pfleglich mit sich selbst und der eigenen Gesundheit umzugehen, können gleichwohl von den Arbeitgebern gefördert werden. Wer sich während der Arbeit gesund ernährt, wird dies wahrscheinlich auch zu Hause tun. Wer im Unternehmen gelernt hat, mit Stress umzugehen, kann diese Erkenntnisse genauso gut nach Feierabend nutzen. Aber die Einflussnahme auf das Verhalten der Beschäftigten über die Grenzen des Unternehmens ist ein ausgesprochen sensibles Feld voller Fußangeln. Befragungen im Auftrag des Arbeitgebers zum privaten Gesundheitsverhalten werden gewiss auf eine große Skepsis stoßen. Es gibt Trennungslinien zwischen Betrieb und Privatleben, gleich-

wohl wäre das Zusammenwirken beider Seiten des Lebens wünschenswert und erfolgversprechend.

Unternehmen tragen Verantwortung für die 8 bis 10 Stunden Arbeitszeit ihrer Beschäftigten. Aber es wäre zu kurz gedacht, wenn ihnen die Einstellungen und das Verhalten im Privatleben egal wären. Unternehmen haben ein ureigenes Interesse, dass ihre Mitarbeiter auch zu Hause ihre Gesundheit fördern und erhalten. Wer außerhalb des Arbeitsplatzes gesundheitsschädigend lebt, wird auf Dauer kein Leistungsträger sein können. Die Folgen werden sein: erhöhte Kosten durch Fehlzeiten und eine geringere Arbeitseffizienz – und das kann sich in Zeiten der Arbeitsintensivierung und Arbeitsverdichtung kein Arbeitgeber mehr leisten. Sein Interesse muss es sein, dass die Mitarbeiter ihre Eigenverantwortlichkeit für ein gesundheitliches Verhalten stärken. (Interview Unternehmen 3, Person 3)

Das Thema psychische Störungen ist bei den aufgesuchten mittelständischen Unternehmen inzwischen in aller Munde. Die hohe Verantwortung, der Zeitdruck und die Leistungsverdichtung werden von den Befragten zunehmend als stark belastend für die Beschäftigten eingeschätzt. Erster Ansprechpartner für unter Depressionen und Angststörungen Leidenden ist für gewöhnlich der Betriebsarzt, dem eine Lotsenfunktion zukommt. Ein Teil der Unternehmen geht einen Schritt weiter. Sie bieten Betroffenen eine Hotline an, die sie jederzeit anonym nutzen können, oder sie beschäftigen ausgebildete Coaches. Für das Coaching werden die Betroffenen nach Absprache mit dem Vorgesetzten freigestellt. Was besprochen wird, unterliegt wie beim Arzt der Schweigepflicht. Wenn es um Fälle ernster psychischer Störungen wie Depressionen oder Angststörungen geht, haben sie eine Liste mit entsprechenden Ärzten, Kliniken und Psychologen an der Hand.

Der Bedarf an einem Coaching ist bei uns hoch. Auf allen Ebenen im Unternehmen treten viele belastende Konflikte auf, wie ich aus eigenen Beobachtungen und Gesprächen weiß. Aber unser Haus hat begonnen, etwas gegen die psychischen Belastungen zu tun – und das zählt! (Interview Unternehmen 2, Person 1)

Die angebotenen Gesundheitsprogramme werden überwiegend gemeinsam mit Krankenkassen umgesetzt. Mittelständische Unternehmen besitzen nicht die Größe und das Geld, Präventionsangebote von 50.000 € oder 100.000 € allein zu „stemmen“ und auch nicht das Know-how bei Planung, Umsetzung und Evaluation der Gesundheitsaktionen. Die Pro-Kopf-Ausga-

ben der gesetzlichen Krankenkassen für Präventionsmaßnahmen betrogen zur Zeit der Befragungen 3,09 € im Jahr. Diese Leistungen werden sich nach dem neuen Präventionsgesetz der Bundesregierung zum Teil deutlich erhöhen. Für die Gesundheitsförderung stehen nach der Entscheidung des Gesetzgebers ab 2016 pro Versicherten zukünftig 7 € im Jahr zur Verfügung. Davon sollen Krankenkassen mindestens 2 € jährlich für jeden Versicherten ausgeben, um Betriebe bei ihrer Gesundheitsförderung zu unterstützen. Der Gesetzgeber erhofft sich damit, die Präventionskultur besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen zu stärken.

Es ist Zeit für ein kurzes Resümee

Von einem beispielhaften Gesundheitsmanagement lässt sich in den befragten Unternehmen meist noch nicht sprechen. Es fehlt trotz vielfältiger Aktivität an überzeugenden Konzepten, die

- ein frühes Erkennen von bisher unerkannten Krankheiten und Krankheitsrisiken ermöglichen,
- die Eigenverantwortung der Beschäftigten wirksam stärken und sie zu einem gesundheitsorientierten Lebensstil ermutigen und
- gesundheitsbeeinträchtigende Belastungen an den Arbeitsplätzen abbauen.

Es sind zu oft noch Einzelmaßnahmen, die in keinem systematischen und alle Abteilungen erfassenden Gesamtkontext stehen. Ihre Gefahr, bloß Schönwetterprogramme zu sein, die bei wirtschaftlichen Krisen ausgesetzt, zumindest gekürzt werden, ist hoch. Ein Gesundheitsmanagement, das seinem Namen gerecht wird, kann aber nur gelingen, wenn der Gesundheit und dem Wohlbefinden der Beschäftigten in der strategischen und langfristigen Ausrichtung im Unternehmen Vorrang zugesprochen werden. Nur dann lässt es sich auch gegen Widerstände und in wirtschaftlich bewegten Zeiten beharrlich verfolgen.

Häufig sind die angebotenen Maßnahmen auf ältere Beschäftigte gerichtet und damit auf aktuelle, ins Auge springende Defizite. Erst allmählich setzt

sich die Erkenntnis durch, dass Gesundheit für alle Beschäftigten bedeutsam ist, wenn auch in unterschiedlicher Art und Weise. Eine Rückenschule ist nicht nur für Beschäftigte ein Gewinn, die bereits unter Rückenproblemen leiden. Gerade auf junge Beschäftigte sollte in der betrieblichen Gesundheitsförderung mehr geachtet werden. Hier liegt das Potential, alltägliches (Fehl-)Verhalten wie zu wenig Schlaf, zu wenig Bewegung, zu viel Alkohol, zu viele Zigaretten und ungesundes Essen zu beeinflussen und damit langfristige gesundheitliche Schäden zu verhindern.

Eine unbedingte Voraussetzung für den Erfolg und die Stabilität eines Gesundheitsmanagements ist dabei die Unterstützung durch die Geschäftsführung. Eine Unterschrift des Vorstandes unter einer Verpflichtung wie der Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung genügt dafür bei weitem nicht – sie muss auch von den Führungskräften gelebt werden! Die Vorgesetzten müssen, wie die befragten Unternehmen zeigen, im Umgang mit ihren Mitarbeitern empfänglich sein. Einerseits müssen sie selbst Vorbild sein und mit ihrer Gesundheit pfleglich umgehen. Andererseits müssen sie durch Planung und Personaleinsatz entscheidende Bedingungen für die Gesundheit und das Wohlbefinden „ihrer“ Beschäftigten schaffen. Beides lässt sich im Alltag nicht immer ohne Spannungen miteinander vereinbaren.

Unsere Führungskräfte sind die besten Vorturner. Die Inhalte müssen vorgelebt werden, sonst werden sie abgelehnt. Wir können aber niemanden zwingen, eines unserer Angebote wahrzunehmen. Sie sind freiwillig, es sei denn, es ist eine Maßnahme im Rahmen eines betrieblichen Eingliederungsmanagements. (Interview Unternehmen 6, Person 1)

Die angebotenen Gesundheitsprogramme werden in den befragten Unternehmen auch zu wenig auf die jeweiligen Bedürfnisse der Beschäftigten zugeschnitten. Unzählige Angebote blieben in der Vergangenheit ungenutzt. Anfangs stießen sie auf Widerhall, aber nachdem der Reiz des Neuen verflogen war, ebte das Interesse spürbar ab. Eine Nackenmassage höre sich „toll“ an – wie ein Personalleiter ernüchternd bemerkte –, bringe aber nichts. Entscheidend ist es, ein passendes Programm zu entwerfen, das den Bedürfnissen der Beschäftigten tatsächlich entspricht. Dafür ist eine systematische Analyse notwendig, mit der – wie es in der Sprache der Unternehmen heißt – der Planungsbedarf ermittelt und wirksame Ziele und Maßnahmen abgeleitet und evaluiert werden können. Erfahrungen aus anderen Unternehmen

zeigen, dass Gesundheitsprogramme umso erfolgreicher sind, je mehr sie in das Privatleben der Beschäftigten ausstrahlen und wirken.

Jedes Gesundheitsmanagement steht und fällt immer mit der Bereitschaft der Beschäftigten, sich selbst gesundheitsbewusst zu verhalten. Prävention und Gesundheitsförderung in den Unternehmen haben dort ihre Grenzen, wo Einstellungen und Verhalten der Beschäftigten nicht gesehen werden. Dabei ist es nicht allein Aufgabe des Arbeitgebers, gesundheitsförderliches Verhalten zu fördern. Die Mitarbeiter selbst tragen eine hohe Verantwortung für ihre Gesundheit, weil sie den größten Teil des Tages nicht im Unternehmen sind. Wie gesund wir sind, wird maßgeblich durch unsere Lebensführung und unseren Lebensstil beeinflusst. Wir müssen empfindlich und achtsam im Umgang mit uns selbst sein. Wir müssen die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln, uns selbst gesund und leistungsfähig zu erhalten.

Als Arbeitgeber kann ich nur Anstöße zur Gesundheitsförderung geben. Die Mitarbeiter müssen mitziehen. Wenn sie die ausgestreckte Hand nicht ergreifen, wird kein Gesundheitsmanagement Früchte tragen, egal, wie systematisch und flächendeckend es konzipiert ist. (Interview Unternehmen 1, Person 3)

Gesundheit ist aber genauso wenig nur eine reine Privatangelegenheit. Arbeit, die nicht gut im Sinne des DGB-Indexes ist, schädigt das Wohlbefinden der Beschäftigten und verursacht Erkrankungen. Gesundheitstage, Zuschüsse zur sportlichen Aktivität, Massagen und Ähnliches mehr sind keine Alternative, wenn die Arbeitsbedingungen durch zunehmende Arbeitsintensität, Arbeitshetze, körperliche und seelische Belastungen gekennzeichnet sind. Gleichwohl ist an dem Wert gesundheitsförderlicher Programme für den Erhalt der Gesundheit und der Arbeitsfähigkeit Beschäftigter nicht zu zweifeln. Ein erfolgreiches Gesundheitsprogramm braucht beides: Verhaltensprävention und Verhältnisprävention!

Am besten wäre es, Unternehmen bräuchten überhaupt kein Gesundheitsmanagement. Kurse etwa für richtiges Sitzen und Tragen (Rückenschule), die Vermittlung von Kompetenzen des Stressmanagements, Ernährungsberatung, Sportangebote oder Entspannungsübungen wären überflüssig, wenn im Vorfeld mit dem Körper pfleglich umgegangen würde. Warum ist ein Programm wie „Stark im Stress“ denn notwendig? Es ist ein Ursache-Wirkungs-Prinzip. Statt an der Wirkung zu feilen, wäre es aus meiner Sicht

nachhaltiger, ernsthaft mit einer Ursachenbekämpfung zu beginnen. (Interview Unternehmen 1, Person 4)

Eine Gesundheitsförderung, die es ernst meint mit dem Ziel „Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen“, braucht aber vor allem eins: Geld! Ohne ein ausreichendes Gesundheitsbudget erübrigt sich jede Überlegung. Nur die Hälfte der befragten Unternehmen verfügt zumindest über einen kleinen Etat. Der kritische Punkt ist, dass ein Nachweis, ob Gesundheitsprogramme sich lohnen, schwer messbar und in Euro umzurechnen ist. So werden die Krankenstände im Unternehmen bekanntermaßen nicht allein durch gesundheitsfördernde Maßnahmen beeinflusst, sondern durch ganz unterschiedliche Umstände. Unmittelbar nachweisbare, kurzfristige Effekte wird keine Gesundheitsförderung für sich beanspruchen können, aber Unternehmen mit einem zeitgemäßen Gesundheitsmanagement sichern langfristig die Gesundheit, die Motivation und die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter. Daran lassen seriöse Metaanalysen keinen Zweifel. Sie sprechen von einem positiven Kosten-Nutzen Verhältnis von 1 zu 2 bis 1 zu 5.

Alle Befragten hoffen, dass sich der Stellenwert der Gesundheit in ihren Unternehmen in den kommenden Jahren verbessern wird. Die fortschreitende Alterung ihrer Belegschaft zwingt sie, den traditionellen Ansatz, Gefahren zu minimieren und Krankheiten vorzubeugen, zu erweitern. An Bedeutung gewinne eine Gesundheitsförderung, die die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten ausdrücklich fördert. Individuelle physische und psychische Ressourcen müssten dabei ebenso einbezogen werden wie eine menschengerechte Arbeitsgestaltung. Wer dies vernachlässige, gefährde die Existenz des Unternehmens!

Was ist zu tun? Qualifizierung und Weiterbildung

Qualifizierung und Weiterbildung sind neben altersstabilen Arbeitsplätzen und einem Gesundheitsmanagement die entscheidenden Schlüssel zu einem längeren Erwerbsleben. Ohne eine stetige Teilhabe an Weiterbildung lässt sich die Arbeitsfähigkeit Beschäftigter nicht aufrechterhalten, erst recht nicht in einer Wissensgesellschaft wie der unsrigen, in der das Wissen und das Können immer schneller weiterentwickelt werden müssen, um nicht zu veralten. Die in der Erstausbildung erworbenen Kenntnisse bleiben heute oft nur noch für eine kurze Zeit bedeutsam und für die Berufsausübung ausreichend. Von daher wird es immer wichtiger, die eigenen Kompetenzen den Erfordernissen des Berufes ständig anzupassen.

Eine Altersgrenze für das Lernen gibt es dabei nicht. Lernen ist keine Fähigkeit, die mit zunehmendem Alter abnimmt, sondern eine Fertigkeit! Wie jede Fertigkeit kann man Lernen lernen, aber auch verlernen, was zum Beispiel durch Lernentwöhnung passiert. Lernen ist eine Frage der Persönlichkeit, der Berufsbiographie und der Weiterbildungsmöglichkeiten, nicht eine des Alters.

Es fehlt in weiten Teilen unserer Mitgliedsunternehmen noch an betrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten für Beschäftigte ab 40 Jahren, nicht nur für die Generation 60 plus. Gemeinsam mit unserem Sozialpartner sind wir gefordert, in den Unternehmen ein Bewusstsein für ein lebensbegleitendes Lernen von Anfang an zu schaffen. (Interview Wilkens)

Die Bedeutung kontinuierlicher Weiterbildungsanstrengungen für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer haben die Tarifvertragsparteien der Chemie bereits früh erkannt. Im Chemietarifpaket 2003 vereinbarten sie einen Tarifvertrag zur Qualifizierung, dessen Bestimmungen sie in den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ überführten. Dank des Tarifangebotes können die Betriebsparteien im Rahmen einer freiwilligen Betriebsvereinbarung ihre Mitarbeiter den Bedürfnissen des Betriebes und der Beschäftigten gemäß fördern. Die Qualifizierung umspannt dabei einen weiten Rahmen. Sie umfasst alle betriebsbezogenen und individuellen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen.

Die Regelungen zur Qualifizierung verankern eine Reihe von Grundsätzen, die eine einvernehmliche Betriebsvereinbarung erleichtern sollen. Hierzu

zählt das Prinzip der fairen Kostenverteilung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Im Regelfall geht der Tarifvertrag davon aus, dass der Eigenbeitrag des Arbeitnehmers in Zeit und der des Arbeitgebers in Geld erbracht wird.

In dem befragten Großunternehmen ist die betriebliche Weiterbildung der Mitarbeiter in festen Zyklen geregelt. Jährlich führen Vorgesetzte Mitarbeitergespräche, in denen es neben Aspekten wie dem Wohlbefinden, dem Betriebsklima und den Arbeitsanforderungen auch um Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten geht. Hierbei werden alle Arbeiter und Angestellten einbezogen, keiner wird ausgeschlossen. An vielen Standorten des Unternehmens sind zusätzlich Laufbahnmodelle für Ungelernte und Angelernte aus der Produktion gestartet, deren Schwerpunkt die berufliche Erstausbildung ist. Im aufgesuchten Werk bietet die Geschäftsführung ihnen an, sie zur sogenannten IHK-Fachkraft Kautschuk/Gummi mit einem staatlich anerkannten Zertifikat auszubilden.

