

Anhang

Inhalt

Fallberichte	2
Betriebsfallstudie Metall und Elektro 1	2
Betriebsfallstudie Metall und Elektro 2	13
Betriebsfallstudie Metall und Elektro 3	25
Betriebsfallstudie Metall und Elektro 4	36
Betriebsfallstudie Chemie 1	51
Betriebsfallstudie Chemie 2	62
Betriebsfallstudie Chemie 3	75
Betriebsfallstudie Chemie 4	84
Betriebsfallstudie Einzelhandel 1	103
Betriebsfallstudie Einzelhandel 2	114
Betriebsfallstudie Einzelhandel 3.....	11423
Exemplarischer Leitfaden der Expertengespräche.....	131
Datenreport der Repräsentativerhebung.....	140

Fallberichte

Betriebsfallstudie Metall und Elektro 1 (ME1)¹

1. Zusammenfassung

Der Fall ME1 ist bemerkenswert, da hier nachzuvollziehen ist, welche Bedeutung betriebliche Strukturen bei der Bearbeitung des Demografiethemas zukommt. Der Betrieb steht mittelfristig vor großen demografisch bedingten Herausforderungen, insbesondere durch die zu erwartende Zunahmen an Tätigkeitseinschränkungen bei einer alternden Belegschaft. Das Auslaufen der Altersteilzeitregelung hat den Akteuren die Dringlichkeit des Themas vor Augen geführt und einen Prozess angestoßen, der zunächst von dem Engagement einzelner Personen lebte. Um auf Dauer über tragfähige Strukturen zu verfügen, mit deren Hilfe die Herausforderungen im Sinne einer ganzheitlichen Strategie angegangen werden können, wurde auf Ebene des Großunternehmens ein Haustarifvertrag ausgehandelt, der sich explizit mit dem Demografischen Wandel beschäftigt. Akteure aus dem untersuchten Standort waren an dem Aushandlungsprozess beteiligt, zurzeit wird der Tarifvertrag in dem Werk umgesetzt. Dabei zeigt sich erster Verbesserungsbedarf, der in den Aushandlungsprozess eines zweiten Haustarifvertrags zu dem Thema zurückgespiegelt wird. Die Entscheidungskompetenzen sollen demnach klarer geregelt werden, damit konkreten Maßnahmen schneller umgesetzt werden können.

2. Betriebsprofil

Der für die Fallstudie ausgewählte Betrieb ist ein Werk eines Großunternehmens in der Automobilbranche. An dem Standort werden Getriebeleitwerke, Abgasanlagen sowie Karosserie- und Plattformteile produziert, was weitestgehend im Drei-Schicht-System organisiert wird. An dem Standort gibt es zwar befristete Einstellungen und Beschäftigung von Leiharbeiterinnen und -arbeitern, aber der Anteil der Leiharbeit wurde auf maximal 5 Prozent festgeschrieben. Sollte dieser Anteil 24 Monate lang überschritten werden, muss über unbefristete Einstellungen verhandelt werden. Jährlich werden an dem Standort 200 Auszubildende eingestellt, die nach ihrer Ausbildung im Normalfall übernommen werden. Obwohl im gewerblichen Bereich 25 Prozent der Ausbildungsplätze mit Frauen besetzt werden, liegt über das gesamte Werk gerechnet der Anteil der Frauen nur bei ca. 11 Prozent

¹ Grundlage der Betriebsfallstudie sind neben den uns zur Verfügung gestellten Firmenunterlagen mehrstündige Experteninterviews mit einem Vertreter des Personalbereichs (P1) sowie mit dem Betriebsratsvorsitzenden (BR1) und dem Betriebsarzt (BA1).

bei einer starken Konzentration auf bestimmte (Angestellten-)Bereiche. In den letzten 10 bis 20 Jahren hat es in dem Betrieb nach Angaben des Betriebsrats eine deutliche Veränderung der Qualifikationsstruktur gegeben. Früher wurden demnach viele ungelernete Arbeitskräfte eingestellt, die nun nach und nach aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Mittlerweile verfügen 65 bis 70 Prozent der gewerblichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über eine Qualifikation aus dem Bereich der Metallverarbeitung. Dies eröffnet zunehmend Spielräume in der Arbeitsorganisation, es finden Gruppenarbeit und Arbeitsplatzrotation Anwendung.

Das Großunternehmen, zu dem der Standort gehört, ist tarifgebunden, handelt allerdings mit der IG Metall eigene Haustarifverträge aus. Somit ist das Großunternehmen nicht Mitglied des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall. Traditionell gibt es in dem Unternehmen eine starke Arbeitnehmervertretung. Für den untersuchten Standort bedeutet das: Es gibt 39 Betriebsrätinnen und Betriebsräte, die aufgrund der erweiterten Mitbestimmung in diesem Großunternehmen, alle eine Vollfreistellung in Anspruch nehmen. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist hoch; im gewerblichen Bereich liegt er bei 95 Prozent, bei den Angestellten immerhin noch bei über 80 Prozent. In den Betriebsgesprächen gab der Betriebsrat an, dass in dem Unternehmen „eine Kultur der kooperativen Konfliktbewältigung“ (ME1BR1) herrsche.

„Achterbahnfahrt“ der konjunkturellen Entwicklung

Die Auftragslage im Jahr 2008 war positiv, so dass sogar Zusatzschichten notwendig waren. Die Wirtschafts- und Finanzmarktkrise beendete die konjunkturell günstige Situation abrupt. Der Standort erlebte einen Einbruch in der Auftragslage von ca. 30 Prozent, der kurzfristig verkraftet werden musste. Zunächst wurden Überstunden abgebaut, im Februar 2009 wurde verstärkt auf die Möglichkeit der Kurzarbeit zurückgegriffen. Bis Mai 2009 hatte sich die Lage wieder stabilisiert und mit den staatlichen Interventionen zog die Auftragslage wieder deutlich an. Für das gesamte Großunternehmen lässt sich diese „Achterbahnfahrt“ mit einem Vergleich der Absatzzahlen gut illustrieren. Trotz der zwischenzeitlichen Einbrüche verkaufte das Unternehmen im Jahr 2009 im Vergleich zum „krisenfreien“ Jahr 2007 vier Prozent mehr Autos. Es ist allerdings unklar, wie sich die Absatzzahlen ohne die Unterstützung staatlicher Konjunkturprogramme weiterentwickeln werden.

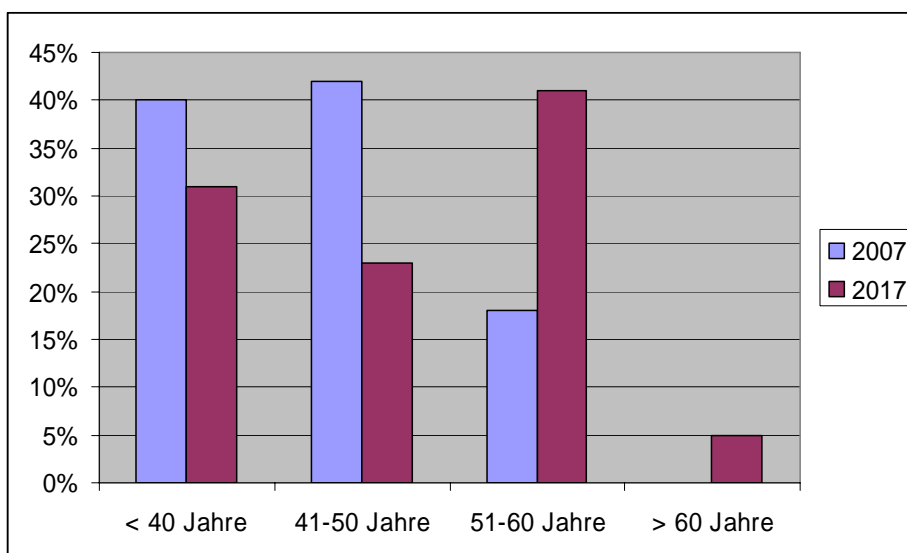
3. Besondere Brisanz durch Tätigkeitseinschränkungen

Für den Standort existiert eine Altersstrukturanalyse, die im Jahr 2007 durchgeführt wurde und seitdem fortgeschrieben wird. Der Personalbedarf wird weitestgehend über die

Anstellung der Auszubildenden gedeckt, nur hochqualifizierte Fachkräfte werden zusätzlich eingestellt. Die daraus resultierende geringe Fluktuation ist für die Verlässlichkeit von Vorausberechnungen eine gute Voraussetzung. Die Daten für eine Differenzierung nach Geschlecht und Qualifikation liegen in dem Werk vor, wurden aber bisher noch nicht ausgewertet. Aus den vorliegenden Daten ergibt sich für die demografische Entwicklung am Standort folgendes Bild:

Im Jahr 2007 sind 82 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer jünger als 50 Jahre, so dass eine demografische Problemlage aufgrund der Altersstruktur auf den ersten Blick nicht ersichtlich ist. Bemerkenswert ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 60 Jahren einen Anteil von unter einem Prozent ausmachen. Der Vertreter der Personalabteilung hat dies mit der konsequenten Anwendung der Altersteilzeit im Blockmodell begründet. Für die zukünftige Entwicklung zeichnen die standortsbezogenen Daten ein eindeutiges Bild: Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, befindet sich die Belegschaft des Werks in einem Alterungsprozess. Die Vorausberechnung der Altersstruktur bis in das Jahr 2017 zeigt, dass zu diesem Zeitpunkt die 51- bis 60-Jährigen mit 41 Prozent die größte Gruppe der Belegschaft ausmachen werden. Gründe für diesen Alterungsprozess sind dem Vertreter der Personalabteilung zu Folge in dem Auslaufen der Altersteilzeitregelung und in besonderen Einstellungszyklen zu suchen.

Abb. XY: Altersstruktur der Belegschaft im Jahr 2007 und für das Jahr 2017



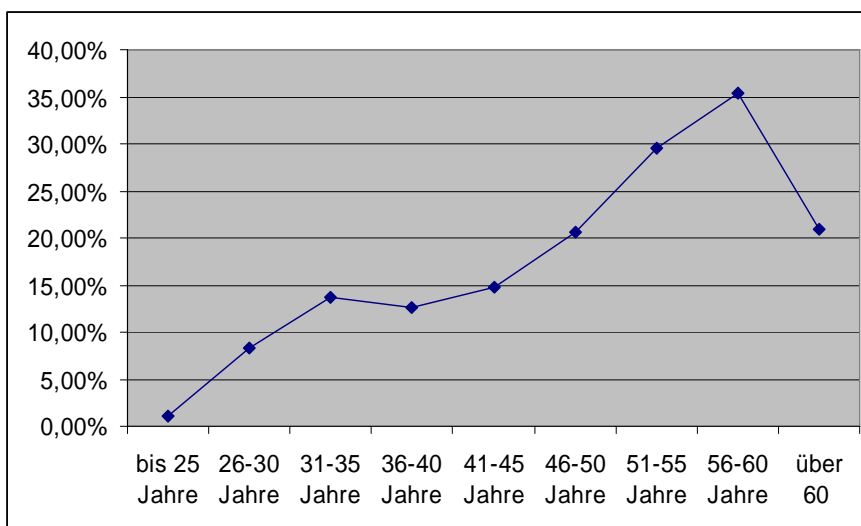
Quelle: Eigene Darstellung nach Daten aus Dokumenten des Unternehmens.

Die mittelfristige Alterung der Belegschaft wird den Betriebsgesprächen zu Folge an dem Standort als Herausforderung begriffen. Engpässe bei der Mitarbeiterrekrutierung sind

demnach bereits gegenwärtig schon Realität. Dies trifft in erster Linie bei der Einstellung hochqualifizierter Angestellter zu, hier kann das Werk seinen Bedarf nicht mehr decken (Fachkräftemangel). Unmittelbare Nachwuchssorgen gibt es laut Betriebsrat an dem Standort noch nicht, da es mehr Bewerber als Ausbildungsplätze gibt. Doch auch hier ist festzustellen, dass die Anzahl eingehender Bewerbungen und damit die Auswahl kleiner wird. Eine zunehmende Brisanz geht aber von einem anderen Aspekt aus.

Probleme sind insbesondere durch Tätigkeitseinschränkungen und Leistungswandlungen zu erwarten. Jährlich werden nach Angaben des Betriebsarztes 600 Tätigkeitseinschränkungen ausgesprochen. Hierbei handelt es sich demnach hauptsächlich um Erkrankungen des muskuloskelettalen Systems (somit eine typische „Industriekrankheit“) und psychische sowie psychosomatische Erkrankungen. Die Tätigkeitseinschränkungen in der Altersgruppe der über 50-Jährigen betreffen überwiegend den Schichteinsatz und bestimmte Bewegungsabläufe (Heben, Tragen, Bücken, Sitzen), somit werden wesentliche Arbeitsbedingungen der Produktion tangiert. Es besteht Konsens unter den interviewten Akteuren, dass Krankheitsbilder, die in diese Bereiche fallen, in dem Werk zukünftig an Bedeutung gewinnen werden. Die untenstehende Abbildung zeigt auf, dass vor allem die Altersgruppe der 51- bis 60-Jährigen, also die zukünftig stärkste Mitarbeitergruppe, häufig von Tätigkeitseinschränkungen betroffen ist.

Abb. XY: Anteil der Beschäftigten mit Tätigkeitseinschränkungen nach Altersklassen, 2007



Quelle: Eigene Darstellung nach Daten aus Dokumenten des Unternehmens.

Die Arbeit in dem Werk, insbesondere in der Produktion, ist belastend. Der Betriebsrat gab an, dass er es aufgrund der Belastungssituation in einigen Bereichen und Abteilungen nicht

für möglich hält, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zum Renteneintrittsalter werden arbeiten können. In den Bereichen, in denen die Belastungssituation am höchsten ist, scheiden viele Beschäftigte - möglichst zum frühesten Zeitpunkt mit 55 Jahren - über Altersteilzeit aus. Bei einem längeren Verbleib der Beschäftigten im Erwerbsleben stellt sich das Werk auf dramatische Folgen durch Tätigkeitseinschränkungen ein. Der Betriebsarzt vertritt die Einschätzung, dass die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts durch die absolute Zunahme an Tätigkeitseinschränkungen bedroht ist. In dem Werk wurde dies durch eine eigene Studie näher beleuchtet. Dabei wurde für den Standort prognostiziert, dass im Jahr 2025 10 bis 15 Prozent der 60- bis 65-Jährigen zu den „produktionskritischen Beschäftigten“ zählen, deren Leistungseinschränkung nicht ausgeglichen werden können. Dies wird für das Unternehmen demnach eine direkte monetäre Belastung darstellen: Auf Werksebene wurde berechnet, dass sich die Kosten des Demografischen Wandels dann auf 40 bis 50 Mio. Euro im Jahr beziffern lassen.

4. Bearbeitung des Demografiethemas auf Werksebene

Das Demografiethema wurde in dem Werk von dem Betriebsrat auf die Tagesordnung gebracht. Durch das Ansprechen der offensichtlichen Herausforderungen hat bei den innerbetrieblichen Akteuren ein Umdenkprozess stattgefunden. In der Vergangenheit war die Altersteilzeit die bestimmende betriebspolitische Maßnahme, die auf ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzielte. Gegenwärtig gilt für das Werk ein Altersteilzeitarifvertrag, der beinhaltet, dass Beschäftigte bis zum Jahrgang 1954 Angebote gemacht werden, die Altersteilzeit zu nutzen. Neben den Zuschüssen von der Bundesagentur wird eine Aufstockung auf 80 bis 85 Prozent des letzten Nettolohns gewährleistet. Von Seiten der Personalabteilung wird das Auslaufen der Altersteilzeitregelung als Auslöser bezeichnet, sich näher mit demografischen Prozessen zu beschäftigen: Die Fokussierung aller Seiten auf die Altersteilzeit wurde durch die Erkenntnis abgelöst, dass sich das Werk dem Demografischen Wandel mit weiteren Maßnahmen stellen müsse. Daraufhin sei ein Prozess in Gang gekommen, der in erster Linie von dem Engagement einzelner Personen lebte.

Es sind einige Strukturen auszumachen, die als Plattform für eine Bearbeitung des Demografiethemas genutzt wurden. In dem untersuchten Werk gibt es Arbeitskreise zu den Bereichen Demografie, Gesundheitsförderung und Arbeitssicherheit, die sich seit 2002 mit den Auswirkungen des Demografischen Wandels für den Standort beschäftigt haben. In allen Gesprächen wurde aufgezeigt, dass sich sowohl der Betriebsrat als auch die Personalseite für das Thema engagieren. Des Weiteren gingen laut einem Vertreter der Personalabteilung

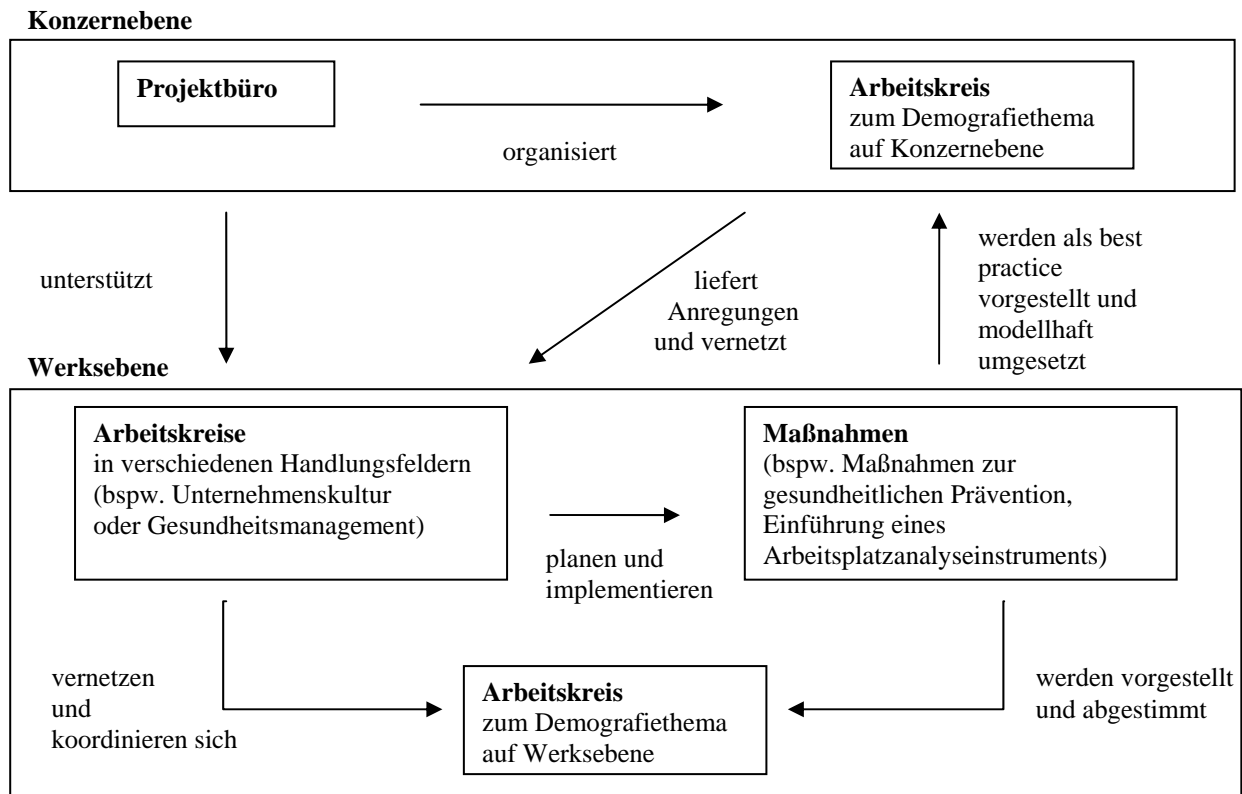
Impulse Seitens des Gesundheitsschutzes und einigen Abteilungs- und Unterabteilungsleitungen aus. Als besonderer Treiber konnte der Betriebsarzt identifiziert werden. Dieser hat nicht nur die Dringlichkeit der Thematik verdeutlicht, sondern wurde mit Vorschlägen für altersgerechte Maßnahmen direkt aktiv. Das Verhältnis der innerbetrieblichen Akteure wurde in den Gesprächen als sehr kooperativ beschrieben, was eine gute Voraussetzung für die Bearbeitung des Demografiethemas darstellte. Diese Konstellationen mündeten allerdings noch nicht direkt in einer Strategie, die das Thema als Querschnittsaufgabe auffasste. Es wurden zwar einzelne Aspekte in den jeweiligen Ausschüssen oder zwischen Einzelpersonen diskutiert, doch für das Ideal eines integrierten Ansatzes fehlten die passenden Strukturen. Die Akteure reflektierten den Bedarf an festen Strukturen zur Bearbeitung der Thematik und strebten passende tarifvertragliche Lösungen auf Konzernebene an.

Strukturen per Haustarifvertrag

Im Jahr 2007 wurde ein Haustarifvertrag ausgehandelt, der Prozessstrukturen implementierte, die zu einer altersgerechten Betriebspolitik führen sollen. In den Gesprächen wurde deutlich, dass der Prozess bis dahin sehr von dem Engagement einzelner Personen abhängig war. Dies wurde als Problem wahrgenommen, da die obligatorische Kontinuität, die die Implementierung einer langfristig angelegten altersgerechten Betriebspolitik durch die Abhängigkeit von Einzelpersonen in Frage gestellt wird. Denn sollten die betreffenden Personen aus dem Werk ausscheiden, kann dies den Prozess gefährden. Ebenso ist ohne klare Abläufe, Strukturen und Kompetenzen die Wirksamkeit von betrieblichen Initiativen eingeschränkt, wie sich in diesem Fall zeigte. An diesem kritischen Punkt setzt der Haustarifvertrag ein, der Strukturen und Prozesse auf Werks- wie Konzernebene regelt.

Der Tarifvertrag enthält keine konkreten Maßnahmen, sondern soll Strukturen schaffen, durch die konkrete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden können. Dabei sollen bewusst „Insellösungen“ auf Werksebene verhindert werden, alle Standorte sollen von den Erfahrungen der anderen profitieren. Die folgende Abbildung zeigt die Abläufe und Strukturen in einem Schaubild auf.

Abb. XY: Prozessstrukturen auf Konzern- und Werksebene



Quelle: Eigene Darstellung nach Dokumenten des Unternehmens.

An den jeweiligen Standorten wurden Arbeitskreise in einzelnen Handlungsfeldern benannt, in deren Rahmen alternsgerechte Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden sollen. Dabei handelt es sich um die Felder: Unternehmenskultur, Personaleinsatzplanung, Analyseinstrumente, Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsmanagement und Personal- und Teamentwicklung. Die Arbeitskreise arbeiten auf Werksebene zunächst autonom und erstellen Maßnahmenpläne, womit auch standortspezifische Lösungen ermöglicht werden.

Damit die jeweiligen Erfahrungen ausgetauscht werden können, sollen sich die Arbeitskreise mit ihren entsprechenden Pendanten aus den anderen Standorten vernetzen. In jedem Standort findet vierteljährig ein Treffen aller Arbeitskreise statt. Hier wird der jeweilige Fortschritt besprochen, Erfahrungen ausgetauscht und Probleme diskutiert. In der Unternehmenszentrale wurde ein Projektbüro eingerichtet. Dieses Büro baut eine Wissensdatenbank auf, die alle relevanten Regelungen bereithält. Das Büro sorgt für inhaltlichen Input, indem es beispielsweise den einzelnen Arbeitskreisen Referenten zu den jeweiligen Handlungsfeldern vermittelt. Zudem fällt die Organisation zentraler Foren auf Konzernebene dem Projektbüro zu. Ein solches Treffen, bei dem einzelne Projekte aus den jeweiligen Werken vorgestellt und diskutiert werden, wird jährlich initiiert. Der Gedanke dahinter ist, dass so beispielhafte

Maßnahmen präsentiert werden, die in allen Standorten Umsetzung finden sollen. So sollen best-practice-Lösungen in die einzelnen Standorte übertragen werden.

5. Maßnahmen einer alter(n)sgerechten Betriebspolitik

Auf Basis der skizzierten Strukturen sind in dem untersuchten Werk erste Maßnahmen einer altersgerechten Betriebspolitik entwickelt worden, die im Folgenden kurz vorgestellt werden sollen.

(1) Arbeitsplatzmanagementsystem

Eine solche konkrete Maßnahme ist das Arbeitsplatzmanagementsystem. Das Arbeitsplatzmanagementsystem ist ein EDV gestütztes System, das verschiedene Daten über einen jeweiligen Arbeitsplatz zusammenführt. Hierbei handelt es sich sowohl um arbeitsplatzbezogene Daten (ergonomische, sicherheitstechnische und stoffliche Belastungen) als auch um personenbezogene Daten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Alter, Geschlecht, Einschränkungen, Vorsorgeuntersuchungen). So soll in Zukunft per Knopfdruck für jeden Arbeitsplatz eine Übersicht abrufbar sein, die die Anforderungen und Belastungen des Arbeitsplatzes ebenso aufzeigt wie die vollständige Belastungshistorie des Beschäftigten, der auf diesem Arbeitsplatz arbeitet.² Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen besser integriert werden und eine Reaktion auf neu eintretende Tätigkeitseinschränkungen soll erleichtert werden, indem ihnen ihren Einschränkungen entsprechende Arbeitsplätze angeboten werden. Durch eine erhöhte Transparenz sollen Belastungen und daraus resultierende Einschränkungen aufgezeigt werden. Das System soll zur Organisation der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen genutzt werden und integriert auch alle wesentlichen Informationen zum Thema Arbeitsschutz und Gefahrenstoffe.

Initiator und Ideengeber der Maßnahme war der Betriebsarzt. Das System wurde in dem untersuchten Werk entwickelt, womit es sich zunächst um einen individuellen, standortsbezogenen Impuls handelte. Durch die Strukturen, die der Tarifvertrag implementiert hat, wurde das Konzept aus diesem Standort mit einer weiteren Projektidee aus einem anderen Standort gekoppelt und modellhaft umgesetzt. Nachdem die Maßnahme erfolgreich erprobt und als best-practice-Beispiel eingestuft wurde, wird es nun auch in dem untersuchten Werk umgesetzt. Langfristig sollen alle Standorte des Konzerns das System nutzen.

² Zumeist werden die Mitarbeiter einem Bereich zugeordnet, um Gruppenarbeit und Rotation Rechnung zu tragen.

(2) Beteiligung an wissenschaftlichen Projekten

Neben dem Arbeitsplatzmanagementsystem wurden weitere Maßnahmen umgesetzt, die als Teil einer altersgerechten Betriebspolitik einzuordnen sind. So wurde das Thema zunächst wissenschaftlich bearbeitet, indem sich das Werk an zwei wissenschaftlichen Projekten beteiligt hat. Das erste Projekt beschäftigte sich mit der betriebswirtschaftlichen Bedeutung des Demografischen Wandels. Es wurde im Rahmen dieses Projekts für den Standort der Nutzen errechnet, den eine altersgerechten Betriebspolitik erbringen kann. Zudem wurden Vorschläge für ein Controlling-System zur Unterstützung von altersgerechten Maßnahmen erarbeitet. Im zweiten Projekt stand die Frage im Mittelpunkt, inwiefern man durch Verhaltens- und Verhältnisprävention Leistungseinschränkungen begegnen kann.

(3) Gesundheitliche Prävention

Darauf aufbauend wurden einige Maßnahmen umgesetzt. Durch eine Betriebsvereinbarung wird den Beschäftigten die Möglichkeit geboten, an einer freiwilligen Gesundheitsuntersuchung teilzunehmen. Dieser *Check up* findet im Rahmen der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen statt, wobei das Unternehmen die anfallenden Kosten übernimmt. Allerdings muss der Check up außerhalb der Arbeitszeit stattfinden, was ein Streitpunkt zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensseite darstellt. Die angesprochene Betriebsvereinbarung regelt auch, dass mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die bestimmte krankheitsbedingte Fehlzeiten aufweisen, Mitarbeitergespräche geführt werden müssen. Dabei soll das Thema Gesundheit im Mittelpunkt stehen und gegebenenfalls für jede Mitarbeiterin bzw. jeden Mitarbeiter spezifische gesundheitsfördernde Zielvereinbarungen getroffen werden. Im Werk werden Gesundheitskurse wie beispielsweise eine Ernährungsberatung und Rückenschulen angeboten. Ein Osteopat und ein Physiotherapeut sind wöchentlich im Werk und der Standort verfügt über ein Fitnessstudio, das aber laut einem Mitarbeiter der Personalabteilung nur mäßig genutzt wird. Das Werk bietet seiner Belegschaft zudem eine psychologische Betreuung.

(4) Ergonomie am Arbeitsplatz

Neben Aspekten der gesundheitlichen Prävention gibt es Bestrebungen, die Ergonomie am Arbeitsplatz zu verbessern. Es existiert seit 2002 ein Arbeitskreis Ergonomie, der das Thema bearbeitet. Zudem wird das Demografiethema zurzeit an einen Prozess zur Standortoptimierung gekoppelt. Innerhalb der Standortoptimierung werden kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) und Workshops initiiert. Es werden Simulationen der

Produktfertigung angewandt, in deren Rahmen neue Arbeitsplätze zunächst in Pappattrappen aufgebaut und dann verbessert werden. Die Ergebnisse werden durch Workshops optimiert. Hier soll das Demografiethema fester Bestandteil werden. Auch müssen die Planer und Planerinnen nach dem Aufbau der neuen Produktionslinie in dieser mitarbeiten, um die realen Arbeitsbedingungen selbst unmittelbar zu erleben. Diese Erfahrungen sollen sie für altersgerechte Arbeitsbedingungen sensibilisieren. Die Anstrengungen im Bereich der Ergonomie am Arbeitsplatz haben für das Unternehmen einen direkt ökonomischen Hintergrund: „Ergonomie bedeutet für uns auch Produktivität“, so ein Mitarbeiter der Personalabteilung (ME1P1).

(5) Insourcing von Arbeitsbereichen

Trotz der Bemühungen in den Bereichen Gesundheit und Ergonomie ist das Werk mit Leistungseinschränkungen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konfrontiert. Zurzeit betrifft dies laut Unternehmensdokumenten 2.500 Beschäftigte, davon sind demnach 100 nicht mehr im normalen Betrieb einsetzbar. Für diese Gruppe der Belegschaft gibt es Bestrebungen passende Arbeitsplätze zu schaffen. Dies geschieht auf zwei Weisen: Zum einen sollen neue Tätigkeitsfelder entwickelt werden, in denen diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter produktiv tätig sein können. Zum anderen bemüht sich das Werk darum durch Insourcing, Bereiche wieder einzugliedern, die für einen Einsatz leistungseingeschränkter Beschäftigter in Frage kommen. Beispielsweise werden 97 Prozent der Verpackungsarbeiten von externen Anbietern übernommen. Diese Aufgaben sollen in Zukunft durch leistungseingeschränkte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erledigt werden. Laut einem Mitarbeiter der Personalabteilung ist der Grundgedanke dahinter: „Wir holen die Arbeit zu den eingeschränkten Mitarbeitern.“ (ME1P1)

6. Ausblick

Zum jetzigen Zeitpunkt kann man noch wenige Aussagen darüber treffen, inwiefern die altersgerechten Maßnahmen an diesem Standort eine Wirkung entfalten werden. Der Tarifvertrag wurde erst 2007 abgeschlossen, viele Maßnahmen befinden sich noch in einem Stadium der Planung und Erprobung. In diesem Fall ist besonders interessant, dass das Instrument Tarifvertrag gewählt wurde, um Strukturen zu implementieren, in deren Rahmen man das Thema bearbeiten kann.