Das Interesse der Beschäftigten an Weiterbildung, die über den Erhalt ihrer in der Ausbildung gewonnenen Kompetenzen geht, ist in dem Großunternehmen höchst unterschiedlich ausgeprägt. Als Trenderaussage lässt sich Folgendes festhalten:

- Je höher die bereits vorhandene Qualifikation ist, desto höher ist auch die Teilnahmequote an organisierten Lehrgängen oder Kursen.
- Je älter die Beschäftigten sind, desto niedriger ist ihre Bereitschaft, weiter zu lernen und ihre Qualifikationen „aufzufrischen“.
- Je lernentwöhnter Menschen sind, desto mehr hält sich ihr Weiterbildungsinteresse in Grenzen.

Nach Beteiligungsquoten aufgeschlüsselt liegt die Bereitschaft bei den Gewerblichen bei 5 bis 10 Prozent und bei den Angestellten bei 30 bis 40 Prozent. Der geringe Qualifizierungsanteil der Gewerblichen ist für alle Befragten problematisch angesichts der Dynamik der Veränderungen in der Arbeitswelt.

Zu einem lebenslangen Lernen kann man keinen zwingen. Niemand wird mit disziplinarischen Maßnahmen behelligt, niemand erleidet Nachteile, der keine Schulungsmaßnahmen wünscht. Aus meiner eigenen Erfahrung

als Führungskraft kann ich sagen: Wenn ein Mitarbeiter 2 Jahre lang dieselbe Maßnahme in seinem Gesprächsbogen stehen hat und sie im 3. Jahr immer noch nicht will, hat sich die Sache erledigt. Ich brauche keinen Platzhalter in dem Formblatt, um zu zeigen, was wir für „tolle Kerle“ sind. Ich habe die Verantwortung, wenn der Mitarbeiter auf mich zukommt, ihm das Weiterbildungsseminar zu genehmigen. Aber ich werde niemanden zum Jagen tragen. (Interview Unternehmen 1, Person 3)

Der befragte Betriebsratsvorsitzende des Unternehmens macht für das geringe Bildungsinteresse älterer Arbeitnehmer in der Produktion auch die Vorgesetzten mit verantwortlich. Es dürfe nicht sein, dass eine berufsintegrierende Weiterbildung über die gesamte Erwerbsbiographie überwiegend Angestellten, aber nur wenigen Gewerblichen vorbehalten bleibe. Eine gezielte Planung und Abstimmung des Bedarfs an Weiterbildungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern müsse jedem Beschäftigten offen stehen. Eine Qualifizierungspolitik im Sinne eines lebenslangen Lernens müsse ebenfalls möglichst vorausschauend und breitbandig sein. Das sei eher noch die Ausnahme im Werk. In wirtschaftlich bewegten Zeiten fielen Qualifizierungen zu häufig noch Kostengesichtspunkten zum Opfer. Denken in Quartalen und in Reduzierungen von Fixkosten führten zu einem Qualifizierungsstau, der sich erst in besseren Zeiten wieder auflösen lasse.

Wer lernentwöhnt ist, zeigt nur eine geringe Bereitschaft, sich weiterzubilden, und das betrifft nicht nur Ältere über 50 Jahre. Das Lernen muss erst wieder gelernt werden. Von heute auf morgen lässt sich kein Interesse wecken, dafür ist die Angst zu groß. Es braucht Zeit und es braucht einfühlsame Vorgesetzte, Lernblockaden zu lösen. Allein dem Arbeitnehmer einen Vorwurf zu machen, ist zu einseitig. In der Verantwortung steht auch das Management. Zu meinem Bedauern unternimmt es keine besonderen Qualifizierungsanstrengungen für lernentwöhnte Mitarbeiter. (Interview Unternehmen 1, Person 4)

Für viele Menschen ist Lernen etwas Unangenehmes, da ihnen die Schule die Freude und den Spaß am Lernen genommen hat. Wer so aufgewachsen ist, dem fällt es schwer, an Weiterbildungskursen teilzunehmen. Nicht wenige unserer Mitarbeiter in der Produktion waren froh, nach ihrer bestandenen Ausbildung nicht mehr lernen zu müssen. Je älter und je lernentwöhnter wir aber sind, umso mehr Angst bekommen wir vor neuen Aufgaben. Wir müssen das Lernen erst wieder lernen. (Interview Unternehmen 1, Person 3)

Entgegen kommt das Unternehmen beruflich Qualifizierten, die studieren wollen. Studierwillige Facharbeiter und Fachangestellte können zeitversetzt arbeiten, in Teilzeit gehen oder ein Sabbatical machen. Langzeitkonten können dafür genauso genutzt werden. Flexibel in den Arbeitszeiten zu sein, wird im besuchten Werk großgeschrieben. Darüber hinaus ist auch eine Veränderung der Arbeitsaufgaben denkbar. Die akademische Weiterbildung besitzt in dem Großunternehmen überhaupt einen großen Stellenwert. Investitionen in ein duales Studium, in Praktika und Abschlussarbeiten, in ein Studium der Mitarbeiter, in Stipendien und in weitere Unterstützungen gehören dazu.

Ein ganz anderes Bild ergibt sich zwangsläufig bei den Qualifizierungen, die für den Arbeitsplatz unbedingt notwendig sind. Von ihnen wird niemand ausgeschlossen, egal wie alt die Beschäftigten sind. Niemand kann sich davor drücken. So wurden u.a. Handwerker im Werk in Steuerungs- und Hydrauliktechnik geschult, nahmen an Schweißerlehrgängen teil, lernten die Steuerung neuer Maschinen. Das Spektrum an Themen ist so breit wie die Arbeitswelt. Aber hoch ist der Anteil an betrieblicher Weiterbildung in der Produktion nicht, zumindest nicht im aufgesuchten Werk. Viele Verfahrensabläufe sind alt, manche laufen wie vor 50, 60, 80 Jahren. Zum Teil wird noch an den alten Maschinen von damals gearbeitet. Die Notwendigkeit zu qualifizieren, ist deshalb nicht besonders groß.

Es gibt immer einen kleinen Bodensatz, bei dem sind Hopfen und Malz bei der notwendigen betrieblichen Weiterbildung verloren. In den Fällen können wir sie an ihren angestammten Arbeitsplätzen nicht mehr einsetzen. (Interview Unternehmen 1, Person 3)

Jede Maßnahme in dem Unternehmen ist immer zielgruppen- oder situationsbezogen. In der Produktion vollziehen sich viele Trainingseinheiten auch innerhalb der Organisation. Es sind Lernformen, mit denen Wissen und Kompetenzen außerhalb klassischer Lehrveranstaltungen erworben werden.

Die Lehrgänge und Kurse werden im befragten Großunternehmen von einer eigenen Organisation systematisch vorbereitet. Kein Personalleiter muss selbst loslaufen und passgenaue Qualifizierungen einkaufen. Der Dienstleister des Unternehmens übernimmt den Auftrag. Er stimmt sich mit den Fachabteilungen ab, regelt die Ausschreibung, selektiert die Angebote und führt unter Umständen auch die Organisation der Qualifizierung durch. Davon profitiert das Unternehmen. Es erzielt Skaleneffekte, wie es in der Spra-

che von Betriebswissenschaftlern heißt. Die Seminare, Schulungen und Trainings sind weitgehend standardisiert – und das senkt die Kosten.

In den Qualifizierungen und Unterweisungen wird in dem Großunternehmen dabei nicht gezielt auf die spezifischen Weiterbildungserwartungen, die Lernbedürfnisse und das Lernverhalten Älterer eingegangen. Seit 10 Jahren ist dies ein Thema im Haus, ohne dass man einen großen Schritt vorangekommen wäre. Es sind einige Grundsätze für Weiterbildungsmaßnahmen Älterer formuliert worden, aber der große Wurf fehle, wie ein Personalleiter des Unternehmens einräumte. Aber die Zeit arbeite für altersgerechte Qualifizierungs- und Unterweisungsmethoden. Die Zahl der älteren Teilnehmer steige und die Trainer müssen lernen, sich auf sie einzustellen.

Ältere müssen anders angesprochen werden, wenn ihre Arbeitsfähigkeit über gezielte Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert werden soll. Noch vor 10 Jahren bestand keine große Notwendigkeit, die Trainer für diese Altersgruppe eigens zu schulen. Die Maßnahme wäre ins Leere gelaufen, weil die Zahl der über 50-Jährigen damals klein war. Sie müssen trainieren, wenn es erforderlich ist, und es muss zeitnah erfolgen. Unsere Empfehlungen für alters- und altersgerechte Qualifizierungsmethoden sind heute sinnvoll, weil der demographische Wandel bereits die Umsetzung fordert. Dabei geht es nicht um Inhalte, sondern um Methodik, die auch ältere Lerngruppen anspricht. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Die besuchten mittelständischen Unternehmen sind unterschiedlich weit auf ihrem Weg zu einem lebenslangen Lernen, aber ihre Bereitschaft zu einer Qualifizierung während des gesamten Erwerbslebens ist ausgeprägt. Über Weiterbildung wird bei ihnen nicht nur gesprochen, es wird auch im Sinne einer vorausschauenden, möglichst breitbandigen Qualifizierung gehandelt. Alle befragten Verantwortlichen wissen, dass sie ihre Hände nicht in den Schoß legen können, sondern forciert eine stetige Teilhabe an Weiterbildung verwirklichen müssen.

In den Unternehmen lässt sich meist von einer Dreiteilung zwischen betrieblicher, individuell beruflicher und privater Qualifizierung sprechen, obwohl die Abgrenzung der Begriffe oft nicht trennscharf ist. Dabei liegt es in ureigenem Interesse der Arbeitgeber, ihre Beschäftigten zu schulen, sei es, dass sie planen,

- das für die ausgeübte Arbeit notwendige Wissen auf einem aktuellen Stand zu erhalten (Erhaltungsqualifizierung),
- das Können und Wissen am Arbeitsplatz veränderten Anforderungen anzupassen (Anpassungsqualifizierung) oder
- sie für andere Arbeitsaufgaben im Betrieb fit zu machen (Zukunftsqualifizierung).

Jedes der besuchten mittelständischen Unternehmen verfügt über ein vergleichsweise großzügiges Budget, aus dem Maßnahmen zur betrieblichen Qualifizierung und Weiterbildung bezahlt werden können. Welche Kurse und Seminare angeboten werden, hängt vom Bedarf ab, der aus den Abteilungen gemeldet wird. Grundlage der Planung sind einerseits die Anforderungen an die einzelnen Arbeitsplätze und andererseits die jährlichen Mitarbeitergespräche, in denen der Status quo erfragt und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen vereinbart werden. Was folgt, ist die Umsetzung. Es müssen Kosten eingeholt, eine Prioritätenliste erstellt, die von der Geschäftsführung abgesegnet werden muss, und ein Jahresbudget festgelegt werden. Am Ende muss jede Weiterbildungsmaßnahme auch beurteilt werden.

Bei uns gibt es nicht diese „Nice-to-have“-Schulungen. Ein Schulungskalender, wo sich zu Beginn des Jahres alle Beschäftigten ihre Wunschseminare aussuchen, ist uns fremd. Nach dem Motto „Was ich immer einmal wissen wollte“ planen wir unsere Qualifizierungen und Weiterbildungen nicht. (Interview Unternehmen 3, Person 2)

Meist werden die Kurse und Seminare organisiert, wenn eine Mindestanzahl von Teilnehmenden vorliegt. Der Aufwand muss dabei im Verhältnis zu seinem Nutzen stehen. Ein befragtes mittelständisches Unternehmen richtet in allen Abteilungen zusätzlich über die Jahre immer wieder „Kurz-und-gut-Schulungen“ aus, die je nach Thema eine viertel, eine halbe oder eine drei-viertel Stunde dauern. Es sind offene Themen, die den Teilnehmenden einen Blick über ihren Tellerrand ermöglichen sollen. Als Anreiz für ihre Teilnahme bekommen sie Punkte, mit denen sie ihre Altersvorsorge erhöhen können.

Neben dem Ausbau der Kompetenzen spielt für die Befragten eine entscheidende Rolle in der Weiterbildung, das Mannschaftsgefühl zu stärken. Ohne eine enge Zusammenarbeit unter den Kollegen lässt sich für sie heute in keiner Abteilung mehr erfolgreich arbeiten. Vorbei seien die Zeiten, wo es reich-

te, sich allein um seine Arbeit zu kümmern. Das größte Problem sei nicht, das Können und Wissen der Mitarbeiter zu erhalten und möglichst auszubauen, es seien die Defizite im Kommunizieren in allen Hierarchieebenen.

Für viele befragte Betriebsräte ist das Versagen an der Spitze dabei ein noch drängenderes Problem als bei den Beschäftigten, weil es das Unternehmensklima prägt. Das Problem ist bei den meisten mittelständischen Unternehmen auch erkannt. Die Führungskräfte verbessern ihre Kommunikationsfähigkeiten durch Fortbildungsmaßnahmen. Im Mittelpunkt der Kommunikationsseminare steht die mitarbeiterorientierte Führung, die Reflexion unterschiedlicher Bedürfnisse von Mitarbeitern in verschiedenen Lebensphasen.

Betriebliche Weiterbildungen werden oft von qualifizierten Experten aus den eigenen Reihen ausgerichtet. Nur für wenige Kurse und Seminare werden fremde Dienstleister ins Haus geholt. Meist finden die Schulungen in den eigenen Räumen während der Arbeit statt. Besondere Qualifizierungskonzepte und Qualifizierungsanstrengungen für Lernentwöhnte sind dabei noch die Ausnahme. Ein gutes Beispiel aus der Praxis ist ein Unternehmen, das bei der Organisation jedes Kurses auf die Zusammensetzung der Altersgruppen achtet. Ältere Beschäftigte über 50 Jahre haben eher eine abnehmende Fähigkeit der Informationsaufnahme, der Informationsverarbeitung, des Denkens und des Lernens als jüngere. Aus dem Grund lernen sie am Anfang meist etwas langsamer. Sie müssen erst – wie sich die Personalentwicklerin des Unternehmens ausdrückte – „in Schwung kommen“, bevor sie Lernerfolge erzielen. Als Lernform bewährt hat sich in dem Haus das integrierte Lernen. Seine Vorteile sind

- ein durchgängiges, über alle Phasen des Lernprozesses gehendes Lehrprogramm,
- ein Lehrprogramm, das den Teilnehmenden möglichst viel Freiraum im Lerntempo, im Lernstil und in den Lernphasen ermöglicht und
- eine Didaktik, für die die Freude am Lernen vorrangig ist.

Ein befragtes mittelständisches Unternehmen will die gesamte betriebliche Weiterbildung in eigene Hände nehmen. Es plant, eine Qualifizierungsakademie zu gründen. Bereits heute richtet es auf die Bedürfnisse ihrer Auszubildenden zugeschnittene Kommunikationsseminare aus. In Zukunft sollen

die Angebote deutlich ausgebaut werden. Ein Schwerpunkt soll die Vermittlung von Sozialkompetenzen sein.

Klassiker bei den Weiterbildungen sind Englischkurse sowie IT-Seminare zu angewandten Programmen im Unternehmen (Excel, Word, PowerPoint). Nicht jeder angebotene Kurs stößt dabei auf ein lebhaftes Echo. Selbst Englischkurse sind schon in einem Fall versandet, obwohl Englisch die Konzernsprache in dem angesprochenen Unternehmen ist.

Alle befragten mittelständischen Unternehmen unterstützen Beschäftigte, die individuell beruflich voranzukommen wünschen. Es ist für sie eine Selbstverständlichkeit, Lernwilligen zu helfen, die nach ihrer Ausbildung noch ihren Techniker, ihren Meister oder ihren Betriebswirt machen wollen. Ihr Interesse, ihre Beschäftigten möglichst langfristig zu halten, ist groß. Wer welche Kosten bei der beruflichen Qualifizierung trägt, hängt von den jeweiligen Vorteilen für den Arbeitgeber und für den Arbeitnehmer ab. Dieser Nutzen wird abgeschätzt, um zu einer fairen Finanzierung zu kommen. Sämtliche nur denkbaren Regelungen sind hier möglich – abhängig davon, ob nicht nur der Mitarbeiter seinen Marktwert steigert, sondern auch das Unternehmen von der Weiterbildung profitiert. Ein enges Raster gibt es in keinem Unternehmen. Eine wie auch immer geartete prozentuale Verteilung über Pauschalierungen bis hin zu einer vollständigen Übernahme der Kosten durch den Arbeitgeber ist denkbar.

Einige Lernwillige wollen gar nicht vom Arbeitgeber finanziell unterstützt werden. Es soll ihr „eigenes Ding“ sein, auch weil sie frei über ihren weiteren Berufsweg entscheiden wollen. In den Fällen, wo eine Kostenbeteiligung gewünscht wird, zeigt sich unser Haus immer gesprächsbereit. (Interview Unternehmen 2, Person 1)

Ein offenes Ohr habe ich immer für Weiterbildungswillige. Über mögliche Freistellungen, Arbeitsreduzierungen und so fort lässt sich reden. (Interview Unternehmen 6, Person 1)

Die Teilnahmequoten an individueller beruflicher Weiterbildung sind in den befragten mittelständischen Unternehmen höchst verschieden. Doch der Trend ist eindeutig: Es sind mehr Angestellte aus der Verwaltung, der Forschung und der Entwicklung als Arbeiter aus der Produktion, mehr Facharbeiter als Ungelernte und Angelernte, ebenso mehr Jüngere als Ältere, die

sich fortbilden. Wer an ein Lernen nicht mehr gewöhnt ist, hat Ängste, die mit zunehmendem Alter immer stärker wachsen.