Bei den Gesprächen wurde deutlich, dass die Akteure unterschiedlich einschätzen, inwiefern dies gelungen ist. Der Betriebsarzt ist überzeugt, dass die Bearbeitung des Demografiethemas

an dem Standort durch die implementierten Prozesse auch in Zukunft unabhängig von einzelnen Personen gesichert ist. Der Betriebsrat schätzt die Lage anders ein: „Wir haben uns manchmal gefragt, ob den Tarifvertrag die, die den unterschrieben haben, den noch kennen.“ (ME1BR1) Der Betriebsrat bemängelt, dass von Seiten des Unternehmens keine klaren Strukturen geschaffen wurden, die eine Umsetzung altersgerechter Maßnahmen ermöglichen. Es fehlte dem Betriebsrat Ansprechpartner auf der Personalseite, die mit klaren Kompetenzen ausgestattet waren. Beispielsweise war demnach unklar, wer über Investitionen entscheiden kann. Die Ausführungen des Betriebsrats könnten erklären, warum in den meisten Handlungsfeldern an dem Standort noch keine konkreten Maßnahmen umgesetzt wurden. Trotz der bestehenden Schwierigkeiten hat das Thema aber nicht an Bedeutung verloren. Zurzeit wird ein Nachfolgetarifvertrag ausgehandelt, der diese Defizite beheben soll. Wieder wird das Instrument Tarifvertrag gewählt, diesmal soll die Vereinbarung konkreter ausfallen. Im Zentrum der neuen tarifvertraglichen Vereinbarung soll stehen, die Strukturen mit eindeutigen Kompetenzen zu versehen. Die gemachten Erfahrungen werden folglich in einen tariflichen Aushandlungsprozess zurückgetragen und bestehende Probleme angegangen.

Betriebsfallstudie Metall und Elektro 2 (ME2)³

1. Zusammenfassung

Mit diesem Fall konnte ein Einblick in ein mittelständisches, eigentümergeführtes Unternehmen gewonnen werden. Damit unterscheidet sich der Betrieb strukturell von den anderen Fällen aus der Metall- und Elektroindustrie in unserem Sample. Wie diese Betriebsfallstudie zeigt, haben diese Rahmenbedingungen Auswirkungen auf die Umsetzung altersgerechter Maßnahmen. In diesem Betrieb herrscht eine Kontinuität, die ein langfristiges Vorgehen ermöglicht. Obwohl zurzeit keine besondere Brisanz durch die Alterung der Belegschaft ausgeht, ist den betrieblichen Akteuren das Thema sehr wichtig, da sie sich mit den mittel- bis langfristigen Problemlagen auseinandersetzen. Es wird eine Strategie der kleinen Schritte verfolgt, die das Unternehmen rüsten soll. Mit diesem Vorgehen könnten Defizite eines mittelständischen Unternehmens wie beispielsweise eine schwächere Ausstattung mit Ressourcen im Vergleich zu einem Großunternehmen ausgeglichen werden.

2. Betriebsprofil

Bei dem untersuchten Fall handelt es sich um einen mittelständischen Betrieb mit 230 Beschäftigten in Deutschland (ca. 850 weltweit). Das Unternehmen stellt Räder-, Lenk- und Bockrollen an drei verschiedenen Standorten her. Neben dem Stammwerk in Deutschland gibt es seit über 15 Jahren weitere Werke in China und Tschechien. Die internationalen Aktivitäten haben zu keinem Personalabbau in Deutschland geführt, so dass am deutschen Standort die Mitarbeiterzahl seit Jahren konstant ist. Allerdings haben sich die Produktpalette und damit die Produktionsweise am deutschen Standort durch die beiden Standorte im Ausland verändert. In Deutschland werden nun insbesondere Artikel gefertigt, die einen höheren Anspruch an das Qualifikationsniveau der Belegschaft stellen. Die einfache Standardfertigung wurde größtenteils in die anderen Standorte ausgelagert, so dass die Werke in China und Tschechien die Aufgabe von Zulieferern übernehmen. In der Folge hat sich auch die Qualifikationsstruktur der Belegschaft am deutschen Standort verändert, denn mittlerweile verfügen alle Beschäftigten über eine abgeschlossene Ausbildung.

Das Unternehmen wird von dem Eigentümer geführt. Zudem sind alle entscheidenden betrieblichen Akteure am Standort in Deutschland konzentriert. Es gibt einen Betriebsrat, der über Vertreter in allen Abteilungen verfügt. Der Betriebsratsvorsitzende hat sich nicht

³ Grundlage der Betriebsfallstudie sind neben den uns zur Verfügung gestellten Firmenunterlagen mehrstündige Experteninterviews mit dem Personalleiter (P1) sowie mit dem Betriebsratsvorsitzenden (BR1) und einem Abteilungsleiter (AL1).

freistellen lassen, obwohl er aufgrund der Betriebsgröße ein Recht dazu hätte. Dies hat direkte Folgen für die Betriebsratsarbeit, da er sich nach eigenen Angaben aufgrund der begrenzten Ressourcen in vielen Fragen auf Einschätzungen der Personal- oder Geschäftsleitung verlässt. Das Verhältnis zwischen dem Betriebsrat und der Personal- und vor allem der Geschäftsleitung wurde in den Betriebsgesprächen als sehr kooperativ beschrieben. In den Interviews mit der Personalleitung sowie des Betriebsrats und eines Abteilungsleiter wurde deutlich, dass der „Chef“ im Unternehmen großen Respekt genießt. Der Betriebsrat beschreibt ihn als Akteur, der „sehr sozial eingestellt ist.“ (ME2BR1) Die Atmosphäre in der Firma sei demnach etwas Besonderes und wird als familiär empfunden. Gleichzeitig wirkt sich die (räumliche) Nähe der beteiligten Akteure ebenfalls auf die betrieblichen Entscheidungsprozesse aus: „Da wird das dann auf dem ganz kleinen Dienstweg aus der Welt geschafft, wenn es da ein Problem gibt.“ (ME2BR1)

In den 1990er Jahren wurde es zur Unternehmensphilosophie, auf einen stabilen Mitarbeiterstamm zu setzen, so dass in dem Unternehmen keine Leiharbeitskräfte mehr beschäftigt werden. Mit der Umstellung der Arbeitsorganisation auf Gruppenarbeit ist das Unternehmen bestrebt, eine Kontinuität in der Zusammensetzung der Teams zu gewährleisten. Dies zeigt sich auch in der niedrigen Fluktuation: 60 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben länger als 10 Jahre im Unternehmen. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit beträgt bei den in der Produktion beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 12,8 Jahre. Bei den Angestellten liegt sie mit 17,4 Jahren sogar deutlich höher. Es gibt eine Tendenz, dass sich diese Zahlen weiter steigern.

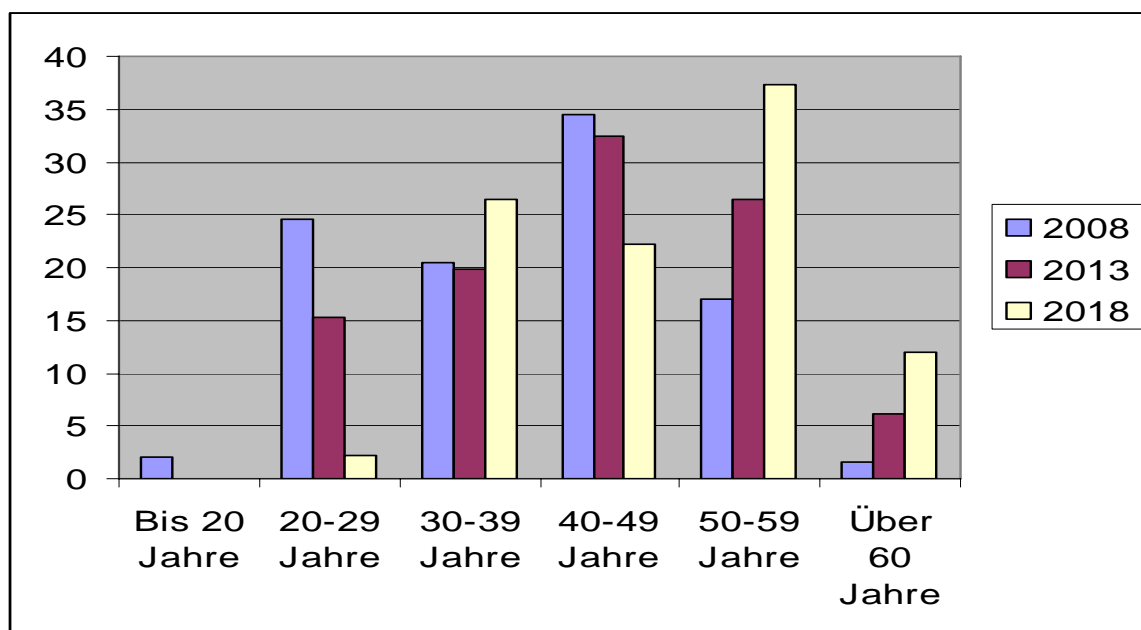
Die aktuelle wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist von der Finanz- und Wirtschaftskrise beeinflusst. Dies liegt vor allem daran, dass die Kunden der Firma zumeist aus dem Logistikbereich stammen, der von der Krise massiv getroffen wurde. Von Anfang 2006 bis Sommer 2008 hat das Unternehmen einen Aufschwung erlebt, der jedoch mit starken Auftragseinbrüchen im August 2008 endete. In konjunkturell guten Zeiten macht das Unternehmen einen monatlichen Umsatz von ca. 4 Millionen Euro, zeitweise ist dieser Wert auf 2,3 Millionen zurückgegangen. Allerdings hat sich die Lage mittlerweile wieder stabilisiert, so dass die Umsätze wieder auf dem Niveau von 2006 liegen. Auf die Krise wurde mit Abbau von Überstunden und daran anschließend mit Kurzarbeit reagiert. Der Personalbestand wurde weitestgehend stabil gehalten, es gab keine betriebsbedingten Kündigungen. Allerdings wurden auslaufende befristete Verträge nicht verlängert, was insgesamt 20 zumeist jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betraf. Dass das Unternehmen

vergleichsweise glimpflich durch die Krisensituation steuert, wird von dem Betriebsrat mit der Einstellung des Eigentümers begründet, notfalls Verluste auszugleichen.

3. Gegenwärtige und zukünftige demografisch bedingte Problemlagen

Das Unternehmen führt seit 2004 Altersstrukturanalysen durch und hat auf dieser Basis die Altersstruktur der Belegschaft für die Jahre 2013 und 2018 vorausberechnet. Die untenstehende Grafik zeigt auf, dass es zurzeit nur wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt, die das 60te Lebensjahr überschritten haben. Die Mehrheit der Belegschaft lässt sich in die Altersgruppe der 40- bis 49-Jährigen einordnen. Das Durchschnittsalter von 40 Jahre (Produktion) bzw. 45,3 Jahre (Angestelltenbereich) ging in den letzten Jahren zurück, was sich mit dem Ausscheiden einiger Älterer erklären lässt. So hat beispielsweise in 2007 ein 80-Jähriger Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, was sich bei dieser Unternehmensgröße in Werten wie dem Durchschnittsalter merkbar niederschlägt. Die Vorausberechnungen, die in diesem Fall aufgrund der niedrigen Fluktuation als verlässlich eingestuft werden können, machen deutlich, dass eine starke Alterung der Belegschaft erst in 10 Jahren zu erwarten ist. Dennoch stufen die betriebsinternen Akteure die demografische Entwicklung als drängende Problemlage ein, deren Bearbeitung keinen Aufschub duldet.

Abb. XY: Altersstruktur (-prognosen) des Unternehmens für 2008, 2013 und 2018 nach Altersgruppen in Prozent.



Quelle: Eigene Darstellung nach Daten der Altersstrukturanalyse des Unternehmens.

Dass das Demografiethema einen großen Stellenwert in dem Unternehmen genießt, lässt sich nicht unbedingt mit einem unmittelbaren Problemdruck erklären. So sehen die Akteure gegenwärtig weder ein Nachwuchs- noch ein Fachkräftemangel. Das Unternehmen hat trotz körperlich stark belastender Arbeit im Dreischichtbetrieb mit drei Prozent einen unterdurchschnittlichen Krankenstand und keine Probleme mit Leistungsminderung oder Tätigkeitseinschränkungen: „Man sagt immer so leistungsgeminderte Mitarbeiter oder was. Das kennen wir im Moment hier nicht“ (ME2P1), so der Personalleiter. In der Regel verlassen ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen durch den Eintritt in die Rente mit 63 bis 65 Jahren, ein frühzeitiges Ausscheiden etwa durch Berufsunfähigkeit stellt die absolute Ausnahme dar. Das Unternehmen ist nach eigenen Angaben auch nicht daran interessiert, sich frühzeitig von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu trennen. Zum einen wird das Erfahrungswissen der Älteren wertgeschätzt: „Das Wissen der Mitarbeiter ist für unseren Chef genauso wertvoll wie sein Bankkonto“ (ME2BR1). Zum anderen fühlt sich die Geschäftsleitung mit seinen älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich um das Unternehmen verdient gemacht haben, verbunden. „Unser Chef würde nie einen 55-Jährigen entlassen. [...] Und wenn der hier den Hof fegt“ (ME2BR1).

Dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem Unternehmen gehalten werden sollen, lässt sich auch mit ihrem spezifischen Fach- und Erfahrungswissen begründen. Schon jetzt trifft der Verlust von Erfahrungswissen und Know-how, der mit dem Ausscheiden älterer Beschäftigter einhergeht, das Unternehmen nach Aussagen eines Abteilungsleiters hart. Wie es bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) oft der Fall ist, sind auch bei diesem Unternehmen viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Schlüsselpositionen intern nicht direkt zu ersetzen. Diese Problematik wird vergrößert, wenn die Zahl ausscheidender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund der Alterung der Belegschaft zunimmt. Es ist daher nach Einschätzungen der Personalleitung ein zukünftiger Nachwuchs- und Fachkräftemangel absehbar. Hinzu kommt, dass der niedrige Krankenstand nicht über die hohe Belastungssituation hinwegtäuschen darf. In der Produktion herrschen Leistungsvorgaben, die in einem festgelegten Zeitraum erfüllt werden müssen. Die Tätigkeiten sind körperlich anspruchsvoll, so dass es Älteren oft schwerer fällt, die geforderte Leistung zu erbringen. In den Betriebsgesprächen wurde durchgängig deutlich, dass die interviewten Akteure den meisten Beschäftigten nicht zutrauen, bis 67 Jahren im Betrieb zu verbleiben. Diese Vermutung gewinnt an Plausibilität durch die Tatsache, dass der Krankenstand der Altersgruppe der über 55-Jährigen doppelt so hoch ist wie der Durchschnittswert. Das Unternehmen wird also mittel- bis langfristig vor großen

Herausforderungen stehen, die nur mit einer mittel- bis langfristig angelegten altersgerechten Betriebspolitik lösbar sind. Diese Erkenntnis hat die betriebsinternen Akteure dazu veranlasst initiativ zu werden und das Thema zu bearbeiten.

4. Nachfolgeplanung als Auslöser einer altersgerechten Betriebspolitik

Das untersuchte Unternehmen beschäftigt sich schon seit geraumer Zeit mit der Alterung seiner Belegschaft. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird seit 1996 von der Personalabteilung erhoben und floss in die Diskussion über die zukünftige Unternehmens- und Personalplanung ein, wodurch unter anderem die Bedeutung der Ausbildung des eigenen Nachwuchses unterstrichen wurde. Eine gewisse Sensibilität für das Demografiethema war in dem Unternehmen somit seit einiger Zeit vorhanden.

Im Jahr 2004 erhielt das Thema weiter Auftrieb, in dem sich das Unternehmen an einem Projekt zum systematischen Wissenstransfer und zur Nachfolgeplanung einer nordrhein-westfälischen Universität beteiligte. Auf das Projekt wurde der Personalleiter aufmerksam, der in dem Verlust von Know-how eine Problematik im Unternehmen ausgemacht hatte. Er leistete innerbetriebliche Überzeugungsarbeit, die letztlich in der Projektteilnahme mündete. Der Input durch das Projekt führte unter anderem dazu, dass das Unternehmen seit 2004 systematische Altersstrukturanalysen durchführt, die die Sensibilität für demografische Prozesse weiter schärfen und die zukünftigen Herausforderung aufzeigen sollen. Zudem wurde ein System zur Nachfolgeplanung implementiert. Es folgte die Teilnahme an einem Projekt arbeitswissenschaftlicher Institute und Beratungsunternehmen, das die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bis zum Renteneintritt zu arbeiten, und die Gestaltungsfähigkeit des eigenen Erwerbslebens in den Fokus rückte. Das Unternehmen nutzte dieses Projekt, um seine Führungskräfte hinsichtlich demografisch bedingter Problemlagen zu schulen. Gleichzeitig sollten sie sich gedanklich mit ihrer eigenen Erwerbsbiographie und die Planung eben dieser auseinandersetzen.

Der entscheidende Akteur, der sowohl Initiator als auch Treiber von altersgerechten Maßnahmen ist, ist der Personalleiter. Er selbst bezeichnet sich als „Kümmerer“ (ME2P1) und auch die anderen interviewten Akteure benennen ihn als die Person, die das Thema auf die innerbetriebliche Tagesordnung gesetzt hat. Durch seine lange Betriebszugehörigkeit kann der Personalleiter die demografische Entwicklung der Belegschaft seit langem verfolgen. Er ist in dem Unternehmen gut vernetzt, weshalb er die Geschäftsleitung und den Betriebsrat von der Bedeutung des Themas für das Unternehmen überzeugen konnte. Die Geschäftsleitung hat sich entschlossen, die Bestrebungen hinsichtlich einer altersgerechten Betriebspolitik zu

unterstützen, auch wenn dies keinen unmittelbaren ökonomischen Nutzen erbringen sollte. Die Struktur und Entwicklungsplanung des Unternehmens ist auf Kontinuität ausgerichtet, was einen weiten Planungshorizont ermöglicht.

Zurzeit werden von der Geschäftsleitung nur Maßnahmen bewilligt, die mit geringen Kosten verbunden sind, da der Grundsatz verfolgt wird, dass sich Investitionen binnen eines Jahres amortisiert haben sollen. Überdies engt die aktuelle wirtschaftliche Lage den Handlungsspielraum für Investitionen ein. Höhere Investitionen sollen vorgenommen werden, wenn das Thema aufgrund der Alterung weiter an Brisanz gewinnt. Bis dahin soll durch kleine Schritte eine Strategie altersgerechter Betriebspolitik entwickelt und implementiert werden. Obwohl die Wirtschaftskrise das Thema keinesfalls komplett überschattet, sind die Treiber einer altersgerechter Maßnahmen nach Auffassung des Personalleiters in Rechtfertigungszwänge gekommen - weniger gegenüber der Geschäftsleitung, die ein grundsätzliches Verständnis für die Notwendigkeit einer kontinuierlichen und nachhaltigen Bearbeitung entwickelt hat, als vielmehr gegenüber der Belegschaft. „Die haben gesagt: Wir haben ganz andere Sorgen“ (ME2P1). Um in der Belegschaft ein tiefergehendes Verständnis zu erzeugen, bindet das Unternehmen verstärkt die Führungskräfte in die Entwicklung und die Umsetzung altersgerechter Maßnahmen ein, die somit als Multiplikatoren fungieren sollen. Die beiden Bereichsleiter der größten Abteilungen sind beauftragt, Maßnahmen einer altersgerechten Betriebspolitik unter Berücksichtigung der Vorschläge und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erarbeiten, vorzuschlagen und gegebenenfalls umzusetzen.

5. Alter(n)sgerechte Regelungen

Die Zielsetzung, sich mit den Herausforderungen resultierend aus einer absehbaren Alterung der Belegschaft auseinanderzusetzen und dementsprechende Maßnahmen zu implementieren, wird zurzeit in die mittelfristigen Unternehmensziele eingearbeitet, die sich auf einen Zeitraum von fünf Jahren beziehen. Dabei soll bewusst eine altersgerechte – nicht altersgerechte – Strategie entwickelt werden, die die demografische Entwicklung kontinuierlich begleitet. Folgende Regelungen und Maßnahmen wurden bisher implementiert.

(1) Altersteilzeit

Als eine altersgerechte Maßnahme sind die Angebote zur Altersteilzeit zu nennen, die der gesamten Belegschaft offen stehen. Allerdings fällt die Nachfrage gering aus, nur sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen zurzeit die Altersteilzeit. Das Unternehmen

propagiert diesen vorzeitigen Austritt aus dem Erwerbsleben nach eigenen Angaben nicht, da es nicht an einem frühzeitigen Ausstieg der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessiert sei. Vielmehr macht sich die Geschäftsleitung und Personalleitung Sorgen darum, Erfahrungswissen und Know-how durch das Ausscheiden älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verlieren. Teilweise werden verrentete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (auf 400€Basis) weiterbeschäftigt.

(2) Wissenstransfer

Seit 2004 hat die Firma auf das Ausscheiden älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagiert, indem eine detaillierte Nachfolgeplanung installiert wurde. Drei Jahre bevor eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter voraussichtlich das Unternehmen verlassen wird, wird überprüft, ob diese oder dieser womöglich ein früheres Ausscheiden plant. Daran anschließend wird analysiert, ob in diesem Fall ein komplexerer Wissenstransfer notwendig ist. Sollte diese Analyse ergeben, dass es für das Unternehmen bedeutsam ist, das Erfahrungswissen zu transferieren, wird über das weitere Vorgehen entschieden. Nach der Auswahl des „Wissensgeber“ werden „Wissensnehmer“ bestimmt. Mögliche Instrumente, die für den Wissenstransfer in Frage kommen, sind die Erarbeitung von Checklisten und gecoachte Interviews. Eine mögliche Übertragung dauert ca. ein bis zwei Jahre, in denen die ausscheidende Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter seine Nachfolgerin oder seinen Nachfolger durch Treffen und gemeinsames Arbeiten aufbaut. Die Nachfolgerin oder der Nachfolger kann intern bestimmt werden oder auch neu eingestellt werden, so dass durch eine etwaige zeitweise Doppelbesetzung der Stelle höhere Kosten entstehen können. Grundsätzlich wird ein komplexerer Wissenstransfer ungefähr zwei bis drei Mal pro Jahr vorgenommen.

(3) Arbeitsorganisation und Arbeitszeiten

Neben diesen Maßnahmen, die sich auf die Älteren fokussieren, gibt es einige Ansätze einer altersgerechten Strategie in dem Unternehmen. Dies spiegelt sich in der Arbeitsorganisation wider, da in diesem Fall altersgemischte Teams ebenso Anwendung finden wie Jobrotation und Arbeitszeitkonten. Seit 1996 setzt das Unternehmen auf flexible Arbeitszeiten, indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeiten Einfluss nehmen können. So ist es beispielsweise prinzipiell möglich gegen den allgemeinen Rhythmus seine Schicht erst zu beginnen, wenn die Kinder in der Schule sind. Hier zeigt sich, dass es von Unternehmensseite als wichtig eingestuft wird, auf die Lebenssituationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – soweit möglich – Rücksicht zu nehmen.

(4) Mitarbeitermotivation

In den letzten Jahren wurde in dem Unternehmen ein Rahmenprogramm zur Mitarbeitermotivation entwickelt. Dabei wurde von Seiten der Führungskräfte Aktionen geplant, die nun in regelmäßigen Abständen angeboten werden. Hierbei handelt es sich um sportliche Aktivitäten wie Lauf- oder Kegelgruppen, aber auch um gesellige Aktivitäten wie gemeinsame Restaurantbesuche oder Motorradtouren. Die interviewten Akteure sahen in diesen Anstrengungen einen wesentlichen Beitrag zu einer altersgerechten Betriebspolitik. Die Verbundenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Unternehmen, zu den Führungskräften und untereinander soll gestärkt werden. Dadurch soll die Motivation gesteigert werden, bis zum Renteneintritt im Unternehmen tätig zu bleiben. Gleichzeitig soll eine Unternehmenskultur gepflegt werden, die die Basis bildet, Probleme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen und gemeinsam zu lösen. Die Unternehmensseite verspricht sich etwas von diesem Ansatz: Loyale und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten besser und länger, womit die Gefahr von vermehrten Leistungseinschränkungen und frühzeitigem Austritten aus dem Erwerbsleben gemindert werden soll.

(5) Gesundheitsmanagement

Doch die betriebsinternen Akteure sind sich ebenso im Klaren darüber, dass der Wille der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, länger im Unternehmen zu verbleiben, alleine nicht ausreicht. So muss auch die Arbeitsfähigkeit der Belegschaft erhalten bleiben. Zurzeit wird in der Firma in Kooperation mit einer großen Krankenkasse ein Gesundheitsmanagement aufgebaut. Zu diesem Zweck wurde ein Arbeitskreis Gesundheit gegründet, der sich dieser Thematik annimmt. Mittelfristig soll der Arbeitskreis Gesundheit mit dem schon seit längerem existierenden Arbeitsschutz-Ausschuss zusammengelegt werden. Die so entstehende Struktur soll darüber hinaus auch mit dem Bereich Umweltschutz verzahnt werden.

Als zweiter Schritt wurden Arbeitsplatzanalysen durchgeführt, die die Belastungen der einzelnen Arbeitsplätze erfasst haben. In den implementierten Rückkehrgesprächen nach Krankheiten werden weitere Erkenntnisse gesammelt. Darauf aufbauend sollen den Beschäftigten Angebote zur gesundheitlichen Prävention gemacht werden, die mit der Krankenkasse abgestimmt sind. Erste Maßnahmen wie Workshops, Beratungsangebote und

Aktionstage wurden schon umgesetzt und von den Beschäftigten den Einschätzungen in den Betriebsgesprächen zu Folge gut angenommen.

(6) Ergonomie am Arbeitsplatz

Um ein frühzeitiges Ausscheiden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, verursacht durch die hohe körperliche Belastung, zu verhindern, beschäftigt sich das Unternehmen außerdem mit der Ergonomie am Arbeitsplatz. In der Firma gibt es ein Vorschlagswesen, die Beschäftigten können und sollen Anregungen geben. Falls sich die Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt ökonomisch auswirken, wird dies mit einer Prämie honoriert. Neben dieser Möglichkeit können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in wöchentlichen Teamsitzungen Vorschläge äußern. Dies führte in der Vergangenheit zu einigen kleineren Verbesserungen an den Arbeitsplätzen. Größere Investitionen werden in diesem Bereich zurzeit nicht getätigt. Eine besondere Problematik geht von dem Heben und Tragen der schweren Artikel aus. Zwar sind an den Arbeitsplätzen spezielle Tragegurte und Hebekräne vorhanden. Aber diese lassen sich für die teilweise sehr speziellen Produkte nicht einsetzen oder die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter greifen aus Zeitdruck oder Bequemlichkeit nicht darauf zurück. Hier versucht das Unternehmen durch einen speziellen Arbeitskreis Maßnahmen zu ergreifen, unter anderem wurde eine Rückenschule angeboten.

(7) Weiterbildung

Bei dem untersuchten Unternehmen wird großer Wert auf die Weiterbildung gelegt. Weiter- und Fortbildungen stehen allen Beschäftigten altersunabhängig offen. Es wird darauf geachtet, dass die Weiterbildungsaktivitäten direkt im Sinne einer altersgerechten Betriebspolitik genutzt werden. Beispielsweise werden die Führungskräfte in der Thematik geschult. Jährlich stehen für externe Schulungen 30.000 € bis 40.000 € zur Verfügung, was für ein derartiges Unternehmen ein hohes Budget darstellt. In den ersten 10 Monaten des Jahres 2009 haben insgesamt 76 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter externe Weiterbildungsangebote angenommen, was somit einen Anteil von 1/3 der Gesamtbelegschaft ausmacht. Das Qualifikationsniveau in dem Unternehmen ist vergleichsweise hoch. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind laut Betriebsrat aufgefordert, auf ihre Erwerbsbiographie Einfluss zu nehmen und ihre Weiterbildung zu planen. Demnach können sie sich dabei der Unterstützung der Geschäftsleitung in den meisten Fällen sicher sein. Damit die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimiert wird, wird zurzeit ein softwaregestütztes

Verfahren zur Kompetenzermittlung implementiert, wodurch Qualifizierungsbedarf ermittelt werden kann.

(8) Informationsmanagement

Defizite gibt es den Experteninterviews zu Folge bei der Sensibilisierung der Belegschaft für das Thema. Einzelne Maßnahmen, wie die Aktionen zur Mitarbeitermotivation, werden gut angenommen, allerdings werden ergonomische Hilfen und Angebote zur gesundheitlichen Prävention nicht ausreichend genutzt. Die Führungskräfte sollen dafür sorgen, dass den Beschäftigten die Notwendigkeit, sich mit seiner eigenen Erwerbsbiografie auseinanderzusetzen, deutlich wird. Zudem werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt informiert, beispielsweise wird das Thema altersgerechte Betriebspolitik in der Mitarbeiterzeitung diskutiert.

6. Die Rolle der Tarifpolitik

Obwohl das Unternehmen tarifgebunden ist, ist der Austausch zwischen den betrieblichen Akteuren und den tarifpolitischen Verbänden in diesem Fall gering. Dies trifft insbesondere für den Betriebsrat zu, der überzeugt ist, dass die Betriebsratsarbeit in Kooperation mit der Unternehmensseite und ohne gewerkschaftliche Einflussnahme für die Belegschaft zu besseren Ergebnissen führt. Initiativen der Arbeitgeberseite werden eher wahrgenommen. So beteiligt sich das Unternehmen an einem regionalen „Demografiesiegel“ des Arbeitgeberverbands, das Betrieben verliehen werden soll, die sich vorbildlich mit der Demografiethematik auseinandersetzen. Allerdings wünschen sich die betriebsinternen Akteure mehr Engagement von Arbeitgeberverbandsseite: „Aber da tut sich noch nicht so viel“ (ME2P1), so der Personalleiter.