Pflicht in allen besuchten mittelständischen Unternehmen ist die Teilnahme an betrieblich notwendiger Weiterbildung, um zum Beispiel auf technologische Veränderungen oder neue Qualifikationsbedürfnisse zu reagieren. Falls Lernschwierigkeiten auftreten, wird der Lernstoff wiederholt, bis ihn jeder verstanden hat.

Ob Ältere gern an Qualifizierungen teilnehmen, bezweifle ich. Ich habe schon öfters von Kollegen gehört: „Was soll ich denn da?“ Findet der Kurs während der Arbeitszeit statt, müssen sie dabei sein, da sie das Gelernte später auch anwenden müssen. Falls Lernschwierigkeiten auftreten sollten, kommt es zu einer individuellen Anleitung. Dass Ältere von Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen werden, ist in unserem Haus genauso undenkbar wie eine Verweigerung. (Interview Unternehmen 6, Person 2)

Jeden 55-Jährigen weise ich auf seine Pflicht hin, so lange an Weiterbildungen teilzunehmen, bis er in den Ruhestand geht. Ein lebenslanges Lernen ist für mich eine Selbstverständlichkeit und nicht nur eine wohlfeile Absicht. Im Betriebsrat gibt es dazu eine eindeutige Meinung: Das Alter spielt bei Qualifizierungen keine Rolle! (Interview Unternehmen 3, Person 3)

Vielen gewerblichen Arbeitern fehlt der Druck, sich in ihrem Beruf individuell weiterzubilden. Es besteht für sie kein Muss, sich auf Kongressen, Messen und Seminaren mit Neuerungen, Produktneuheiten und Verfahrensänderungen wie ein Ingenieur vertraut zu machen. Ihr Berufsalltag besteht nicht vom ersten Tag an aus dem Eigenantrieb, ihre Kompetenzen den Anforderungen fortlaufend neu anzupassen. Für lernunwillig hält kein Befragter diese Gruppe, aber ihre Bereitschaft zum lebenslangen Lernen muss erst wieder geweckt werden. Mittelständischen Unternehmen fällt es dabei einfacher als großen Unternehmen, die Lernbereitschaft ihrer Beschäftigten zu fördern. Personalleiter kennen nicht nur deren Lebensläufe, sie wissen auch, wie sie „ticken“. Fremd sind ihnen deren Ängste vor der Schulbank nicht.

Die Hemmschwelle Älterer ist groß, aber sie haben genauso viel Lust und genauso viel Engagement für die Schulung wie Jüngere. Ich entsinne mich vieler Gespräche, wo ich Überzeugungsarbeit leisten und die Zögernden zur Teilnahme ermutigen musste. Nach dem Seminar strahlten sie – und das war für mich unglaublich schön. (Interview Unternehmen 3, Person 2)

Zum Teil beteiligen sich die befragten Arbeitgeber auch an privaten Qualifizierungen. Dabei geht es um Ausbildungen, Kurse und Schulungen, von denen sie keine unmittelbar sichtbaren Vorteile haben. Aber sie unterstützen diesen Wunsch, zum Beispiel mit einem zinsgünstigen Darlehen, weil sie die Beschäftigten nicht verlieren wollen.

Zur Qualifizierung gehört genauso die sogenannte informelle Weiterbildung, das Lernen am Arbeitsplatz. Ihr Ziel ist

- ein Auf- oder Ausbau von Kompetenzen der Beschäftigten,
- ein systematischer Wechsel von Tätigkeiten oder Arbeitsplätzen im Unternehmen zum Ausgleich von einseitigen und auf Dauer ermüdenden Arbeiten,
- eine Erweiterung des Tätigkeitsspektrums und
- eine Flexibilisierung des Mitarbeitereinsatzes.

Es sind informelle Lernformen, bei denen Wissen außerhalb organisierter Lehrgänge oder Kurse erworben wird. Darunter fallen beispielsweise die Lektüre von Fachliteratur, Trainings on the Job, unterstütztes Lernen durch Kollegen und Vorgesetzte, Modelle der quantitativen und qualitativen Anreicherung von Arbeitsaufgaben (Jobenrichment, Jobenlargement) oder eine Jobrotation.

Neue Mitarbeiter werden in vielen Fällen anhand von Checklisten eingearbeitet. In den ersten Wochen stehen ihnen in einem mittelständischen Unternehmen zusätzlich Mentoren zur Seite, die sie mit den fremden Arbeitsplätzen vertraut machen. Gerade in der ersten Zeit sei es für die Neuen – wie die befragte Betriebsratsvorsitzende betonte – hilfreich, einen Paten zu haben, der Zuversicht ausstrahle und ihnen das Rückgrat stärke.

Wo es machbar ist, findet in vielen befragten Unternehmen ein Wechsel von Tätigkeiten und Arbeitsplätzen in der Produktion statt. Für Arbeitswissenschaftler sind abwechslungsreiche Arbeiten aus planenden, organisierenden, ausführenden, kontrollierenden und steuernden Tätigkeiten besonders förderlich für die langfristige Arbeitstätigkeit. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen verfügen dabei über die besten Voraussetzungen: Ihre Arbeitsabläufe sind häufig ganzheitlicher als in großen Unternehmen mit

hoher Arbeitsteilung. „Allroundtalente“ mit einem großen Tätigkeitsspektrum sind gefragt, weniger Spezialisten.

Ein Wechsel von Tätigkeiten und von Arbeitsplätzen in unserem Unternehmen erfolgt nicht nur im Sinne eines lebenslangen Lernens. In erster Linie hat er betriebswirtschaftliche Gründe. Wenn Mitarbeiter mehr Arbeiten erledigen können, komme ich mit weniger Personal aus. Die Rotation fördert die Kompetenz, aber sie verdichtet auch die Arbeit. Darüber hege ich keine Illusionen. Früher war es noch möglich, während der Arbeit einen Kaffee trinken zu gehen. Heute sorgt jeder Ausfall, sei es wegen Krankheit oder wegen Urlaub, für eine Arbeitshetze. Ein Wechsel der Tätigkeiten, eine Erweiterung der Tätigkeitsspektren und eine Flexibilisierung des Mitarbeiterinsatzes sind kein Akt der Humanisierung der Arbeit, sondern betriebswirtschaftlich erzwungen. (Interview Unternehmen 2, Person 1)

Es ist Zeit für ein kurzes Resümee

Die befragten Unternehmen setzen auf eine möglichst breite Qualifizierung ihrer Beschäftigten. Fortbildungen sind für sie zu einem unverzichtbaren Instrument geworden, um dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel zu begegnen, die Mitarbeiter an sich zu binden und als Arbeitgeber attraktiver zu werden. Kein Personalleiter hält diese Angebote mehr für herausgeworfenes Geld.

Am häufigsten machen Unternehmen neben Unterweisungen am Arbeitsplatz von Schulungen Gebrauch. Sehr oft wird auch auf selbst gesteuertes Lernen gesetzt. Nicht nur technische Angestellte werden für den Besuch von Fachmessen und Tagungen freigestellt. Einige Firmen bieten zusätzlich berufsbegleitende Lehrgänge an. Jedes der besuchten Unternehmen unterstützt darüber hinaus die individuelle berufliche Weiterbildung seiner Beschäftigten in jeder ihm möglichen Art und Weise.

Wir unterstützen unsere Bildungswilligen finanziell und mit entgegenkommenden Arbeitszeitmodellen. Schichtarbeiter können keinen Meisterkurs besuchen, wenn sie fest in ein 5-Schicht-System eingebunden sind. Für unsere Meisterkursteilnehmer organisieren ihre Vorgesetzten Arbeitspläne, die Rücksicht auf ihren Unterricht nehmen. (Interview Unternehmen 5, Person 1)

In den befragten Unternehmen stehen die Weiterbildungsmöglichkeiten noch im umgekehrten Verhältnis zum Lebensalter. Je älter ein Beschäftigter wird, desto seltener bekommt er die Möglichkeit, seine Fertigkeiten und Fähigkeiten auszubauen. Das gilt in besonderem Maße für Gewerbliche. Aber auch viele Beschäftigte sind aus vielfältigsten Gründen nicht immer bereit, sich den Mühen einer Teilnahme an organisierten Lehrgängen und Kursen zu stellen. Das Ergebnis ist in beiden Fällen gleich: Die Männer und Frauen verlieren im Laufe ihres Erwerbslebens die Fähigkeit des Lernens (Lernentwöhnung) und gefährden damit ihre vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen. Doch die Qualifizierung von Älteren und gering Qualifizierten nimmt seit Jahren stark zu. Zwar werden die meisten Angebote in den aufgesuchten Unternehmen nach wie vor Akademikern, Fach- und Führungskräften unterbreitet, aber die Arbeitgeber beginnen umzudenken.

Nur wird das noch zu wenig getan. Bei der berufsbezogenen Weiterbildung in den Unternehmen fehlt es bis heute an Qualifizierungskonzepten und Qualifizierungsanstrengungen, die auf Lernentwöhnte zugeschnitten sind. Das mangelnde Weiterbildungsinteresse Älterer bloß zu kritisieren, hilft nicht. Wer das Lernen verlernt hat, wird erfahrungsgemäß große Schwierigkeiten haben, sich in Lernsituationen zurechtzufinden. In solchen Fällen ist es sinnvoll, die Lernentwöhnten an das Lernen heranzuführen, jeweils angepasst an ihren individuellen Kenntnisstand. Sie müssen das Lernen wie ein Schüler erst wieder lernen, bevor sie qualifiziert werden können. Eine besondere Zielgruppe sind dabei die älteren gering Qualifizierten.

Ich bin zwar ein grenzenloser Optimist, aber das Lernen als einen lebenslangen Prozess zu verstehen und auch individuell umzusetzen, ist zurzeit eher noch die Ausnahme als die Regel. Wir müssen dieser Realität bei der Durchführung gewünschter Qualifizierungen, insbesondere in der Produktion, noch Rechnung tragen. (Interview Unternehmen 1, Person 3)

Die meisten befragten Unternehmen sind zuversichtlich, dass die Weiterbildungsaktivität bei ihnen weiter zunehmen wird. Heute sei die Bereitschaft zu einem lebenslangen Lernen bei Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausgeprägter als in der Vergangenheit: Es stünden genügend Mittel zur Verfügung, um eine forcierte berufsbegleitende Weiterbildung umsetzen zu können. Die Mitarbeiter seien ebenfalls für ein lebenslanges Lernen sensibilisiert. Es seien keine großen Hürden mehr zu überwinden, wenn Vorgesetzte sie für einen organisierten Lehrgang oder Kurs vorschlugen.

Was fördert eine demographiestabile Personalpolitik?

Eine demographiestabile Personalpolitik lässt sich nur schwer ohne günstige Rahmenbedingungen verwirklichen. Die Impulse des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demographie“ allein genügen nicht, selbst nicht der beste Wille beider Betriebsparteien.

Das erste Risiko ist, dass die Geschäftsleitungen das Problem des demographischen Wandels zwar sehen, aber nicht zu demographiefesten Maßnahmen bereit sind, auch nicht angesichts aller Warnungen der Tarifvertragsparteien.

Es interessierte die damalige Geschäftsführung nicht, wie ihr Unternehmen in 10, 15 und 20 Jahren gerüstet sein wird. Das Thema demographische Alterung war für sie wie ein prächtig geschmückter Tannenbaum, den sich jeder bewundernd anschaut, bevor er wieder seiner Wege geht. (Interview Unternehmen 3, Person 3)

Das zweite Risiko liegt am fehlenden Geld vieler Unternehmen. Eine demographiestabile Personalpolitik muss gegen laufende andere Aufgaben der Betriebsparteien vorrangig behandelt, entschieden und organisiert werden. Für kriselnde Unternehmen ist dies ein schwieriges Unterfangen, genauso für finanzschwache. Schwer haben es oft auch Unternehmen, bei denen in der Vergangenheit der Eigentümer mehrfach wechselte. Noch weniger lassen sich Demographie berücksichtigende Ziele beschließen, wenn die Unternehmens- und Personalpolitik sehr kurzfristig plant, dabei von einer hohen Renditeerwartung ausgeht und wenig Investitionsbereitschaft zeigt.

Seit langem wissen wir, dass die Leute älter werden und wir eine demographiestabile Personalpolitik zum Wohl der Beschäftigten und zum Wohl der Unternehmen fördern müssen. Wir wissen, dass wir ohne Investitionen in die Arbeitsbedingungen meiner Kollegen die Existenz des Unternehmens gefährden. Nur im Falle einer Krise werden beide Betriebsparteien sich den neuen Rahmenbedingungen anpassen und prüfen müssen, welche Vorhaben noch finanzierbar und zeitlich zu organisieren sind. (Interview Unternehmen 6, Person 2)

Ganz erhebliche Schwierigkeiten, demographiefeste Ziele zu beschließen, haben Unternehmen, die von Finanzinvestoren abhängig sind. Ihr Problem ist das Bilden von notwendigen Rückstellungen, wie ein Fall aus meinen Befragungen verdeutlicht. Nicht nur die Macht und der Einfluss des besuchten Werkes auf Konzernentscheidungen sind begrenzt, erst recht ihre Mittel. Der Eigner hält das Unternehmen an der „kurzen Leine“ und steuert es über Kennzahlen. So muss sich die Geschäftsführung jede Einstellung eines neuen Mitarbeiters genehmigen lassen, egal, welche Stelle frei ist. Es bedarf einiges an Argumentation – wie der befragte Personalleiter einräumte –, um überhaupt eine Ausschreibung vorzunehmen. Ausgeschiedene Mitarbeiter dürfen erst 1 zu 1 ersetzt werden, wenn die Stelle unverzichtbar ist. Am liebsten sei dem Eigentümer, wenn es sich anders und kostensparender regeln lasse: Dazu sei die Geschäftsführung ausdrücklich angehalten.

Investitionen müssen sich für den Finanzinvestor erst recht möglichst schnell rentieren und einen optimalen Return on Investment versprechen, weil die Fremdfinanzierung des Werkes relativ hoch sei. Genehmigte Budgets dürfen nicht überschritten werden. Nur in Ausnahmen und nur mit Zustimmung des Konzernvorstandes dürfe der Finanzrahmen ausgeweitet werden. Mittels Controlling und Reporting werde das Entstehen von Mehrkosten vermieden. Unter solchen Rahmenbedingungen hat ein Demographieprojekt, das mehr sein will als ein Alibi, hohe Hürden zu überspringen.

Eine demographiefeste Personalpolitik kostet Geld. Wir versuchen das, was möglich und was bezahlbar ist. Wünsche sind endlos, Mittel nicht. Mit dieser Situation müssen wir umgehen. (Interview Unternehmen 4, Person 1)

Nur wird kein Unternehmen die demographische Alterung mit ihren Folgen aussitzen können. Nach dem Motto „Es wird schon gut gehen“ lässt sich keine verantwortungsvolle Personalpolitik betreiben. An der alternden Belegschaft kommt kein Finanzinvestor vorbei. Die Fakten werden alle Betriebe zu altersstabilen Arbeitsplätzen zwingen, wenn sie überleben wollen. Wer seine Arbeitsverhältnisse heute nicht demographiefest gestaltet, wird in 10, spätestens in 15 Jahren mit einem Anteil von 25 bis 30 Prozent Beschäftigter über 55 Jahre nicht mehr wettbewerbsfähig sein. Vor diesem Hintergrund ist der verpflichtende Demographiefonds von großem Nutzen. Wie jedes Unternehmen der Chemiebranche müssen auch Finanzinvestoren dafür bis zu 2 Prozent zusätzlich für Lohn und Gehalt ihrer Beschäftigten aufbringen. Das schafft ein Bewusstsein für den Bevölkerungswandel und die damit verbundenen Probleme.

Ganz anders ist die Ausgangslage für Familienunternehmen. So stehen bei ihnen nicht die Interessen der Anleger und die Logik der kurzfristigen Gewinnorientierung im Mittelpunkt, sondern die über Generationen gehende Sicherung des Unternehmens. Deutlich wird diese spezifische Unternehmenspolitik in bewährten Geschäftsprinzipien, gewachsenen Kunden- und Lieferantenbeziehungen und langfristigen Bindungen ihrer Mitarbeiter. In ihrer Unternehmenskultur setzen sie stärker als Publikumsgesellschaften auf einen nachhaltigen Erfolg, eine Verankerung in der Region und eine Wertschätzung der Beschäftigten.

Familienunternehmen legen erst recht mehr Wert auf eine finanzielle Eigenständigkeit. Sie streben eine möglichst hohe Eigenkapitalquote an, die sie unabhängiger von Fremdkapital und äußeren Einflüssen macht.