Insgesamt wurde in den Betriebsgesprächen allerdings deutlich, dass ein Wunsch nach verstärkten tarifpolitischen Lösungsansätzen besteht. Dies thematisierte insbesondere ein Abteilungsleiter in den Betriebsgesprächen. Dieser nennt die homogenen Leistungsanforderungen, die sich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter altersunabhängig richten, als größte Hypothek für einen Verbleib in der Erwerbstätigkeit bis zum 67. Lebensjahr. Seiner Meinung nach können ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Leistungen in der Regel nicht mehr erbringen, sind aber aufgrund ihrer Erfahrung und ihres Wissens für die Unternehmen wertvoll. Die Tarifpolitik könnte dem Abteilungsleiter zu Folge eingesetzt werden, um die Leistungsanforderungen für Ältere zu senken. Auf betrieblicher Ebene kann er sich nicht vorstellen, dass dies durchsetzbar ist. Tarifpolitische Regelungen haben zudem

einen entscheidenden Vorteil, den der Abteilungsleiter in dem Gespräch unterstreicht: Sie garantieren Nachhaltigkeit. Diese ist über Betriebsvereinbarungen demnach nicht zu erreichen, da betriebliche Regelungen immer zurückgenommen werden könnten.

Auch der Personalleiter sieht in Tarifverträgen das beste Instrument, eine flächendeckende Implementierung einer altersgerechten Betriebspolitik zu initiieren. Er nennt den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ in der chemischen und pharmazeutischen Industrie als beispielhafte Lösung, die er sich auch für die Metall- und Elektroindustrie wünschen würde. Insbesondere KMU könnten demnach durch solche tarifpolitischen Regelungen mit obligatorischen Elementen, die allerdings betriebsspezifische Lösungen zulassen müssen, angestoßen werden, sich mit den Möglichkeiten altersgerechter Maßnahmen auseinanderzusetzen. Bei tarifungebundenen Unternehmen sieht der Personalleiter es allerdings als die Aufgabe des Gesetzgebers an, diese hinsichtlich einer altersgerechten Betriebspolitik in die Pflicht zu nehmen.

7. Fazit

Der untersuchte Fall ist in vielerlei Hinsicht ein Fall guter Praxis. Es handelt sich um ein mittelständisches Unternehmen, das sich auf die Herausforderungen des Demografischen Wandels mit einer langfristigen Perspektive vorbereitet. Bemerkenswert sind hierbei mehrere Aspekte. Obwohl das Unternehmen mit den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise zu kämpfen hat, verliert das Thema nicht an Priorität. Zwar werden größere Investitionen zurzeit nicht getätigt, doch die Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten einer altersgerechten Betriebspolitik verliert nicht an Fahrt. Hinzu kommt, dass das Unternehmen aktuell wenige demografisch bedingte Problemlagen aufweist. Zwar ist der Know-how-Verlust durch das Ausscheiden wichtiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spürbar, doch darüber hinaus zeigt weder die (aktuelle) Altersstruktur eine unmittelbare Alterung auf, noch gibt es (bisher) Probleme mit Tätigkeitseinschränkungen, Krankenstand, Fachkräfte- oder Nachwuchsmangel. Die betriebsinternen Akteure sind sich allerdings bewusst, dass dies nur eine Momentaufnahme ist.

Durch die Kontinuität, die im Unternehmen herrscht, ist es den Beteiligten möglich, eine langfristige Perspektive einzunehmen. Erste Maßnahmen einer altersgerechten Betriebspolitik wurden umgesetzt. Dies ist insbesondere für ein mittelständisches Unternehmen ungewöhnlich, da die Forschungsergebnisse dieses Projekts zeigen, dass der Mittelstand sich selten mit dem Demografiethema auseinandersetzt. In diesem Fall kommen mehrere Faktoren zusammen, die eine altersgerechte Betriebspolitik fördern. Die

angesprochene Kontinuität geht mit einer besonderen Unternehmenskultur einher, die sich durch einen starken Zusammenhalt aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte und betriebsinternen Akteuren auszeichnet. Diese familiäre Kultur bewirkt, dass die Akteure motiviert sind, an etwas zu arbeiten, das sowohl zum Wohl des Unternehmens wie auch seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beiträgt. Gefördert wird dies durch die Tatsache, dass das Unternehmen durch den Eigentümer geführt wird. Dieser fühlt sich seiner Belegschaft gegenüber besonders verpflichtet, weshalb er nicht nur im Sinne eines kurzfristigen Gewinnstrebens handelt. Somit sind strukturelle Unterschiede vor allem im Vergleich zu Großunternehmen auszumachen, die mögliche Nachteile, wie eine schwächere Ausstattung mit monetären wie personellen Ressourcen, zur Bearbeitung des Themas wieder ausgleichen können.

Betriebsfallstudie Metall und Elektro 3 (ME3)⁴

1. Zusammenfassung

In der Betriebsfallstudie ME3 können die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf Ansätze einer alternsgerechten Betriebspolitik nachvollzogen werden. Vor der Krise war das Demografiethema in dem Unternehmen von großer Bedeutung, in einem eigenen Arbeitskreis sollte eine umfassende, integrierte Strategie erarbeitet werden und erste Maßnahmen wurden bereits umgesetzt. Die Krise hat die Situation komplett verändert: Einerseits ist der demografisch bedingte Problemdruck gemindert worden, da durch einen Personalabbau die Belegschaft verjüngt wurde. Andererseits ist die Aufmerksamkeit der betriebsinternen Akteure durch andere, unmittelbare Probleme gebunden. Ob in einer Zeit nach der Krise das Thema wieder aufgegriffen wird, ist nicht sicher. Allerdings gibt es hierfür erste Indizien.

2. Betriebsprofil

Bei dem untersuchten Betrieb handelt es sich um ein Großunternehmen aus dem Bereich der Labor- und Prozesstechnologie mit weltweit über 4.000 Beschäftigten. Es existieren Produktionsniederlassungen in Europa, Asien und Amerika, zudem verfügt der Konzern über Vertriebsniederlassungen und Handelsvertretungen in insgesamt 110 Ländern. Der Konzern gliedert sich in zwei Sparten (und einen Verwaltungsbereich): Der biotechnologische Bereich bietet Produkte und Dienstleistungen für die biopharmazeutische Industrie an, wohingegen sich der Zweig Mechatronik auf Produkte der Wäge-, Mess- und Automationstechnik für Labor- und Industrieanwendungen spezialisiert hat. Die beiden Sparten haben einen vergleichbaren Anteil am Gesamtumsatz und der Belegschaft des Unternehmens, allerdings vertrat der Betriebsrat in dem Experteninterview die Einschätzung, dass durch die aktuell verfolgte Firmenstrategie die Mechantronik, „das Herz des ganzen Ladens“ (ME3BR2), an Bedeutung verlieren wird.

Diese Betriebsfallstudie beschäftigt sich in erster Linie mit dem mechatronischen Bereich, der über 700 Menschen am untersuchten Standort beschäftigt. Die anderen Abteilungen werden am Rande in die Betrachtung einbezogen. Es wurden Betriebsgespräche mit betriebsinternen Akteuren am Hauptsitz des Unternehmens geführt. Dieser zentrale Standort hat in der Firmenstruktur eine besondere Bedeutung, da hier wichtige Dienstleistungen, wie Produktions- und Entwicklungsunterstützung oder Einkauf, erbracht werden, die auch die

⁴ Grundlage der Betriebsfallstudie sind neben den uns zur Verfügung gestellten Firmenunterlagen mehrstündige Experteninterviews mit drei Vertretern des Personalbereichs sowie mit zwei Vertretern des Betriebsrats sowie einem Mitarbeiter des Arbeitsschutzes.

anderen Standorte betreffen. Es handelt sich in diesem Fall um einen tarifgebundenen Betrieb. Das Unternehmen ist seit 1990 börsennotiert, womit ein Wandel von einem eigentümergeführten Unternehmen zu einer Aktiengesellschaft vollzogen wurde. Dies hat aus Sicht des Betriebsrats Auswirkungen auf die Unternehmensstrategien, da das Unternehmen nun im Gegensatz zu früher eine kurzfristige Perspektive und kurzfristige Zielsetzungen verfolge. Auch in den Gesprächen mit Personalverantwortlichen wurde ein Wandel in der Unternehmenskultur im Zusammenhang mit dieser strukturellen Veränderung dargestellt. Im Jahr 2007 fusionierte die Sparte Biotechnologie mit einer französischen Firma, was zu Umstrukturierungen im gesamten Unternehmen führte. Seitdem gibt es einen für die jeweiligen Sparten einen eigenen Betriebsrat, der für die Mechatronik 13 Mitglieder umfasst.

Die konjunkturelle und strukturelle Entwicklung: das Unternehmen in der Krise

Der Konzern hat durch die Finanz- und Wirtschaftskrise einen deutlichen Einbruch der Aufträge erlebt. Dies betrifft in erster Linie die Sparte Mechatronik, die in den ersten neun Monaten des Jahres 2009 einen Umsatzrückgang von 21,1 Prozent (alle Zahlen wechselkursbereinigt) im Vergleich zum selben Zeitraum in 2008 zu verzeichnen hatte, wohingegen der Bereich Biotechnologie sogar ein Umsatzplus von 6,7 Prozent erzielte. Die Umsatzbilanz für den gesamten Konzern ist damit mit 4,3 Prozent im Minus. Der Absturz der Mechatroniksparte führte zu Restrukturierungsmaßnahmen, die ein Einsparvolumen von 30 Millionen Euro erreichen sollten. Dabei spielt der Aspekt der Personalkostensenkung mit einem Einsparvolumen von 25 Millionen Euro eine herausragende Rolle, was sich in einem Personalabbau widerspiegelte, der weltweit 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Personalabbau um 8,9 Prozent) betraf.

Die Marktsituation im Bereich Mechatronik wird von Unternehmensseite zukünftig weiter als schwierig eingeschätzt, selbst wenn die Kostenreduzierung zu leicht positiven Quartalsergebnissen (drittes Quartal 2009) führte. Nach Einschätzung des Betriebsrats und der Personalseite wird die aktuelle Krisensituation genutzt, die Sparte Mechatronik grundsätzlich zu überprüfen und strategisch neu auszurichten, auch wenn sich hierüber (noch) wenig konkrete Aussage treffen lassen.

Am untersuchten Standort sind die Maßnahmen zur Kostenreduzierung besonders spürbar. Betriebsbedingte Kündigungen oder ein direkter Personalabbau über eine Transfergesellschaft waren unmöglich, da bis Mitte 2010 ein Standortsicherungstarifvertrag dies verhinderte. Aber Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter und befristet Beschäftigte mussten das Unternehmen verlassen. Zudem wurde forciert, die Belegschaft über Altersteilzeit, Sabbaticals und

freiwilliges Ausscheiden zu reduzieren. Es wurde ein Qualifizierungsbetrieb, ein „Betrieb in Betrieb“ (ME3P3) mit gezielter räumlicher Trennung vom übrigen Unternehmen, aufgebaut, in den bisher über 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transferiert wurden. Diese Beschäftigten befinden sich zu 100 Prozent in Kurzarbeit und sollen durch den Qualifizierungsbetrieb weitergebildet werden. Durch die großen Wellen an Beschäftigten, die von ihren Arbeitsplätzen in den Qualifizierungsbetrieb versetzt werden, ist allerdings laut Betriebsrat eine gezielte Betreuung des Einzelnen kaum möglich. Sowohl der Betriebsrat als auch Verantwortliche aus der Personalabteilung halten es für unwahrscheinlich, dass die betroffenen Beschäftigten in großer Anzahl über den zeitlichen Horizont des Qualifizierungsbetriebs hinaus in dem Unternehmen verbleiben werden.

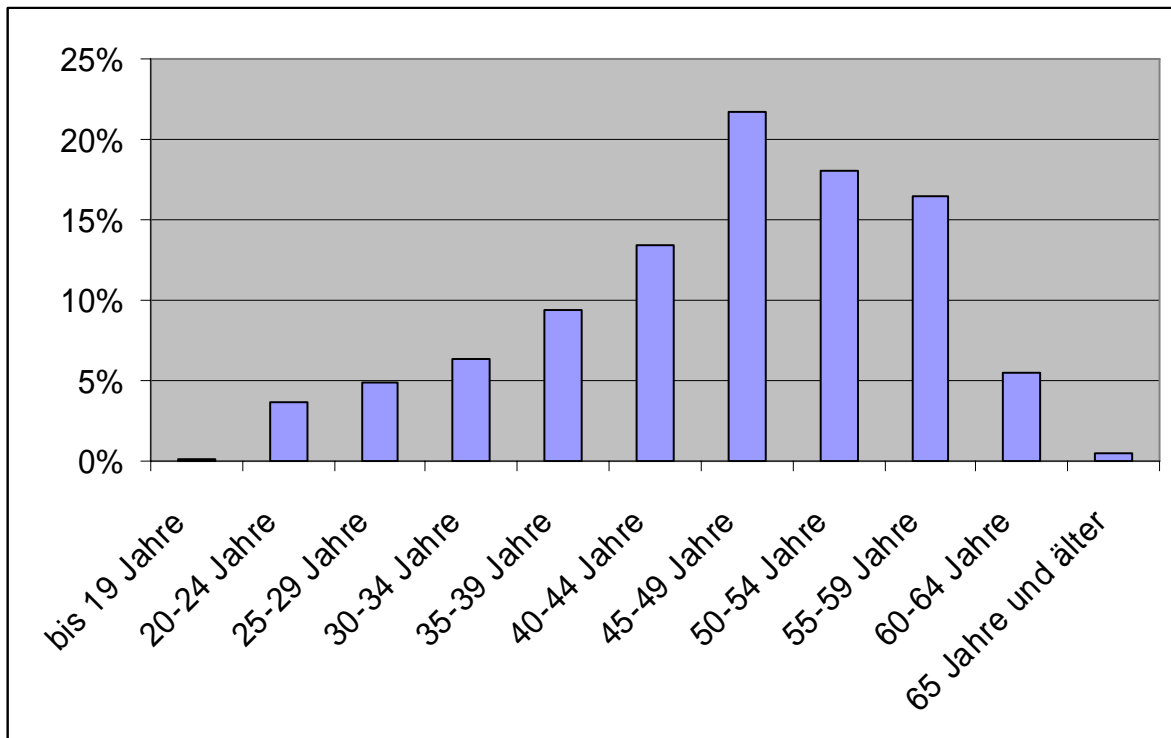
Der Qualifizierungsbetrieb läuft bis Ende 2010, danach werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht wieder zurückkehren, in eine Transfergesellschaft überführt, in der sie bis Ende 2011 verbleiben können. In Einzelfällen kann der Qualifizierungsbetrieb genutzt werden, um gezielt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne geplanter Unstrukturierungen zu qualifizieren. Die Gespräche mit dem Betriebsrat und der Personalabteilung legen aber die Vermutung nahe, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmenden mit den Möglichkeiten des externen Arbeitsmarktes auseinandersetzen müssen. Die aktuelle Situation ist an der verbliebenen Belegschaft nicht spurlos vorbei gegangen: „Im Moment steht [Name des Unternehmens] unter Schock“ (ME3P3).

3. Alterung, Belastungen, Austritte aus dem Erwerbsleben

Das untersuchte Großunternehmen führt detaillierte Altersstrukturanalysen durch. Zwar liegen keine Daten vor, die eine Vorausberechnung der demografischen Entwicklung dokumentieren, doch die Altersstruktur der einzelnen Bereiche ist erfasst.

Hierbei zeigt sich, dass der Geschäftszweig Mechatronik mit einem Durchschnittsalter von 46,9 Jahren die älteste Belegschaft in dem Konzern stellt. Dabei ist anzumerken, dass der Altersdurchschnitt der Führungskräfte über dem Altersdurchschnitt der gesamten Belegschaft liegt. Ein Blick auf die Altersstruktur (s. u.) zeigt, dass im Jahr 2008 die Altersgruppe der 45- bis 49-Jährigen anteilig am größten ist, dicht gefolgt von den Altersgruppen der 50- bis 54-Jährigen sowie der 55- bis 59-Jährigen. Dies macht deutlich, dass es für das Unternehmen dringend geboten ist, sich mit den Möglichkeiten einer altersgerechten Betriebspolitik auseinanderzusetzen, da der Alterungsprozess für den Bereich Mechatronik weit fortgeschritten ist.

Abb. XY: Altersstruktur des untersuchten Bereichs des Unternehmens für 2008 nach Altersgruppen in Prozent.



Quelle: Altersstrukturanalyse des Unternehmens.

Im Rahmen einer Diplomarbeit einer Werkstudentin, die sich explizit mit möglichen altersgerechten Maßnahmen für das Großunternehmen beschäftigt, wurde errechnet, dass im Jahr 2017 die Gruppe der 55- bis 65-Jährigen den größten Anteil der Belegschaft stellen wird. Dies ist von besonderer Bedeutung, da sich das durchschnittliche Austrittsalter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (im Zeitraum 2004 bis 2008) zwischen 60 und 62 Jahren bewegte, weshalb spätestens im Jahr 2017 damit gerechnet werden muss, dass große Teile der Belegschaft in einem kurzen Zeitraum den Betrieb verlassen werden.

Das Unternehmen hat im Rahmen eines Projekts einer norddeutschen Universität eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, die sich mit Aspekten der demografischen Entwicklung der Belegschaft beschäftigte. Dazu wurden 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Alter zwischen 19 und 64 Jahren (Altersdurchschnitt lag bei 44 Jahren) befragt. Die Ergebnisse dieser Befragung stützen die Vermutung, dass sich das Unternehmen auf verstärkte Problemlagen aufgrund des Alterungsprozesses der Belegschaft einstellen muss. 80 Prozent der Befragten über 55 Jahren gaben an, früher in Rente gehen zu wollen. Es ließ sich eine Korrelation mit dem Gesundheitsempfinden der Befragten aufzeigen, so dass davon ausgegangen werden kann, dass in gesundheitliche Belastungen ein Motiv für den Wunsch

nach frühzeitigem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu finden ist. Die Indizien hierfür verdichten sich, wenn man einen Blick auf die Belastungssituation wirft. 40 Prozent der älteren Produktionsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter gaben an, durch das Tragen schwerer Lasten eine Belastung zu erfahren. Im Bereich Mechatronik beklagen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine ungünstige Körperhaltung am Arbeitsplatz. Überdies konnte durch die Befragung ein hohes Risiko für Herz-Kreislaufkrankungen ermittelt werden. Neben den körperlichen Belastungen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso psychischen Belastungen ausgesetzt: 82 Prozent der Beschäftigten gaben in der Befragung an, dass Termin-, Zeit- und Leistungsdruck für sie eine Arbeitsbelastung darstellen. In den Experteninterviews auf Betriebsebene wird die Belastungssituation anders eingeschätzt. Betriebsrat, Personalentwickler und Mitarbeiter der Arbeitssicherheit schätzen die körperlichen Belastungen der Arbeit als gering ein, was sich auch in einem unterdurchschnittlichen Krankenstand widerspiegelt, sehen aber eine mögliche Problematik zunehmender psychischer Belastungen. Der Betriebsrat führt dies auf zunehmende Leistungsverdichtung zurück.

Veränderte Situation durch die Krise

Durch die wirtschaftliche Krise des Unternehmens hat sich die demografische Situation und daraus resultierende Folgen verändert. Vor der Wirtschaftskrise waren erste Symptome der bevorstehenden demografisch bedingten Problemlagen auszumachen. Beispielsweise gab es einige Bereiche, in denen ein Fachkräftemangel (IT-Fachkräfte und Ingenieure) spürbar war. Eine weitere Herausforderung war der Verlust von Know-how durch das Ausscheiden älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was insbesondere den Bereiche Forschung und Entwicklung betraf. In der Montage war dies aufgrund der praktizierten Gruppenarbeit weniger schwerwiegend. Die Gespräche mit der Personalseite haben ergeben, dass Leistungseinschränkungen in allen Bereichen zu Problemen führten.

Die wirtschaftliche Situation und die daraus folgenden Kosteneinsparungen, insbesondere der Personalabbau, haben die Situation grundlegend verändert. Grundsätzlich ist die Mechatronik im Zwei- und Dreischichtbetrieb organisiert, jedoch ist beim gegenwärtigen Auftragsvolumen ein Dreischichtbetrieb nur noch in Ausnahmefällen notwendig. Es ist anzunehmen, dass hierdurch zumindest temporär die körperliche (allerdings nicht die psychische) Belastung reduziert worden ist. Des Weiteren gibt es Indizien, dass sich die Altersstruktur durch die Maßnahmen verjüngt hat: Es wurde die Altersteilzeit genutzt, um die Belegschaft zu reduzieren. Zudem hat der Betriebsrat errechnet, dass die Altersstruktur im implementierten Qualifizierungsbetrieb im Vergleich zur gesamten Altersstruktur des Unternehmens deutlich

älter ist. Es wurden folglich insbesondere ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihren angestammten Arbeitsplätzen entfernt. Der Betriebsrat erklärt das damit, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufig in höhere Entgeltgruppen eingruppiert sind, so dass das Unternehmen im Sinne der Kostenreduzierung ein hohes Interesse daran hat, die Gehälter dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzusparen. Auch der Betriebsrat selbst gab an, eher einen 60-Jährigen in den Qualifizierungsbetrieb versetzen zu wollen als einen 50-Jährigen, da der ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch einen planbaren, frühzeitigen Renteneintritt abgesichert ist. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war laut Betriebsrat und Personalverantwortliche die Versetzung „emotional eine Kündigung“ (ME3P3), die oftmals gerade die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die lange im Unternehmen tätig waren, hart getroffen habe. Es ist zu erwarten, dass der fortgeschrittene Alterungsprozess – bei der Annahme, dass viele der in den Qualifizierungsbetrieb transferierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen verlassen werden – entscheidend gedämpft wurde. Dies könnte bedeuten, dass auch die bisher aufgetretenen Problemlagen (Fachkräftemangel, Know-how-Verlust, Leistungseinschränkungen) sich nicht mehr als so schwerwiegend erweisen. Auf jeden Fall lässt sich zu diesem Zeitpunkt aufgrund der geführten Gespräche festhalten, dass diese Themen in der betriebsinternen Diskussion an Bedeutung verloren haben.

4. Problemdruck bewirkt Demografieorientierung

Das Demografiethema hat in dem Unternehmen durch eine spezielle Problemlage in einem Bereich an Bedeutung gewonnen: Als die betriebsinternen Akteure 2004 realisierten, dass im Bereich der Entwicklung die Altersstruktur besonders alt war und dass wellenartiges Ausscheiden älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die betroffenen Abteilungen zu großen Probleme führen könnte, wurde das Unternehmen aktiv.

Als erste Maßnahme wurden Lernpartnerschaften implementiert, die seitdem erfolgreich etabliert wurden. Der neu initiierte Arbeitskreis *Age Management* sollte eine ganzheitliche Strategie hinsichtlich einer altersgerechten Betriebspolitik erarbeiten. Die Zusammensetzung dieses Gremiums zeigt, dass alle relevanten betriebsinternen Akteure in den Prozess eingebunden wurden. Der Betriebsrat ist als Gremium über die demografischen Prozesse im Unternehmen informiert und wird von der Personalseite als für das Thema sensibilisiert beschrieben. Der Betriebsrat greift dabei Impulse seitens der Gewerkschaft bezüglich alternder Belegschaften auf. Einzelpersonen aus dem Betriebsrat werden von den Personalverantwortlichen als Treiber der Thematik angesehen. So hat sich beispielsweise der Betriebsrat sehr für die Planung eines Gesundheitsmanagements eingesetzt und dies in

Kooperation mit der Arbeitssicherheit vorangetrieben. Aber auch durch die Personalseite wurde das Thema besetzt, was sich daran zeigt, dass die Personalentwicklung über einen eigenen Demografie-Coach verfügt, der für das Thema gezielt sensibilisiert und ausgebildet wurde. Auf Ebene der Führungskräfte hingegen erzeugt das Demografiethema noch relativ wenig Resonanz, da hier nach Einschätzung der Personalseite oftmals gängige stereotype Altersbilder (Defizitmodell) vorherrschen. Auch ist die Kommunikation zwischen Belegschaft und Führungskräfte in vielen Fällen verbesserungsfähig, so dass die Führungskräfte mehr Einfühlungsvermögen für die Bedürfnisse ihrer (älteren) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen könnten.

Die Krise hat - wie gezeigt - eine enorme Verschiebung der Prioritäten bedeutet: „Und das Thema Ältere und Jüngere, woran wir ja auch sind, war ein Riesenthema, das war dann nicht mehr oben auf der Agenda, sondern es ging erst mal darum den Laden wirtschaftlich zu stabilisieren“ (ME3BR2).

Obwohl alle Gesprächspartner das Thema weiter als wichtig erachten, binden die aktuellen Entwicklungen die Aufmerksamkeit der Akteure. Dies gilt insbesondere für den Betriebsrat, der selbst angibt, das Thema zurzeit nicht mehr zu verfolgen. Von Personalseite wird das Thema weiter bearbeitet, allerdings nicht mehr mit vollem Elan. Wann eine altersgerechte Betriebspolitik wieder auf die Tagesordnung gesetzt wird, hängt den Experteninterviews nach zu urteilen, ganz von der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens ab.

5. Alter(n)sgerechte Regelungen vor und in der Krise

In diesem Fall macht es Sinn zu differenzieren, welche Maßnahmen einer altersgerechten Betriebspolitik vor der wirtschaftlichen Krisensituation geplant und umgesetzt wurden und welche Veränderungen durch die gewandelten Rahmenbedingungen auszumachen sind. Es wurde aufgezeigt, dass die Krise einen großen Einfluss auf die Demografiethematik in diesem Unternehmen hatte. Es ist spannend zu überprüfen, ob die Ansätze einer altersgerechten Betriebspolitik sich dennoch als krisenfest erwiesen haben.

Ansätze einer altersgerechten Betriebspolitik vor der Krise

Die Gespräche mit den betriebsinternen Akteuren haben gezeigt, dass das Unternehmen auch vor der Krise noch nicht über eine vollständig ausgearbeitete Strategie zur Bearbeitung demografisch bedingter Problemlagen verfügte. Allerdings gab es nachweislich Bestrebungen eine solche Strategie zu entwickeln.

(1) Age Management

In dem Unternehmen wurde ein Arbeitskreis „Age Management“ ins Leben gerufen, dem Mitglieder des Betriebsrats, Mitarbeiter der Personalseite, der Arbeitsdirektor sowie einige Führungskräfte angehören und der die Aufgabe hat, eine ganzheitliche Strategie zu erarbeiten. Es wurden in diesem Rahmen Handlungsfelder bestimmt, die die Kernbereiche einer altersgerechten Betriebspolitik umreißen sollen. Die Felder wurden wie folgt benannt: Analyse, Arbeitgeber-Attraktivität, Arbeitsfähigkeit, Arbeitsorganisationsgestaltung, Unternehmensleitung, Qualifizierung, Wissensmanagement. Im Arbeitskreis wurde besprochen, in welchen Bereichen das Unternehmen zuerst initiativ werden will, darüber hinausgehend wurden konkrete Maßnahmen geplant. Als ersten Schritt beteiligte sich das Unternehmen an einem wissenschaftlichen Projekt, das eine Mitarbeiterbefragung beinhaltet (s. o.). Des Weiteren wurden eine Mitarbeiterin der Personalentwicklung, sowie eine Werksstudentin zu Demografie-Coachs ausgebildet. Die Ausbildung war Teil eines Projekts, in dem klein- und mittelständische Unternehmen auf den demografischen Wandel vorbereitet werden sollten. Die beiden Mitarbeiterinnen konnten so für das Thema sensibilisiert werden und verfügen nun über ein breites Fachwissen. Zudem besteht über das Projekt Kontakt zu weiteren Firmen der Region, die altersgerechte Maßnahmen implementiert haben, wodurch ein Erfahrungsaustausch ermöglicht wurde. Die Werksstudentin hat sich neben ihrer Ausbildung zum Demografie-Coach mit dem Thema wissenschaftlich auseinandergesetzt, indem sie in ihrer Diplomarbeit Handlungsempfehlungen für eine altersgerechte Betriebspolitik des Unternehmens erarbeitet hat.

(2) Arbeitsorganisation und Ergonomie

Zusätzlich zu den Bestrebungen, die durch den Arbeitskreis Age Management angestoßen wurden, konnte das Unternehmen schon auf einige vorhandene Bausteine alter(n)sgerechter Beschäftigungsbedingungen aufbauen. Beispielsweise gibt es in der Produktion die Möglichkeit der Arbeitsplatzrotation, sowie Gruppenarbeit in altersgemischten Teams. Den Beschäftigten wird das Angebot gemacht, über Altersteilzeit früher aus dem Erwerbsleben auszusteigen. In dem betrachteten Fall kommt die Altersteilzeit hauptsächlich in Form des Blockmodells zur Anwendung. Die Nachfrage ist dabei so stark, dass die Teilnehmerquote von 4 Prozent, die durch eine Betriebsvereinbarung fixiert ist, komplett ausgereizt wird. Des Weiteren ist im Verwaltungsbereich des Unternehmens die Abteilung Umweltschutz und Arbeitssicherheit vorhanden, die im Bedarfsfall Arbeitsplätze hinsichtlich ihrer Ergonomie überprüft. Eine umfassende Arbeitsplatzanalyse im Sinne einer altersgerechten

Arbeitsplatzgestaltung wurde zwar noch nicht durchgeführt, allerdings wurden in der Montage Hilfsmittel angeschafft, die speziell das Tragen schwerer Lasten vereinfachen, wodurch laut Betriebsrat die körperliche Belastung zurückgegangen sei.

(3) Gesundheitliche Prävention

Auch im Bereich der gesundheitlichen Prävention sind im Unternehmen einige Elemente auszumachen, die perspektivisch zu einem Gesundheitsmanagement weiterentwickelt werden könnten. Den Beschäftigten steht der betriebsärztliche Dienst zur Verfügung. Darüber hinausgehend werden der Belegschaft weitere Angebote gemacht: So gibt es Sportangebote wie Tennis oder Lauftreffs. Zudem werden den Beschäftigten in Kooperation mit einer Krankenkasse Raucherentwöhnungskurse angeboten. Es gibt eine Betriebsvereinbarung, die sich speziell dem Thema „Sucht“ annimmt, so dass neun betriebliche Suchtberater als Ansprechpartner für die Belegschaft fungieren.

(4) Weiterbildung

Die größten Anstrengungen wurden allerdings im Bereich der Weiterbildung bzw. dem Erhalt von Know-how im Unternehmen unternommen. Die Weiterbildung läuft in dem untersuchten Unternehmen altersunabhängig. Die Führungskräfte sind in ein Programm eingebunden, das ihre Stärken und Schwächen analysiert und daraufhin ihre Weiterbildung plant. Seit 2005 wurden jährliche Mitarbeitergespräche für alle Beschäftigten eingeführt, in denen die Vorgesetzten mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über Personalentwicklungsmaßnahmen sprechen. Nach Angaben der Personalabteilung ist das Demografiethema ein fester Bestandteil dieser Mitarbeitergespräche geworden. Auch werden gezielt Gespräche mit älteren Beschäftigten geführt, in denen eruiert werden soll, inwiefern Leistungsträgerinnen und Leistungsträger länger im Unternehmen gehalten werden können. Allerdings besteht im Bereich der Weiterbildung weiterer Handlungsbedarf. Die oben genannte Mitarbeiterbefragung ergab, dass 25 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Arbeitssituation gar nicht zufrieden sind. Als Gründe wurden mangelnde Beförderungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten genannt.

(5) Lernpartnerschaften

Das Unternehmen hat sich frühzeitig mit der Problematik auseinandergesetzt, durch das Ausscheiden älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertvolles Erfahrungswissen zu verlieren. Im Jahr 2004 wurde deutlich, dass die Forschungs- und Entwicklungsabteilung eine

besonders problematische Altersstruktur aufwies, da ein Drittel der Beschäftigten über 50 Jahre alt war. Durch das spezielle Know-how, das die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besaßen, sah sich das Unternehmen zum Handeln gezwungen und implementierte Lernpartnerschaften, die nach dem Prinzip der Lern-Tandems funktionieren. Eine Ältere oder ein Älterer gibt dabei sein Wissen an eine Jüngere oder einen Jüngeren weiter, wobei das Konzept der Lernpartnerschaften nicht zum Ziel hat eine direkte Nachfolgerin oder Nachfolger aufzubauen, sondern in erster Linie das Wissen in der Abteilung halten soll. Im Gegenzug bildet die Jüngere oder der Jüngere die Ältere oder den Älteren weiter, so dass es zu einem beidseitigen Wissenstransfer kommt. Im Jahr 2008 gab es 30 Lernpartnerschaften im Bereich der Mechatronik. Diese Maßnahme ist fest implementiert und funktioniert den geführten Gesprächen mit der Personalabteilung zu Folge sehr gut.

Ansätze einer altersgerechten Betriebspolitik in und nach der Krise

Die Krise hat zu Veränderungen geführt: das Demografiethema hat zumindest mittelfristig an Bedeutung verloren. Der Arbeitskreis *Age Management* besteht zwar noch, doch zurzeit tagt er nicht. Die Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung in 2008 wurden aufbereitet, allerdings wurden sie im Unternehmen nie präsentiert. Eine ausgearbeitete Betriebsvereinbarung zum Thema Qualifizierung, die im Zusammenhang mit dem Qualifizierungstarifvertrag stand, wurde aufgrund der Krise nicht unterzeichnet. Die Werksstudentin, die zum Demografie-Coach ausgebildet wurde, hat das Unternehmen mittlerweile verlassen. Es werden im Moment keine neuen Maßnahmen zur Schaffung altersgerechter Beschäftigungsbedingungen umgesetzt. In der Personalabteilung existiert die Einschätzung, dass es einer gewissen Entspannung bedarf, bis das Demografiethema wieder aufgegriffen werden kann. Der Betriebsrat sieht das ähnlich, der zu der Prognose gelangt, dass erst in 2011 nach Ende des Qualifizierungsbetriebs wieder die Voraussetzungen zu einer Bearbeitung der demografischen Herausforderungen im Unternehmen gegeben sein werden.

Damit liegt der Schluss nahe, dass sich die Ansätze einer altersgerechten Beschäftigung in diesem Fall als nicht krisenfest erwiesen haben. Doch auch hierbei muss man eine differenzierte Betrachtung wählen. Zwar hat das Thema aufgrund der aktuellen Problemlagen an Priorität verloren. Doch es bleiben wichtige Voraussetzungen gegeben, auf die zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgebaut werden kann. Der Arbeitskreis *Age Management* hat weiterhin bestand, bei dem nächsten Treffen sollen die zukünftigen Perspektiven des Arbeitskreises besprochen werden. Die bisherigen Projekte wie die Lernpartnerschaften, die Mitarbeiterbefragung oder die Ausbildung zum Demographie-Coach wurden abgeschlossen

bzw. werden weitergeführt. Auch gibt es erste Versuche, neue Maßnahmen zu implementieren. So werden in einem Bereich des Unternehmens erste Elemente eines Gesundheitsmanagements eingeführt, was perspektivisch zu einem Pilotprojekt für das gesamte Unternehmen ausgebaut werden könnte.

6. Fazit

Vor der krisenhaften wirtschaftlichen Entwicklung, war die demografische Entwicklung der Belegschaft ein wichtiges Thema in dem Unternehmen. Dazu gab es gute Gründe, da in der Sparte Mechatronik die demografische Situation als brisant zu beschreiben war. Das Unternehmen bemühte sich, eine altersgerechte Strategie zu erarbeiten, dabei wurden erste Schritte unternommen und Maßnahmen implementiert. An dem Prozess haben sich viele betriebsinternen Akteure beteiligt, was zeigt, dass das Demografiethema im Unternehmen verankert war.

Diese Krise hat die Situation vollkommen verändert. Zum einen ist zu erwarten, dass sich der Problemdruck in Folge des Personalabbaus reduzieren wird. Es gibt Indizien, dass sich die demografische Struktur der Belegschaft verjüngen wird. Problemlagen wie der zuvor wahrgenommene Fachkräftemangel haben in der aktuellen Lage kaum noch eine Bedeutung. Dies wirkt sich auf den Prozess, eine altersgerechte Betriebspolitik zu initiieren, auf zwei Weisen aus. Zum einen wird die Notwendigkeit, sich dem Thema anzunehmen, aufgrund des geringen gegenwärtigen Problemdrucks von den Akteuren als nicht mehr drängend eingestuft. Zum anderen ist die Aufmerksamkeit der betriebsinternen Akteure durch die brisante wirtschaftliche Situation gebunden. Die Prioritäten liegen eindeutig auf der wirtschaftlichen Stabilisierung des Unternehmens. Es gibt zwar einige Hinweise, dass das Thema nach einer erfolgten Konsolidierung wieder an Bedeutung gewinnen könnte. Wann und inwiefern dies geschehen wird, muss allerdings an dieser Stelle offen gelassen werden.

Betriebsfallstudie Metall und Elektro 4 (ME4)⁵

1. Zusammenfassung

Die Betriebsfallstudie ME4 beschreibt die Ansätze einer altersgerechten Betriebspolitik in einem mittelständischen Unternehmen aus der Elektroindustrie, das über keine Tarifbindung verfügt. Die Reprivatisierung des ostdeutschen Unternehmens verbunden mit einem dramatischen Personalabbau hat schon Anfang der 1990er für eine alternshomogene Altersstruktur gesorgt, die nun zu betrieblichen Problemen führt. Dies wiederum hatte zur Folge, dass das Unternehmen sich seit längerem mit dem Demografiethema auseinandersetzt und die Geschäftsführung hier eine hohe Bedeutung sieht. Erste Maßnahmen konnten somit schon umgesetzt werden. In dem Prozess spielte die Möglichkeit zur Beteiligungen an Projekten externer Institutionen eine wichtige Rolle.

2. Betriebsprofil

Bei dem Unternehmen handelt es sich um einen ostdeutschen Hersteller von Leiterplatten. Hervorgegangen ist es aus einem Familienunternehmen aus der Strumpfproduktion, wurde dann aber zu Zeiten der Deutschen Demokratischen Republik in einen Volkseigenen Betrieb zur Produktion von Elektrogeräten umgewandelt; letztendlich konzentrierte sich der Betrieb auf Leiterplatten. Bis 1989 beschäftigte das Unternehmen 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit der Wende wurde das Unternehmen in eine Treuhandgesellschaft überführt, die das Geschäft als nicht mehr profitabel einstufte. Es folgte eine dramatische Reduzierung der Belegschaft auf 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dabei verloren durch die Sozialauswahl vor allem die jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz.

Allerdings bedeutete dies nicht das Ende des Unternehmens, da sich die ursprüngliche Eigentümerfamilie wieder für das Unternehmen interessierte und es nach der Reprivatisierung 1994 als Gesellschafter übernahm. Der Betriebsrat gab an, dass das Unternehmen durch die Treuhand höchstwahrscheinlich geschlossen worden wäre, wenn sich die Alteigentümer nicht eingeschaltet hätten. Sowohl die Vertreterin der Geschäftsleitung als auch der Betriebsrat vermuten bei diesem Engagement nicht Gewinnstreben als die entscheidende Motivation, sondern die Verbundenheit der Familie mit der Region und dem Unternehmen. Dadurch verfüge das Unternehmen über eine solide Eigenkapitaldecke, was den Betriebsgesprächen zu Folge langfristige Unternehmensstrategien erleichtert.

⁵ Grundlage der Betriebsfallstudie sind neben den uns zur Verfügung gestellten Firmenunterlagen mehrstündige Experteninterviews mit einer Vertreterin des Personalbereichs sowie dem Betriebsrat, einer Abteilungsleiterin und der Geschäftsführerin.

Wachstum und Krise

Aktuell sind die Planungen auf Wachstum ausgerichtet: Das Unternehmen hat sich infrastrukturell verbessert, indem die Produktionsflächen durch einen Neubau verdoppelt wurden. Von 1997 bis 2008 konnte der Umsatz vervierfacht werden. Die Belegschaft wurde stetig erweitert, so dass das Unternehmen im Jahr 2009 im Durchschnitt etwa 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (62 Prozent gewerbliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) beschäftigte. Diese Zahl soll bis 2013 weiter bis auf 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigen, wobei der Personalaufbau überwiegend durch die Übernahme von Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern erfolgt.

Das geplante Wachstum wurde durch den krisenhaften wirtschaftlichen Einbruch in 2009 allerdings verlangsamt. Das Unternehmen hatte mit Umsatzeinbußen bis zu 25 Prozent zu kämpfen, in absoluten Zahlen sank der Umsatz von ca. 50 Millionen Euro in 2008 auf ca. 40 Millionen Euro in 2009. Es wurden Überstunden abgebaut, Schichten zurückgefahren und (im geringen Umfang) auf die Möglichkeiten, die das Kurzarbeitergeld bietet, zurückgegriffen. Die Krise hat in erster Linie die Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter in dem Unternehmen tangiert, die allesamt das Unternehmen verlassen mussten. Dies betraf immerhin 80 Personen, was deutlich macht, welche große Bedeutung die Leiharbeit in diesem Unternehmen grundsätzlich darstellt.

Die starke Nutzung der Leiharbeit wurde in den Betriebsgesprächen sowohl von Seiten der Geschäftsleitung als auch vom Betriebsrat damit begründet, dass das Unternehmen eine flexible Belegschaftsgröße aufgrund von einer stark schwankenden Auftragsituation benötigt: „Ich behaupte mal, in [diesem Unternehmen] sind Leiharbeiter nicht genutzt worden, um Löhne zu drücken. Es ist genutzt worden um flexibel zu sein oder leichter die Leute wieder loszukriegen“ (ME4BR1). Mittlerweile haben die Auftragseingänge wieder deutlich zugenommen, so dass gegenwärtig wieder 40 Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter in dem Unternehmen tätig sind.

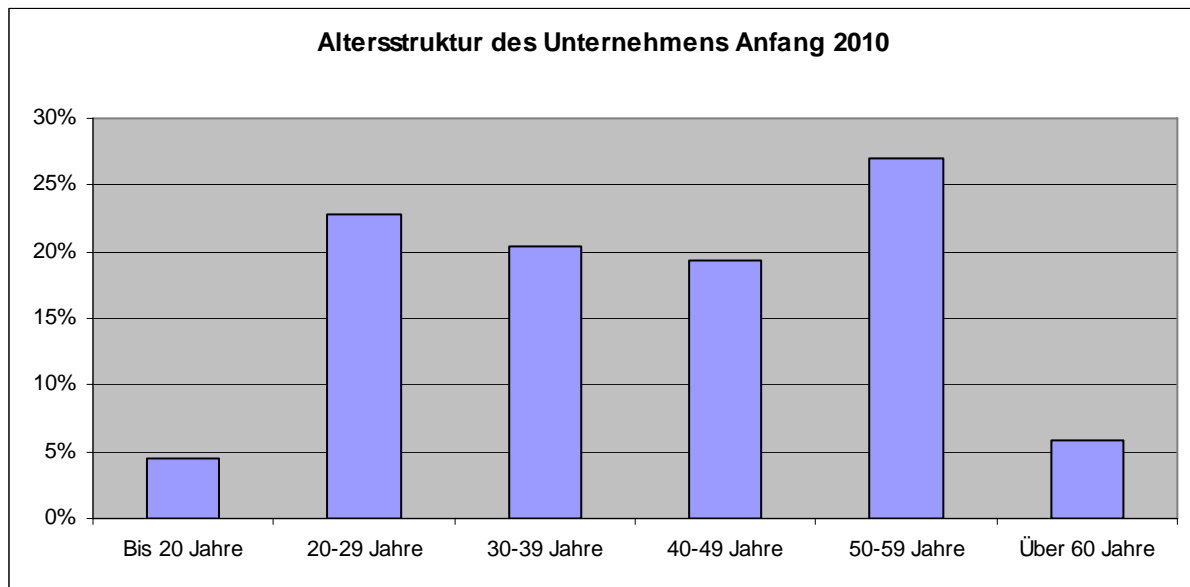
Von der Stammebelegschaft musste niemand das Unternehmen verlassen, was in den Betriebsgesprächen mit der oben erwähnten guten Ausstattung an Eigenkapital begründet wurde. Allerdings spürten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Krise dennoch durch ein niedrigeres Einkommen. So zahlt das Unternehmen, das seit Anfang der 1990er keiner Tarifbindung unterliegt, untertarifliche Grundeinkommen, die durch flexible Anteile (bis zu 30 Prozent) aufgestockt werden können. Diese Anteile sind zum großen Teil abhängig von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens, so dass der Betriebsrat die Lohninbußen der Belegschaft in 2009 in Vergleich zu 2008 auf 15 Prozent beziffert. In allen

Betriebsgesprächen wurde in diesem Umstand ein großer Handlungsbedarf gesehen, da durch die geringe Entlohnung Unmut in der Belegschaft entstand. Zudem hat die geringe Lohnhöhe eine weitere Problemdimension, die einen demografisch bedingten Fachkräftemangel verschärfen kann. Laut einer Abteilungsleiterin des Unternehmens wird das Werben um qualifizierte Fachkräfte wesentlich durch die vergleichsweise schlechte Bezahlung erschwert. Allerdings soll in 2010 wieder der Umsatz von 2008 erreicht werden, was diesem Thema womöglich aufgrund der zusätzlichen Zulagen die Brisanz nimmt. Zudem hat das Unternehmen bisher keine Probleme, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – auch die Leistungsträgerinnen und -träger – zu halten, da die Fluktuation in dem Unternehmen gegen null tendiert. Die kaufmännische Geschäftsführerin sagte dazu: „Seit der Wende haben bei uns weniger als 10 Mitarbeiter eine Kündigung eingereicht“ (ME4GL1).

3. Altershomogenität, wellenartiges Ausscheiden von Beschäftigten und Belastungen durch das Schichtsystem

Für die demografische Situation des Unternehmens ist die Altersstruktur der 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zum Zeitpunkt der Reprivatisierung in der 1990ern die Belegschaft bildeten, von grundlegender Bedeutung, wie die Vertreterin der Geschäftsleitung darlegte. Da bei der vorangegangenen Reduzierung der Belegschaft vor allem die Jüngeren gehen mussten, ergab sich schon zu diesem Zeitpunkt eine demografische Struktur, die aufgrund ihrer Homogenität und fortgeschrittenen Alterung eine zukünftige Problemlage offenbarte. Mitte der 1990er Jahre wurden durch die Nutzung der Frühverrentungsmöglichkeiten und dem Start der Ausbildung in diesem Betrieb erste Maßnahmen zur Verjüngung der Altersstruktur eingeleitet, die aktuelle Altersstruktur kann dennoch noch immer als altershomogen beschrieben werden.

Abb. XYZ: Altersstruktur des Unternehmens Anfang 2010



Quelle: Eigene Darstellung nach Daten der Altersstrukturanalyse des Unternehmens.

Seit 2001 werden in dem Unternehmen systematische Altersstrukturanalysen durchgeführt. Anfang 2010 bildet die Gruppe der 50- bis 59-Jährigen die größte Altersgruppe in dem Unternehmen; mehr als 30 Prozent der Belegschaft ist über 50 Jahre alt. Davon geht für sich genommen keine besondere Brisanz aus, da 27 Prozent der Belegschaft unter 30 Jahre alt ist. Doch bei einer näheren Betrachtung der Zahlen fällt auf, dass es innerhalb der Gruppe der über 50-Jährigen zu einer Ballung in einzelnen Jahrgängen kommt. So entfallen auf die Jahrgänge 1952 bis 1954 insgesamt 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (13 Prozent der Belegschaft), deren absehbarer Austritt aus dem Erwerbsleben, der in einem begrenzten Zeitraum (das durchschnittliche Renteneintrittsalter liegt bei 63 bis 64 Jahren) erfolgen wird, das Unternehmen vor große Herausforderungen stellen könnte.

In den Betriebsgesprächen wurde dieses als das vordringliche Problem benannt. Die Personalreferentin gab an, dass sich das Unternehmen darauf einstellt, im Jahr 2012 mit einer Welle von Abgängen langjähriger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konfrontiert zu werden. Somit fällt das Ausscheiden vieler verdienter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in eine Phase des Personalaufbaus, der noch bis 2013 vorangetrieben werden soll, so dass in das Unternehmen viele neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter integriert werden müssen. Eine Abteilungsleiterin machte deutlich, dass das Ausscheiden älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aufgrund der niedrigen Fluktuation oft schon über Jahrzehnten in dem

Unternehmen tätig waren, nicht nur ein Abfluss von Know-how bedeute, sondern auch ein menschlicher Verlust sei. Der eingespielte Umgang der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander würde aufgebrochen, die neuen Konstellationen müssten dann erst wieder zusammenfinden.

Dabei ist besonders kritisch, dass die Abgänge nicht aus allen Bereichen erfolgen, sondern es in bestimmten Mitarbeitergruppen zu Zuspitzungen kommt. Eine Analyse der Altersstruktur des Unternehmens bis in das Jahr 2012 im Rahmen eines wissenschaftlich begleiteten Projekts kam zu folgendem Fazit: „Die Schwerpunkte der alterszentrierten Belegschaft liegen im Bereich der Mitarbeiter der zweiten Leitungsebene, des ingenieurtechnischen Personals und der Facharbeiter.“ Dies bedeutet letztendlich, dass sich das Unternehmen auf den Verlust von zentralen Leistungsträgerinnen und -trägern einstellen muss. Der Betriebsrat sieht hierbei insbesondere eine Brisanz bei der mittleren Führungsebene, was durch die Angaben einer Abteilungsleiterin an Evidenz gewinnt, dass abgesehen von einer Ausnahme alle Abteilungsleiter über 50 Jahre alt sind.

Die Alterung der Belegschaft wird in dem Unternehmen noch in einem weiteren Feld als Problem wahrgenommen. Zurzeit gibt es in dem Betrieb noch verhältnismäßig wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Tätigkeitseinschränkungen, doch gehen die betriebsinternen Akteure davon aus, dass sich diese Situation verändern wird. Die psychische und körperliche Belastungssituation ist demnach dabei nicht der ausschlaggebende Faktor, auch wenn die Belastungen von den einzelnen Akteuren höchst unterschiedlich eingeschätzt werden. In allen Betriebsgesprächen wurde die Arbeit im Schichtsystem für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als besonders problematisch eingestuft. In den Jahren 1996 bis 2000 wurde in allen Fertigungsabteilungen der Dreischichtbetrieb eingeführt, der als starke Belastung in dem Unternehmen wahrgenommen wird. Der Krankenstand ist im selben Zeitraum von einem unterdurchschnittlichen Wert (in Relation zu vergleichbaren Betrieben) von 3,0 Prozent auf 4,8 Prozent angestiegen. Die Personalreferentin geht von einem steigenden Krankenstand in den nächsten Jahren aufgrund der Belastung durch den Schichtbetrieb aus. Der Betriebsrat berichtet von älteren Beschäftigten, die aufgrund des Schichtrhythmus nicht mehr schlafen können. Bei einer Mitarbeiterbefragung in Rahmen eines Projekts zur gesundheitlichen Prävention hat kein einziger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv auf die Frage geantwortet, ob er sich einen Verbleib im Unternehmen bis zum 67. Lebensjahr unter den heutigen Voraussetzungen vorstellen könne. Eine Versetzung auf einen Arbeitsplatz außerhalb des Schichtbetriebs ist nur in Einzelfällen möglich, da hierfür nur wenige Möglichkeiten wie beispielsweise Kontrollarbeitsplätze existieren. Zudem

wird dies auch von den Beschäftigten kritisch gesehen, da ein solcher Arbeitsplatzwechsel zu finanziellen Einbußen aufgrund der fehlenden Zulagen führt. Ersten Überlegungen und Experimente das Schichtsystem zu verändern, wurden allerdings in einer Mitarbeiterbefragung abgelehnt.

4. Demografie als Thema der Geschäftsführung

In dem Unternehmen war die Altersstruktur der Belegschaft schon seit der Reprivatisierung des Betriebs Anfang der 1990er ein Thema. Zu diesem Zeitpunkt waren die übernommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer sehr homogenen Altersgruppe zuzurechnen. Die kaufmännische Geschäftsführerin des Unternehmens äußerte, dass das Demografiethema „deshalb schon immer im Hinterkopf präsent gewesen“ (ME4GL1) sei. Allerdings dauerte es bis in das Jahr 2001, bis sich das Unternehmen den zukünftigen Herausforderungen stellte.

Zu diesem Zeitpunkt wurde die kaufmännische Geschäftsführerin von dem Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e. V. (ZVEI) angesprochen, ob sich das Unternehmen an einer Initiative zur Bearbeitung demografisch bedingter Problemlagen beteiligen wolle. Da eine grundsätzliche Sensibilisierung für die Thematik vorhanden war, war es seitens der betriebsinternen Akteure unstrittig, sich an dem Projekt zu beteiligen. Seit diesem Zeitpunkt ist das Demografiethema in dem Unternehmen präsent, was Beteiligungen an weiteren wissenschaftlichen Projekten zur Folge hatte. Seit 2009 hat die Bearbeitung demografisch bedingter Problemlagen weiter an Bedeutung gewonnen, da mit dem Auslaufen der gesetzlichen Regelung zur Altersteilzeit die Aufmerksamkeit der betriebsinternen Akteure auf die aktuelle Alterung der Belegschaft gelenkt wurde. Eine Abteilungsleiterin gab an vorher das Problem nicht als akut wahrgenommen zu haben: „Das hat man immer ein bisschen verdrängt, vielleicht. Ist ja noch Zeit“ (ME4AL1).

Als Initiatorin und Treiberin bei der Bearbeitung des Demografiethemas wurde in den Betriebsgesprächen die kaufmännische Geschäftsführerin genannt. Sie ist seit Anfang der 1980er in dem Unternehmen beschäftigt und war in diesem Zeitraum unter anderem für den Bereich Personalwesen zuständig. Somit verfügt die Geschäftsführerin über einen langjährigen Überblick über die Personalentwicklung in dem Betrieb. Sie selbst gab an, dass sie das Thema als entscheidend für die Zukunft des Unternehmens einschätze. In diesem Fall wird das Demografiethema somit direkt von der Unternehmensführung vorangetrieben.

Darüber hinaus ist von Bedeutung, dass der Betriebsrat nach übereinstimmenden Angaben in den Betriebsgesprächen ein ähnliches Verständnis wie die Geschäftsführung von dem Thema hat: „Da sind wir uns eigentlich fast einig“ (ME4BR1). Die Arbeit an altersgerechten

Maßnahmen ist folglich von Kooperation geprägt, was sich auch in diesem Fall förderlich auswirkte. Dennoch sind in einzelnen Handlungsfeldern unterschiedliche Einschätzungen und Auffassungen auszumachen, wie beispielsweise der Bereich Weiterbildung im folgenden Abschnitt aufzeigt. Der Betriebsrat ist bemüht, seine Interessen durch Betriebsvereinbarungen abzusichern, auch wenn er deutlich macht, dass seine Möglichkeiten begrenzt sind. Die Streitfähigkeit der Belegschaft ist seiner Meinung nach niedrig: „Ich behaupte mal, wir würden keinen Arbeitskampf zustande kriegen“ (ME4BR1). Der Betriebsrat besitzt somit nur wenige Druckmittel, um umstrittene Aspekte durch Betriebsvereinbarungen durchzusetzen. Folglich kann er nur dann eigene Ideen fixieren, wenn diese auch die Unterstützung der Betriebsleitung finden. Das beste Beispiel hierfür ist eine Betriebsvereinbarung zur Leiharbeit, die nach den starken Umsatzeinbrüchen in der Krise ausgehandelt wurde. Die Leiharbeit ist in dem Unternehmen nun auf 15 Prozent der Belegschaft begrenzt. Zudem müssen Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter, die insgesamt – auch unter Berücksichtigung von Unterbrechungen – zwei Jahre im Unternehmen arbeiten, übernommen werden. Vor der Krise war nach Angaben des Betriebsrats eine solche Vereinbarung nicht möglich, da die Geschäftsleitung nur zu informellen Absprachen mit dem Betriebsrat bereit war. Mit dem Ausscheiden aller Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter in Zeiten der Krise, verließ auch viel Erfahrungswissen das Unternehmen, da die betroffenen Beschäftigten teilweise schon einige Zeit in dem Unternehmen tätig waren. Kurze Zeit später wurde wieder im großen Umfang auf Leiharbeit zurückgegriffen, was bedeutete, dass wieder neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angelernt werden mussten. Zudem wurde der Geschäftsführung bewusst, dass der bisherige Umgang mit den Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern sich negativ auf deren Motivation auswirkte. Erst nach diesem Umdenkprozess war der Weg für eine Betriebsvereinbarung frei. Trotz der niedrigen Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats wurden in diesem Unternehmen einige Betriebsvereinbarungen geschlossen, die Aspekte einer alternsgerechten Betriebspolitik verbindlich fixieren. So gibt es eine Betriebsvereinbarung, die die Weiterbildung (Förderung der Weiterbildung zu Technikern durch Freistellung und Kostenübernahme) und die Einführung eines betriebsinternen Bildungspasses regelt. Allerdings wurde kein verbindliches Weiterbildungsangebot ausgehandelt. Eine weitere Betriebsvereinbarung regelt die Übernahme der Auszubildenden. Jeder Auszubildende, der seine Ausbildung erfolgreich absolviert, muss übernommen werden.

Weitere Betriebsvereinbarungen, die das Demografiethema tangieren, sind nach Angaben des Betriebsrats zurzeit nicht geplant. Der Betriebsrat erachtet dies auch nicht als sinnvoll, zumal ein solches Engagement für eine alternsgerechte Betriebspolitik auf wenig Zustimmung in der

Belegschaft stoßen würde. Schon die aktuellen Projekte, beispielsweise hinsichtlich gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz, werden demnach von den Beschäftigten kritisch gesehen. Der Betriebsrat führte aus, dass die Maßnahmen für das Verständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sehr an der Theorie orientiert seien und mit der Realität im Unternehmen kollidierten. Dieser schwache Rückhalt in der Belegschaft führt dazu, dass sich die anderen Betriebsratsmitglieder kaum für das Thema altersgerechte Beschäftigungsbedingungen erwärmen können.

5. Alter(n)sgerechte Maßnahmen

Wie gezeigt, war der Ausgangspunkt für eine systematische Auseinandersetzung mit der Demografiethematik in diesem Unternehmen die Beteiligung an einer Initiative zur Bearbeitung demografisch bedingter Problemlagen. Im Jahr 2001 wurde die erste Analyse der Altersstruktur der Belegschaft vorgenommen, die neben abteilungsbezogenen Daten auch eine Projektion für die Jahre 2007 und 2012 beinhaltete. Diese Altersstrukturanalyse sorgte nach Angaben der Geschäftsleiterin für ein „Aha-Erlebnis“ bei den betriebsinternen Akteuren. Der Problemdruck, der sich bis 2012 zuspitzen würde, spiegelte sich für alle Akteure sichtbar in den Daten wider. Seit diesem Zeitpunkt werden in regelmäßigen Abständen Altersstrukturanalysen erstellt. Darüber hinaus wurden einige Maßnahmen implementiert, die im Folgenden vorgestellt werden.

(1) Altersdifferenzierte Personalpolitik

Schon vor der genauen Erhebung der Daten wurden erste Maßnahmen zur Verjüngung der Altersstruktur der Belegschaft ergriffen. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden Angebote zum frühzeitigen Ausscheiden über die Altersteilzeit angeboten, die – zumal durch die staatliche Förderung motiviert – zur Einstellung jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führten. Allerdings machte die Personalreferentin deutlich, dass zu keinem Zeitpunkt auf ein früheres Ausscheiden Älterer gedrängt wurde, da man kein Interesse daran hat, die erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter früher zu verlieren. Auch wurde die Altersteilzeit, die fast immer im Blockmodell Anwendung fand, von der Belegschaft nur verhalten angenommen. Die begrenzende Quote von 4 Prozent wurde selten ausgeschöpft, da gerade die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Produktion sich die Abschlüsse nicht leisten konnten oder wollten. Eine Ausnahme bildet das Jahr 2009, da zu diesem Zeitpunkt von vielen älteren Beschäftigten die letzte Gelegenheit genutzt wurde über Altersteilzeit auszuschneiden. Mit dem Wegfallen der staatlichen Förderung wird das Unternehmen keine Altersteilzeitmöglichkeiten

mehr anbieten. In dem Unternehmen wird laut Betriebsrat darüber diskutiert, inwiefern Alternativen geschaffen werden können, die den Beschäftigten ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben ermöglichen würden. Hierbei wurde intensiv über Lebensarbeitszeitkonten nachgedacht, der Gedanke aber wieder verworfen, da unklar war, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einer 40-Stunden-Woche noch Arbeitszeit in nennenswertem Umfang ansparen können. Aktuell wird den Beschäftigten angeboten, sich mit einem Kollegen einen Arbeitsplatz zu teilen, falls die Belastung zu hoch werden sollte. Allerdings ist auch diese Maßnahme nur im begrenzten Maße umsetzbar.