Der Vorteil eines unabhängigen mittelständisch geprägten Familienunternehmens wie bei uns ist die ausgeprägte soziale Verantwortung gegenüber den Beschäftigten. Die Inhaberfamilie entzieht dem Unternehmen kein Geld, sie reinvestiert, nicht nur um Steuern zu sparen, sondern um die Eigenkapitalquote zu erhalten. Das sind ideale Bedingungen für eine demographiestabile Unternehmenspolitik. (Interview Unternehmen 2, Person 1)

Von Vorteil ist andererseits die Unternehmensgröße. Großunternehmen können ein Demographieprojekt strategisch über Jahre planen. Die besuchte Aktiengesellschaft befasste sich seit der Jahrtausendwende mit der demographischen Alterung. Sie richtete eine Projektgruppe ein, deren Federführung der Personalleiter einer Division und der Leiter Gesundheitsschutz, Arbeits- und Unternehmenssicherheit innehatten. Mittlerweile sind aus den damaligen Initiativen etablierte Einrichtungen geworden: das Arbeitsplatzkataster und das Gesundheitswesen.

Ich habe vor einiger Zeit mit einem Unternehmer der Fertighausbranche gesprochen. Die haben überhaupt nicht die Software, eine Demographieanalyse durchzuführen. Noch alarmierender ist, sie sind nicht sensibilisiert für die auf sie zurollende demographische Alterung. Großkonzerne haben ganz andere Möglichkeiten, egal, ob es BASF, Bayer oder VW ist. Sie verfügen über ausreichend Geld, Kompetenz und Zeit, die für eine demographiefeste Personalpolitik unabdingbar sind. Irgendwann muss sich Unternehmensgröße auch einmal auszahlen. Nur: Das Problem betrifft alle. (Interview Unternehmen 1, Person 3)

Eine große Hürde auf dem Weg zu einer demographiestabilen Personalpolitik war die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 für viele Unternehmen. Nach der Insolvenz des Geldhauses Lehman Brothers im September 2008 fiel die Wirtschaft weltweit in eine Rezession. Unternehmen stornierten Aufträge, kaum jemand wollte angesichts der ungewissen Zukunft mehr investieren. Die deutsche Wirtschaft brach 2009 so stark wie nie zuvor in der Geschichte der Bundesrepublik ein. Das Bruttoinlandsprodukt in Deutschland sank in jenem Jahr um 5,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die Auswirkungen der Krise zeigen sich trotz guter Konjunktur bis zum heutigen Tag.

Die Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise waren überall in der deutschen Industrie zu sehen. Unternehmen drosselten ihre Produktion, schickten Mitarbeiter in eine Zwangspause (Kurzarbeit) oder bauten gleich Arbeitsplätze ab. Gerade Deutschland als größte Exportnation der Welt war besonders von Auftragsrückgängen betroffen. Daran konnten die größten Konjunkturprogramme der Bundesregierung der Nachkriegszeit in den Jahren 2009 und 2010 wenig verändern, aber sie schwächten zumindest die Auswirkungen der Krise ab.

Als Auslöser der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise gelten fragwürdige Spekulationsgeschäfte mit amerikanischen Hauskrediten, die zu einer globalen Liquiditäts- und Vertrauenskrise zwischen den Banken führten. Es wäre aber verkürzt, nur ihnen die Schuld zu geben. Verantwortung für das weltweite Finanzdebakel tragen viele. Es war die radikalkapitalistische Ideologie mit ihren Bannern „weniger Staat“ und „mehr Deregulierung, Liberalisierung und Privatisierung“, die sich fast alle Staaten zu eigen machten, egal wer sie regierte. Sie waren blind für die Folgen, genauso wie die Anleger. Sie trieb die Gier auf immer höhere Renditen, und das blendete sie so sehr, dass sie die Auswirkungen nicht kommen sahen.

Diese bewegten Jahre der Finanz- und Wirtschaftskrise wirkten wie eine Bremse für eine demographiestabile Personalpolitik in den Unternehmen. Vorrang hatte die Bewältigung unmittelbar drängender Probleme und nicht Investitionen in Ergonomie, in Gesundheit und in Weiterbildung. Dafür fehlte es selbst in vorbildlichen Familienunternehmen jahrelang an Geld. Das Finanzdebakel ist verantwortlich für mehrere verlorene Jahre.

Bis 2008 waren wir ein vorbildliches Unternehmen. Egal, ob es um Fortbildung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Altersvorsorge ging, wir waren die Ersten. Unser Ehrgeiz war, ein Paradebeispiel eines mittelständischen

Unternehmens zu sein. Wir handelten wie eine kleine sportliche Firma, die sich dem Wohl der Beschäftigten verschrieben hatte. Die Finanz- und Wirtschaftskrise bremste uns aus. Investitionen in die Fortbildung, die Gesundheit und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen kosten Geld, und das hatten wir nicht mehr.

Vor der Krise konnten wir immer frei sagen: Gute Arbeitsbedingungen lassen wir uns etwas kosten. Mit der Krise zerbrach diese Selbstverständlichkeit. Die Jahresleistung wurde gekürzt, die Arbeitszeit erhöht und Maßnahmen einer demographiefesten Personalpolitik gestreckt. Wie sollte noch Geld in ein vorbildliches Gesundheitsmanagement investiert werden? Glücklicherweise kann ich nicht zurückblicken auf die letzten Jahre.

Unser Haus muss sich also keinen Vorwurf machen lassen, warum wir erst heute eine nachhaltige und vorausschauende Personalpolitik beginnen. Wir waren bereits auf einem guten Weg, aber wir mussten aus Finanzgründen unsere Demographieziele unterbrechen. Der Risikofaktor bei der Umsetzung des Demographietarifvertrages ist das Geld. Eine demographiefeste Personalpolitik lässt sich nur umsetzen, wenn es einem gut geht. (Interview Unternehmen 2, Person 1)

Ein Demographieprojekt setzt immer auch eine Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten voraus. Sie müssen willig sein, sich auf ein längeres Erwerbsleben bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter einzustellen. Ob sie dafür heute schon bereit sind, bezweifeln selbst befragte Betriebsräte. Ein Teil ihrer Kollegen hänge an der lieb gewonnenen Gewohnheit des frühen Ausscheidens aus dem Berufsleben, ein anderer Teil blockiere, weil die Kehrtwende vom „gemeinen“ Arbeitgeber komme.

Jeder weiß, dass der tarifliche Anspruch auf Förderung der Altersteilzeit entfallen ist. Aber ein Großteil meiner Kollegen hofft auf eine neue Lösung. Sie verfahren nach dem Motto: „Wenn ich nicht mehr leistungsfähig bin, werden Personalleitung und Betriebsrat es schon richten.“ (Interview Unternehmen 1, Person 4)

Diese Haltung ist menschlich verständlich. Beide Seiten – der Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. und die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie – haben eine Arbeitsgeneration lang vieles dafür getan, dass sich eine Vorruhestandsmentalität in den Köpfen einbrennen konnte. Beinahe jeder ältere Beschäftigte über 50 Jahre ging wie selbstverständlich davon

aus, mit 55 Jahren einen Antrag auf Altersteilzeitarbeit (Blockmodell) stellen zu können. Nach dem Wegfall der staatlichen Altersteilzeitförderung entfiel nicht nur diese Möglichkeit, auch der Rentenbeginn mit 65 Jahren wurde nach hinten geschoben.

Diese Kehrtwende macht vielen Älteren Angst. Sie befürchten jenseits ihres 60. Lebensjahres nicht mehr mithalten zu können. Von der Hand zu weisen ist ihre Sorge nicht. Alt werden und dabei gesund und arbeitsfähig bleiben können nur Beschäftigte in den Unternehmen, die nach eigenem Urteil ein gutes Arbeitsumfeld haben und nicht unter körperlich und seelisch verschleißenden Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen arbeiten müssen. Der DGB-Index Gute Arbeit macht dafür wenig Hoffnung. Nicht einmal die Hälfte der Beschäftigten glaubt daran, bis zum Rentenalter durchhalten zu können. In der Chemieindustrie sind es – wie ich bereits erwähnte – knapp über 50 Prozent. Ohne alters- und altersgerechte Arbeitsplätze, ein Gesundheitsmanagement und ein lebensbegleitendes Lernen wird sich daran auch nichts Grundlegendes ändern.

Eine demographiestabile Arbeitspolitik steht damit vor einer zweifachen Aufgabe:

- Die Unternehmen müssen weg von einer Politik der stetigen Arbeitsintensivierung, die nur für den Preis eines möglichst frühen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben möglich ist und
- sie müssen die Notwendigkeit, länger zu arbeiten, attraktiv für ihre Beschäftigten machen.

Nicht nur den Beschäftigten muss die Kehrtwende bewusst werden, auch den Personalleitern. Für mich ist es eine neue Situation, mich nicht mehr mit Personalabbau beschäftigen zu müssen. Heute ist für mich ein 63-Jähriger ein Leistungsträger, wenn er das entsprechende Fachwissen besitzt. Entscheidet er sich, vorzeitig aus dem Unternehmen auszuschneiden, muss ich einen adäquaten Ersatz finden – und das wird zunehmend schwieriger. In meiner Arbeit ist dies ein Paradigmenwechsel. Ich muss erst wieder in die andere Spur kommen, auch gegenüber der Geschäftsführung. In unserem Unternehmen verschärft sich das Problem noch durch eine auffällige alterszentrierte Altersstruktur. Junge qualifizierte Fachkräfte müssen nachkommen, wenn wir nicht „vergreisen“ wollen. (Interview Unternehmen 3, Person 1)

Die befragten Unternehmen befinden sich zurzeit in einer Umbruchphase. Sie investieren in gute Arbeitsbedingungen, aber sie sind (noch) nicht vorbildlich. Von jetzt auf gleich lässt sich kein Demographieprojekt umsetzen. Gerade kleineren und mittleren Unternehmen fehlt es oft an Ressourcen, um den Demographietarifvertrag zu erfüllen, aber auch Großunternehmen brauchen Zeit für die Kehrtwende. Nur ein Teil der Beschäftigten in der Produktion kann heute schon damit rechnen, seinen derzeitigen Arbeitsanforderungen bis zum Eintritt ins gesetzliche Rentenalter gewachsen zu sein. Aus diesem Grund überrascht es nicht, dass Ausstiegsmöglichkeiten immer noch beliebt sind. Dafür steht die Rente mit 63 Jahren nach 45 Beitragsjahren, aber auch die überwiegende Nutzung des Demographiefonds.

Das ist ein Ding! Mich versetzt es in Unruhe, wenn unser Unternehmen musterhaft sein soll. Ich frage mich, was andere Unternehmen in ihrer Personalpolitik in den letzten 5 Jahren unternommen haben, um die Auswirkungen des demographischen Wandels zu gestalten? Viel können sie nicht umgesetzt haben. Auf gutem Wege ist unser Haus bei der demographiefesten Planung der Schlüsselqualifikationen bei den Fachangestellten und stellenweise auch bei den Facharbeitern. Bei den Ungelernten und Angelernten lässt sich dagegen nicht von einer nachhaltigen und vorausschauenden Personalpolitik sprechen. Die Geschäftsführung vertritt die Position, dass sie diese Kräfte bei Bedarf jederzeit auf dem Arbeitsmarkt gewinnen kann. (Interview Unternehmen 1, Person 4)

Genauso bereit zur Kehrtwende müssen die Vorgesetzten sein. Führungskräfte brauchen heute nicht nur Fachwissen, Durchsetzungswillen und Sozialkompetenz, sie müssen „authentisch führen“. Was nichts anderes heißt: Sie wissen, wer sie sind und wie sie auf andere wirken. Sie gehen auf ihre Mitarbeiter ein und können sie zu einer Mannschaft zusammenschweißen, die durch Leistung und Zusammenhalt überzeugt. Ein authentischer Vorgesetzter ist also jemand, der die Aufgabe und nicht sich selbst in den Mittelpunkt stellt. Fairness, Offenheit und Respekt heißen seine Werte.

Für die Bewältigung der demographischen Alterung genügen diese Attribute allein nicht. Vorgesetzte dürfen vor einer demographiestabilen Personalpolitik auch nicht weglauen und nach wie vor mit Programmen vorzeitiger Pensionierung liebäugeln. Ganz im Gegenteil: Sie müssen sich eine vorausschauende und nachhaltige Personalpolitik zu eigen machen. Sie müssen in der Personalpolitik langfristige Trends berücksichtigen und die richtigen

Konsequenzen aus dieser Entwicklung ziehen. Dafür müssen aber zunächst drei Bedingungen erfüllt sein:

1. Die Geschäftsführung muss das Thema der demographischen Alterung in ihrer Bedeutung erkennen und ein Demographieprojekt nicht nur befürworten, sondern unterstützen und begleiten. Ohne ihre entschiedene Fürsprache bleibt es bei einer Absicht, die bei den Führungskräften meist auf Unverständnis und auf taube Ohren stößt.
2. Die Arbeitsverträge von Geschäftsführungen und Vorständen müssen nach Ansicht befragter Betriebsräte längerfristig laufen und sie zur Umsetzung eines Demographieprojektes verpflichten. Laufzeiten von gewöhnlich 4, maximal 5 Jahren seien zu kurz für Vorhaben wie eine demographiefeste Personalpolitik. In dieser Zeit können lediglich Ziele mit hoher karrierefördernder Symbolwirkung verfolgt werden, aber es kann kein Demographieprojekt sorgfältig eingeleitet und seine Umsetzung systematisch gesteuert und flankiert werden.
3. Verantwortliche Vorgesetzte müssen von einer demographiestabilen Personalpolitik fest überzeugt sein. Sie müssen bereit sein, dazulernen und sich weiterzuentwickeln, und sie müssen offen sein für notwendige Innovationen etc. Über einen Tarifvertrag allein lassen sich keine eingeschliffenen Verhaltensweisen aufbrechen, erst recht nicht in Deutschland, wo seit Jahrzehnten eine statusbezogene Kultur herrscht, in der es schwerfällt, sich von seinen anvertrauten Aufgaben zu verabschieden, unabhängig vom Geld.

Jedes Demographieprojekt hat ein grundsätzliches Problem. Unternehmen investieren in bessere Arbeitsplätze, wenn ein möglichst kurzfristiger Nutzen zu erwarten ist. Vor dieser Argumentation hat es eine nachhaltige und vorausschauende Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten schwer, zu bestehen. Gesund im Beruf bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter zu sein, ist sein Geld wert – aber nicht dort, wo der kurzfristige Gewinn an erster Stelle steht. Im Rahmen einer Ökonomie der kurzen Sicht werden langfristige Risiken billigend in Kauf genommen, und dazu zählen die Folgen der demographischen Alterung.

Jeder Unternehmer investiert in seinem Betrieb nach seinen Möglichkeiten und seinen Notwendigkeiten. Wenn der Blick für die Notwendigkeiten im Rahmen seiner Möglichkeiten geschärft ist, wird er ein Demographie- und

Gesundheitsmanagement organisieren, je nach seinen Möglichkeiten. Nicht jeder Betrieb wird dazu ohne Weiteres in der Lage sein. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Eine kurzfristige Orientierung und Planung im Wirtschaften setzt einer demographieorientierten Personalpolitik immer Grenzen und erschwert zumindest Ansätze innovativer Arbeitspolitik. Von einer grundsätzlichen Unmöglichkeit einer alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung, eines Gesundheitsmanagements und eines lebenslangen Lernens will ich nicht sprechen, aber von einem ungelösten Spannungsverhältnis zwischen Prävention und kurzfristigen kapitalistischen Verwertungsberechnungen. Daran wird sich – wie auch meine Befunde zeigen – erst Grundlegendes ändern, wenn der Handlungsdruck der demographischen Alterung so stark geworden ist, dass er die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der Unternehmen unmittelbar bedroht. Bis dahin sehen Geschäftsführungen kaum eine Veranlassung, mit Nachdruck bessere Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu schaffen.

Ohne Leidensdruck kommt es nicht zu Veränderungen im Unternehmen, nicht zu einem Handlungsbedarf mit entsprechenden Planungen. Eine demographiestabile Personalpolitik braucht darüber hinaus günstige Rahmenbedingungen. In unserem Unternehmen waren die letzten Jahre turbulent. Sie standen im Zeichen einer Restrukturierung, die unsere Kapazitäten gebunden hat: Ein harter Sanierungsplan musste bewältigt, ein neues Werk 2011 bis 2012 aufgebaut werden. Erst seit den letzten 2 Jahren finden wir die Ressourcen, das Personal und die Kompetenz, um uns mit der demographischen Alterung ernsthaft zu befassen. (Interview Unternehmen 3, Person 1)

Außer diesen Punkten gibt es noch eine Reihe weiterer Hürden, die auf dem Weg zu einem Demographieprojekt zu nehmen sind. Eine Gefahr ist, diesen Tarifvertrag mechanisch umzusetzen. Das funktioniert im Unternehmensalltag nicht, wie meine Befragten übereinstimmend berichten. Der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ sei ein Appell an beide Seiten, einen tragfähigen Konsens zu finden. Mit Fordern und Abwehren gehe das nicht. Das Credo eines befragten Personalleiters ist, die eigene Situation zunächst zu reflektieren, bevor Vereinbarungen getroffen werden. Beide Betriebsparteien sollten sich dabei fragen: Welche Themen sind in ihrem Haus tatsächlich wichtig und wo liegen ihre größten Handlungsbedarfe?