Neben der Altersteilzeit entschloss sich das Unternehmen in den 1990ern, stärker auf den eigenen Nachwuchs zu setzen. 2003 waren in dem Unternehmen 12 Auszubildende tätig, bis 2008 erhöhte sich diese Zahl auf 26. Hinzu kamen im Jahr 2008 noch vier „duale Studierende“ aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Durch eine Betriebsvereinbarung ist geregelt, dass alle Auszubildenden nach ihrem Abschluss einen auf zwei Jahre befristeten Vertrag erhalten. Die Geschäftsführerin gab an, dass von einigen Ausnahmen abgesehen nach dieser Zeitspanne den jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unbefristete Verträge angeboten werden. Das Demografiethema wird in die Ausbildung insofern integriert, dass jeder Auszubildende einen eigenen Vortrag erarbeiten und vor den Ausbildern und der Geschäftsleitung halten muss, der seine geplante Erwerbsbiographie bis zum 67. Lebensjahr thematisiert. Hier sollen die jüngsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter früh für einen alternsgerechten Erwerbsverlauf sensibilisiert werden.

Das Unternehmen hingegen spürt die Auswirkungen des Demografischen Wandels in Form von geburtenschwachen Jahrgängen, aus denen zunehmenden die Auszubildenden rekrutiert werden müssen. Zwar können noch alle Stellen besetzt werden, doch die Auswahl an qualifizierten Bewerbern wird immer geringer: „Ich merk das auch eben dieses Jahr, da habe ich im Prinzip ungefähr ein Drittel der Bewerbungen zum heutigen Tag bekommen wie letztes Jahr“ (ME4P1), so die Personalreferentin. Nach Angaben der Geschäftsführerin reagiert das Unternehmen darauf, indem es sich verstärkt bei Ausbildungsmessen in Schulen präsentiert und Praktika anbietet. Zudem hat das Unternehmen ein Potenzial bei weiblichen Bewerbern identifiziert und will diese verstärkt für das Unternehmen gewinnen. Dies wird beispielsweise durch einen „Girlsday“ versucht, an dem sich potenzielle Bewerberinnen das Unternehmen anschauen können.

Neben der Altersteilzeit und der eigenen Ausbildung gibt es weitere personalpolitische Anstrengungen, die Alterung der Belegschaft zu berücksichtigen. Bei Neueinstellungen wird nach Angaben der Personalreferentin die Altersstruktur der jeweiligen Abteilung

berücksichtigt. Dabei ist das Ziel, eine möglichst heterogene Altersstruktur zu erreichen. Das bedeutet, dass es nicht zwangsläufig zu einer Einstellung eines Jüngeren kommt, falls diese Abteilung schon einen hohen Anteil an jungen Beschäftigten aufweist. In diesem Fall würde ein älterer Bewerberinnen und Bewerber bessere Chancen haben, auch wenn es in erster Linie auf die Qualifikation ankommt.

Von Personalseite gibt es zudem Bestrebungen näher zu beleuchten, in welchem Umfang und zu welchem Zeitpunkt die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden werden. Zu diesem Zweck wurde eine Mitarbeiterbefragung aller Beschäftigten bis zum Geburtsjahrgang 1953 durchgeführt, die die diesbezüglichen Planungen der betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfassen sollte. Laut der Personalreferentin hat diese Befragung ergeben, dass ungefähr die Hälfte der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter planen, bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter zu arbeiten, wohingegen die andere Hälfte einen frühzeitigen Renteneintritt vorzieht. Eine mögliche Maßnahme, die bei einem zeitnahen Ausscheiden einer Leistungsträgerin oder eines Leistungsträgers ergriffen werden kann, ist der gezielte Aufbau eines Nachfolgers. Das Erfahrungswissen wird in diesem Unternehmen als sehr bedeutend eingeschätzt: „Es ist kein Lehrberuf, es gibt niemanden der hier anfängt und Leiterplattenhersteller ist“ (ME4BR1). In einigen Fällen besetzt das Unternehmen Arbeitsplätze über einen längeren Zeitraum doppelt, damit die Wissensträgerin oder der Wissensträger seiner Nachfolgerin oder seinen Nachfolger in die Arbeitsabläufe einführen und sein Know-how transferieren kann. In Einzelfällen ist das Unternehmen bestrebt, bei hochspezialisierten Tätigkeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das Renteneintrittsalter hinaus im Betrieb zu halten.

(2) Gesundheitsmanagement

Seit über 10 Jahren existiert in dem Unternehmen ein Arbeitskreis Gesundheit, dem neben der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat ein Schwerbehindertenvertreter, die Betriebsärztin, die Sicherheitsfachkraft und zwei Mitarbeiter aus dem Schichtbetrieb angehören. Bei der Einführung dieser Struktur, war im Unternehmen absolut unstrittig, dass eine solche Plattform benötigt würde. Der Arbeitskreis trifft sich zwei bis drei Mal im Jahr und wurde auf Anregung einer Krankenkasse gebildet, die das Unternehmen bei der Planung und Realisierung gesundheitsförderlicher Maßnahmen unterstützt. Jedes Jahr wird ein Plan erstellt, der die Maßnahmen beinhaltet, die der Arbeitskreis umsetzen möchte. In Abständen von zwei Jahren führt der Arbeitskreis eine Mitarbeiterbefragung durch, die die speziellen Belastungen am Arbeitsplatz und den Bedarf von Gesundheitsmaßnahmen ermitteln soll. Die

Krankenkasse gleicht zudem diese Ergebnisse mit ihren Krankendaten ab, so dass in einzelnen Abteilungen spezielle gesundheitliche Problemlagen identifiziert und dementsprechende Verbesserungen initiiert werden konnten. Die Krankenkasse stellt auch einen Austausch mit anderen Betrieben her, der dem Unternehmen Anregungen für weitere Maßnahmen geben soll.

Der Arbeitskreis Gesundheit sorgt für ein regelmäßiges gesundheitliches Kursangebot, das in der Vergangenheit beispielsweise Rückenschulen, Ernährungs-Kurse, Yoga-Kurse und Fitnesskurse umfasste. Aktuell plant das Unternehmen ein Augen-Training, das innerhalb der Arbeitszeit stattfinden wird. In den Betriebsgesprächen waren die Aussagen widersprüchlich, inwiefern die Kurse von der Belegschaft angenommen werden. Während der Betriebsrat von einer guten Resonanz sprach, führte eine Abteilungsleiterin aus, dass nur wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Kursen teilnehmen würden, da das Schichtsystem eine Teilnahme außerhalb der Arbeitszeit erschweren würde. Die Kosten für die Kurse werden von den Krankenkassen und dem Unternehmen getragen. Der Betriebsrat war allerdings skeptisch, inwiefern diese Form der gesundheitlichen Prävention auch zukünftig angeboten werden könne, da er befürchtet, dass die Krankenkassen ihr Engagement verringern könnten und der Betrieb womöglich nicht bereit ist, die Kosten alleine zu übernehmen.

Akzente im Bereich der gesundheitlichen Prävention setzte zudem die neue Sicherheitsfachkraft. Früher musste jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter alle zwei Jahre zur betriebsärztlichen Untersuchung. Die neue Sicherheitsfachkraft hat veranlasst, dass sich der Zeitraum zwischen den betriebsärztlichen Untersuchungen nach den Belastungen am Arbeitsplatz richtet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Arbeitsplätze bei der Belastungsanalyse dementsprechend belastend eingestuft wurden, müssen sich nun jährlich untersuchen lassen.

(3) Weiterbildung

Im Bereich der Weiterbildung sind die Bewertungen der Anstrengungen des Unternehmens seitens der betriebsinternen Akteure unterschiedlich. Die Personalreferentin hebt hervor, dass sich das Unternehmen intensiv mit der Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auseinandersetzt. Es wird jedes Jahr ein Gespräch mit jeder Mitarbeiterin, jedem Mitarbeiter durch die Abteilungsleitung geführt, das die Entwicklung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters anhand eines festgelegten Leitfadens thematisiert und mögliche Schulungen plant. In diesem Rahmen wird eine weitergehende Qualifizierung beispielsweise eine

Techniker-Ausbildung oder ein Fernstudium in Einzelfällen mit einer Teilübernahme der Kosten unterstützt. Zudem wird von der Personalabteilung ein Schulungsbedarfsplan erstellt, der den Weiterbildungsbedarf aufzeigt. Schulungen stehen allen Beschäftigten offen – unabhängig vom Alter. Allerdings nimmt die Personalreferentin bei Älteren eine geringere Weiterbildungsneigung wahr. Gezielte Schulungen für Ältere sind im Unternehmen dennoch nicht geplant. In einigen Abteilungen wird im begrenzten Umfang eine Arbeitsplatzrotation umgesetzt, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen umfassenden Überblick über den Produktionsprozess gewinnen. Natürlich erhöht das neben dem positiven Effekt verminderter Monotonie auch die Einsetzbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der Betriebsrat zeichnete in dem Betriebsgespräch ein negativeres Bild. Er gab an, dass das Unternehmen nur Weiterbildung finanziere, wenn es ökonomisch sinnvoll sei. Ansätze im Sinne eines lebenslangen Lernens sieht er nicht.

Dieses Thema wird jedoch von Betriebsratsseite forciert. So kümmert sich der freigestellte stellvertretende Betriebsratsvorsitzende um ein Weiterbildungsangebot, das nicht direkt mit den konkreten Anforderungen am Arbeitsplatz in Verbindung steht. Es werden Kurse angeboten, die von Beschäftigten des Unternehmens vorbereitet und durchgeführt werden, so dass keine Kosten durch externe Anbieter entstehen. In der Vergangenheit handelte es sich dabei beispielsweise um Computerkurse. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an diesen Kursen teilnehmen, können sich dieses Engagement in einem betriebsinternen „Bildungspass“ eintragen lassen. Für jeden besuchten Kurs gibt es Punkte, die am Jahresende durch Prämien seitens des Unternehmens honoriert werden. Die Nachfrage ist nach Angaben des Betriebsrats so groß, dass sie kaum befriedigt werden kann.

(4) Arbeitsplatzgestaltung

In dem Unternehmen wurden einige Maßnahmen ergriffen, Verbesserungen an den Arbeitsplätzen vorzunehmen, so dass die Belastungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reduziert werden können. Neben den oben skizzierten Anstrengungen im Rahmen der Tätigkeit des Arbeitskreises Gesundheit sind in dem Unternehmen zwei weitere Bestrebungen auszumachen, derartige Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Zum einen gibt es ein Vorschlagswesen, über das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Anregungen einbringen können. Dieses Vorschlagswesen ist zweigleisig konzipiert. Einerseits kann Jede bzw. Jeder über ein so genanntes Neuererwesen einen Vorschlag beim Qualitätsmanagement einreichen, welches diesen dann prüft. Wenn der Vorschlag angenommen wird und sogar ökonomischen Nutzen erbringt, wird die Mitarbeiterin bzw. der

Mitarbeiter an diesem beteiligt. Für die Verbesserungen am Arbeitsplatz ist allerdings die zweite Möglichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Ideen einzubringen, als interessanter einzustufen. Jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter kann für jegliche Art an Vorschlägen eine „Glühbirne“ einreichen. Bei der „Glühbirne“ handelt es sich um ein Formblatt, auf dem auch einfache Ideen skizziert werden können. Jede eingereichte „Glühbirne“ wird mit 50 Euro vergütet, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren soll, sich Gedanken zu machen. Gerade über diese Option kann die Belegschaft Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitsplätze nehmen. Auch in diesem Fall gehen die Ideen direkt an das Qualitätsmanagement, damit mögliche Verbesserungen nicht durch Fehleinschätzungen der Abteilungsleitung gehemmt werden.

Neben diesem formalisierten Weg wurden die Einschätzungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch auf andere Weise in Entscheidungen des Unternehmens eingebunden. Bei dem Ausbau der Werksflächen wurden die betreffenden Abteilungen über den Bebauungsplan informiert und ihre Einschätzungen wurden von der Abteilungsleitung abgefragt und wenn möglich berücksichtigt. Damit wurden die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Planung der Arbeitsplätze teilweise berücksichtigt.

Einen weiteren Weg, die Arbeitsplätze altersgerecht zu gestalten, geht das Unternehmen über die Benennung von Arbeitsplatzbeauftragten. Diese haben die Aufgabe, die ihnen zugeteilten Arbeitsplätze zu überprüfen und etwaige Verbesserungen vorzuschlagen. Dem Betriebsrat zur Folge funktioniert dies gut. Es wurden viele kleinere Maßnahmen umgesetzt, die von der farblichen Gestaltung der Wände bis hin zur Installation eines besseren Bodenbelags reichten. Größere Maßnahmen wie eine andere Form der Klimatisierung konnten allerdings nicht umgesetzt werden.

(5) Beteiligung an Projekten

Das Unternehmen greift bei der Implementierung altersgerechter Maßnahmen in großem Maße auf externe Expertise zurück. Dies geschieht hauptsächlich über die Beteiligung in themenverwandten Projekten und Initiativen. Wie gezeigt war ein solches Engagement der Auslöser für eine Bearbeitung des Demografiethemas in diesem Betrieb. Es folgten weitere Beteiligungen an einem Projekt zur Etablierung einer innovativen Unternehmenskultur und zum Thema gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. Der Betriebsrat argumentierte, dass wenn ein Betrieb erstmal bei einer derartigen Initiative teilgenommen habe, sich automatisch weitere Beteiligungen ergäben, da solche Unternehmen dann immer wieder angesprochen

würden. Dies verschaffe einen Vorteil gegenüber anderen Unternehmen um Projektmittel, die dem Betrieb zu Gute kommen.

Nicht alle Maßnahmen, die im Rahmen dieser Projekte angestoßen wurden, konnten auf Dauer implementiert werden. So führt der Betriebsrat aus, dass die implementierten Gesprächskreise zur innovativen Unternehmenskultur wieder „eingeschlafen“ seien. Auch zeigt der Betriebsrat auf, dass die Resonanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf das Projekt zur gesundheitlichen Prävention sehr negativ sei. Dennoch können einige der oben genannten Maßnahmen direkt auf die Projektbeteiligungen zurückgeführt werden. Beste Beispiele sind die regelmäßigen Altersstrukturanalysen und die Institutionalisierung von Arbeitsplatzbeauftragten. Zudem habe der Personalreferentin zu Folge die Teilnahme an den Projekten zu einer Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt, was allerdings im Widerspruch zu der Einschätzung des Betriebsrat steht. Von beiden Seiten wurde allerdings der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen in Rahmen solcher Projekte positiv bewertet.

6. Einfluss der Tarifparteien bei fehlender Tarifbindung

Das Unternehmen ist seit Mitte der 1990er tarifungebunden. Unmittelbar nach der Reprivatisierung erklärte der neue Geschäftsführer die damalige tarifliche Bindung für ungültig. Der Betriebsrat klagte damals gegen dieses Vorgehen, einigte sich dann aber vor einem Urteil des Landesarbeitsgerichts außergerichtlich. Es wurde vereinbart, dass sich das Unternehmen grundsätzlich an den tarifvertraglichen Regelungen der Metall- und Elektroindustrie orientiert, allerdings die Entgelte unter dem Tarif liegen werden. Der Betriebsrat ließ sich letztendlich überzeugen, dass dies für die Perspektiven der Firma entscheidend sei.

Der Kontakt des Betriebsrats zur IG Metall blieb aber auch trotz des Austritts aus dem Tarif eng. Heute sind von dem neunköpfigen Betriebsrat sieben Betriebsräte Mitglieder der IG Metall, obwohl es in dem Unternehmen keine Listen- sondern eine Persönlichkeitswahl durchgeführt wird. Die Gewerkschaft hat ihrerseits einen eigenen Betreuer des Unternehmens benannt. Der Betriebsrat nimmt nach eigenen Angaben regelmäßig an Seminaren und Veranstaltungen der Gewerkschaft teil. Es gibt sogar laut Betriebsrat einige Führungskräfte, die Mitglieder der IG Metall sind. In der Belegschaft wiederum ist der Einfluss der IG Metall gering, der Organisationsgrad liegt nur bei 20 Prozent. Nach Angaben des Betriebsrats sind es insbesondere die jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht mehr in eine Gewerkschaft eintreten wollen.

Obwohl der Betriebsrat ein enges Verhältnis zur IG Metall pflegt, hat er keine Initiative der Gewerkschaft hinsichtlich einer altersgerechten Betriebspolitik wahrgenommen. Auch die tarifvertraglichen Regelungen in der chemischen und pharmazeutischen Industrie sowie in der Stahlbranche, die der demografischen Entwicklung Rechnung tragen, waren dem Betriebsrat unbekannt. Der Tarifvertrag zum flexiblen Übergang in die Rente der Metall- und Elektroindustrie wurde zwar im Unternehmen diskutiert, wird aber nicht angewandt werden. Input von den Arbeitgeberverbänden wird in den Unternehmen gerne genutzt. Das Unternehmen hat einen engen Kontakt zum ZVEI. Anfang des Jahrtausends trat der ZVEI an das Unternehmen mit dem Vorschlag heran, sich an einer Initiative zur Analyse und Bearbeitung demografisch bedingter Probleme zu beteiligen. Das Unternehmen entschied sich zu einer Beteiligung, was als Auftakt zur systematischen Auseinandersetzung mit der Demografiethematik in diesem Unternehmen zu sehen ist.

7. Fazit

In diesem Fall konnte gezeigt werden, wie sich ein mittelständisches, tarifungebundenes Unternehmen auf die Herausforderungen des Demografischen Wandels einstellt. Bemerkenswert ist, dass sich der Betrieb schon vergleichsweise lange mit dem Thema beschäftigt, da die erste detaillierte Altersstrukturanalyse schon vor neun Jahren angefertigt wurde.

Diese langfristige Bearbeitung demografisch bedingter Problemlagen lässt sich auch mit den stabilen Konstellationen in diesem Unternehmen erklären. Die Fluktuation ist auch bei den Führungskräften niedrig, die Zusammenarbeit der entscheidenden betriebsinternen Akteure ist seit Jahrzehnten eingespielt. Dies ermöglicht auch einen guten Überblick der Akteure über den Alterungsprozess, den sie schon seit Jahren verfolgen. Gleichzeitig bildet die Eigentümerstruktur seit der Reprivatisierung eine gute Basis für eine langfristige Unternehmensstrategie, die sich nicht nur in einer langfristig geplanten Expansion des Unternehmens sondern auch in der Implementierung einer altersgerechten Betriebspolitik äußert.

Betriebsfallstudie Chemie 1 (CH1)⁶

1. Zusammenfassung

In der Betriebsfallstudie CH1 kann nachvollzogen werden, wie ein Unternehmen, das aufgrund struktureller Rahmenbedingungen unter starkem Druck steht, sich dennoch mit der Frage der Altersgerechtigkeit auseinandersetzen kann. Direkte Kostenersparnisse und die Möglichkeiten zur Beteiligung an einem externen Projekt dienten den betrieblichen Akteuren dabei als Legitimation. Nicht zuletzt der Tarifvertrag "Lebensarbeitszeit und Demografie" sorgte für einen Impuls, der eine Bearbeitung des Demografiethemas ermöglichte. Nun wird in dem Unternehmen an einer umfassenden, integrierten Strategie gearbeitet. Hierbei sind immer wieder Grenzen gesetzt: So schwebt das Credo der Kostenneutralität über allen Maßnahmen. Aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen nicht allen Ideen aufgeschlossen gegenüber.

2. Betriebsprofil

Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein großes Fertigungs- und Distributionszentrum für CDs und DVDs. In der Unternehmensgeschichte gab es viele Umbrüche, so dass das Unternehmen insgesamt schon sieben verschiedene Firmennamen hatte. Früher wurden an dem Standort Schallplatten und Kassetten hergestellt, in den 1980ern wurde auf die Produktion von CDs umgestellt. Mit ca. 1000 Beschäftigten (aufgrund von Leiharbeit schwankt die genaue Anzahl saisonal) können Produktionskapazitäten von 800.000 CDs bzw. DVDs pro Tag erreicht werden. Von 1998 bis 2005 wurde das Unternehmen in einen großen Musikkonzern integriert. In der Musikindustrie ist seit einiger Zeit der Trend auszumachen, dass sich die Konzerne vermehrt auf die Vermarktung der Musik als ihr Kerngeschäft konzentrieren und die Produktion der Tonträger an Unternehmen übergeben, die diesen Auftrag als Dienstleister übernehmen. Diese Entwicklung in der Musikindustrie hat auch Auswirkungen in diesem Fall, da sich der Musikkonzern 2005 von dem Unternehmen wieder trennte und es an einen Hedgefond verkaufte. Im Rahmen dieser Transaktion wurde ein Vertrag geschlossen, dessen Inhalt besagt, dass das Unternehmen 10 Jahre lang für den Musikkonzern die Tonträger zu festgelegten Preisen (die über den marktüblichen Preisen liegen) herstellen wird. Dieser Vertrag garantiert dem Unternehmen stabile Gewinne, die durch weitere Aufträge aufgestockt werden sollen. „Wir schreiben schwarze Zahlen, aber das ist den Aktionären nicht genug“ (Ch1BR1).

⁶ Grundlage des Fallberichts sind neben den uns zur Verfügung gestellten Firmenunterlagen mehrstündige Experteninterviews mit einem Vertreter des Personalbereichs (P1) sowie des Betriebsrats (BR1).

Konflikte um die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit

Das Arrangement bedeutet, dass das Unternehmen nach Ablauf des Vertrags im Wettbewerb um Aufträge bestehen muss. Diese Perspektive hatte Konsequenzen, die in dem Unternehmen für Unruhe sorgten. Die gegenwärtigen Eigentümer verlangen, die Wettbewerbsfähigkeit durch die Reduzierung von Kosten zu erhöhen. Neben dem deutschen Standort verfügte das Unternehmen über einen Standort in den USA und in England, die nun beide geschlossen wurden. Die Produktion wurde am deutschen Standort gebündelt, der somit zunächst gestärkt wurde. Allerdings verlangten die Eigentümer als Zugeständnis für diese Stärkung des Standorts, die Senkung der Lohnkosten. Zunächst wurde mit dem Betriebsrat eine Standortssicherungsvereinbarung geschlossen, die aber auch beinhaltete, dass die Entgelte um 15 Prozent abgesenkt werden müssen. Als Folge wurden tarifliche Lohnerhöhungen nicht weitergegeben. Aktuell wird der Betriebsrat mit der Forderung konfrontiert, die Lohnkosten um weitere 20 Prozent zu reduzieren, wogegen er sich jedoch wehrt. Eine weitere Entwicklung zeigt sich darin, dass das Unternehmen immer mehr auf Leiharbeit zurückgreift, auch wenn dies mit einer Quote von 15 Prozent durch eine Betriebsvereinbarung begrenzt wurde.

Doch nicht nur der Betriebsrat steht im Konflikt mit den gegenwärtigen Eigentümern. Das Unternehmen wird von einer vierköpfigen Geschäftsführung geleitet, die schon seit vielen Jahren im Unternehmen die Verantwortung trägt. Die Kompetenzen der Geschäftsleitung wurden nach Angaben des Betriebsrats nach 2005 deutlich beschnitten. Zurzeit befindet sich das Unternehmen in einer besonders brisanten Situation, da der Geschäftsführung mitgeteilt wurde, dass ihre auslaufenden Verträge nicht verlängert werden. Es ist zu erwarten, dass dem Unternehmen in diesen Schlüsselpositionen ein Wechsel bevorsteht, was nach den Betriebsgesprächen zu urteilen, zu Verunsicherungen in der Belegschaft, dem Betriebsrat und in der Personalabteilung geführt hat.

Insgesamt lässt sich demnach festhalten, dass es sich bei diesem Fall um ein Unternehmen handelt, das aktuell in einer konfliktreichen Konstellation agieren muss. Insbesondere der Zwang die Kosten zu senken, lastet auf den betriebsinternen Akteuren.

3. Alterungsprozess der Belegschaft

Das Unternehmen hat sich im Jahr 2006 erstmals detailliert mit der Altersstruktur seiner Belegschaft beschäftigt. Die untenstehende Grafik zeigt auf, dass zu diesem Zeitpunkt besonders viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Altersgruppe der 40- bis 49-Jährigen angehörten. Der Altersdurchschnitt liegt auch heute mit 47 Jahren vergleichsweise hoch. Eine

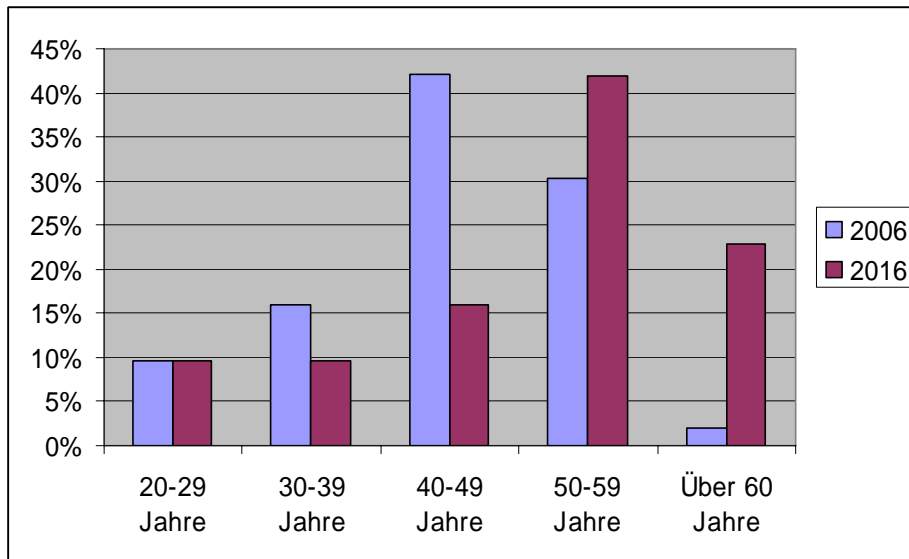
ebenfalls 2006 angefertigte Prognose hat ergeben, dass bereits im Jahr 2016 ca. 65 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 50 Jahre alt sein werden. Auch wenn es sich bei der Prognose nur um eine Fortschreibung der Altersstruktur aus dem Jahr 2006 handelt, bedeutet dies, dass sich das Unternehmen in einem fortgeschrittenen Alterungsprozess befindet.

In den Betriebsgesprächen wurden sowohl vom Betriebsrat als auch seitens der Personalentwicklung die Dringlichkeit der Demografiethematik für das Unternehmen als hoch eingeschätzt. In Folge der Demografieanalyse wurden die Daten für die einzelnen Abteilungen differenziert. Dabei wurde ermittelt, dass die Abteilung mit der ältesten Belegschaftsstruktur auch den höchsten Krankenstand zu verzeichnen hat. Daraus lässt sich ableiten, dass das Unternehmen zukünftig vermehrt mit Tätigkeitseinschränkungen konfrontiert werden wird.

Nach Angaben des Betriebsrats sind bisher ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selten über das 60. Lebensjahr hinaus im Unternehmen verblieben, was sich auch in der Altersstruktur widerspiegelt. Häufig wurde von einem früheren Ausstieg aus dem Erwerbsleben mittels Altersteilzeit Gebrauch gemacht. Diese Möglichkeit stand bisher fünf Prozent der Belegschaft offen, wobei die Quote immer ausgeschöpft wurde. Auch ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht über die Altersteilzeitregelung ausscheiden können, verlassen oftmals das Unternehmen vor dem gesetzlichen Renteneintrittsalter: „Das sind Krankheitsfälle und solche Sachen, normale Fluktuation“ (Ch1BR1).

Es zeichnet sich den Betriebsgesprächen zufolge diesbezüglich allerdings eine Änderung ab. So werden die Möglichkeiten der Altersteilzeit betriebsseitig stark beschnitten, da die notwendigen Rückstellungen zu viel Kapital binden. Es ist demnach durchaus zu erwarten, dass zukünftig viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter länger im Betrieb verbleiben werden, woraus sich neue demografisch bedingte Herausforderungen für das Unternehmen ableiten lassen. Aktuell ist nach Angaben des interviewten Personalentwicklers der Problemdruck durch demografische Prozesse noch gering. Dies betrifft sowohl mögliche Problemfelder wie Nachwuchs- und Fachkräftemangel als auch Tätigkeitseinschränkungen oder Verlust von Erfahrungswissen.

Abb. XY: Altersstruktur (-prognose) des Unternehmens für die Jahre 2006 und 2016 nach Altersgruppen in Prozent



Quelle: Eigene Darstellung nach Daten der Altersstrukturanalyse des Unternehmens.

4. Legitimation durch Amortisierung von Kosten und die Beteiligung an einem Projekt

Eine erste Sensibilisierung für das Thema Demografie erfolgte in dem Unternehmen im Jahr 2002. Zu diesem Zeitpunkt war der Betrieb mit einem überdurchschnittlich hohen (bis zu 1,5 Prozent höher in Relation zu vergleichbaren Betrieben) Krankenstand konfrontiert. Die Personalabteilung argumentierte gegenüber der Unternehmensleitung, dass gesundheitsbezogene Maßnahmen ökonomisch sinnvoll seien, da eine Senkung des Krankenstands um 1 Prozent Kostenersparnisse von ca. 350.000 € zur Folge hätte. Es wurde ein Arbeitskreis Gesundheit eingerichtet, in dem Vertreter der Geschäftsführung, des Betriebsrats, der Personalabteilung und des externen betriebsärztlichen Dienstes vertreten sind. Der Arbeitskreis beschäftigte sich speziell mit möglichen gesundheitsförderlichen Maßnahmen. Dabei wurden zunächst Belastungs- und Gefährdungsanalysen, die den Umfang der gesetzlich vorgeschriebenen Analysen übertrafen, durchgeführt und die Ergebnisse in einer Informationsveranstaltung mit der Belegschaft diskutiert. Es wurden spezielle gesundheitliche Problemlagen wie Rücken- und Skeletterkrankungen identifiziert und den Beschäftigten im Rahmen von Gesundheitswochen Hilfestellungen direkt am Arbeitsplatz angeboten. Die Resonanz auf diese Angebote waren nach einem Vertreter der Personalabteilung sehr gut, beispielsweise beteiligten sich über 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der freiwilligen Gesundheitswoche. Dabei wurde von Anfang an auf externe Unterstützung zurückgegriffen,

indem das Gewerbeaufsichtsamt und ein Institut für Gesundheitsconsulting einer Krankenkasse eingebunden wurden. Das Thema Demografie war zu diesem Zeitpunkt noch eine Randerscheinung. Doch wurde festgestellt, dass der Krankenstand insbesondere in der Gruppe der weiblichen Betriebsangehörigen über 50 Jahren sehr hoch war. So erfolgte durch Belastungsanalysen eine erste Sensibilisierung für altersspezifische Problemlagen. Tatsächlich konnte der Krankenstand in diesem Unternehmen in den ersten vier Jahren nach der Implementierung des Gesundheitsmanagements auf den Krankenstand vergleichbarer Unternehmen gedrückt werden. Dieser Wert wird seitdem gehalten. Warum eine spürbare Reduzierung des Krankenstands letztendlich mehrere Jahre dauerte und warum der Wert nun in einer durchschnittlichen Höhe verharrt, konnte in den Betriebsgesprächen nicht abschließend geklärt werden.