Für die Umsetzung einer nachhaltigen und vorausschauenden Personalpolitik brauche es, und das betonen alle Befragten, stets einen langen Atem,

da das Risiko des Scheiterns verhältnismäßig hoch sei. Das Demographiethema sei zugleich umfassend wie unbestimmt. Es müsse erst handhabbar gemacht werden. Außerdem sei es eine Querschnittsaufgabe, bei der an vielen Baustellen zugleich gearbeitet werden müsse. Wenn das Vorhaben nicht sorgfältig eingeleitet und die Umsetzung nicht hartnäckig verfolgt werde, drohe eine Versandung.

Nicht alles muss von jetzt auf gleich begonnen werden. Eine Maßnahme sollte besser nach der anderen in Angriff genommen werden, anstatt sich gleich zu Beginn zu überfordern. Etwas mechanisch umzusetzen und Widerstände zu leugnen, führt nicht ins Ziel. Es ist auch nie zu spät zu beginnen. Wir beide, die Treiber des Demographieprojektes, haben auch Zeit verloren. Am liebsten hätten wir gleich unsere Handlungsempfehlungen an allen Standorten umgesetzt. Nur wäre es sinnvoll gewesen? Der richtige Weg ist, an einem Punkt zu starten und jedes Jahr etwas mehr zu machen. (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Um es anders zu formulieren: Eine altersstabile Personalpolitik ist ein langer evolutionärer Prozess, bei dem immer wieder Widerstände vorkommen. Sie lassen sich nur durch Kontinuität verhindern. Grundlegende Veränderungen der Personalpolitik erfordern dabei veränderungsbereite und handlungsfähige Geschäftsführungen wie auch Betriebsräte. Eine demographiefeste Unternehmenspolitik lässt sich immer dort beobachten, wo beide Seiten die demographische Alterung als strategisches Thema sachlich-kooperativ verfolgen und sie selbst gegen Widerstände um- und durchsetzen.

Wir beide sind anfangs belächelt worden, aber wir haben uns davon nicht beirren lassen. Uns wäre es fremd gewesen, aufzugeben. Unser Motto war: Fangen Sie mit dem an, was Sie können. Setzen Sie Ihre Prioritäten! (Interview Unternehmen 1, Person 1)

Fehlt die Unterstützung der Geschäftsführung, wird „der Prozess wie mit einer Lehmschicht umschlossen“, wie es ein befragter Personalleiter beschrieb. Nicht zu unterschätzen ist aber auch die Rolle der Betriebsräte. Als Mitinitiatoren eines solchen Projektes finden sie sich auf einem ungewohnten Platz wieder. Projektarbeit sind sie oft nicht gewohnt. Sie müssen erst lernen, damit umzugehen. Wer sich auf dieses Wagnis einlässt, braucht Kompetenzen und Ressourcen.

Operativ an dem Demographieprojekt teilnehmen können die Betriebsräte auch nur, wenn sie ihre Kollegen geschlossen hinter sich wissen. Das ist nicht einfach, da diese höchst unterschiedliche Interessen haben. Als erfolgreich hat sich das Vorgehen erwiesen, abteilungsbezogen und nicht flächendeckend für den gesamten Betrieb zu handeln. Diese Strategie mindert Ängste vor Veränderungen und lässt Beschäftigte bereitwilliger einem Demographiemanagement folgen, das nahezu alle arbeits- und leistungspolitischen Handlungsfelder berührt.

In der Reihenfolge zuletzt, aber nicht in der Bedeutung, ist eine Unternehmenskultur, die es ernst meint mit der Wertschätzung aller Beschäftigten. Dabei geht es um Werte, Normen und Verhaltensweisen im Unternehmen, die auf Anerkennung und Förderung jedes Mitarbeiters setzen – unabhängig von Alter, Herkunft und Geschlecht.

Die befragten Unternehmen bekennen sich zur Pflege einer Unternehmenskultur der gegenseitigen Wertschätzung, um das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Anerkennung zu befriedigen und um ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Was damit im Einzelnen gemeint ist, ist u.a. eine Transparenz von Entscheidungen im Haus, ein Klima des kollegialen und unterstützenden Umgangs am Arbeitsplatz, ein glaubwürdiges und beteiligungsorientiertes Führungsverhalten, eine Offenheit der Führungskräfte für Veränderungsvorschläge von Mitarbeitern, eine Förderung des Eigenantriebs und der Selbstverantwortung der Beschäftigten, ein energisches Einschreiten gegenüber Diskriminierungen jeglicher Art und ein betriebliches Vorschlagswesen.

Die entscheidende Frage ist, ob diese hohen Ziele auch gelebt werden. Papier ist bekanntlich geduldig. Vertrauen, Verbundenheit, Offenheit und Freiheit müssen von jedem Mitarbeiter verinnerlicht werden. Eine Corporate Social Responsibility – wie es heute auf neudeutsch heißt – lässt sich nicht verordnen. Sie muss im Umgang miteinander wachsen. Dabei ist für eine „wertschätzende Unternehmenskultur“ ein gutes und kooperatives Führungsverhalten unverzichtbar. Das Verhalten der unmittelbaren Vorgesetzten bestimmt maßgeblich die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten.

In zwei Dritteln der befragten Unternehmen üben die Betriebsratsvorsitzenden Kritik am Führungsstil. Nachholbedarf sehen sie vor allem im Umgang mit älteren Beschäftigten. Ihnen müssten sie künftig besser aufzeigen, worin der Sinn ihrer Tätigkeit liegt, warum sie im Alter Neues lernen und warum sie

möglichst bis zu ihrem gesetzlichen Renteneintritt im Unternehmen bleiben sollen. Jeden Beschäftigten müssten sie auch auf die demographische Alterung vorbereiten, eine altersgerechte Unternehmenskultur fördern anstatt behindern und Führungsleitlinien entwickeln.

Es ist viel auf den Weg gebracht, aber zu wenig erreicht worden. Das eine sind die wohl gesetzten Worte in den Unternehmensleitlinien, das andere ist die Praxis. Als Betriebsrat bin ich jeden Tag in den Abteilungen unterwegs. Immer wieder beschweren sich Kollegen bei mir über das Verhalten der Vorgesetzten. Das spricht Bände. (Interview Unternehmen 1, Person 4)

Bereits vor Jahren wurde die besondere Bedeutung der Führungskräfte für die Motivation der Mitarbeiter wahrgenommen. Leider hat diese Einsicht nicht bei jedem auf gleiche Art und Weise gefruchtet. In der Finanz- und Wirtschaftskrise offenbarte sich, dass unsere Führungskräfte Schönwetterkapitäne gewesen sind und keinem Sturm standhalten können. Wer Augen hatte, sah, wie unwohl sie sich in ihrer Haut fühlten.

Führung ist unser wichtigstes Thema. Alle denkbaren Anstrengungen hat die Geschäftsführung unternommen, aber erfolgreich waren sie nicht. Jahrelang haben wir in einer Abteilung, in der die Führung am meisten von den Mitarbeitern in anonymen Befragungen abgestraft worden ist, Diagonalworkshops durchgeführt. Daran nahmen 20 Prozent der Mitarbeiter teil, die tagelang strategische Ideen wälzten, über Veränderungen in der Prozessorganisation diskutierten und ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten anmahnten. Der Wille etwas zu verändern, war spürbar, aber es blieb bei der Absicht. Stets bemüht, so würde es im Arbeitszeugnis stehen. Dafür hatte jeder Vorgesetzte seine persönlichen Gründe, aber eine Führungskompetenz beweist sich an den Handlungen. (Interview Unternehmen 2, Person 1)

Eine Anerkennungskultur mit einem fairen und respektvollen Umgang untereinander spreche ich unserem Haus nicht ab. Die Tür des Geschäftsführers steht jedem offen. Woran es oft fehlt, ist – trotz Schulung unserer Vorgesetzten – die persönliche Anerkennung der Leistung unserer Beschäftigten. Ein Schulterklopfen ist mehr wert als 20 € mehr Verdienst im Monat. (Interview Unternehmen 6, Person 2)

Keinen Zweifel lassen die Befragten daran, dass ihre Unternehmen Ältere, Behinderte und Migranten nicht diskriminieren. Der Umgang mit ihnen sei aufrichtig, offen und respektvoll. Ein uneingeschränktes positives Altersbild

hat sich in den Führungsetagen der Unternehmen aber noch nicht durchgesetzt. Ältere über 50 Jahre haben es wie vor Jahren schwer bei Bewerbungen und ihr Anteil an Weiterbildung ist unterdurchschnittlich trotz der ihnen zugeschriebenen positiven Eigenschaften wie Arbeitsmoral, Erfahrungswissen und Qualitätsbewusstsein. Diese Haltung zu ändern brauche Zeit, wie die Befragten übereinstimmend einräumten.

Wer heute eine wertschätzende Unternehmenskultur und Unternehmensführung einführt, kann nicht erwarten, dass das morgen alle beherzigen werden. Das muss permanent passieren, wie ein steter Tropfen, der den Stein höhlt. Je kontinuierlicher der Prozess ist, umso nachhaltiger ist er. (Interview Unternehmen 1, Person 3)

An Entscheidungen im Unternehmen werden alle Mitarbeiter so eng wie möglich beteiligt und in den Prozess eingebunden. Der übliche Weg sind Betriebsversammlungen, in denen die Geschäftsführung über die Entwicklung der Finanz- und Wirtschaftslage unterrichtet. Ein Unternehmen belässt es dabei nicht. Einmal im Monat hält es einen sogenannten Marktplatz in einer ihrer Abteilungen ab. Wie auf einem Wochenmarkt herrscht dort eine lockere Atmosphäre des Austausches zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, bei dem jeder die Gelegenheit hat, seine Fragen zu stellen. Leider komme es nicht allzu oft zu lebhaften Gesprächen, wie der Personalleiter bedauert. Nur ein kleiner Teil stelle Fragen, selbst wenn Vorgesetzte bewusst provozierten.

Ob sich jeder informiert fühlt, ist immer eine Frage der Wahrnehmung. Es hängt davon ab, mit wem sie sprechen. Selbst dem Betriebsrat wird manchmal vorgeworfen, dass er nur unzureichend unterrichtete. Sie können jeden Tag Informationen über das Netz jagen und stoßen trotzdem auf Unkenntnis. Wie gut sich jemand einen Überblick verschafft hat, ist individuell höchst verschieden. (Interview Unternehmen 3, Person 3)

Resümee: Ist der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ ein Meilenstein?

Der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ ist in vielerlei Hinsicht ein Meilenstein:

Das Tarifwerk steht für einen grundsätzlichen Paradigmenwechsel – weg von der „Jugendkultur“ der vergangenen Jahrzehnte und hin zu einer generationenübergreifenden Arbeits- und Personalpolitik, die zukünftig einer hohen Zahl älterer Beschäftigter ein längeres Erwerbsleben möglichst bis zum gesetzlichen Renteneintritt ermöglichen will. Dabei setzt die Chemieformel nicht auf starre Vorgaben, die einfach abgearbeitet und erfüllt werden müssen. Hier wird ein Rahmen gespannt, innerhalb dessen

- eine alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation einen sicheren Platz im Unternehmen finden,
- eine altersgerechte Arbeitszeitflexibilität gefördert,
- ein Gesundheitsmanagement geschaffen,
- eine kontinuierliche Weiterbildung ermöglicht,
- negative Altersbilder überdacht,
- ein Erfahrungs- und Wissenstransfer gesichert,
- berufliche Neuanfänge unterstützt und
- eine familienbewusste Personalpolitik umgesetzt werden können.

Dies mag sich auf den ersten Blick anhören, als sei es noch recht wenig. Es zeigt aber eine richtungsweisende Haltung. Ein Großteil der befragten Unternehmen hatte sich zuvor kaum – und schon gar nicht systematisch – mit der demographischen Alterung befasst. Erst mit dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ wird eine Rechtfertigung dafür geschaffen, sich

mit Fragen des Alters, der Belastungen und der Qualifizierung von Beschäftigten nicht nur oberflächlich, sondern bewusst auseinanderzusetzen. Die verbindliche Demographieanalyse mit den anschließenden Beratungen der Betriebsparteien über die Verwendung des Demographiefonds sorgt für den notwendigen Impuls.

Welche dieser eben genannten Handlungsfelder vorrangig zu bearbeiten sind, liegt allein in den Händen der Betriebsparteien. Die Tarifvertragsparteien machen ihnen keine Vorgaben. Das liegt ganz auf der Linie der Befragten. Eine Flexibilität im Umgang mit der demographischen Alterung ist gewünscht. Es wäre für sie verhängnisvoll, wenn ihnen vorgeschrieben würde, wie sie die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer erhöhen sollten. Ihnen würden die Tarifvertragsparteien damit jeglichen Spielraum nehmen und sie an den Rand drücken. Handlungsfähig wären sie dann nur noch eingeschränkt. Kein Tarifvertrag der Chemie könnte die Vielfältigkeit dieser Branche und ihrer Unternehmen widerspiegeln. Je nach Ausgangslage muss jedes Unternehmen seine eigene maßgeschneiderte Lösung finden.

Das ist die Frage: Mit welchem Auftrag bin ich unterwegs? Bin ich wie die Blues Brothers mit dem Auftrag des Herrn missionarisch unterwegs oder Sorge ich für akzeptable Rahmenbedingungen der Unternehmen? Wer Verbindlichkeit bis ins Detail fordert, ist von einer Planwirtschaft nicht mehr weit entfernt. Dieses Modell hat zumindest in Mitteleuropa für mich erkennbar nicht funktioniert. Es hat keine Facetten, die mich danach hungern lassen. Es hat ausgedient. (Interview Unternehmen 1, Person 3)

Der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ ist auch keineswegs rückwärtsgewandt. Der Erhalt der Möglichkeit, frühzeitig aus dem Erwerbsleben auszuschneiden, hat seine Gründe in zum Teil noch nicht demographiestabilen Arbeitsbedingungen der Chemie und im Denken vieler älterer Arbeitnehmer, die sich an die Vorruhestandsregelungen gewöhnt hatten. Beides braucht seine Zeit, bevor es sich ändert.

Vieles spricht dafür, dass dies geschehen wird: Die Arbeitsplätze in 10 Jahren werden ganz andere sein als heute. Sie werden der demographischen Alterung gerecht sein, weil sie es müssen. Unternehmen, die überleben wollen, müssen ihre Investitionen in Ergonomie, Gesundheit und Weiterbildung mit Nachdruck beschleunigen. Das Durchschnittsalter des Ausstiegs aus dem Berufsleben und der Einstieg in das Rentenalter wird in einem Fenster zwischen 63 und 65 Jahren liegen.

Unternehmen haben keine andere Wahl mehr, als sich von der Jugendkultur zu verabschieden. Die allgemeine demographische Entwicklung unserer Gesellschaft wird sich zwangsläufig auch in den Belegschaften widerspiegeln. (Interview Unternehmen 1, Person 4)

„Atmende Lebensarbeitszeiten“, die der Vielfalt der Lebensphasen und der Unterschiedlichkeit des Berufslebens gerecht werden, werden kein Wunsch mehr sein, sondern Alltag. Die Generation Y, wie sie Soziologen so schön benannt haben, wird sie fordern. Diese Generation, geboren zwischen 1977 und 1998, hat andere Erwartungen an ihr Leben als die jetzt ausscheidenden „Baby Boomers“, wie befragte Personalleiter beobachten. Sie will nicht mehr dem Beruf alles unterordnen und erst nach der Arbeit leben. Sie erhebt den Anspruch nach einem Gleichgewicht zwischen Beruf und Freizeit. Sie möchte schon während der Arbeit glücklich sein. Was sie wollen, ist ein Arbeitsplatz, der ihnen

- ein hohes Maß an selbständigen Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollmöglichkeiten gewährt;
- die Möglichkeit verschafft, ihr Können unter Beweis zu stellen;
- soziale Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten gibt und
- die Möglichkeit des Wechsels offenhält.

Mehr Zeit für Familie und Freizeit als ihre Eltern zu haben, ist eine sehr bedeutende Forderung dieser Generation. Neue Familienmodelle sind für sie unverzichtbar: Bei der Familienplanung und Familiengestaltung setzt sie auf Gleichberechtigung und auf Elternzeiten, die Vaterzeiten mit einschließen. Sie wünschen sich Kinder, aber nur, wenn sie Familie und Karriere gut vereinbaren können.

Der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ bietet dafür heute schon viele Möglichkeiten an. Ein Arbeiten je nach Lebensphase ist machbar. Die „lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung“ ermöglicht es nicht nur, die Arbeitszeit Älterer um 20 Prozent zu reduzieren, sondern auch die Flexibilisierung von Arbeitszeit in bestimmten Lebensphasen. Für Pflege- und Erziehungszeiten kann die wöchentliche Arbeitszeit von 37,5 Stunden auf 30 Stunden pro Woche vollfinanziert verkürzt werden. Dies sind nur zwei Beispiele. Denn die Betriebsparteien sind frei, die Lebensphasen im RV 80 Modell selbst zu bestimmen.