Ende des Jahres 2006 wurde der Demografische Wandel auf die Tagesordnung der betriebsinternen Diskussion gesetzt. Zu diesem Zeitpunkt wurde die Personalentwicklung von der Geschäftsführung beauftragt, ein Konzept zu erarbeiten, inwiefern sich das Unternehmen mit der Alterung seiner Belegschaft auseinandersetzen muss. Es wurde daraufhin eine Altersstrukturanalyse und eine Prognose für das Jahr 2016 erstellt. Zudem wurden erste Handlungsfelder identifiziert und Vorüberlegungen für ein integriertes Konzept zusammengestellt. Die Präsentation dieser Ergebnisse führte laut der Personalentwicklung zu einem „Aha-Erlebnis“ bei den betriebsinternen Akteuren und legte den Grundstein für die weitere Bearbeitung des Themas. Allerdings wurde der erarbeitete strategische Ansatz in dieser Form nie umgesetzt, weil sich das Unternehmen parallel in einem Projekt zur demografiefesten Personalpolitik in der chemischen Industrie engagierte. Durch diese Projektbeteiligung wurden im Rahmen von Arbeitsgruppen, die mit Beschäftigten aus unterschiedlichen Bereichen und Altersgruppen besetzt wurden, mögliche Maßnahmen einer altersgerechten Betriebspolitik erarbeitet. Dieser Ansatz ersetzte das Konzept der Personalentwicklung.

Den Impuls sich an dem Projekt zu beteiligen, wurde von der IG BCE über den Betriebsrat in den Betrieb getragen. In einem Gespräch konnte der Betriebsrat die Geschäftsleitung überzeugen, dass ein Engagement in diesem Projekt für das Unternehmen sinnvoll sei. Bei der Motivation zur Projektbeteiligung spielte auch eine Rolle, dass der Tarifvertrag Lebensarbeitszeit und Demografie in der Chemie- und Pharmaindustrie eine Bearbeitung des Demografiethemas sowieso in absehbarer Zeit erfordert hätte.

In diesem Fall kann der Betriebsrat als Initiator einer altersgerechten Betriebspolitik identifiziert werden, was sich übereinstimmend in den Betriebsgesprächen zeigte. Es war von

Vorteil, dass in dem Arbeitskreis Gesundheit schon seit längerem eine kooperative Zusammenarbeit zwischen dem Betriebsrat und der Personalabteilung erprobt wurde. So war auch die Arbeit im Projekt von Kooperation geprägt, was sich darin zeigt, dass die Personalentwicklung die Projektleitung inne hatte, sich der Betriebsrat gleichzeitig in fast allen Arbeitsgruppen konstruktiv einbrachte. Der Projektleiter führte allerdings aus, dass es dennoch in dem Prozess zu Unstimmigkeiten gekommen sei. Demnach stellte der Betriebsrat die Projektleitung anfangs in Frage: „Der Betriebsrat hat sich so ein bisschen als Chef gefühlt gegenüber der Gewerkschaft“ (Ch1P1). Als Folge bestand bei den Projektbeteiligten Unsicherheit darüber, welche Kompetenzen beim Betriebsrat lagen; beispielsweise, ob eine Informationspflicht gegenüber dem Betriebsrat bestand. Der Projektleiter bewertete diese Situation als kritisch für den Erfolg des Projekts. Sie konnte aber im Arbeitsverlauf durch Gespräche geklärt werden und erwies sich demnach nicht als hemmender Faktor über die Anfangsphase hinaus.

Neben der Personalentwicklung und dem Betriebsrat hat sich auch die Geschäftsleitung in den Prozess eingebracht. Der Vertreter der Personalabteilung machte allerdings deutlich, dass das Engagement der Geschäftsführung auf ein Minimum begrenzt war. Dies äußerte sich zum einen darin, dass größere Investitionen für eine altersgerechte Betriebspolitik nahezu ausgeschlossen waren. Zwar konnte für die Belastungs- und Gefährdungsanalysen 30.000 € verausgabt werden, doch in diesem Fall war die Geschäftsführung vorher von einer möglichen Amortisierung der Investition überzeugt worden. Für weitere altersgerechte Maßnahmen standen laut dem Leiter des Projekts zur demografiefesten Personalpolitik nur interne Ressourcen (wie Arbeitszeit) zur Verfügung. Dem Startworkshop des Projekts blieb die Geschäftsführung fern, bei dem folgenden Treffen bestand die Personalentwicklung auf die Präsenz der Geschäftsführung, was für den Prozess von Bedeutung war: „Und dann kam die Geschäftsführung dazu und [...] „Zack“ sofort war die Motivation da, daran zu arbeiten“ (Ch1P1). Das grundsätzliche Interesse der Geschäftsführung an dem Prozess bewertete der Projektleiter als ausreichend. Wie sich ein möglicher Austausch der kompletten Geschäftsführung auf die Maßnahmen einer altersgerechten Betriebspolitik auswirken könnte, ist unklar. Der Mitarbeiter der Personalentwicklung geht davon aus, dass die bestehenden Strukturen nicht in Frage gestellt werden, da sie seiner Einschätzung nach für die Perspektive des Unternehmens von Bedeutung seien und zudem wenig Geld kosten würden. Eine bedeutende Rolle bei der Implementierung altersgerechter Maßnahmen in diesem Betrieb haben externe Akteure gespielt. Schon bei dem Aufbau eines Gesundheitsmanagements wurde externe Expertise eingeholt. Darauf wurde von Seiten der

Abteilungsleitungen bestanden, da so einer möglichen misstrauischen Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber der Belastungsanalyse entgegengewirkt werden sollte. Auch bei der Organisation des Projekts zur demografiefesten Personalpolitik wurde bewusst ein externes Element eingebunden. Die Co-Projektleiterin kam nicht aus dem Unternehmen, sondern gehörte einem Qualifizierungsförderwerk an, das mit der Projektbetreuung beauftragt war. Dies sollte die Neutralität der Projektleitung erhöhen und damit mögliche Konfliktlinien zwischen den betriebsinternen Akteuren aufweichen, wie sie beispielsweise bei den Kompetenzstreitigkeiten zu Beginn des Projekts auftraten.

5. Alter(n)sgerechte Maßnahmen

In dem Unternehmen ist eine integrierte Strategie zur Bearbeitung demografisch bedingter Herausforderungen entstanden. Dabei wurden unterschiedliche Aspekte einer altersgerechten Betriebspolitik in verschiedenen Arbeitsgruppen diskutiert und Maßnahmen erarbeitet, die teilweise schon umgesetzt wurden. Das Besondere in diesem Fall ist, dass die Maßnahmen weitestgehend nicht mit Kosten verbunden sein dürfen. Die Arbeitsgruppen wurden bewusst heterogen besetzt, damit die Gruppen möglichst das gesamte Unternehmen repräsentieren konnten. Dies bedeutete auch, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Altersgruppen eingebunden wurden, womit die Arbeit an dem Projekt schon ein beispielhaftes Zusammenspiel zwischen Jüngeren und Älteren darstellen sollte. In folgenden Handlungsfeldern wurde das Unternehmen aktiv:

(1) Alternsgerechte Arbeitszeiten

Die Arbeitsgruppe hatte es sich zum Ziel gesetzt, die Möglichkeiten in dem Unternehmen auszuloten, wie durch eine Optimierung der Arbeitszeiten der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Belegschaft bis zum Renteneintrittsalter unterstützt werden kann. Dabei wurde eine Pilotabteilung ausgewählt, in der der entsprechende Bedarf ermittelt und mögliche Konzepte erarbeitet werden sollten. In einer ersten Phase wurden Interviews mit der Fabrikleitung, dem betriebsärztlichen Dienst und dem zuständigen Schichtmeister geführt. In einem zweiten Schritt wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittels eines standardisierten Fragebogens befragt. Die Ergebnisse dieser Befragung haben die Handlungsoptionen wesentlich begrenzt. 72 Prozent der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sprachen sich dafür aus, den Status quo zu erhalten; 70 Prozent haben sich gegen ein rollierendes Schichtsystem positioniert. Auch eine gestaffelt abschmelzende Arbeitszeit bis zur Rente und Freizeitblockverlängerungen bei Altersfreizeit fanden keinen eindeutig hohen Zuspruch.

Immerhin 67 Prozent der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gaben an, dass sie ab ihrem 55. Lebensjahr weniger Zusatzschichten übernehmen wollen. Auf Basis dieser Erkenntnisse entwickelte die Arbeitsgruppe Vorschläge zu kleineren Maßnahmen, die die Arbeitszeit betreffen. Maßgeblich war der Aspekt der Kostenneutralität, womit beispielsweise ein belastungsärmeres, rollierendes Schichtsystem aufgrund der entstehenden Kosten unabhängig von der Einschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht in Frage kam. Es wurden somit Maßnahmen diskutiert, die die bestehenden Arbeitszeiten grundsätzlich nicht in Frage stellten. Beispielsweise soll zukünftig verstärkt darauf geachtet werden, dass die Entlastungsphasen eingehalten werden. Des Weiteren wurde ein „Drillingmodell“ vorgeschlagen, bei dem sich drei ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwei Arbeitsplätze teilen, wodurch die Belastung für den Einzelnen reduziert werden soll. Die verschiedenen Vorschläge werden zurzeit von der Unternehmensseite auf ihre Durchführbarkeit geprüft und sollen dann gegebenenfalls in Betriebsvereinbarungen münden.

(2) Alternsgerechte Arbeitsplätze

Auch in diesem Themenfeld wurde die zuständige Arbeitsgruppe anhand von Pilotabteilungen aktiv. Ziel war es, durch Interviews mit den Beschäftigten und den Führungskräften arbeitsplatzspezifische Anforderungskriterien zu ermitteln. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde ein Konzept erarbeitet, durch welches die Arbeitsplätze alternsgerecht angepasst werden können. Zukünftig sollen die Arbeitsplätze sowohl durch die Führungskräfte als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eines abteilungsunabhängigen Gutachtens eingestuft werden und daran anschließend mögliche Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Das Vorgehen soll durch ein „Gremium Demografie“ (welches neu geschaffen werden soll) begleitet werden, in dem wichtige betriebsinterne Akteure zusammenkommen, das Konzept optimieren und über mögliche Maßnahmen beraten sollen. Für das Verfahren wurden Anleitungen und Leitfäden erarbeitet, die in zwei Abteilungen getestet wurden. Das Augenmerk liegt dabei auf individuellen Lösungen. Auch hier spielt wieder der begrenzte Rahmen für Investitionen eine Rolle. Kleinere Maßnahmen können in diesem Unternehmen umgesetzt werden; die Installation einer neuen Lüftungsanlage, die zwar als sinnvoll eingestuft wurde, konnte jedoch nicht realisiert werden.

(3) Informationsmanagement

In der Arbeitsgruppe Informationsmanagement sollten Maßnahmen entwickelt werden, die das Demografiethema in die Belegschaft tragen. Dadurch sollte eine Sensibilisierung der

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht und die Bereitschaft zur Teilnahme an weiteren altersgerechten Maßnahmen erhöht werden. Informationen über den aktuellen Stand einer altersgerechten Betriebspolitik wurden über Aushänge betriebsintern publiziert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden aufgerufen sich an der Befragung im Rahmen des Gesundheitsmanagement zu beteiligen. Dieser Aufruf wurde mit Informationen über das Projekt zur demografiefesten Personalpolitik verbunden. Die einzelnen Arbeitsgruppen wurden im Intranet vorgestellt und die Mitglieder als Ansprechpartner benannt. Zurzeit bereitet die Arbeitsgruppe eine Ausstellung zum Thema altersgerechte Betriebspolitik in der Kantine vor. Der Betriebsrat sieht in dem Feld Informationsmanagement allerdings noch den größten Handlungsbedarf: „Trotzdem ist es so, obwohl wir dieses Projekt gemacht haben, ist es hier im Betrieb noch nicht angekommen“ (Ch1BR1).

(4) Förderung der Zusammenarbeit von älteren und jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Im Rahmen dieser Arbeitsgruppe wurden drei Themenfelder identifiziert und bearbeitet. Dabei handelte es sich einerseits um die Möglichkeiten einer Wissensvermittlung zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sowie andererseits um ein Mentoring von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Jüngere. Zudem beschäftigte sich die Gruppe mit der Wissensvermittlung und –sicherung im Arbeitsprozess. Die Überlegungen im erstgenannten Themenfeld mündeten bereits in eine erfolgreich umgesetzte Maßnahme. Es wurden Computer- und IT-trainings angeboten, die von sieben Auszubildenden des Unternehmens vorbereitet und durchgeführt wurden. Es beteiligten sich insgesamt 32 ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Bereichen Personalwesen, Logistik und Werkzeugbau. Seitens des Projektleiters wird diese Maßnahme als erfolgreich bewertet, da neben der direkten Wissensvermittlung eine positive Umgangsform erprobt wurde, die von gegenseitiger Wertschätzung geprägt war. Die IT-trainings werden zukünftig als fester Bestandteil der kaufmännischen Ausbildung in dem Unternehmen implementiert. Die Auszubildenden werden im Verlauf ihrer Ausbildung zwei solcher Trainingseinheiten für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorbereiten und durchführen.

(5) Weitere Maßnahmen

Neben diesen im Projekt erarbeiteten Strategien und Maßnahmen, setzt das Unternehmen weitere Elemente einer altersgerechten Betriebspolitik um. Die Bemühungen um eine präventive Gesundheitsförderung durch ein Gesundheitsmanagement wurden schon

beschrieben. Das Gesundheitsmanagement soll zukünftig fest mit der Demografiethematik im Unternehmen verzahnt werden, indem der Arbeitskreis Gesundheit zu einem Arbeitskreis Demografie und Gesundheit erweitert wird. Dies wirkt sich auf die bestehenden Tätigkeiten des Arbeitskreises aus, indem beispielsweise die Belastungsanalysen zu Arbeitsplatzanalysen erweitert werden, die gezielt die demografischen Herausforderungen im Unternehmen berücksichtigen sollen.

6. Der Tarifvertrag Lebensarbeitszeit und Demografie

In diesem Fall hat insbesondere der Tarifvertrag Lebensarbeitszeit und Demografie in der Chemie- und Pharmaindustrie für einen Impuls gesorgt. Zwar gab es schon vor dem Tarifvertrag erste Bestrebungen sich mit dem Demografiethema auseinanderzusetzen, allerdings hat der Handlungsdruck, der durch die tarifpolitische Regulation gegeben war, das Engagement hinsichtlich einer altersgerechten Betriebspolitik gefördert. Die Teilnahme an dem Projekt zur demografiefesten Personalpolitik in der chemischen Industrie lässt sich laut der Personalentwicklung direkt auf den Tarifvertrag zurückführen: „Weil die Idee des [...] Projekts im Grunde genommen war: Probieren wir den Tarifvertrag doch schon mal im Vorfeld aus“ (Ch1P1). Der Einfluss der Sozialpartner in diesem Unternehmen wird dadurch unterstrichen, dass die Idee, sich an diesem Projekt zu beteiligen, von der IG BCE über den Betriebsrat ins Unternehmen getragen wurde. Die IG BCE hat einen besonderen Einfluss im Unternehmen, da ihr alle 15 Betriebsräte angehören. Der Organisationsgrad (aktuell 43 Prozent) steigt zurzeit an, da einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund des Drucks, den die neuen Eigentümer ausüben, in die Gewerkschaft eintreten.

Der Tarifvertrag wird sowohl von der Personalseite als auch vom Betriebsrat positiv gesehen. Der interviewte Personalentwickler führte aus, dass er insbesondere die Verknüpfung von freiwilligen sowie obligatorischen Elementen als sinnvoll erachtet. Die obligatorischen Elemente zwingen die Unternehmen initiativ zu werden, die freiwilligen Komponenten zeigen mögliche weitergehende Handlungsoptionen auf. So werden den Unternehmen Hilfsmittel und Informationen zur Verfügung gestellt, die sie motivieren können, weitere Schritte zu unternehmen. Auch in diesem Unternehmen sei dies der Fall gewesen: Demnach hätte es in diesem Betrieb ohne den Tarifvertrag keine Demografieanalyse gegeben. Nachdem die Daten ermittelt wurden und die demografische Situation analysiert wurde, wurden weitere Maßnahmen angestoßen.

Der Betriebsrat sieht insbesondere den Demografiefonds als positives Element des Demografietarifvertrags. Obwohl eine abschließende Entscheidung über die Verwendung des

Fonds noch aussteht, zeichnet sich ab, dass die Gelder für die Pensionsfonds verwendet werden sollen. Hierdurch soll gewährleistet werden, dass die Mittel allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Gute kommen, was beispielsweise bei der Verwendungsoption Altersteilzeit nicht der Fall wäre. Zudem wird der Pensionsfonds mit einer Beteiligungsquote von ca. 70 Prozent schon jetzt von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens sehr gut angenommen.

7. Fazit

Das Besondere in diesem Fall ist, dass in diesem Unternehmen der Versuch unternommen wird, eine altersgerechte Betriebspolitik zu implementieren, obwohl einige schwerwiegende Faktoren dem entgegenstehen. Das bedeutendste Hemmnis ist die konfliktträchtige Konstellation, die in dem Unternehmen vorherrscht. Der Eigentümerwechsel im Jahr 2005 hat den Betrieb in Unruhe versetzt. Die betriebsinternen Akteure wurden verunsichert, nicht zuletzt durch das mögliche Ausscheiden der kompletten Geschäftsführung. Die Zukunft des Unternehmens ist eng mit einem Vertrag mit dem Voreigentümer verknüpft, so dass es fraglich ist, welche Entwicklung der Betrieb nach Auslaufen dieses Vertrags nehmen wird. Diese Unsicherheiten sind eine Hypothek für die Entwicklung einer langfristig angelegten Strategie, wie es eine altersgerechte Betriebspolitik zweifelsohne ist. Hinzu kommt, dass zurzeit keine kostenintensiven Maßnahmen umgesetzt werden können. Das Credo der Kostenneutralität legt den Bemühungen um altersgerechte Beschäftigungsbedingungen enge Fesseln an. Die Rahmenbedingungen scheinen folglich alles andere als günstig.

Trotzdem werden in dem Betrieb bemerkenswerte Anstrengungen unternommen, auf das Demografiethema eine perspektivische Antwort zu finden. Das Problem der Alterung der Belegschaft wurde nicht zuletzt aufgrund der tarifvertraglichen Regelungen erkannt und bearbeitet. Durch das Engagement in einem externen Projekt konnten wichtige Vorüberlegungen angestellt werden, inwiefern dem Demografischen Wandel im Unternehmen begegnet werden kann.

Betriebsfallstudie Chemie 2 (CH2)⁷

1. Zusammenfassung

Die Brisanz des „Demografie-Problems“ wird in diesem Fall als relativ hoch eingeschätzt, auch wenn die Probleme noch nicht akut sind. Als zentrale Problemfelder im Zusammenhang mit der Entwicklung der Beschäftigtenstruktur gelten nicht nur die zukünftig erwartete starke Zunahme leistungsgeminderter Beschäftigter in der Produktion (für die keine „Schon-Arbeitsplätze“ mehr zur Verfügung stehen), sondern auch die Qualifikationsdefizite häufig älterer, „klassischer“ Weise ohne einschlägige Chemieausbildung im Betrieb tätiger Produktionsbeschäftigter. Demzufolge setzt man seitens des Betriebsrats und der Geschäftsführung – und trotz häufig konfliktreicher Auseinandersetzungen in einer Reihe arbeits- und personalpolitischer Felder – auf zwei Schwerpunkte: (1) auf die Analyse der bestehenden Arbeitsplätze hinsichtlich ihrer psychischen und physischen Belastungswirkung und ihrer Eignung (auch) für Ältere; Ziel ist gewissermaßen eine „Landkarte der Arbeitsplätze“ unter besonderer Berücksichtigung einer Demografieperspektive, (2) auf die Qualifizierung der Produktionsmannschaften „in der Breite“, also nicht beschränkt auf die Älteren.

Der Tarifvertrag zum Demografischen Wandel aus dem Jahr 2008 ist Impulsgeber für intensivierete betriebliche Diskussionsprozesse, die – in der Zielperspektive – einen integrierten, auf qualitative Verbesserungen der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft, gerichteten Ansatz verfolgen. Institutionell greift man auf bestehende Diskussions-/Arbeitskreise zurück, hier einen „Arbeitskreis Gesundheit“, um unterschiedliche Demografie-Themen in verschiedenen Arbeitsgruppen (mit einem möglichst integrierten Ansatz, aber schrittweise) zu bearbeiten. Die aktuelle Krise, die in diesem Fall einen 2-stelligen Umsatzrückgang zur Folge hatte, bremst jedoch die beginnenden Diskussionen und Planungen. Der Tarifvertrag wurde aber fristgerecht umgesetzt, der Beitrag aus dem Demografiefonds geht in die bestehende Altersvorsorge, die anderen Varianten werden als nicht sinnvoll für die Mehrheit der Beschäftigten abgelehnt. „Chemietypisch“ kennzeichnete den betrieblichen Umgang mit Älteren in der Vergangenheit die massive Nutzung der (staatlich geförderten) Altersteilzeit; der Wegfall der Förderung macht dieses Instrument für den Betrieb nun uninteressant. Der Betriebsrat ist in stärkerem Maße Initiator und „Treiber“ von Aktivitäten, nicht zuletzt deshalb, weil das Problem unzureichender Qualifizierung und

⁷ Grundlage des Fallberichts sind neben den uns zur Verfügung gestellten Firmenunterlagen mehrstündige Experteninterviews mit dem Personalleiter (PL) sowie einem Betriebsrat (BR).

Qualifizierungsplanung (für Produktionsbeschäftigte) schon seit langem zu einem seiner hauptsächlichen Arbeitsfelder gehört – dieses wird nun im Zuge der Demografiedebatte neu aufgegriffen. Aber auch die Personalseite zeigt sich gut informiert und besitzt eigene Vorstellungen über das weitere Vorgehen; ihre Umsetzungsfähigkeit ist aufgrund einer starken Zentralisierung personalpolitischer Entscheidungskompetenz am ausländischen Hauptsitz und einer Rolle als „Dienstleister der Produktion“ jedoch erheblich beschnitten.

2. Betriebs- /Standortprofil

Bei Fallbetrieb CH2 handelt es sich um einen von mehreren bundesdeutschen Standorten eines rechtlich selbständigen Unternehmens, das wiederum Teil eines transnational operierenden Chemikalien-Konzerns mit Hauptsitz im europäischen Ausland ist. Dieses Tochterunternehmen ist aus der Zerschlagung des Hoechst-Konzerns Mitte der 1990er Jahre hervorgegangen und befindet sich seitdem in einem mehr oder weniger dauerhaften Prozess der Unternehmensrestrukturierung der, so ein Gesprächspartner, nach einem kürzlich erfolgten Wechsel der Konzernführung, gegenwärtig wieder an Intensität gewinnt. Dabei war der „Durchgriff“ der Konzernführung auf die deutsche Tochtergesellschaft in der Vergangenheit unterschiedlich ausgeprägt, je nach Strategie oder Gusto der jeweiligen Konzernleitung. Gegenwärtig wird der Tochter wieder ein wenig mehr Entscheidungsspielraum – im Rahmen „klarer Strukturen“ und vorgegebener Strategie (CH2 BR: 6) – eingeräumt, während es in der Vergangenheit verschiedentlich Versuche der Konzernspitze gegeben hat, auch im Hinblick auf operative Entscheidungen in den deutschen Standorten Vorgaben zu machen; gelegentlich auch in Unkenntnis des deutschen Systems der Mitbestimmung und der Sozialpartnerschaft, was zu Konflikten zwischen Standort und Konzernspitze geführt hat.

Konzernstrukturell zielt die aktuelle Restrukturierung auf eine Ausdifferenzierung von „Divisionen“ in eine größere Zahl sog. „Business Units“, was mit einer (erneuten) begrenzten Dezentralisierung von Entscheidungen verbunden werden soll. Gleichzeitig werden Standorte geschlossen bzw. mehrere Standorte zusammengefasst – bis dato allerdings ausschließlich im Ausland. Das deutsche Tochterunternehmen ist nicht von Schließung oder strategischem *Downsizing* bedroht, auch weil es „nach wie vor sehr, sehr gut da (steht), sowohl umsatzmäßig, als auch von der technischen Aufstellung“ (CH2 BR). Allerdings hat am untersuchten – mittelständisch dimensionierten – Standort ein kontinuierlicher Beschäftigungsabbau stattgefunden: binnen weniger Jahre wurde die Belegschaft hier um

knapp ein Viertel reduziert. Als hauptursächlich für den (anhaltenden) Personalabbau gelten technisch-organisatorische Rationalisierungen und Effizienzsteigerungen, insbesondere durch die Mechanisierung und Automatisierung von Produktionsprozessen. Aber auch in den Verwaltungs- und Dienstleistungsbereichen („... da läuft gerade mal wieder ein Projekt in der Personalabteilung, [...] auch bei Finanzen und Controlling...; CH2 BR) wurde und wird Beschäftigung abgebaut. Der Beschäftigungsabbau in der Produktion und in produktionsnahen Bereichen (z.B. Werkstätten) verlief sowohl über Abfindungen als auch über die höchstmögliche Ausnutzung gesetzlicher und tarifvertraglicher Vorruhestandsregelungen. Im „Visier“ dieser, als bereichsbezogene Projekte titulierten, Stellenabbaumaßnahmen in der Produktion befinden sich vor allem die sog. „Minderleister“ (CH2 BR)⁸, Beschäftigte – häufig geringer Qualifizierte und regelmäßig Ältere –, die von ihren jeweiligen Abteilungsleitungen als nicht mehr hinreichend leistungsfähig eingestuft werden sowie insgesamt Bereiche, in denen der Krankenstand überdurchschnittlich hoch ist.⁹ Der Betriebsrat hat – „chemietypisch“ – diese Personalpolitik in der Vergangenheit unterstützt und tut dies weiterhin.

3. Rationalisierung, Beschäftigungsabbau, Qualifikationsstruktur, Arbeitsfolgen

Im Zuge des Beschäftigungsabbaus ist es auch zu einer langsamen Veränderung im Sinne eines „Upgrading“ der Qualifikationsstruktur der Belegschaft gekommen – dies freilich eher als ein Nebenprodukt, denn als intendierte Strategie. Wie angemerkt, zielten Abfindungsangebote und Vorruhestandsangebote vorrangig auf die betrieblich als weniger leistungsfähig eingeschätzten, dabei unabhängig von deren Qualifikations- oder Kompetenzniveau. Häufig handelte es sich aber – betrachtet man zunächst nur die Produktionsbereiche – tatsächlich um eher gering qualifizierte Beschäftigte in körperlich zwar hoch, in Bezug auf die Qualifikationsanforderungen freilich wenig anspruchsvollen manuellen Tätigkeitsbereichen (Transport, Abfüllung). Durch technische Rationalisierung (Automatisierung) sind diese Tätigkeitsfelder zusehends geschrumpft oder ganz weggefallen, die dadurch frei gesetzten („überflüssigen“) Beschäftigten wurden häufig in produktionsnahe Dienstleistungsbereiche (Logistik) versetzt und von dort in den Vorruhestand bzw. in die (geblockte) Altersteilzeit entlassen. Üblich war es in der Vergangenheit auch, „die Älteren, wenn sie nicht mehr konnten ab einem gewissen Alter ins Wasch- und Badehaus [zu stecken],

⁸ „Es wird nicht unbedingt nach der Leistung oder nach der Qualifikation ausgesucht, aber hier versuchen die Abteilungsleiter schon ganz gezielt die sogenannten Minderleister aus dem Unternehmen rauszubringen. Ihrer Meinung nach Minderleister. Ich lasse das mal so stehen.“ (CH2 BR)

⁹ Bei solchen Bereichen mit hohem Krankenstand handelt es sich um solche, in die zuvor „leistungsgeminderte“ Beschäftigte aus der Produktion umgesetzt wurden.

[die] haben da Tagschicht gemacht, hatten Entgeltsicherung, das gleiche Geld wie vorher verdient und hatten einen angenehmen, ruhigeren Job. Diese Arbeitsplätze gibt es nicht mehr“ (CH2 PL) .

Automatisierung und neue Verfahrens-, Mess- und Regeltechnologien haben die Qualifikationsanforderungen in der Chemieproduktion spürbar angehoben. Das Gros der Belegschaft verfügt allerdings (immer noch) über ein formales Qualifikationsniveau unterhalb des vom Unternehmen angesichts der fortschreitenden Technisierung erwünschten Facharbeiterniveaus (Verfahrens-, Industriemechaniker mit 3 ½-jähriger Ausbildung). In einer weiteren Automatisierung der Prozesse wird noch erhebliches Rationalisierungspotential gesehen: „Wir haben eine sehr arbeitsintensive Produktion, an den Herstellkosten sind 50 Prozent Personalkosten, das ist für ein Land wie Deutschland schon ein sehr hoher Anteil. Und der Automatisierungsgrad in der Produktion ist noch verhältnismäßig gering, insofern gehe ich davon aus, dass es da Ansätze geben wird“ (CH2 PL).

Eine weitere Folge des Zusammenspiels von Automatisierung/ Prozessrationalisierung und Beschäftigungsabbau – bei gleichzeitigem, kontinuierlichem Umsatzzuwachs in den vergangenen Jahren – ist laut Betriebsrat eine spürbare Arbeitsverdichtung und steigende Arbeitsbelastung für die Belegschaft. Trotz der offenbar guten ökonomischen Bilanz des Standorts und trotz der Tatsache, dass Standortschließungen (bisher) in anderen Ländern stattfinden, sind steigende Arbeitsanforderungen mit der Befürchtung gepaart, dass die Konzernleitung nichts desto trotz plant, verstärkt Beschäftigung abzubauen. Anlass für diese Unsicherheit und „Angst vor Arbeitsplatzverlust“ sind laut Betriebsrat Defizite in der „Unternehmenskommunikation“ – der zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat vereinbarte Stellenabbau ist nur häppchenweise und wenig transparent verkündet worden.¹⁰

Arbeitsverdichtung und Unsicherheit wirken sich hier vor allem auf die psychischen Arbeitsbelastungen der Beschäftigten – in Produktions- wie Angestelltenbereichen – negativ aus. Während in der Vergangenheit – mit Blick auf Belastungen – immer „vom klassischen Schichtarbeiter mit den extrem höchsten Belastungen“ (CH2 BR) ausgegangen wurde, müsse man daneben heute vor allem die psychischen Belastungen im Angestelltenbereich

¹⁰ „Dann wieder die Überzeugungsarbeit zu leisten, dass das nicht die nächste Welle ist, sondern der Abbau ist, in dem wir uns befinden, aber gleichzeitig zu sagen: ‚Das ist nicht das Ende. Es laufen noch andere Projekte‘, führt zu einer absoluten Unsicherheit. Ich denke die kann man den Mitarbeitern auch eigentlich nicht verwehren, weil wir seit fünf, sechs Jahren permanent in dieser Situation sind.“ (CH2 BR: 9)

problematisieren. Dort seien die psychisch bedingten Erkrankungen „dramatisch angestiegen“ (CH2 BR), weshalb man mittlerweile mit einer Organisation zusammenarbeitet, die die „sehr vielen Problemfälle (...) für uns betreut“ (CH2 BR). Hauptsächlich Betroffene sind (auch) hier die älteren Beschäftigten – dazu werden tendenziell schon die über 40-Jährigen gerechnet –, denen der zunehmende Arbeitsdruck und eine Unternehmenskultur zu schaffen macht, die „erschreckend immer von diesen Minderleistern ausgeht, ohne das Potential der älteren Kollegen und die Erfahrung“ anzuerkennen (CH2 BR). Gezielt würde in einzelnen Abteilungen ein abschätziges oder negatives Bild der Arbeits- und Leistungsfähigkeit Älterer kommuniziert; das Unternehmen versuche gezielt die Jüngeren zu halten.