Souverän mit der Zeit umzugehen, erlauben den Beschäftigten ebenfalls die Langzeitkonten. Ein sogenanntes Wertkonto, in das Entgelt- oder Arbeitszeit eingebracht werden, lässt sich für eine bezahlte Freistellung von der Arbeit verwenden. Die Nutzungszwecke der Wertguthaben sind dabei groß. Der Tarifvertrag geht zunächst davon aus, die Freistellungsansprüche für eine Qualifizierung einzusetzen, aber dies ist nicht zwingend. Ebenfalls denkbar ist, die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit zu verkürzen, Pflege- und Erziehungszeiten zu nehmen oder für sonstige Zwecke zu nutzen. Die Langzeitkonten können sich in Zukunft zu Teilzeitkonten weiterentwickeln, die Mitarbeiter gleitend in ihren Ruhestand wechseln lassen. Die Möglichkeiten des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demographie“ können am besten mit dem Begriff „vielfältig“ gekennzeichnet werden.

Die Betriebsparteien können mit dem Demographiefonds zwei, auch miteinander kombinierbare Arbeitszeitmodelle finanzieren. Sie können einen flexiblen Übergang in den Ruhestand als Option einräumen und für eine bessere Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie sorgen. Damit können sie älteren wie jüngeren Arbeitnehmern gerecht werden und müssen keine Altersgruppe vernachlässigen.

Der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ beinhaltet viele Aspekte, wie ein Arbeitsleben gestaltet werden kann, nicht nur sein Ende. In meinen Augen ist dies der richtige Ansatz. Er vermittelt neue Einsichten, wie ich Beschäftigte qualifiziere, wie ich sie gesund halte und wie ich sie motiviere. In dem Sinne ist dieser Tarifvertrag ein gutes Fundament. (Interview Unternehmen 3, Person 3)

Die Tendenz, immer auf das Ende des Arbeitslebens zu schauen, ist meiner Meinung nach zu einseitig. Vielmehr muss die Vielfalt der Lebensphasen in den Blick kommen. Es gibt immer Zeiten, wo Beschäftigte gerne weniger, und andere Zeiten, wo sie gerne mehr arbeiten möchten. So kann es durchaus sein, dass ein Mitarbeiter wünscht, vom 59. bis zum 60. Lebensjahr mit seiner Arbeit kürzerzutreten, um mit 61 Jahren wieder in Vollzeit erwerbstätig zu sein. (Interview Unternehmen 3, Person 2)

Die Sozialpartner der Chemieindustrie gehen mit diesem Tarifvertrag auch mutig voran. Die seit etlichen Jahren geführte Diskussion, wie mit den zu erwarteten Folgen der demographischen Alterung für Betriebe und Beschäftigte umgegangen werden sollte, steht in vielen Branchen noch in einem auffälligen Missverhältnis zur Praxis in den Unternehmen. Ein Wahrnehmen

der Dringlichkeit, wie sie die Bevölkerungsentwicklung nahelegt, ist nicht immer zu erkennen. Eine Ursache dürfte sein, dass die Betriebe das Problem (noch) nicht haben. Sie fragen sich, warum sie dafür Geld ausgeben sollten, wenn sie es nicht müssen? Eine andere Ursache für ihr zögerliches Herantasten an die demographische Alterung ist, dass ihnen nicht ausreichend Zeit, Geld und Ressourcen für ein Demographiemangement zur Verfügung stehen. Darüber hinaus mangelt es gerade Klein- und Mittelbetrieben noch an einem Bewusstsein für das Demographiethema, und das trotz vieler warnender Stimmen. In vielen Branchen kommt noch ein weiteres Hemmnis hinzu: der Vorruhestand, der seit den 1980er Jahren für Geschäftsführungen und Beschäftigte zum vorherrschenden Leitbild wurde.

In der Chemieindustrie sieht es anders aus. Zwar stehen auch hier Unternehmen den Folgen der demographischen Entwicklung oft noch zu passiv gegenüber, aber der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ zwingt sie bereits seit 2008, sich dem Problem des sich abzeichnenden Fachkräftemangels zu stellen. Damit haben die Chemiesozialpartner nicht zum ersten Mal Neuland betreten.

Für die Tarifvertragsparteien der Chemie darf eine Tarifpolitik nicht statisch sein, vielmehr muss sie sich stetig weiterentwickeln. Sie muss sich den Veränderungen in der Gesellschaft anpassen, nur so ist sie auch attraktiv für die Mitgliedsunternehmen und die Gewerkschaftsmitglieder. Sie muss mutig vorangehen. Dafür stehen musterhaft die bereits erwähnten Öffnungsklauseln in den Chemietarifverträgen, mit denen viele Standorte und Arbeitsplätze gesichert, Investitionen ermöglicht und der Flächentarifvertrag stabilisiert werden konnten, und der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“.

Die seit über 3 Jahrzehnten in der Chemie praktizierte Sozialpartnerschaft befähigte beide Seiten dazu, beherzt Antworten auf die Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt zu geben und eine radikale Abkehr von dem jahrzehntelangen arbeits- und tarifpolitischen Paradigma zu vollziehen, Älteren über 55 Jahre den Weg in den vorzeitigen Ausstieg zu ebnen. Sicherlich war es die demographische Entwicklung, die die Tarifvertragsparteien der Chemie dazu ermutigte, Ältere zukünftig länger im Unternehmen zu halten. Als die Sozialpartner 2008 den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ beschlossen, war der Fachkräftemangel aber erst für wenige ihrer Mitgliedsunternehmen bereits ein drängendes Problem.

Dieser Tarifvertrag war außerdem der erste Demographieflächentarifvertrag für mehrere Branchen. Es gab zwar einen Vorgänger, den Tarifvertrag „Demographischer Wandel in der Eisen- und Stahlindustrie“ aus dem Jahr 2006. Seine Reichweite ist aber gering. Er gilt für 80 Betriebe mit 80.000 Beschäftigten. In der Chemiebranche hat der Tarifvertrag ein anderes Gewicht: Er zählt für 1.900 Betriebe mit 550.000 bis 600.000 Beschäftigten. (Daten: Initiative Neue Qualität der Arbeit, Monitor Tarifverträge zur Gestaltung der Qualität der Arbeit, S. 14)

Kritik an dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ äußern nur wenige Befragte. Was beklagt wird, sind nicht die Inhalte, es ist die Form. Als Nichtjuristen fiel es ihnen schwer, das Vertragswerk zu verstehen. Ohne Unterstützung durch den Arbeitgeberverband und die IG BCE wäre es vielen fremd geblieben. Die Formulierungen der Paragraphen sind ihnen oft zu komplex, zu abstrakt und zu wenig nachvollziehbar. Es fehlt ihnen das Maß aller Texte: die Verständlichkeit! Die Befragten erwarten von einem Fachtext beileibe keine schriftstellerische Originalität, eine raffinierte Erzählweise oder lebendige Bilder, aber einen soliden, fundierten und gut lesbaren Gebrauchstext. Ein Tarifvertrag dient der Verständigung und nicht der Abschottung! Dafür muss ihrer Ansicht nach mehr geboten werden als eine korrekte Darstellung der Fakten.

Mit der Zeit bin ich mit dem Tarifwerk vertrauter geworden, aber der Einstieg fiel mir schwer. Die Verständlichkeit sollte das Maß aller Texte sein. Selbst bei komplexen und abstrakten Fachinhalten lassen sich Stolpersteine aus dem Weg räumen, ohne an inhaltlicher Substanz einzubüßen. (Interview Unternehmen 1, Person 4)

Als Personalleiter laufe ich mit dem Tarifvertrag nicht wie mit einem Gesetzbuch unterm Arm zu den Mitarbeitern. Ich muss ihn praktisch umsetzen können. (Interview Unternehmen 5, Person 1)

Als hilfreich wird die Systematik des neuen Tarifvertrages angesehen. Früher fiel es manchem Befragten schwer, die entsprechenden Regelungen in den verschiedenen Tarifverträgen zu finden. Der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ bündelt einst verstreut liegende Paragraphen und macht sie mit einem Griff in das Bücherregal zugänglich. Positiv wurden von den Befragten auch die gemeinsamen Erläuterungen der Tarifvertragsparteien, BAVC und IG BCE, beurteilt.

Der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ wird von den Befragten als gut, aber ausbaufähig eingeschätzt. Ein Wunsch ist ein neuer Verwendungszweck des Demographiefonds: Gesundheit. Mit dem Geld könnte ein Gesundheitsmanagement in den Unternehmen wirkungsvoll und schnell vorangebracht werden. Ein anderer Wunsch ist eine Flexibilisierungsmöglichkeit zwischen Langzeitkonten und Altersvorsorge. Entgelt und Zeit müssten während des gesamten Erwerbslebens bis zum rentennahen Alter ab 60 Jahren eingebracht werden können. Die Entscheidung, wofür diese Guthaben schließlich verwendet werden, fällt erst dann. Mit 60 Jahren entscheidet sich der Arbeitnehmer, ob er das angesparte Geld für seinen Ruhestand nutzt oder ob er seine Arbeitszeit mindert, ohne große Entgelteinbußen in Kauf nehmen zu müssen. Heute können die Beschäftigten nur wählen, welches der beiden Bedürfnisse er für das Alter abdecken will. Da sie das Geld nur einmal haben, entscheiden sie sich überwiegend für die Altersvorsorge.

Es wäre für Befragte noch wünschenswerter, wenn jeder Beschäftigte über seine eingebrachten Geld- und Zeitanteile frei zu jeder Zeit verfügen könnte. Einen Schritt in diese Richtung geht die Weiterentwicklung des Langzeitkontos „BayZeit“ der Bayer AG zu einem lebensphasenorientierten Zeitwertkontenmodell. Arbeitsentgeltguthaben aus dem Langzeitkonto können danach genutzt werden,

- um Zeiten ohne Anspruch auf Entgelt zu überbrücken, in denen Beschäftigte einen nahen Angehörigen selbst pflegen,
- um Zeiten ohne Anspruch auf Entgelt zu überwinden, in denen Beschäftigte ein Kind in den ersten 7 Jahren selbst betreuen und erziehen,
- um das Entgelt für eine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit nach § 8 Teilzeit- und Befristungsgesetz aufzustocken.

Die Mehrheit der Befragten spricht sich dafür aus, die sechs Verwendungszwecke des Demographiefonds beizubehalten, auch die Teilrente. Ihrer Ansicht nach wird sie in Kombination mit dem Instrument Teilzeit noch eine Rolle spielen. Diese Option wollen sie sich nicht verbauen. Die Möglichkeit, mehrere Verwendungszwecke beliebig zu kombinieren, sollte erhalten bleiben, egal wie die Betriebsparteien den Demographiefonds aufteilen.

Es wäre wünschenswert, wenn ich alle Einbringungsmöglichkeiten steuer- und beitragsfrei nutzen könnte. Damit könnte ich der Vielfalt der Lebens-

phasen tatsächlich gerecht werden, ich könnte Lebens- und Berufsphasen harmonisieren. Es wäre meine Entscheidung, wann ich die Einmalzahlung brauche, zum gesetzlichen Renteneintritt oder bereits Jahre früher. Heute geht das nicht – und das ist schade. Genauso wenig gelingt eine bessere Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie. Wir nutzen das Modell RV 80 für einen gleitenden Übergang in die Rente. Aber möglich müsste es sein, auch in bestimmten Lebensphasen beruflich ohne Lohneinbußen kürzerzutreten zu können. Wer pflegebedürftige Eltern betreuen will, muss sich gegenwärtig Tage freinehmen oder seine Arbeitszeit für 1 Jahr reduzieren. (Interview Unternehmen 2, Person 1)

Der Demographiefonds muss für die Befragten ausgebaut werden. Der Betrag müsse steigen, aber in Maßen. Auf jeden Fall müsse er dynamisch bleiben, weil er sonst durch die Inflation vernichtet würde. Die zur Verfügung stehende Summe dürfe dabei keineswegs überschätzt werden. Großflächige Lösungen seien nicht denkbar, sondern lediglich kleine. Einige Personalleiter fragen sich, warum nicht in einer der nächsten Tarifverhandlungen auf eine Tarifierhöhung zugunsten einer Erhöhung des Demographiefonds verzichtet werden sollte.

Die Kosten müssen im Rahmen bleiben. Nicht jedes Unternehmen unterliegt den Regelungen des Chemietarifvertrages. Wer die Aufwendungen des Demographiefonds außer Acht lassen kann, besitzt einen nicht zu unterschätzenden Vorteil. Unsere Geschäftsführung will Mitglied im Arbeitgeberverband ChemieNord bleiben. Wir sind froh, dass wir uns die Tarifvereinbarungen leisten können. Nur: Tarifwerke müssen mit Augenmaß gemacht werden. Der Demographietarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ verursacht hohe Kosten, nicht nur heute, auch in Zukunft. Dafür muss die Geschäftsführung Gelder in ihren Büchern zurückstellen. (Interview Unternehmen 6, Person 1)

Nur eine Minderheit der Befragten steht dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ mit Zurückhaltung oder gravierender Skepsis gegenüber. Ihnen ist er zu kompliziert, enthält zu viele Verwendungszwecke und erwartet zu viel von den Betriebsparteien. Mehr Bündigkeit hätte dem Tarifvertrag ihrer Ansicht nach gutgetan. Ihre Schwierigkeit war zu entscheiden, was sie mit dem Geld aus dem Demographiefonds machen können. Offen waren für sie vor allem die Fragen: Wofür reichen die Mittel? Welcher Verwendungszweck ist sinnvoll? Wer soll mit dem Geld bevorzugt werden? Ältere oder Jüngere?

Ein Teil der befragten Betriebsräte sieht sich zunehmend auch von den Tarifverträgen überfordert. Ihrer Ansicht nach müssen Entscheidungen von den Tarifvertragsparteien getroffen werden und nicht von den Betriebsparteien. Sie sehnen sich nach Tarifverhandlungen, bei denen es allein ums Geld geht.

Ich empfinde es als den falschen Weg, die Verantwortung in die Hände der Betriebsräte zu legen. Im Betriebsrat mussten wir entscheiden, wofür die beiden Demographiebeträge verwendet werden sollen. Ob unsere Wahl im Sinne unserer Kollegen war, weiß ich nicht. Vielleicht werde ich dafür in 25 Jahren verprügelt, weil das Instrument der Langzeitkonten seine Nachteile hat. Nur hatten wir keine andere Wahl, als über ihre Köpfe hinweg eine Entscheidung zu treffen. Die Kollegen demokratisch zur Verwendung des Demographiefonds zu befragen, wäre weltfremd gewesen. Dafür ist der Tarifvertrag zu sperrig. Bis heute wissen die meisten nicht, welche Verwendungszwecke er bietet. (Interview Unternehmen 5, Person 2)

Die Schlussworte will ich einem Personalleiter und einem Betriebsratsvorsitzenden überlassen.

Ich habe keine Mängelliste. Der Tarifvertrag „Lebensarbeit und Demographie“ mit seinen Erläuterungen ist den Autoren sehr gut gelungen. Dazu kann ich ihnen im Nachhinein noch einmal gratulieren. Keine andere Branche hat ein vergleichbares Tarifwerk – und das erfüllt mich mit Freude. Ich kann beiden Tarifvertragsparteien nur eines mit auf den Weg geben: Bitte erhaltet das Werk, führt beide Demographiebeträge zusammen und lasst es auch bei den vorgesehenen Gestaltungsmöglichkeiten. Kein Modul ist überflüssig. (Interview Unternehmen 1, Person 1)*

Der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ ist für die meisten Unternehmen hilfreich, weil sie die Auswirkungen der demographischen Alterung immer noch nicht ernst nehmen. Das Tarifwerk zwingt beide Betriebsparteien, sich endlich mit dieser Frage zu beschäftigen. Eigentlich sollten alternsgerechte Arbeitsplätze, eine Gesundheitskultur und eine Qualifizierung während des gesamten Berufslebens längst Alltag sein. Fazit: In meinen Augen ist beiden Tarifvertragsparteien mit diesem Tarifvertrag ein gutes Werk gelungen. (Interview Unternehmen 3, Person 3)

***Anmerkung:** Dies ist durch den Chemietarifabschluss vom 27. März 2015 bereits geschehen.

Persönliches Resümee: Gib dem Alter wieder (s)eine Chance!

Hillary Diane Rodham Clinton kündigte im April dieses Jahres an, sich nach 2008 ein zweites Mal um das US-Präsidentenamt im November 2016 zu bewerben. Wenn sie gewählt werden sollte, wäre sie beim Amtsantritt 69 Jahre alt. Viele Demokraten in den USA halten eine Frau von fast 70 Jahren für durchaus fähig, das mächtigste Land der Welt zu regieren, über Klimaerwärmung, Frieden und Krieg zu entscheiden.

Warum haben Ältere über 55 Jahre in Deutschland auf dem hiesigen Arbeitsmarkt so wenig Chancen? Das frage ich mich und stehe damit nicht allein. Von den über 60-Jährigen will ich erst gar nicht sprechen. Sie sind de facto chancenlos. Wer einmal draußen ist, kommt als Älterer nur sehr selten wieder ins Berufsleben zurück. Dies zeigen die Zahlen der Bundesagentur für Arbeit Monat für Monat. Die Älteren stellen mehr als jeden vierten Langzeitarbeitslosen.

Angesichts der demographischen Alterung und immer längerer Lebensarbeitszeit können wir es uns eigentlich nicht mehr leisten, dass die Älteren links liegen gelassen werden. Wer 55 Jahre alt ist, kann noch mindestens 10 Jahre arbeiten. An Bemühungen der Arbeitsagenturen fehlt es heute trotz aller berechtigten Kritik in der Vergangenheit nicht, aber an einstellungswilligen Arbeitgebern. Nach wie vor werden bei den meisten deutschen Unternehmen Bewerbungen älterer Stellensuchender von vornherein aussortiert. Sie landen ungelesen auf dem großen Stapel der Unerwünschten, wobei ihnen der wahre Grund der Absage, nämlich ihr Alter, verschwiegen wird.

Eine erste Tendenz zum Umdenken über den Wert des Alters ist aber spürbar. Die Lage der beschäftigten Mittfünfziger hat sich verbessert. Ihr Risiko, ihre Stelle zu verlieren, ist so gering wie selten. Diese Umkehr ist den harten demographischen Fakten geschuldet. Wenn es mehr Alte als Junge gibt, müssen Arbeitgeber mit älteren Mitarbeitern ihre Personallücken füllen, in die sie heute noch „frische“, junge Menschen setzen. Die Politik hat ein weiteres gutes Signal gesetzt, indem sie die Frühverrentung gestoppt hat. Die Erwerbsquote der über 50-Jährigen ist nicht zuletzt durch diese Maßnahme deutlich gestiegen.

An den Vorurteilen Älteren gegenüber hat sich aber noch zu wenig verändert. In vielen Köpfen von Personalverantwortlichen steht wie in Stein gemeißelt: alt gleich verbraucht! Personalchefs sprechen davon, dass 35-Jährige mehr „brennen“ als 55-Jährige. Sie hätten einfach „mehr Power“. Das ist Unfug! Ein 35-Jähriger ist nicht zwangsläufig leistungsfähiger als ein 65-Jähriger. Das Altern ist keine stetige Talfahrt. Die Vorstellung, dass es bereits mit Mitte 20 bergab geht, ist falsch. Nicht alle Fähigkeiten nehmen mit der Zeit ab, manche blühen erst spät auf, wie die soziale Intelligenz.

Das Altern ist zudem ein höchst individueller Prozess. Durchschnittswerte sagen wenig über die Leistungsfähigkeit im Alter aus. Wann jemand reif für den Ruhestand ist, lässt sich nicht am Alter festmachen. Das biologische Alter hat einen anderen Rhythmus als das chronologische. Wie schnell wir altern, hängt neben „guten Genen“ entscheidend von unserem Lebensstil und von unseren Arbeitsbedingungen ab. Lediglich 30 bis 40 Prozent des Alterns sind in den Genen festgeschrieben. 60 bis 70 Prozent lassen sich beeinflussen – positiv wie negativ.

Wenn sich 65-Jährige auf einem Klassentreffen begegnen, sieht man manchem sein Alter nicht an. Da hat man den Eindruck, als hätte jemand seinen Vater und ein anderer seinen Sohn mitgebracht. Aber nicht nur im Aussehen unterscheiden sich die Ehemaligen, erst recht in ihrer geistigen und körperlichen Fitness. Einige sind jung geblieben, andere tatsächlich alt geworden.

Meines Erachtens ist es an der Zeit, gesetzliche und tarifliche Altersgrenzen grundlegend zu überdenken. Ältere gesunde Menschen zu beschäftigen, ist wirtschaftlich sinnvoller, als sie dafür zu bezahlen, in den Ruhestand zu gehen. Die Generation 60 plus muss ihre sozialen Kompetenzen und ihr wertvolles Wissen in die Unternehmen einbringen dürfen. In Zeiten einer schrumpfenden Bevölkerung wäre es auch widersinnig, auf sie zu verzichten. Je höher ihre Beschäftigungsquote liegt, desto besser sind die Auswirkungen für den Arbeitsmarkt und damit für das wirtschaftliche Wachstum. Der kommende Fachkräftemangel macht sie erst recht für die Wertschöpfung in Deutschland unentbehrlich. Das klassische Modell des Ruhestands hat heute ausgedient. Es gönnte Menschen, die vom langen harten Arbeitsleben „ausgelaugt“ waren, noch einige ruhige Jahre am Lebensende. Davon ist aber nicht mehr zu sprechen. Dank der gestiegenen Lebenserwartung leben viele Rentner heute schon 20 Jahre nach der Arbeit in bester Gesundheit.

Anstatt Menschen von einem bestimmten Alter an abzuschieben, sollten Arbeitgeber darüber nachdenken, wie sie ihre Beschäftigten geistig und körperlich fit halten. Das Prinzip darf nicht mehr heißen „auspowern und wegschmeißen“, wie es in vielen Unternehmen beinahe eine Arbeitsgeneration lang der Fall war. Das waren die Zeiten des Vorruhestands.

Es spricht aus Sicht der Altersökonomie auch nichts dafür, die Erwerbsbeteiligung der über 60-Jährigen zu vernachlässigen. Die meisten Menschen zwischen 60 und 69 Jahren sind gesund. Genauso wenig gibt es Anzeichen, dass die Arbeitsproduktivität Älterer abnimmt. Selbst stark arbeitsteilige „tayloristische“ Produktionsabläufe, die körperliche Kraft, Fingerfertigkeit, Geschicklichkeit, Beweglichkeit usw. verlangen, führen zu keiner sinkenden Durchschnittsleistung kleiner Arbeitsteams, wie Fallstudien in Großunternehmen zeigen. Die mit zunehmendem Alter schwächer werdenden physischen Kräfte werden durch Eigenschaften ausgeglichen, die im Alter zunehmen, wie die Lebens- und die Berufserfahrungen.

In seine Arbeit kann sich jeder Beschäftigte sogar „verlieben“, wenn folgende Dinge stimmen:

- Die Tätigkeit muss anspruchsvoll, aber nicht überfordernd sein;
- sie muss einen Entscheidungsspielraum bieten;
- sie muss vielfältig sein;
- sie muss anerkannt werden;
- sie muss eine vertrauensvolle und faire Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten ermöglichen und
- sie muss die Möglichkeit, den Arbeitsplatz zu wechseln oder aufzusteigen, eröffnen.

Unter diesen Bedingungen wird Arbeit zum Schutzfaktor für Geist und Körper!

Für viele Unternehmer, Anwälte, Architekten, Landwirte und Kulturschaffende ist es seit langem selbstverständlich, bis Ende 60 oder bis Ende 70 voll im Beruf zu stehen. Viele haben ihre größten Erfolge in den späteren Jahren.

Erst mit zunehmender Berufs- und Lebenserfahrung besitzen sie die dafür notwendige Reife. Doch in Deutschland ist eine Altersdebatte immer noch eine Angstdebatte. Längeres Arbeiten zu fordern, ist mutig, wie die schrillen Debatten um die Rente mit 67 Jahren zeigten. Für eine gute Idee hält sie bis zum heutigen Tag nur eine Minderheit. Als die Wirtschaftsweisen der Bundesregierung empfahlen, das gesetzliche Rentenalter sogar auf 69 Jahren zu erhöhen, empörten sich lautstark die Boulevardblätter, allen voran die nach wie vor einflussreiche Bild-Zeitung.

Müssen Politik und Tarifvertragsparteien die Menschen tatsächlich von der Arbeit befreien? Ist sie nur bittere Fron? Dafür spricht nicht viel. Viele Arbeitsplätze in Deutschland sind mehr als ein notwendiges Übel, um die Existenz zu sichern. Und in Zukunft werden es immer mehr „liebenswerte“ Arbeitsplätze werden, weil die Unternehmen ihre Mitarbeiter gesund und leistungsstark erhalten müssen. Die demographische Alterung zwingt sie dazu.

Die meisten Menschen sind auch gern im Alter tätig, ohne es sich selbst einzugestehen. Die Vorzüge des Ruhestands werden nämlich oft überschätzt. Rentner zu sein heißt nicht selten, zu viel Zeit zu haben, heißt manchmal auch, Zeit zu vertreiben, ja, Zeit totzuschlagen. Ein fester Tagesrhythmus, getaktetes und damit klar strukturiertes und durchorganisiertes Leben war ein Gebot der Arbeit, oft verbunden mit dem Gefühl von Hektik und Zeitmangel. Rentner müssen Zeit nicht mehr sparen, sie müssen sie sogar verschwenden, weil sie sich sonst buchstäblich zu Tode langweilen können. Rentner leiden auch oft unter Einsamkeit. Es fehlen die Arbeitskollegen, die immer selbstverständlich als Ansprechpartner zur Verfügung standen. Neue Kontakte lassen sich nicht so leicht knüpfen. So bleiben oft nur die wenigen privaten Freunde, die Halt im Leben geben können.

Ich selbst kann mir nicht vorstellen, mit Mitte 60 Jahren nicht mehr das zu machen, was ich heute gerne mache. Meine wissenschaftliche Neugier ist ungebrochen, das Recherchieren neuer Themen bereitet mir Freude, das Interviewen fremder Menschen verschafft mir ungewohnte Einsichten. Ich bin jedes Mal richtig froh, wenn ich etwas neu dazugelernt habe. Und von Projekt zu Projekt werde ich souveräner im Schreiben. Was gibt es Schöneres für mich?

Meine Hoffnung ist groß, dass ich nicht ein Außenseiter bleibe. In 10, vielleicht in 15 Jahren wird die Frage viel flexibler beantwortet werden können als heute, wer wie lange im Berufsleben steht. Einige werden länger im Ar-

beitsprozess stehen müssen, weil die Renten schrumpfen und die private Altersvorsorge zu niedrig ist. Für andere gibt die Arbeit dem Leben einen Sinn und eine Selbstbestätigung, auf die sie nicht verzichten können und wollen.

Für mich war das hier vorliegende Projekt ein kurzweiliges Vergnügen. Als Älterer reizte es mich, auch persönlich zu erfahren, wie Chemieunternehmen in Norddeutschland den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“ umsetzen. Ich konnte erkunden, wie sehr dieser Tarifvertrag dabei geholfen hat,

- ein Bewusstsein für die demographische Alterung zu schaffen,
- für eine nachhaltige und vorausschauende Personalpolitik in den Unternehmen zu sorgen und
- eine Kehrtwende von der jahrzehntelangen Jugendfixierung einzuleiten.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit stimmen mich zuversichtlich! Die Ära des Jugendkultes ist zumindest in der Chemieindustrie Vergangenheit.

Anhang

Ausgewählte Literatur

Arbeitgeberverband Chemie und verwandte Industrien für das Land Hessen e.V. und F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH (Hrsg.): Der Demografie-Tarifvertrag in der hessischen Praxis. Forum der HessenChemie 2010. Wiesbaden und Frankfurt am Main 2010

BKK Bundesverband (Hrsg.): Beschäftigungsfähigkeit erhalten! Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben. Essen 2007

BKK Bundesverband (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2008. Seelische Krankheiten prägen das Krankheitsgeschehen. Essen 2008

BKK Bundesverband (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2010. Gesundheit in einer älter werdenden Gesellschaft. Essen 2010

BKK Bundesverband (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2011. Zukunft der Arbeit. Essen 2011

BKK Bundesverband (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2012. Gesundheit fördern – Krankheit versorgen – mit Krankheit leben. Essen 2012

BKK Bundesverband (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2013. Gesundheit in Bewe-

gung. Schwerpunkt Muskel- und Skeletterkrankungen. Berlin 2013

BKK Bundesverband (Hrsg.): Gesundheitsreport 2014. Gesundheit in Regionen. Berlin 2014

Börsch-Supan, Axel: Ökonomie einer alternden Gesellschaft. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, Heft 1, 2014, S. 4–23

Brandl, Sebastian: Im Fokus der Arbeitspolitik. In: Mitbestimmung, Heft 6, 2011, S. 16–20

Brussig, Martin/Ribbat, Mirko: Entwicklung des Erwerbsaustrittsalters: Anstieg und Differenzierung. Altersübergangs-Report, Nr. 2014-01

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): BAuA: Aktuell 2/11. Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund 2011

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik. Eine Bestandsaufnahme betrieblicher und tarifvertraglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Dortmund und Berlin 2011

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Dialog statt Duell. Ein Impuls für betriebliche Demographiearbeit. Dortmund und Berlin 2011

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): INQA-Ratgeber Demographie. Angebote für Unternehmen im demographischen Wandel. 2. überarbeitete Auflage. Dortmund und Berlin 2011

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Arbeitswelt im Wandel. Zahlen – Daten – Fakten. Dortmund 2014

Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (Hrsg.): Erläuterungen zum Tarifvertrag zur Förderung der Altersteilzeit in der Fassung vom 14. Mai 2004. Wiesbaden 2004

Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (Hrsg.): Demografische Entwicklung – Herausforderung für Sozial-, Personal- und Tarifpolitik. Wiesbaden 2005

Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (Hrsg.): Demografie-Analyse: Klare Sicht. In: Informationsbrief 9/2009, S. 6/7

Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (Hrsg.): Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“: So funktioniert der Demografiefonds. In: Informationsbrief 10/2009, S. 7

Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (Hrsg.): Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte der chemischen Industrie Deutschland zum 31. Dezember 2011. Wiesbaden, 7. August 2012

Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. und Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, VB 5, Tarife/Finanzen (Hrsg.): Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ (TV Demo). Gemeinsame Erläuterungen. Stand: 5. September 2012

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt. Bericht der Bundesregierung gemäß § 154 Abs. 4 Sechstes Buch Sozialgesetzbuch zur Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre. Berlin 2010

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Arbeitsmarktprognose 2030. Eine strategische Vorausschau auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in Deutschland. Bonn 2013

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“. Ausgabe 2: „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“. Berlin 2013

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“. Ausgabe 3: „Länger gesund arbeiten“. Berlin 2013

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Fortschrittsbericht 2014 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung. Berlin 2015

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Demografischer Wandel – (k)ein Problem! Werkzeuge für Praktiker – von Betrieben für Betriebe. Erweiterter Nachdruck Bonn, Berlin 2010

Buss, Klaus-Peter/Kuhlmann, Martin: Alter(n)sgerechte Arbeitspolitik: betriebliche Problemlagen und Akteurskonstel-

lationen. In: Mitteilungen aus dem SOFI, 6. Jahrgang, Oktober 2012, Ausgabe 15, S. 6–9

Buss, Klaus-Peter/Kuhlmann, Martin: Management und Betriebsräte als Akteure in der betrieblichen Demographiepolitik. Zur Bedeutung betrieblicher Akteurskonstellationen für die Umsetzung alter(n)sgerechter Arbeitspolitiken. IAB/lidA-Workshop „Älterwerden in der Arbeit: Aktuelle und künftige Herausforderungen für ein langes Erwerbsleben“. Nürnberg, 29./30. Oktober 2012

Buss, Klaus-Peter/Kuhlmann, Martin: Akteure und Akteurskonstellationen alter(n)s-gerechter Arbeitspolitik. In: WSI Mitteilungen 5/2013, S. 350–359

Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie – CSSA (Hrsg.): Maßnahmen und Trends auf dem Weg zu einer demografiefesten Personalpolitik in der chemischen Industrie. Ergebnisse der CSSA-Befragung vom Oktober 2010. Wiesbaden 2010

Clements, Claus: Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“. Hannover 2009

Continental AG, Division ContiTech (Hrsg.): Gestaltungsempfehlungen zur Vorbereitung unserer Betriebe und deren Beschäftigten auf die demografischen Veränderungen. Hannover 2006

Continental AG: Arbeitsschutz mit Methode – Bad Wildungen. Ergonomie mit Methode. Belastungs-Dokumentations-System (BDS). Hannover 2014

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung Spitzenverband (Hrsg.): Leitfaden für Betriebsärzte zur Anwendung des G 25.