„Deswegen auch diese Angst vor Sozialplan, Interessensausgleich. Dann würden ja die Jüngeren eher gehen. Da ist eine große Angst bei dem Unternehmen, weil die einen Blick auf Demografie haben: ‚Wenn wir hier die ganzen Jungen entlassen, haben wir in ein paar Jahren massive Probleme.‘ Deswegen wird da ganz gezielt an die Älteren ran gegangen. Es gibt mit Sicherheit auch Mitarbeiter, die dabei waren – und da stehe ich auch voll und ganz dahinter –, die gesundheitlich so eingeschränkt waren, dass es der bessere Weg war diesen Weg zu gehen. Ich habe gerade gestern noch mit einem Kollegen gesprochen, der gegangen ist, der mir schon sagte, dass es erschreckend ist, dass man nach 40 Jahren mehr oder weniger sagt: ‚Dich brauchen wir nicht wirklich‘“ (CH2 BR).

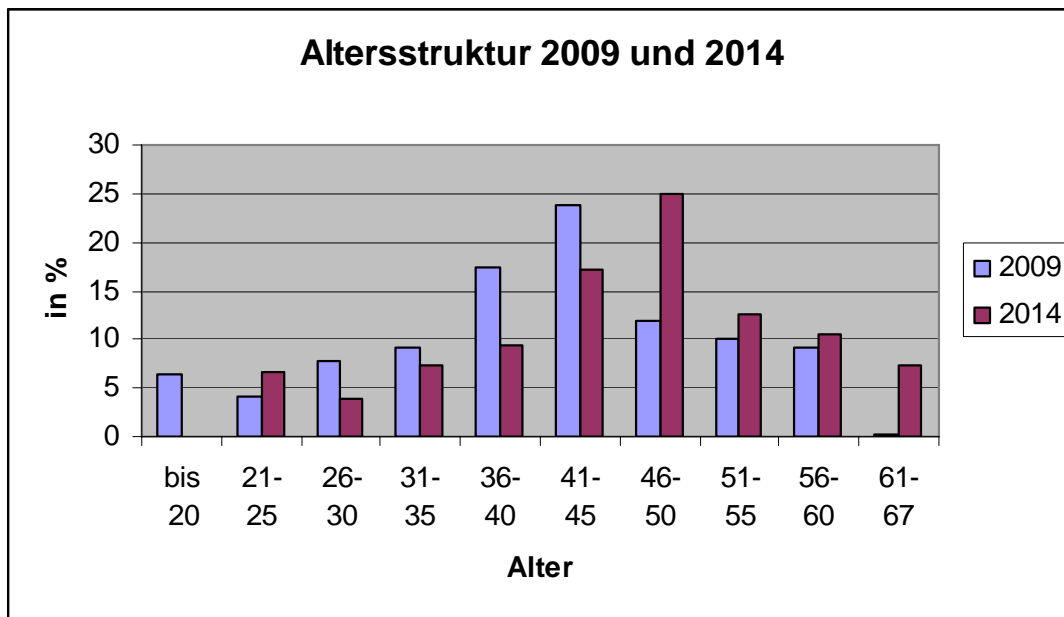
4. Altersstruktur und demografische Problemlage

Das Durchschnittsalter der Belegschaft beträgt gegenwärtig laut Betriebsrat 42,6 Jahre, der Personalleiter spricht von 41 Jahren (laut ASA¹¹: 40,7 Jahre). Es gibt dabei keine Abteilungen oder Bereiche, in denen der Altersschnitt deutlich unter oder über diesem Wert liegt, sieht man von dem Bereich Logistik ab, dem bisherigen „Auffangbecken“ (CH2 PL) für ältere Leistungsgeminderte, in dem man allerdings die „Problemfälle jetzt gelöst hat“ (CH2 BR).¹² Betrachtet man die aktuelle Altersverteilung, so stellt die Altersgruppe der 40-50-Jährigen insgesamt ein starkes Drittel aller Beschäftigten im Betrieb.

¹¹ ASA = AltersStrukturAnalyse, in diesem Fall ein von den Chemie-Tarifparteien den Betrieben (BR und P) zur Verfügung gestelltes EDV-Tool zur Unterstützung bei der Durchführung der durch den Demografietarifvertrag vorgeschriebenen Demografieanalyse.

¹² „Die Lagerlogistik war traditionell immer...ich sage mal, jeder der körperliche Probleme in der Produktion hatte, ist dahin versetzt worden. Das hat man jahrelang gemacht und jetzt haben wir auf einmal schlagartig die Probleme, dass die Belegschaft – also fast alle über 50 – richtig massive körperliche Probleme hatten. Das haben wir durch sozialverträgliche Regelungen gelöst.“ (CH2 BR)

Abb. 1: Altersstruktur Fallbetrieb CH2 in den Jahren 2009 und 2014 (Prognose)



Quelle: Unternehmensdaten; eigene Darstellung.

Auch wenn die Strukturdaten gegenwärtig noch keine manifeste „Überalterung“ der Belegschaft anzeigen, wird dem Management, inklusive den Abteilungsleitungen, die Problematik der demografischen Alterung zusehends bewusst bzw. bewusst gemacht (vgl. unten).¹³ Bei der Problemwahrnehmung geht es in erster Linie darum, dass für die wachsende Zahl älterer und leistungsgeminderter Beschäftigter Arbeitsplätze fehlen, an bzw. auf welche diese gesetzt werden können. „Da haben wir das große Problem, dass diese klassischen Arbeitsplätze, die es früher für solche Leute gab, einfach nicht mehr existieren. (...) So viele Arbeitsplätze...ich sage mal als Bademeister oder Pförtner kann ich gar nicht zur Verfügung stellen, dass ich jedem etwas anbieten kann“ (CH2 BR). Erst in zweiter Linie steht ein zu erwartenden Fachkräftemangel im Blickpunkt – vorwiegend im Bereich der Ingenieursbezogenen Dienstleistungen. Die prognostizierte Altersstruktur für das Jahr 2014 zeigt – bei Fortschreibung der bisherigen Personalpolitik und weiter sinkender Beschäftigungszahl – eine spürbare Rechtsverschiebung der Altersstruktur (vgl. Abb.1), das errechnete Durchschnittsalter liegt dann bei 45,5 Jahren.

Die Personalabteilung hat – sowohl in der Eigen- als auch in der Fremdwahrnehmung durch den Betriebsrat – bisher keine eigene personalpolitische Strategie zum Umgang mit dem

¹³ „Im Moment haben wir noch kein Demografieproblem, aber in fünf oder zehn Jahren werden wir in das Demografieproblem reinlaufen“ (CH2 PL).

demografischen Wandel. Das war zumindest in der Vergangenheit dem Umstand geschuldet, dass man kein „Demografieproblem“ hatte:

„Wir sind nie dahin gekommen, dass wir damit ein richtiges Thema hatten, weil die Mitarbeiter vorher schon ausgeschieden waren“ (CH2 PL). Das Strategiedefizit – das nach Auffassung der Belegschaftsvertretung sowohl für den Personalbereich vor Ort, als auch für die werksübergreifende Personalleitung am deutschen Hauptsitz des Unternehmens gilt – ist allerdings nicht auf demografiebezogene Aspekte beschränkt. Als ursächlich für die generell mangelnde Strategie- und Umsetzungsfähigkeit wird die Zentralisierung strategischer Unternehmensentscheidungen am ausländischen Konzernsitz sowie ein Verständnis des Personalbereichs als eines „Dienstleisters“ der operativen Bereiche gesehen; ein Dienstleister, der in der Rechtsform einer Verwaltungsgesellschaft von den „operativen“ Bereichen auch rechtlich getrennt ist.¹⁴

Treibende Kraft der Beschäftigung mit den arbeits- und personalpolitischen Folgen der demografischen Alterung ist daher vorrangig der Betriebsrat (BR), der bereits vor einigen Jahren Initiativen hinsichtlich Qualifizierung und Personal(entwicklungs-)planung gestartet hat, die dann in einem *Projekt „Alter“* mündeten. Daran war neben dem Betriebsrat und der Personalabteilung (PA) des Standorts auch eine Technikberatungsstelle der Gewerkschaften (TBS) beteiligt. Insgesamt wird die Zusammenarbeit nicht nur hinsichtlich dieses Themenfeldes als partnerschaftlich beschrieben¹⁵. Gemeinsam versucht man nun – auch vor dem Hintergrund des Demografie-Tarifvertrags (s.u.) – eine Personalstrategie zu entwickeln. Bezüglich der Themen Qualifizierung und Personalplanung und -entwicklung hat der Betriebsrat schon vor Jahren Defizite im Betrieb artikuliert. Den Beschäftigten würden zuwenig persönliche und berufliche Entwicklungsperspektiven eröffnet, ein Defizit, das sich nicht nur negativ auf die Zufriedenheit der Beschäftigten auswirke, sondern auch im Zuge des demografischen Wandels durchschlage: „[W]enn ich Mitarbeiter über die Qualifizierungsschiene an andere Positionen versetzen kann, hilft mir das auch beim demographischen Wandel. Das ist aber ein Thema, was wir Betriebsräte schon gehabt haben,

¹⁴ Der Betriebsrat benennt die damit einhergehenden Probleme: „Unser Personalleiter – ohne dem das böse zu unterstellen – hat einfach nicht mehr das Gewicht, wie ein alter Personaler. Der, den wir vorher hatten, war ein [Name des Unternehmens] und wenn der einem Abteilungsleiter gesagt hat: ‚Kamerad, das kannst du vergessen‘, dann ist das erledigt gewesen“ (CH2 BR). Dies führt auf Ebene der Mitbestimmung dazu, dass dem Betriebsrat ein adäquater – sprich: entscheidungsfähiger – Ansprech- und Verhandlungspartner fehlt – so einen „haben wir in ganz Deutschland nicht mehr“ (ebd.).

¹⁵ Die hinsichtlich der Einbeziehung bzw. Beauftragung der TBS allerdings konfliktrichtig war insofern als der Personalbereich die Sinnhaftigkeit der Beratung durch die TBS angesichts der damit verbundenen Kosten in Frage gestellt hat.

als noch keiner vom demografischen Wandel gesprochen hat, dass diese Kernthemen der Personalpolitik bearbeitet werden“ (CH2 BR).

5. Bedeutung des Tarifvertrags

Der Demografietarifvertrag hat der Thematisierung des Demografischen Wandels einen starken Impuls gegeben. Im Zuge dessen hat der Betrieb damit begonnen, die Abteilungsleitungen in Workshops für das Thema „Demografischer Wandel“ zu „sensibilisieren“ – zunächst auch mit Erfolg. Man hat auf diesen Workshops Altersstruktur und Altersstrukturentwicklung auf Abteilungsebene präsentiert und die uns auch in anderen Fällen berichteten „Aha-Erlebnisse“ bei vielen betrieblichen Führungskräften erzeugt. Allerdings konterkariert die Absatzkrise 2009 die beginnende Strategiediskussion und -entwicklung ebenso, wie die Beschäftigung mit den perspektivisch wichtigen Handlungsempfehlungen bzw. Handlungsfeldern (Qualifizierung, Arbeitsorganisation, Gesundheitsmanagement) des Tarifvertrags:

„Bei dem Tarifvertrag hat uns die Wirtschaftskrise wirklich schlagartig eingeholt. Wir werden – das ist aber auch im Konzernbetriebsrat einhellige Meinung – selbstverständlich bis Ende des Jahres versuchen, und wir werden es auch schaffen, eine Betriebsvereinbarung über den Fonds, der da enthalten ist, abzuschließen. Aber dieser große Schlag, dass man auch diese [qualitativen Elemente] aus dem Tarifvertrag umsetzt, wird etwas dauern. Es ist im Moment wirklich so – und das hat auch der Workshop mit den Vorgesetzten letzte Woche gezeigt – dass man sagt: ‚Es ist wunderschön, was wir jetzt hören. Das ist alles prima, aber was soll ich mir Gedanken machen, wie ich einen 55-Jährigen beschäftige, wenn der Personalleiter morgen kommt und sagt, den tun wir über Vorruhestand raus, weil wir restrukturieren müssen.‘ Im Moment beißt sich das ganze noch sehr stark“ (CH2 BR).

Die Einschätzung der großen Bedeutung der qualitativen tarifvertraglichen Elemente wird auch von der Personalleitung geteilt, bezüglich deren Umsetzung bzw. Bearbeitung sieht auch sie im Moment ebenfalls nur begrenzte Chancen. Zunächst gelte es die Unternehmensleitung von der Bedeutung des Themas zu überzeugen – „erst mal das Thema platzieren“ – und von dieser Unterstützung zu erhalten, ein „Zeichen, dass auch die Geschäftsleitung die Notwendigkeit sieht, sich dem Thema zu stellen“ (CH2 PL). Darüber hinaus geht es auch um Ressourcen bzw. Budgetmittel, die für die Bearbeitung aufgebracht werden müssten; hier bremst die Krise die Diskussion bzw. gibt es einfach im Moment „andere Sorgen“.

Dennoch: Der Tarifvertrag hat im Betrieb wichtige Diskussions- und Denkanstöße gesetzt, gerade auch hinsichtlich der genannten qualitativen Elemente. Bezüglich des Umgangs mit dem Tarifvertrag sieht man sich seitens der Personalseite als vorausschauend denkender

Akteur, der – gemeinsam mit dem Betriebsrat – die notwendigen ersten Schritte zu einer demografieorientierten Personalpolitik unternommen hat:

„Der Tarifvertrag sieht ja eine Altersstrukturanalyse vor und der sieht auch vor, dass man sich Handlungsfeldern annimmt. Wobei man den Tarifvertrag auch so leben könnte, man macht eine Altersstrukturanalyse, zeigt mal die Zahlen und sagt: Das war's und der Demografiefond, den der Tarifvertrag ja auch beinhaltet, der wird in Altersversorgung, Langzeitkonten oder sonstiges gesteckt. Aber ich denke, das kann kein Ansatz sein. Wenn wir schon so etwas haben und man sich so einem Thema stellt, dann muss man sich ganzheitlich und nachhaltig stellen. Wenn ich das als eine einmalige Aktion betrachte und nirgends implementiere in irgendeinen Bereich, in irgendeine Gruppe, die sich darum kümmert, dann verläuft das“ (CH2 PL).

Wie erwähnt, hat man auf Konzernebene bereits eine Vereinbarung hinsichtlich der Verwendung der Mittel des verpflichtend einzurichtenden Demografiefonds getroffen: der Demografiebetrag von €300,- pro Beschäftigtem geht in die betriebliche Altersvorsorge – „die ehrwürdige Hoechst-Pensionskasse“ (CH2 BR). Der Hauptgrund für die Nutzung der Altersvorsorge-Variante liegt weniger darin, dass die betrieblichen Akteure dies als das beste Instrument zur Lösung der Alters-/Altersproblematik ansehen würden – ganz im Gegenteil – sondern darin, dass man es hier mit einem Instrument zu tun hat, welches man im Betrieb gut kennt, das administrativ und finanziell/kalkulatorisch gut zu handhaben ist und das – und dies ist das entscheidende – für jede/n Beschäftigte/n auch tatsächlich in Anspruch genommen werden kann. Die anderen tarifvertraglich zulässigen Varianten der Nutzung der Fondsmittel scheiden aus Sicht von Betriebsrat und Personalseite aus verschiedenen Gründen aus: Die Nutzung des Demografiebetrags für die Altersteilzeit ist nicht verteilungsgerecht, weil es zu viele Anspruchsberechtigte geben wird, aber aufgrund der Quotierung tatsächlich nur wenige in die Altersteilzeit werden gehen können („die Altersteilzeit ist für uns kein Thema“; CH2 BR). Die Variante Berufsunfähigkeitsversicherung ist bereits hinlänglich in der Pensionskasse enthalten. Schließlich Langzeitkonten: Nach Auffassung des Betriebsrats sind sie letztlich nur für „Besserverdienende“ attraktiv, d.h. für diejenigen, die relevante Teile ihrer Tarifbezüge einzahlen können und sind damit „kein legitimes Mittel für die komplette Belegschaft“ (CH2 BR). Hinzukommt, dass vor diesem Hintergrund die „Logik“ von Langzeitkonten aus Betriebsratsicht insbesondere für Schichtarbeiterinnen und -arbeiter kontraproduktiv ist:

„Ein Schichtarbeiter bei uns – das sage ich ganz ehrlich – könnte, wenn überhaupt, nur seine Überstunden einbringen und dann mache ich hinten wieder eine Tür für Überstunden auf, die ich eigentlich nicht will und auch eine Belastung, die ich jetzt habe, wo die Leute noch früher kaputt sind.

Dann wird es nur die Klientel treffen, die die Möglichkeit hat Lohnbestandteile einzubringen. Ein Schichtarbeiter hat diese Möglichkeit nicht“ (CH2 BR).

Die Personalabteilung teilt diese Einschätzung:

„Wenn ich jetzt an die Produktion denke, das ist ja auch kein Bereich, wo sie sagen: Ich habe so viel Geld locker, ich fülle jetzt mal mein Langzeitkonto um am Ende drei, vier Jahre früher nach Hause gehen zu können. Da muss man ja auch realistisch sein, da ist ja nicht die Menge an Geld oder Zeit da, um solche Konten zu füllen“ (CH2 PL).

Den Nachteil der gefundenen Lösung „Altersvorsorge“ sieht man darin, dass fraglich ist, ob es „wirklich dem Demographiegedanken hilft, am Ende mehr Rente zu haben, oder ob ich damit nicht mehr Instrumente fördern könnte, die das Problem von 57-65 vereinfachen“ (CH2 PL).

Entscheidend ist – dies wurde schon deutlich – aus Sicht der interessenspolitischen Akteure im Betrieb, dass das „Demografiethema“ durch den neuen Tarifvertrag in die betriebliche Diskussion gebracht wird. Nun müsse damit begonnen werden über die bloße „Umsetzung“ des Tarifvertrags („Der Tarifvertrag ist ja im Grunde umgesetzt, wenn ich die zwei Sachen [gemeint sind ‚Demografieanalyse und Demografiefonds, d.V.‘] gemacht habe“; CH2 PL) hinaus die qualitativen Elemente in den Betrieb zu bringen, „... einen Keil da reinschlagen, dass die Pflanze jetzt langsam wächst“ (CH2 PL).

6. Demografieorientierte Maßnahmen und Organisationsformen

Wie auch in anderen Fallunternehmen, nutzen Betriebsrat und Personalabteilung die bereits vorhandenen organisationalen Strukturen und ein schrittweises Vorgehen, um das Thema Demografie im Betrieb voranzubringen. Ausgangspunkt ist hier ein bestehender „Arbeitskreis Gesundheitsförderung“, der thematisch ausdifferenziert und um die Perspektive „Demografie“ – gewissermaßen als Querschnittsthema – erweitert wird. Insgesamt hat man aus dem „Arbeitskreis Gesundheitsförderung“ heraus fünf thematische Schwerpunkte entwickelt, die jeweils von gemeinsam besetzten Arbeitsgruppen (zuzüglich Arbeitssicherheit und Werksarzt) bearbeitet werden: (1) Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz, (2) Gesundheitsprävention/-förderung, (3) Unternehmensführung/Kommunikation, (4) Arbeitsorganisation/ Arbeitszeit und (5) Qualifizierung. Die Personalleiterin erklärt die Querschnittsbedeutung der Demografie-Thematik wie folgt:

„Also wenn ich über Arbeitsorganisation im Gesundheitsmanagement nachdenke, kann ich über Schichtmodelle und sonstiges nachdenken. Da muss ich dann aber auch über das Thema Demografie nachfragen, muss fragen, wenn ich im Arbeitszeitmodell was ändere, was gibt es denn da für Alternativen, wie kann ich Demografie mit reinnehmen?“ (CH2 PL)

Bemerkenswert ist in diesem Fall auch, dass man im Rahmen des Themenfelds Arbeitssicherheit nun beginnt, in Erweiterung der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungs- auch Belastungs- bzw. Risikoanalysen zu machen. Damit – so die Personalleitung – will man zukünftig einerseits die Belastungswirkung einzelner Arbeitsplätze in sowohl physischer wie psychischer Hinsicht erfassen als auch die Arbeitsplätze auf ihre „Demografietauglichkeit“ hin kategorisieren. Ein weiterer Punkt vorausschauender (und mittelbar altersorientierter) Personalpolitik sind „Qualifikationsbedarfsprofile“, der Versuch, genauere Prognosen über die zukünftig notwendigen Qualifikationen an einzelnen Arbeitsplätzen bzw. in Tätigkeiten zu entwickeln, um Qualifizierungsmaßnahmen gezielter und geplanter durchzuführen. Bisher findet eine gezielt altersdifferenzierte und altersgerechte Qualifizierung Älterer im Betrieb nicht statt, generell wird Qualifizierung (von Produktionsbeschäftigten) als starkes Defizit gesehen – nicht nur vom Betriebsrat. „Gerade im Bereich Produktion ist [Qualifizierung] vernachlässigt worden. Qualifizierung ist da Mangelware“ (CH2 PL). Dieses Defizit wolle man jetzt angehen, denn „... Qualifizierung ist ein Thema Demographie“ (CH2 PL) – der seit 2004 gültige Qualifizierungstarifvertrag hat im Fallbetrieb bis dato keine Rolle gespielt bzw. keine Qualifizierungsimpulse gesetzt; dies will man nun prioritär tun, nicht zuletzt, weil dieses Thema auch dem Betriebsrat besonders wichtig ist, „wo er schon lange drängt, da mal ein Zeichen zu setzen“ (CH2 PL).

Die in den o.g. fünf Themenfeldern anvisierten Frage-/Problemstellungen sind für den Betrieb keine grundsätzlich neuen Themen. Neu ist, dass sie nun in stärker integrierter Form durch den Impuls des Demografie-Tarifvertrags und unter dem „Label“ Demografie erneut aufgegriffen werden. So hat man beispielsweise bereits in der Vergangenheit Maßnahmen zur Gesundheitsförderung (Fitnesskurse, Massagen, Rauchentwöhnung, Laufveranstaltungen) durchgeführt; diese will man nun einmal auf ihre Tauglichkeit hin überprüfen.

Das als zentral angesehene Thema Qualifizierung wird durch die Neuschaffung einer Ausbilderstelle personell stärker besetzt, eine erste Aktivität soll ein neues Schulungskonzept für die Produktion sein. Geplant ist auch, die bisher Führungskräften und Angestellten vorbehaltenen Qualifizierungsgespräche auf Produktionsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter auszuweiten. Während man sich beiderseits einig darüber ist, dass mehr Qualifizierung

(sowohl arbeitsplatznah als auch kursförmig) notwendig ist, ist noch offen und tendenziell konfliktär, *welche* Qualifizierungsmaßnahmen bzw. -inhalte betrieblich angeboten und finanziert werden.

„Die Produktion ist ja eher produktionsnah ausgerichtet, die dann Schulungsmaßnahmen an Maschinen, an Prozessen, an Entwicklungen sieht. Ein Mitarbeiter will vielleicht eher Richtung Excel-Kurse und sonstiges gehen. Unser Betriebsrat hat manchmal die Vorstellung, ein Mitarbeiter kann sich selber aussuchen, welche Qualifikation er macht. Nach dem Motto: Er hat zwei Tage Bildungsgutschein und kann sich eine Qualifizierungsmaßnahme nach seinem Wunsch aussuchen. Das ist so ein Spannungsfeld“ (CH2 PL).

Erfahrungswissen, so die Personalabteilung, wird im Zuge der Automatisierung zusehends immer weniger benötigt, im Gegenteil seien es die „Schwachstellen in einer Produktion, wenn ich mich auf Erfahrung von Mitarbeitern verlassen muss. (...) Je mehr ich in die Automatisierung komme, je weniger werde ich das dann benötigen“ (CH2 PL). Anpassungsqualifizierung reichen aus Personalsicht in diesem Zusammenhang nicht mehr aus; gefordert sind ganz neue Qualifikationsprofile, die EDV-Wissen und Kenntnisse von neuen Steuerungstechnologien usw. beinhalten.

7. Fazit

Im Betrieb ist man einerseits – nicht nur, aber auch durch die Vorgaben des neuen Tarifvertrags – relativ gut informiert über die voraussichtlichen Probleme, die die Alterung der Belegschaft zukünftig aufwerfen kann. Andererseits – und dies ist dem Zeitpunkt geschuldet – bremst die Finanz- und Wirtschaftskrise die beginnenden Diskussionsprozesse im Betrieb und die geplanten Maßnahmen befinden sich in einem frühen Planungs- und Diskussionsstadium.

Als zentrale Problemfelder im Zusammenhang mit der Entwicklung der Beschäftigtenstruktur gelten nicht nur die zukünftig erwartete starke Zunahme leistungsgeminderter Beschäftigter in der Produktion (für die keine „Schon-Arbeitsplätze“ mehr zur Verfügung stehen), sondern auch die Qualifikationsdefizite häufig älterer, „klassischer“ Weise ohne einschlägige Chemieausbildung im Betrieb tätiger Produktionsbeschäftigter. Demzufolge setzt man gemeinsam – und trotz häufig konfliktreicher Auseinandersetzungen zwischen Personal-/Geschäftsleitung und Interessenvertretung in einer Reihe arbeits- und personalpolitischer Felder – auf zwei Schwerpunkte: (1) auf die Analyse der bestehenden Arbeitsplätze hinsichtlich ihrer psychischen und physischen Belastungswirkung und ihrer Eignung (auch) für Ältere; Ziel ist gewissermaßen eine „Landkarte der Arbeitsplätze“ unter besonderer

Berücksichtigung einer Demografieperspektive, (2) auf die Qualifizierung der Produktionsmannschaften „in der Breite“, also nicht beschränkt auf die Älteren.

Institutionell greift man auf bestehende Diskussions-/Arbeitskreise zurück, hier einen „Arbeitskreis Gesundheit“, um die Demografie-Themen in verschiedenen Arbeitsgruppen (mit einem möglichst integrierten Ansatz) zu bearbeiten.

Betriebsfallstudie Chemie 3 (CH3)¹⁶

1. Zusammenfassung

Fallbetrieb CH3, ein mittelgroßes Unternehmen der Pharmaindustrie, steht wie auch CH1 für eine Konstellation, in der drängende wirtschaftliche Probleme – nicht hervorgerufen, aber stark forciert durch die Finanz- und Wirtschaftskrise der jüngsten Vergangenheit – die Handlungsmöglichkeiten des Betriebs bezüglich einer altersgerechten Betriebs- und Personalpolitik massiv einschränken. Sofern eine Notwendigkeit dazu überhaupt gesehen wird – und dies beschränkt sich bisher auf die Personalabteilung – so stehen alle etwaigen Maßnahmen unter dem Verdikt fehlender Finanzmittel. Der Demografie-Chemietarifvertrag hat dennoch einen wichtigen Impuls zur Beschäftigung mit den auch in diesem Fall absehbaren personalpolitischen Herausforderungen gesetzt. So ist die Demografieanalyse für die Personalabteilung ein Vehikel zur erstmaligen, stärker systematisch erfolgenden Qualifikationsbedarfsanalyse. Ob und inwieweit die damit angestoßene Nachfolgeplanung zu einer stärker langfristig ausgerichteten, ggf. altersgerechten, Personalpolitik führt, bleibt abzuwarten.

Auch wenn der Demografie-Tarifvertrag insofern wichtiger Impulsgeber im Betrieb war, hat er doch zum geplanten Ausstieg des Unternehmens aus dem Chemie-Arbeitgeberverband seinen Beitrag geleistet – jedenfalls in der Perspektive der Personalleitung, die den im Tarifvertrag festgelegten Demografiebeitrag als wirtschaftlich nicht mehr vertretbar ansieht und nun im Rahmen eines Haustarifvertrags eine Absenkung des allgemeinen Lohnniveaus anstrebt.

2. Betriebsprofil

Der untersuchte Betrieb ist mit rund 250 Beschäftigten Teil eines mittelständischen, international agierenden Pharmaunternehmens mit mehreren – vom deutschen Hauptsitz abgesehen – meist kleinen Standorten in Deutschland sowie im europäischen und außereuropäischen Ausland. Kennzeichnend für CH3 ist seine insgesamt prekäre Wettbewerbssituation im Pharma-Markt: man ist nach wie vor schwerpunktmäßig Auftrags- bzw. Lohnfertiger für große Pharmakonzerne im Generika-Produktsegment. Im Rahmen dieses „Contract Manufacturing“ deckt man – häufig sehr kurzfristig – Kapazitätsspitzen von

¹⁶ Grundlage des Fallberichts sind neben den uns zur Verfügung gestellten Firmenunterlagen mehrstündige Experteninterviews mit zwei Vertretern des Personalbereichs (P1, P2) sowie mit dem Betriebsratsvorsitzenden (BR).