DGUV Grundsatz „Fahr-, Steuer- und Überwachungstätigkeiten. Berlin 2010

Deutscher Bundestag, 16. Wahlperiode: Unterrichtung durch die Bundesregierung. Bericht der Bundesregierung über den Stand von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und über das Unfall- und Berufskrankheitengeschehen in der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2005. Drucksache 16/3915

Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode: Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Beate Müller-Gemmeke, Maria Klein-Schmeink, Markus Kurth, weiterer Abgeordneter und der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen. Alters- und altersgerechte Arbeitsbedingungen. Drucksache 17/5030

DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.): DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2010. Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen. Berlin 2010

DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.): Arbeitshetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011 der DGB-Index Gute Arbeit GmbH zum Thema „Arbeitshetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung“. Berlin 2012

Dolfen, Peter: Altersgerecht arbeiten. In: Personal Heft 11/2010, S. 30–33

Econsense – Forum nachhaltige Entwicklung der deutschen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Die deutsche Wirtschaft und der demografische Wandel. Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Berlin 2012

Flick, Uwe: Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg 1995

Georg, Arno/Martens, Helmut/Rockhoff, Marc/Sporket, Mirko: Die Eisen- und Stahlindustrie im demographischen Wandel. Projektbericht. Dortmund 2007

Gerlach, Knut/Hübler, Olaf/Meyer, Wolfgang: Betriebliche Suche und Besetzung von Arbeitsplätzen für qualifizierte Tätigkeiten in Niedersachsen – Gibt es Defizite an geeigneten Bewerbern? In: Neues Archiv für Niedersachsen Heft 1, 2015, S. 120–140

Grioli, Francesco: Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ – Erste Meilensteine der Umsetzung. Die Weichen werden jetzt gestellt! Sozialpartner-Fachtagung, 2. September 2010

Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Demografie im Wandel. Impulse für eine altersgerechte Erwerbsarbeit. Düsseldorf 2009

Hans-Böckler-Stiftung, Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB (Hrsg.): Übergang in die Rente. Warum die Arbeitnehmer mehr Optionen brauchen. In: Mitbestimmung, Heft 1 und 2, 2014, S. 10–39

Hassel, Anke: Die Zukunft der Sozialpartnerschaft: Individualisierung versus Arbeitnehmerschutz? In: Hinte, Holger/Zimmermann, Klaus F. (Hrsg.): Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt. Wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert. Bonn 2013, S. 213–232

Hausmann, Peter: „Lebensarbeitszeit und Demografie: Tarifpolitik in der chemischen Industrie“. Tarifpolitische Tagung, 27. September 2012

Hentrich, Jörg/Latniak, Erich (Hrsg.): Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel. Handlungsfelder, Leitbilder und Lernprozesse. Wiesbaden 2013

Hirschel, Dierk: Eine neue Ordnung für den Arbeitsmarkt: Warum Deutschland mehr denn je starke Gewerkschaften braucht. In: Hinte, Holger/Zimmermann, Klaus F. (Hrsg.): Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt. Wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert. Bonn 2013, S. 190–212

Höhmman, Ingmar: Chemie macht mobil. In: Mitbestimmung, Heft 6, 2011, S. 28–31

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Bezirk Hannover (Hrsg.): Gut arbeiten bis 67. Strategien zu den Effekten des demographischen Wandels. Continental Rubber-Konferenz 14. bis 16. November 2012 in Bad Münder

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie: Umfrage zum Stand der Umsetzung Tarifvertrag „Demografie und Lebensarbeitszeit“ der chemischen Industrie. Endauswertung Bundesebene. Hannover 2013

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie und Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (Hrsg.): Projektabschlussbericht „Umsetzung von Demografie-Tarifverträgen“. Hannover 2013

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (Hrsg.): Quartals-Statistik I/2015

- Industrie- und Sondergruppen. Hannover 2015
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Dialog statt Duell. Ein Impuls für betriebliche Demographiearbeit. Berlin 2011
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Monitor Tarifverträge zur Gestaltung der Qualität der Arbeit. Ein aktueller Überblick über Vereinbarungen zu altersgerechten und demografiefesten Arbeitsbedingungen. Berlin 2014
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.): Arbeitsfähig bis zur Rente? DGB-Index Gute Arbeit – Der Report. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2012 zur Ermittlung des DGB-Index Gute Arbeit. Berlin 2013
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.): DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2013. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Berlin 2014
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Demografie meistern. Standpunkte, Praxisbeispiele. Düsseldorf 2012
- Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (Hrsg.): Länger arbeiten in gesunden Organisationen. Praxishilfe zur altersgerechten Arbeitsgestaltung in Industrie, Handel und öffentlichem Dienst. Saarbrücken 2009
- Kahmann, Marcus: Mit vereinten Kräften. Ursachen, Verlauf und Konsequenzen der Gewerkschaftszusammenschlüsse von IG BCE und ver.di. Düsseldorf 2005
- Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (Hrsg.): Eine Schock-
- welle geht um die Welt. Finanz- und Wirtschaftskrise. Stuttgart 2015 (www.lpb-bw.de)
- Latniak, Erich/Voss-Dahm, Dorothea/Elschholz, Uwe/Gottwald, Mario/Gerisch, Silvia: Umsetzung demografiefester Personalpolitik in der Chemischen Industrie: Inhaltliche und prozessuale Analyse betrieblicher Vorgehensweisen. Ergebnisse der Begleitforschung zum INQA-Projekt deci Forschungsprojekt HBS 2008-110-03. Hannover 2010
- Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche c/o Bundesministerium für Arbeit und Soziales Referat IIIb 2 (Hrsg.): Arbeitsschutz in der Praxis. Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Berlin 2014
- Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. In: Jüttemann, Gerd (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Heidelberg 1989, S. 187–211
- Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung. München 1990
- McKinsey Deutschland (Hrsg.): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen. Berlin 2011
- Metzger, Jochen: Kann man sich in seinen Job (neu) verlieben? In: Psychologie heute. Juli 2009, S. 72–77
- Metzmann, Elke: DemTV – Tarifvertrag Lebensarbeitszeit und Demografie. Oldenburg, 24. Juni 2013
- Moraal, Dick/Schönfeld, Gudrun: Berufliche Aus- und Weiterbildung in Unternehmen. In: WSI Mitteilungen 5/2012, S. 329–337

Mühl, Lutz: Tarifvertrag Lebensarbeitszeit und Demografie in der chemischen Industrie 2008 und 2012. Tagung Altersgrenzen und Altersrenten – Arbeiten bis zum Umfallen oder wovon werden wir im Alter leben? Göttingen 30. April 2013

Mümken, Sarah: Arbeitsbedingungen und Gesundheit älterer Erwerbstätiger. Altersübergangs-Report, Nr. 2014-03

Niedersächsischer Landtag – 16. Wahlperiode (Hrsg.): 13. Bericht der Landesregierung über die Durchführung des niedersächsischen Bildungsurlaubsgesetzes. Drucksache 16/2940

Niehaus, Mathilde: Betriebliches Eingliederungsmanagement. Studie zur Umsetzung des betrieblichen Eingliederungsmanagements nach § 84 Abs. 2 SGB IX. Auftraggeber Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Köln 2008

Niejahr, Elisabeth: Lasst uns länger arbeiten! Mit 65 Jahren müssen die meisten Arbeitnehmer in Rente gehen. Warum eigentlich? Die starre Altersgrenze bevorzugen den Einzelnen – und schadet den Unternehmen. In: DIE ZEIT vom 26. Mai 2011, S. 4–5

Paprotny, Rolf: Flächentarif und Standortvereinbarungen: Ein Widerspruch. Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Betriebsräten und Personalleitern der niedersächsischen chemischen Industrie. Hannover 2005

Paprotny, Rolf: Transfergesellschaften: Ein sinnvolles betriebliches Instrument? Ergebnisse einer qualitativen Studie. Hannover 2008

Prognos AG (Hrsg.): Studie – Arbeitslandschaft 2030. Im Auftrag der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. 2. Auflage. Basel 2011

Prognos AG (Hrsg.): Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU. Analyse der Herausforderungen des demografischen Wandels und Systematisierung von Handlungsoptionen für kleine und mittlere Unternehmen im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Berlin 2012

Prosinger, Wolfgang: War's das? Das war's. Ein Mann geht in Ruhestand. Und schreibt ein Buch über das Thema. In: Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 24. Mai 2014. Beilage: der 7. Tag

Richter, Götz/Bode, Silke/Köper, Birgit: Demografischer Wandel in der Arbeitswelt. Dortmund 2012

Robert-Bosch-Stiftung GmbH (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030. Stuttgart 2013

Sauer, Dieter: Von der „Humanisierung der Arbeit“ zur „Guten Arbeit“. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. 15/2011, S. 18–24

Schönberger, Birgit: Ältere Arbeitnehmer: Erfahrung steigt im Wert. In: Psychologie heute. Juni 2011, S. 44–48

Schrep, Bruno: Hoffnung trotz Jugendwahn. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. 18–19/2008, S. 3–6

Seifert, Hartmut: Alternsgerechte Arbeitszeiten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. 18–19/2008, S. 23–30

- Seyfried, Brigitte (Hrsg.): Ältere Beschäftigte. Zu jung, um alt zu sein. Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente. Bonn 2011
- Stahl, Michael: Fachkräftemangel: Welche Antworten finden die Unternehmer? In: Hinte, Holger/Zimmermann, Klaus F. (Hrsg.): Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt. Wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert. Bonn 2013, S. 246–263
- Stamov-Rossnagel, Christian: Von wegen nicht mehr lernfähig! Wie ältere Beschäftigte beruflich am Ball bleiben. In: Psychologie heute. Februar 2009, S. 68–73
- Statistisches Bundesamt und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Zentrales Datenmanagement, in Zusammenarbeit mit Das Sozio-oekonomische Panel am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Datenreport 2013. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bonn 2013
- Staudinger, Ursula M.: Strategische Personalpolitik und demographischer Wandel. In: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch Personalpolitik 2008 – Ausbildung, Weiterbildung, Management, Development. München 2008, S. 295–304
- Techniker Krankenkasse (Hrsg.): Gesund bleiben mit Schichtarbeit. Informationen für Mitarbeiter und Führungskräfte. Hamburg 2005
- Techniker Krankenkasse (Hrsg.): Gesund alt werden im Betrieb. Wie Führungskräfte den demografischen Wandel gestalten. Hamburg 2007
- Techniker Krankenkasse (Hrsg.): Altersstrukturanalyse. Auf den demografischen Wandel vorbereitet sein. Ein Leitfaden und ein EDV-Tool. Hamburg 2009
- Tempel, Jürgen/Ilmarinen, Juhani: Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg 2013
- Tullus, Knut/Freidank, Johannes/Grabbe, Johannes/Kädtler, Jürgen/Schroeder, Wolfgang: Perspektiven alter(n)sgerechter Betriebs- und Tarifpolitik. In: WSI Mitteilungen 2/2012, S. 113–123
- Vassiliadis, Michael (Hrsg.): Industriepolitik für den Fortschritt. Herausforderungen und Perspektiven am Beispiel zentraler Branchen der IG BCE. Hannover 2013
- Weiss, Martin: Alternsgerechte Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit. 2. Arbeitszeitwerkstatt ArbeitsZeitGewinn 19. November 2012
- Weller, Ingo: Fach- und Führungskräfte-mangel: Gehen in Deutschland die Talente aus? In: Ifo-Schnelldienst 1/2011, S. 5–8
- Wissenschaftliches Institut der AOK (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2014. Pressemitteilung. Berlin, 26. August 2014
- Witzel, Andreas: Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt am Main/New York 1982
- Witzel, Andreas: Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, Gerd (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Heidelberg 1989, S. 227–255

Themen für die Befragungen

1. Themen für die Befragungen von Personalleitern und Betriebsräten

Offene Einstiegsfrage

Unternehmensporträt

- Rechtsform und Besitzverhältnisse des Unternehmens
- Betriebsdaten
- Produkte
- Konkurrenz
- Betriebsstätten
- Struktur der Belegschaft: Anzahl, Zusammensetzung, Qualifikation, Auszubildende
- Demographische Alterung
- Wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens
- Strukturwandel der Branche

Demographieanalyse

- Analyse der Alters- und Beschäftigtenstruktur im Unternehmen
- Analyse der Arbeits- und Leistungsbedingungen im Unternehmen
- Analyse der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten

Alters- und altersgerechte Arbeit

- Ausgangslage des Unternehmens
- Dauer und Verteilung der Arbeitszeit
- Lage der Arbeitszeit: Schichtarbeit
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsgestaltung
- Umgang mit Leistungsgewandelten

Betriebliche Gesundheitsförderung, betriebliches Gesundheitsmanagement

- Ausgangslage des Unternehmens
- Gesundheitsanalyse
- Gefährdungsbeurteilung

- Verhältnisprävention
- Verhaltensprävention
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Förderung einer Gesundheitskultur im Unternehmen

Qualifizierung und Weiterbildung

- Ausgangslage des Unternehmens
- Formelle Weiterbildung
- Informelle Weiterbildung

Verwendung des Demographiefonds

- Langzeitkonten
- Altersteilzeit
- Teilrente
- Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie
- Tarifliche Altersvorsorge
- Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung

Verantwortlichkeiten und Kompetenzen für den Demographietarifvertrag

- Geschäftsführung, Personalmanagement, Betriebsleiter
- Betriebsrat
- Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien
- Beteiligung der Beschäftigten

Unterstützung in der Umsetzung des Demographietarifvertrages

- Sozialpartner
- Agenturen, Initiativen, Krankenkassen, Deutsche Rentenversicherung etc.
- Netzwerke
- Beispiele guter Praxis

Erfolgs- und Risikofaktoren bei der Umsetzung des Demographietarifvertrages

Unternehmensführung und Unternehmenskultur

- Anerkennungskultur im Unternehmen
- Gemeinsame Werte
- Partizipation der Beschäftigten

Resümee: Bewertung des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demographie“

Ausblick: Was künftig noch zu tun ist

2. Themen für die Befragung des Hauptgeschäftsführers von ChemieNord, Herrn Dr. Jochen Wilkens

Zur Person

Arbeitgeberverband ChemieNord

- Anzahl der Mitgliedsunternehmen
- Anzahl der Beschäftigten in den Mitgliedsunternehmen
- Anzahl der Branchen

Situation der chemischen Industrie in Norddeutschland

- Wirtschaftliche Lage der Chemieindustrie in Norddeutschland
- Strukturwandel der Chemieindustrie in Norddeutschland
- Arbeitsbedingungen in der Chemieindustrie in Norddeutschland
- Demographische Alterung in den Mitgliedsunternehmen
- Personalprobleme in den Mitgliedsunternehmen

Sozialpartnerschaft in der chemischen Industrie

- Sozialpartnerschaft zwischen dem BAVC und der IG BCE
- Sozialpartnerschaft zwischen dem Arbeitgeberverband ChemieNord und der IG BCE Landesbezirk Nord
- Tarifpolitische Reformen in der Chemieindustrie

Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“

- Sozial- und Arbeitsmarktpolitik der Bundesregierung
- Tarifpolitische Diskussionen und Initiativen zur demographischen Alterung in der Chemieindustrie
- Demographietarifvertrag
- Bewertung des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demographie“

Umsetzung des Demographietarifvertrages in den Mitgliedsunternehmen

- Akzeptanz des Demographietarifvertrages in den Mitgliedsunternehmen
- Umsetzung des Demographietarifvertrages in den Mitgliedsunternehmen
- Unterstützung in der Umsetzung des Demographietarifvertrages durch den Arbeitgeberverband ChemieNord
- Verwendung des Demographiefonds in den Mitgliedsunternehmen

Resümee und Ausblick

3. Themen für die Befragung der Vorstandssekretärin des Vorstandsbereiches Tarife/Finanzen der IG BCE, Frau Karin Erhard

Zur Person

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

- Entwicklung der Mitgliederzahlen in der IG BCE
- Entwicklung der Mitgliederzahlen in der Chemiebranche
- Organisationsgrad in den norddeutschen Unternehmen der Chemieindustrie

Situation der chemischen Industrie in Norddeutschland

- Wirtschaftliche Lage der Chemieindustrie in Norddeutschland
- Strukturwandel der Chemieindustrie in Norddeutschland
- Arbeitsbedingungen in der Chemieindustrie in Norddeutschland
- Demographische Alterung in den Chemieunternehmen
- Personalprobleme in den Chemieunternehmen

Sozialpartnerschaft in der chemischen Industrie

- Sozialpartnerschaft zwischen dem BAVC und der IG BCE
- Sozialpartnerschaft zwischen dem Arbeitgeberverband ChemieNord und der IG BCE Landesbezirk Nord
- Tarifpolitische Reformen in der Chemieindustrie

Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demographie“

- Sozial- und Arbeitsmarktpolitik der Bundesregierung
- Tarifpolitische Diskussionen und Initiativen zur demographischen Alterung in der Chemieindustrie
- Demographietarifvertrag
- Bewertung des Tarifvertrages „Lebensarbeitszeit und Demographie“

Umsetzung des Demographietarifvertrages in den Mitgliedsunternehmen

- Akzeptanz des Demographietarifvertrages bei den Gewerkschaftsmitgliedern
- Umsetzung des Demographietarifvertrages in den Mitgliedsunternehmen
- Unterstützung in der Umsetzung des Demographietarifvertrages durch die IG BCE
- Verwendung des Demographiefonds in den Mitgliedsunternehmen

Resümee und Ausblick



WOLFGANG SCHULTZE
STIFTUNG

Stiftung für Soziale Verantwortung
in der Marktwirtschaft

Die Stiftung will dazu beitragen, die sozialen Grundstrukturen zu sichern und sie möchte helfen verständlich zu machen, dass Reformen der Sozialsysteme unabdingbar sind, um die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, ohne dass dabei die Demokratiesubstanz und die Verantwortung für die Schwächeren in unserer Gesellschaft verloren gehen.

Wolfgang Schultze Stiftung
Stiftung für Soziale Verantwortung in
der Marktwirtschaft
c/o Bürgerstiftung Hannover
Warmbüchenstraße 19
30159 Hannover
Telefon 0511 450007-70
Telefax 0511 450007-71
info@wolfgang-schultze-stiftung.de
www.wolfgang-schultze-stiftung.de

Stiftungskonto
Sparkasse Hannover
IBAN DE97 2505 0180 0000 0940 94
BIC SPKHDE2HXXX