Markenproduzenten ab oder fertigt in deren Auftrag bestimmte Nischenprodukte, oftmals „Spezialitäten“ in kleinen Chargen, für die man auch spezialisierte Produktionsanlagen und Herstellwissen bereit hält. Das Problem im „Contract Manufacturing“ sind neben den häufig kurzfristig zu erfüllenden Produktionsvorgaben und den daraus entstehenden Flexibilitätsanforderungen für die Herstellung, auch die im Weltmarkt stark sinkenden Preise bei deutlich gestiegener Konkurrenz, vor allem aus bzw. in Asien. CH3 ist „Outsourcing-Dienstleister (...), so was wie ein Zulieferer, wenn man so will“ (CH3 P1) und stark abhängig von der Auftragslage der Endhersteller (den „Kunden“). Um unabhängiger von den Pharmakunden zu werden und um sich der starken Preis- und Kostenkonkurrenz im Lohnfertigermarkt zu entziehen, strebt das Unternehmen eine strategische Umorientierung an. Dabei geht es um die Konzentration auf zwei andere Marktsegmente, in denen man auch heute bereits aktiv ist: zum einen das Geschäft mit sogenannten Klinikmustern, d.h. die Auftrags-Produktion von neuen Medikamenten auf der Grundlage zugelieferter Wirkstoffe (gewissermaßen Prototypen) und die damit verbundene Durchführung klinischer Tests. Dieses Geschäft ist einerseits weniger kostensensibel und lukrativer, andererseits erhofft man sich, dass man nach erfolgreicher Durchführung der klinischen Prüfprozesse, auch die Serienproduktion der Medikamente übernehmen kann. Zum anderen ist die eigenständige Entwicklung von Arzneimitteln (wiederum jedoch im Auftrag Dritter) und deren Produktion und Distribution ein weiteres Geschäftssegment. Insgesamt will man dazu kommen, „die gesamte Prozesskette abbilden zu können“ (CH3 P1), statt lediglich Lohnfertiger zu sein. Die Voraussetzungen dafür sieht man in einer kürzlich erfolgten, teilweise grundlegenden Modernisierung der Produktionsanlagen bereits erfüllt. Auch die Qualifikationsbasis der Belegschaft wird als insgesamt hinreichend für ein solches „Umsteuern“ angesehen, allerdings fehlt es teilweise an approbierten Apothekerinnen bzw. Apothekern.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat die bereits zuvor prekäre wirtschaftliche Situation des Betriebs im Jahr 2009 weiter verschärft, CH3 bewegte sich temporär an der Schwelle zur Insolvenz. Aufgrund dessen hat auch die betriebliche Interessenvertretung (sowie die zuständige Gewerkschaft IGBCE) in der Vergangenheit sowohl einem spürbaren Beschäftigungsabbau als auch dem Verzicht auf tarifvertraglich vorgesehene Sonderzahlungen zugestimmt. Und mehr noch: betriebsseitig beschlossen und bereits mit Betriebsrat und IGBCE verhandelt ist der Ausstieg aus dem Arbeitgeberverband Chemie und damit aus dem Flächentarifvertrag. Nach Auskunft der Personalseite hat auch der Tarifvertrag zum Demografischen Wandel in der Chemieindustrie, genauer: die darin zwingend

vorgesehene Einrichtung eines Demografiefonds mit €300 pro Beschäftigten und Jahr, zu dieser Austrittsentscheidung beigetragen. Während man in den vergangenen Jahren die in den Tarifverträgen durch Öffnungsklauseln möglichen Tarifabweichungen „nach unten“ extensiv genutzt hat, ist eine solche Klausel beim Demografiefonds nicht vorgesehen. Die für den Fonds zu leistenden Rückstellungen belasten CH3 in einer nur schwer zu verkraftenden Weise (CH3 P2). Ein Weiteres kommt hinsichtlich der Entscheidung, nun aus dem Arbeitgeberverband auszutreten, hinzu: die „extensive Nutzung“ (ebd.) der tariflichen Öffnungsklauseln hat aus Sicht des Personalbereichs die Legitimität des Tarifvertrags ohnehin untergraben. Der Betriebsrat sieht die Austrittsentscheidung pragmatisch und als wirtschaftlich unabänderlich an. Ein Haustarifvertrag ist in Vorbereitung, der die Regelungen des Manteltarifvertrags übernehmen wird, „aber die Lohnsätze werden runtergehen“ (CH3 BR).

3. Veränderungen von Organisation, Arbeit, Beschäftigung, Belastung

Wie oben angesprochen, versucht der Betrieb durch eine veränderte Geschäftsstrategie (ein „upgrading“ in der Wertschöpfungskette) aus seiner prekären Lage als reiner Outsourcing-Dienstleister heraus zu kommen. Die im Zuge dieser Neuausrichtung vorgenommenen Veränderungen in den Produktionsprozessen und -technologien werden mittel- und langfristig zu einer Veränderung in der Belegschaftsstruktur führen: stärker benötigt werden in der Zukunft hochqualifizierte Akademiker (Apotheker), Pharma-Entwickler und qualifizierte Techniker/ Maschinenbediener, während der Bedarf an einfachen Tätigkeiten (Verpackung, Transport) eher zurückgehen wird. Dieser veränderte Bedarf, der sich bereits heute in einigen Bereichen zeigt, wird vorwiegend über externe Rekrutierung (Akademiker, Pharmakanten) abgedeckt. Eine breitflächige Anhebung der betrieblichen Kompetenzbasis, etwa in der Produktion, wird nicht als erforderlich angesehen, Kompetenzentwicklung erfolgt anlassbezogen (Maschinenbediener) und immer mit Blick auf die mit Qualifizierung verbundenen Kosten.

Die prekäre wirtschaftliche Situation prägt insofern seit Jahren das Handeln der betrieblichen Akteure und befördert ein Denken in kurzen Fristen.¹⁷ Der in den letzten Jahren massiv gestiegene Kostendruck wirkt sich auch auf die Personaldecke aus; sie ist relativ knapp

¹⁷ „Wir sind knallhart dem Wettbewerb ausgesetzt. Das heißt, wir haben massive wirtschaftliche Probleme und die Situation, dass viele Länder, Indien und China und Pakistan sind bekannt dafür, im Bereich der Pharmazie Unmassen an Kapazitäten haben und Unmassen an Know-How und genau die gleichen Regelungen, Spielregeln einhalten, die wir hier auch haben. Teilweise sind die sogar weiter als wir“ (CH3 P2).

bemessen, Kapazitätsspitzen aufgrund kurzfristig stark erhöhter Nachfrage wurden und werden in erster Linie mit Zusatzschichten der Stammebelegschaften und/oder mit befristeten Einstellungen abgefangen. Die im Jahr 2009 erfolgte Entlassung von ca. 1/6 der Belegschaft betraf ganz überwiegend befristet Beschäftigte (auslaufende Verträge, tw. betriebsbedingte Kündigungen).

Nach Aussage sowohl von Personal- wie Betriebsratsseite ist die Arbeit in den Produktions- und Dienstleistungsbereichen seit längerer Zeit von zunehmender Hektik und Arbeitsverdichtung geprägt. Gleichzeitig herrscht eine verbreitete Beschäftigungsunsicherheit, gepaart mit zeitweisen betrieblichen Anforderungen (und Appellen) an die Bereitschaft zu Überstunden und Wochenend- und Feiertagsarbeit. Insgesamt, so die Auskunft beider Seiten, sind die Arbeitsbelastungen für die Beschäftigten deutlich gestiegen, was sich auch in steigenden Krankenständen bemerkbar macht. Aufgrund der skizzierten Rahmenbedingungen, sind es hauptsächlich psychische Belastungen und dadurch bedingte Fehlzeiten, die in den letzten Jahren zugenommen haben. Demgegenüber werden die körperlichen Belastungen, sieht man einmal von einigen Produktionsbereichen in Wechselschicht ab, nicht als problematisch angesehen, wenngleich auch betont wird, dass „keiner hier länger als bis 50 arbeiten würde, wenn er es sich leisten könnte [so früh auszusteigen]“ (CH3 P2).¹⁸ Eine Personalpolitik, die sich der Problematik zunehmender psychisch bedingter Erkrankungen annimmt, ist gleichwohl nicht zu erkennen (vgl. unten).

Es sind dabei nicht in erster Linie ältere Beschäftigte, die unter den gestiegenen Belastungen besonders leiden oder hohe Krankenstände aufweisen, jedenfalls zeigen die Krankenstandsstatistiken keinen altersbezogenen Einfluss. Dies mag allerdings auch damit zusammenhängen, dass der Anteil der über 50-Jährigen im Betrieb ausgesprochen gering ist. Das Durchschnittsalter der Belegschaft wird mit etwa 41 Jahren angegeben, der Schwerpunkt der Altersverteilung liegt in der Altersgruppe der 35-45 Jährigen. Dies liegt auch daran, dass von den Beschäftigten bis vor wenigen Jahren die tarifliche Altersteilzeit in Form des Blockmodells im Rahmen der Möglichkeiten des Tarifvertrags genutzt wurde. Da der Betrieb für diese Altersteilzeitvariante jedoch sowohl Rückstellungen bilden, als diese auch gegen

¹⁸ „Der Druck, möglichst schnell aus der Mühle herauszukommen, der ist bei allen Beschäftigten in den Produktionsbereichen und im Angestellten- und Laborbereich, wo ein relativ hoher Arbeitsdruck herrscht, einfach da.“ (CH3 P2)

Insolvenz absichern musste¹⁹, was wiederum auf Liquidität und Ertrag drückte, wurde dieses Angebot („das optionale Modell“; CH3 P2) zurückgenommen und nur noch die Teilzeit-Variante („das regelmäßige Modell“; ebd.) angeboten. Die Nachfrage der Beschäftigten nach der Teilzeit-Variante war sehr gering und auch der Betrieb hat diese nur in bestimmten Bereichen, vornehmlich in Angestelltenbereichen, unterstützt.

4. Nachfolgeplanung als Vorstufe zu einer alter(n)sgerechte Personalpolitik?

Aufgrund der gegenwärtig als noch wenig problematisch angesehenen Altersstruktur und vor dem Hintergrund der insgesamt prekären wirtschaftlichen Situation und dem Zwang Kosten zu sparen bzw. zu vermeiden, wird trotz einer artikulierten Belastungsproblematik, eine alters- und/oder alternsgerechte Personalpolitik als solche bei CH3 nicht für notwendig bzw. finanzierbar erachtet. Dies gilt in erster Linie für die betrieblichen Linienvorgesetzten, die ein hohes Maß an „Budgetverantwortung“ (CH3 P2) für ihre Zuständigkeitsbereiche tragen und daher alle Kosten verursachenden betrieblichen Maßnahmen, die über die gesetzlich oder von Kunden vorgeschriebenen Anforderungen hinausgehen, ablehnen.

Gleichwohl war der Demografie-Tarifvertrag Auslöser für eine erste systematischere Auseinandersetzung mit der demografischen Alterung und dem Qualifikationsprofil der eigenen Belegschaft²⁰. Die zwingend durchzuführende Demografieanalyse wurde dazu genutzt, mit der Erstellung einer differenzierten Qualifikationsmatrix nach Abteilungen bzw. Tätigkeitsbereichen zu beginnen. Die Initiative dafür ging – wie in allen Feldern betrieblicher Personalpolitik – von der Personalabteilung aus. Für den Personalbereich steht allerdings nicht die Demografieanalyse als solche im Zentrum des Interesses, diese ist eher Vehikel für die Erfassung des betrieblichen Kompetenzstocks und der (bei allen Unsicherheiten) Planung des zukünftigen Qualifikationsbedarfs. Dabei – und das macht diesen Fall durchaus beachtenswert – fokussiert der Personalbereich weniger auf die Erfassung der formalen Qualifikationen der Beschäftigten. Ziel ist vielmehr die Entwicklung einer Qualifikationsmatrix, die die Qualifikationen aller Beschäftigten in Produktion und

¹⁹ „Aber unser Problem ist hier die Insolvenzproblematik, die den Banken suggerieren würde, dieses Unternehmen verdiene kaum Geld. Das ist nämlich die Folge einer Insolvenzsicherung, einer Wegnahme von Dingen, die im Prinzip nicht mehr als aktives Betriebsvermögen, als aktives Betriebskapital gesehen werden können“ (CH3 P2).

²⁰ „Wir haben die ganzen Jahre schon – aber das mehr im Hintergrund mit der Personalabteilung und zum Teil mit der Geschäftsleitung – gesagt, dass kann da passieren. Da haben wir schon immer eine Altersanalyse gemacht. Wir haben zwei 5-Jahreszyklen gemacht, da war ganz klar: In der Gruppe über 55, in der Gruppe über 60 sind die und die Leute in den Bereichen drin. Das haben wir aber nie kommuniziert oder problematisiert, das gab es nicht. Insofern ist das schon das erste Mal gewesen, dass man den Impuls gesetzt hat: Achtung, da passiert jetzt etwas!“ (CH3 P2)

Dienstleistungsbereichen erfassen soll. Bisher gab es lediglich Statistiken über die Zahl der Akademiker im Betrieb und über das formale (Eingangs-)Qualifikationsniveau (an-/ungelernt, Facharbeiterinnen und -arbeiter usw.) der Beschäftigten. Aus Sicht des Personalbereichs notwendig ist dagegen eine Erfassung aller Qualifikationen und Kompetenzen, die die Beschäftigten in ihren Arbeitsbereichen in der Zeit ihrer Betriebszugehörigkeit erworben haben. Ziel ist es, etwaige Schwachstellen in der Qualifikationsausstattung in einem Tätigkeitsbereich/einer Abteilung möglichst frühzeitig zu erkennen und ggf. beheben zu können. Hier kommt auch der Faktor „Alter“ wieder ins Spiel, stand man doch in der Vergangenheit gelegentlich vor der Situation, dass in einzelnen Bereichen plötzlich qualifiziertes Personal fehlte: „Es gibt Mitarbeiter, die sagen ihnen eine Woche vor der Rente noch nicht, dass sie gehen“ (CH3 P2). Zwar hat der jeweilige betriebliche Vorgesetzte einen Überblick (auch) über die Alters- und Qualifikationsstruktur seiner Abteilung, jedoch mangelt es insgesamt an Transparenz und an einer Grundlage für eine systematischere Personalplanung. Da das Erstellen der Qualifikationsmatrix hauptsächlich eine Aufgabe für die betrieblichen Vorgesetzten ist – eine überdies als sehr aufwendig angesehene Aufgabe – nutze man als Personalbereich die Notwendigkeit der (Information und) Durchführung der Demografieanalyse dazu, den Abteilungsleitungen diese zukünftige Aufgabe „schmackhaft“ zu machen: „Für uns war es letztlich der Punkt, wir wollten sie vorbereiten auf die Tätigkeiten, auf die Aufgaben, die wir ihnen stellen werden, die wir als Input benötigen. Und ich hatte ein bisschen das Gefühl, das haben die auch so aufgefasst und sind deshalb mit der Euphorie, mit der Begeisterung sicher etwas zurückhaltender gewesen“ (CH3 P2).

Ziel ist es letztlich, die Linienvorgesetzten für eine systematischere Nachfolgeplanung zu sensibilisieren und eine solche erstmals breitflächig im Unternehmen zu implementieren. Voraussetzung dafür ist die Verknüpfung der Qualifikations(bedarfs)struktur mit der Altersstruktur im Zuge der Demografieanalyse. Und hier werden, auch wenn die differenzierten Analysen in den Abteilungen noch ausstehen, durchaus hier und da „Aha-Effekte“ auf Seiten den betrieblichen Vorgesetzten erwartet.

Maßgeblicher betrieblicher Akteur ist die Personalabteilung, der Betriebsrat artikuliert keine eigenständigen arbeits- oder personalpolitischen Positionen oder Konzepte: „Ich habe kein Thema, das strategisch war, vom Betriebsrat bekommen, was nicht vorher über Tarifvertrag

oder Gewerkschaftsinitiativen initiiert war“ (CH3 P2).²¹ Dies wird aber von beiden Seiten nicht als problematisch angesehen, aus Betriebsratsseite fühlt man sich allgemein und auch im Zusammenhang mit der Umsetzung des Tarifvertrags Demografie von Unternehmensseite gut und umfassend informiert. Die Betriebsbetreuer der Gewerkschaft IG BCE sind gleichwohl wichtige Ansprechpartner für den BR, so auch bei der Frage, für welche Zwecke die Mittel des Demografiefonds sinnvoller Weise angelegt werden sollen. Die Personalseite betont ihrerseits, dass es immer bewusste Betriebspolitik gewesen sei, die Interessenvertretung umfassend zu informieren und „in die Denkprozesse“ der Personalseite einzubeziehen, um so zu möglichst einvernehmlichen Lösungen zu kommen – auch wenn die Vorschläge immer die der Personalseite sind. Die Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien ist vorrangig auch nicht durch längerfristige strategische Auseinandersetzungen, denn vielmehr durch das auf den Erhalt des Betriebs zielende Agieren gekennzeichnet.

Die grundlegende Arbeitsteilung zwischen Personalseite und BR bestimmte auch das Vorgehen bei den Verhandlungen über die Festlegung der Verwendung des Demografiefonds. Beiderseits (und seitens der Gewerkschaft) favorisiert man das Einspeisen in die bereits bestehende tarifliche Altersvorsorge, während die anderen Varianten – wie in den anderen Fallbetrieben in der Chemie auch – weitgehend keine Rolle spielen:

„Wir haben diesen Fond, wo auch die Mitarbeiter partizipieren können, also tarifliche Altersvorsorge. Das wäre eine Möglichkeit, die wir favorisieren würden, weil das Instrument hier schon vorhanden ist, weil fast jedem, auf den diese 300 Euro kommen, das auch zugute kommt, und weil es wirklich etwas Demographiebezogenes ist und es natürlich auch für uns wenig Arbeit macht. Altersteilzeit zum Beispiel wäre ja so ein Punkt, wo die 300 Euro nur gerechnet auf jeden Kopf kommen, die aber nur wenigen Leuten zugute kommen. Da haben wir erst mal gesagt, das steht hinten an. Genauso wie Langzeitkonten, da gibt es ein ähnliches Problem, wie mit dem Blockmodell Altersteilzeit, da müssen wir große Anstrengungen bei der Insolvenzsicherung und den Rückstellungen unternehmen. Wenn wir noch eines ausschließen, ist das die Teilrente, die ähnlich wie die Altersteilzeit nur relativ Wenigen zugute kommt. Und da gibt es ja dann noch andere Sachen, die da reinspielen: Das wird auch jetzt schon kaum genutzt und die Ausfälle sind da sehr hoch. Das ist erst mal nicht so interessant für uns.“ (CH3 P1)

²¹ „Es ist von Anfang an von der damaligen Geschäftsleitung gesagt worden, - was auch von allen nachfolgenden Geschäftsleitungen weitergeleitet worden ist - dass wir in der Zusammenarbeit mit den Betriebsräten auf eine faire, offene Information setzen und das auch in der Belegschaft. Unsere Betriebsversammlungen sind kumulierte wirtschaftliche Zahlen an der Wand. Auch Gewinn. Nicht nur Verlust, das kann jeder. Und das machen wir jetzt über einen ganz langen Zeitraum von fast über 20 Jahren. Und das machen wir natürlich mit dem Betriebsrat. Und in solch einer Situation bestimmen Sie natürlich über die Zahlen und Planungen für die nächsten Jahre und über Strategien. Insofern ist jetzt kein Vorwurf, dass wir ‚dumme‘ oder wenig strategische Betriebsräte hätten, sondern ich vermute, dass sie sich auch teilweise auf diese Argumentation, diese wirtschaftliche Situation einlassen. Und dann nicht kommen und sagen: Eigentlich müssten wir dieses Jahr mal die 135 Prozent verhandeln, wenn sie wissen, dass wir im nächsten oder in diesem Jahr gar keine Chance haben“ (CH 3 P2).

Zusammenfassend kann im Fall von CH3 allenfalls in Ansätzen von einer demografieorientierten bzw. altersgerechten Betriebs- und Personalpolitik gesprochen werden. Konkrete Maßnahmen etwa zur Gesundheitsförderung, zum Abbau körperlicher oder psychischer Belastungen bzw. zu einer Beschäftigung mit den organisatorischen, technischen oder sonstigen Ursachen für diese Belastungen und etwaige Lösungsmöglichkeiten, gibt es im Fall CH3 nicht. Und selbst wenn es eine stärkere diesbezügliche Problemsicht gäbe, würde diese überformt und ggf. verdrängt durch die prekäre ökonomische Lage des Betriebs: diese prägt das Denken und Handeln der betrieblichen Akteure.

5. Rolle und Bewertung von Tarifpolitik

Auch wenn der Tarifvertrag zum Demografischen Wandel in der Chemieindustrie einen wichtigen Impuls – und für die Personalseite auch eine Legitimitätsgrundlage – schafft, sich mit der Frage der demografischen Alterung der Belegschaft mit Blick auf Qualifikationsbedarf und Nachfolgeplanung zu beschäftigen, so ist dessen Bewertung doch letztlich negativ. Aus Unternehmenssicht hat dieser Tarifvertrag wesentlich zu der schon seit einigen Jahren im Raum stehenden Entscheidung, die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband Chemie zu kündigen, beigetragen. Verbandsseitige Tarifpolitik – so die Personalseite – wird hauptsächlich von den Großunternehmen der Branche gemacht, die wirtschaftlichen Nöte und Zwänge, die ein Tarifabschluss ohne Öffnungsklausel für einen Betrieb wie CH3 mit sich bringt, würden von diesen nicht berücksichtigt. Dem Betrieb bliebe so nicht anderes übrig, als die „Zwangsmitgliedschaft“ (CH3 P2) im Verband zu beenden und mit der IG BCE einen Haustarifvertrag abzuschließen. Der Betriebsrat – dies wurde oben angesprochen – sieht unter der Perspektive der Sicherung des Standorts ebenfalls keine Alternative zu einem solchen Austritt und dazu, einen Haustarifvertrag im Rahmen des Manteltarifvertrags zu schließen.

7. Fazit

Fallbetrieb CH3 steht wie auch CH1 für eine Konstellation, in der drängende wirtschaftliche Probleme – nicht hervorgerufen, aber stark forciert durch die Finanz- und Wirtschaftskrise der vergangenen Monate – die Handlungsmöglichkeiten bezüglich einer altersgerechten Betriebs- und Personalpolitik massiv einschränken. Sofern eine Notwendigkeit dazu überhaupt gesehen wird – und dies beschränkt sich bisher auf die Personalabteilung – so stehen alle etwaigen Maßnahmen unter dem Verdikt fehlender Finanzmittel. Ob und

inwieweit die beginnende Nachfolgeplanung zu einer stärker langfristig ausgerichteten, ggf. altersgerechten, Personalpolitik führt, bleibt abzuwarten.

Betriebsfallstudie Chemie 4 (CH4)²²

1. Zusammenfassung

Bei Fallunternehmen CH4 hat bereits eine relativ frühzeitige Beschäftigung mit den absehbaren Herausforderungen der demografischen Alterung, altersbedingten Problemlagen und etwaigen Lösungsmöglichkeiten stattgefunden. „Demografie“ ist hier ein Schlagwort, unter dem heute Themen neu, verstärkt oder anders angesprochen werden, die auch zuvor im Betrieb Gegenstand von Verhandlungen der Betriebsparteien und von Regelungen waren. Der Tarifvertrag „puscht“ das eine oder andere Thema und hat insofern eine wichtige Funktion auch in diesem Betrieb. Als Großunternehmen verfügt CH4 auch über die notwendigen Ressourcen, nicht nur für elaborierte technische Personalplanungstools, sondern auch für Personalressourcen zentralen oder standortbezogenen Projekten zum Themenfeld.

In diesem Fall wird ein Dilemma besonders deutlich angesprochen, vor dem gerade die betriebliche Interessenvertretung steht: Einerseits einen „Paradigmenwechsel“ hin zu längerer Erwerbstätigkeit zu fördern und konstruktiv zu begleiten, andererseits die besonders schutzbedürftige Gruppe der körperlich hoch belasteten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Schichtbetrieb nicht aus den Augen zu verlieren, für die letztlich nur ein vorzeitiger Erwerbsausstieg eine tragfähige Perspektive darstellt.

2. Betriebsprofil: Unternehmen, Organisation, wirtschaftliche Situation

Bei Fallbetrieb CH4 handelt es sich um ein großes deutsches, international tätiges Chemieunternehmen mit mehreren Zehntausend Beschäftigten weltweit. CH4 ist Teil eines Konzerns, der auch andere industrielle Aktivitäten betreibt, die Chemiesparte ist mit einem Umsatzanteil von 75 Prozent jedoch die größte Einzelaktivität. CH4 befindet sich seit mehreren Jahren in einem mehr oder weniger fortwährenden Umstrukturierungsprozess, nicht zuletzt deswegen, weil das Unternehmen zuvor aus verschiedenen größeren und kleineren Chemiefirmen „zusammengewürfelt“ (CH4 BR) wurde; ein Ergebnis dieser Restrukturierung ist eine starke Entscheidungscentralisierung am deutschen Hauptsitz (die allerdings gegenwärtig – unter neuer Unternehmensleitung – wieder ein wenig dezentralisierter erfolgen soll).

²² Grundlage des Fallberichts sind neben den uns zur Verfügung gestellten Firmenunterlagen mehrstündige Experteninterviews mit dem Personalleiter (PL) sowie des Betriebsrats (BR).

Die Finanz- und Wirtschaftskrise des Jahres 2008f. hat CH4 stark getroffen, der Umsatz ist um mehr als Eindrittel zurückgegangen, vor allem in jenen Bereichen, die Zulieferer für die Automobilindustrie sind. Mehrere Tausend Beschäftigte befanden sich zum Untersuchungszeitpunkt in Kurzarbeit. Die Wirtschaftskrise hat die interne Organisationsdiskussion nochmals verschärft, diverse Einsparungsprogramme und -maßnahmen werden diskutiert und umgesetzt mit dem Ziel von Kosteneinsparungen in Höhe von mehreren Millionen Euro.

Das aus Sicht der befragten Akteure bisher hohe Maß an Entscheidungscentralisierung in der Konzernzentrale betrifft auch personalpolitische Entscheidungen, unter anderem auch alle mit dem Thema „Demografie“ befassten Personalentscheidungen und Prozesse der vergangenen Jahre (vgl. unten). Der Entscheidungscentralisierung auf Arbeitgeberseite „auch bis ins kleinste Detail hinein“ (CH4 BR) entspricht eine zentral ausgerichtete Entscheidungsfindung seitens der Interessenvertretung. Wegen der insgesamt zentralen Struktur habe man auch „einen ziemlich starken KBR der auch alle wichtigen übergeordneten Regelungen in den letzten Jahren gemacht hat, zur Begleitung von Sozialplänen oder auch Verlagerungen, Konzernbetriebsvereinbarungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wir haben eine Konzernbetriebsvereinbarung zu Demografie gemacht, auch ganz bewusst auf Konzernebene ...“ (CH4 BR) Auch das Thema Demografie wird als ein „übergeordnetes Thema“ verstanden, das auch bei einer bevorstehenden (begrenzten) Dezentralisierung übergeordnet geregelt bleibt (CH4 BR).

Als für die Unternehmensstrategie wichtige Funktion sieht sich die Personalseite nicht hinlänglich berücksichtigt, der Stellenwert von HR sei „deutlich verbesserungsbedürftig und -würdig“ (CH4 PL) und insgesamt sei die Personalpolitik noch zu kurzfristig orientiert. „Ich glaube wir sind lange nicht da, wo wir nach unserem eigenen Anspruch sein müssten und wo man auch sein wollte (...). Wo ist dieser Gedanke der Personaler als Business-Partner? So ein Modell irgendwie, da sind wir schlicht nicht. Für mich ist immer etwas so ein Beispiel, was sehr pragmatisch ist, wie häufig ist man im Vorstand einfach deshalb vertreten, weil man genau das ist und Business-Partner. Der immer gefragt werden muss und wo man ständig Wasserstandsmeldungen abfragt“ (ebd.). Aber man sieht sich auf dem Weg, sitzt in dem jährlichen Strategieprozess „mit am Tisch“. „Das ist schon mal was“ (CH4 PL).

Aber dass wirklich Personalthemen dort diskutiert werden, kommt nur „relativ kurz, wenn überhaupt vor. Das heißt, da ist dann wieder so diese Verdrängung, na ja, wenn wenig Zeit ist, dann fällt HR

runter. Und es ist auch eigentlich in dem Zusammenhang immer nur eine einzige Frage, die immer wieder diskutiert wird, wenn es irgendwo Zukunftsideen gibt, wenn da irgendwie Fantasien in einem bestimmten Geschäft stecken und Aufbau betrieben wird, wo immer in der Welt, da stellt sich die Frage, wie kriegen wir die richtigen Leute an Bord? Und zwar dalli. Das ist die immer wiederkehrende Frage. Und das ist ja auch nicht wirklich strategisch, (...)“ (ebd.) .

Allerdings wird zumindest die Zeitperspektive von Personalpolitik durch das Thema „Demografischer Wandel“ auf eine längere Frist hin orientiert (vgl. unten). Und so der Eindruck hier wie auch in anderen Fallbetrieben: die Personalabteilung sieht in dem wachsenden Bewusstsein höherer und höchster Managementebenen ob der zunehmenden Dringlichkeit des demografischen Wandels auch ihre eigene Position und Rolle im Unternehmen und im Rahmen der Unternehmensstrategie gestärkt.

„Da wissen wir eben, dass wir seit zwei Jahren auch die Häufigkeit und die Dringlichkeit dieser Frage, eine vernünftige strategische Personalplanung zu machen, einen erheblich höheren Stellenwert bekommen haben. Steht also ganz oben an. Halten das für erfolgskritisch an der Stelle auch besser zu werden als in der Vergangenheit. In der Vergangenheit heißt eben, ich merke, ich kriege die Arbeit nicht mehr getan. Dann stelle ich ein paar Leute ein. Und vielleicht kriege ich die noch heute und habe die gestern bekommen. Aber was ist in fünf oder zehn Jahren? Und da muss ich mich etwas längerfristig drauf vorbereiten“ (CH4 PL).

3. Restrukturierung und Rationalisierung: Auswirkungen auf Beschäftigungsentwicklung und Beschäftigungsstruktur

Die Beschäftigungsentwicklung bei CH4 ist in den vergangenen Jahre durch einen kontinuierlichen Rückgang gekennzeichnet: durch „Konsolidierung“ der Chemieaktivitäten im „zusammengewürfelten“ Unternehmen, durch Rationalisierung und Technisierung von Herstellprozessen und durch einen in den vergangenen Jahren starken Trend zur Auslagerung bzw. Externalisierung von Prozessen bzw. Aktivitäten, z.B. von Handwerker- und Logistikleistungen. Diese Politik stieß seit Jahren auf den Widerstand der Interessenvertretung, ein Widerstand, der durch die Krisenfolgen und angesichts der demografischen Entwicklung nun zu einem Umdenken im Unternehmen geführt hat. Jetzt gehe der „Trend eher weg von der Fremdvergabe, wieder stärker zur Eigenleistung“ (CH4 BR). Häufig waren dies auch Tätigkeitsbereiche, in denen „leistungsgeminderte“ Beschäftigte eingesetzt werden konnten, diese sind nun weggefallen:

„Wir haben auch keine Stellen mehr, wo man den Angeschlagenen hinpacken könnte. Das waren früher auch diese Hilfsstellen, Kauenwärter oder so, an großen Standorten. Die sind mittlerweile alle schon gestrichen worden. Es ist auch ein Problem: Wo kann ich einen angeschlagenen Mitarbeiter im Unternehmen unterbringen?“ (CH4 BR)

Während die Diskussion um das „Wiederhereinholen“ zuvor ausgegliederter oder ausgelagerter Prozessschritte und Tätigkeitsfelder bisher aber noch unter der Perspektive des Beschäftigungserhalts diskutiert wird, steht eine thematische Kopplung zwischen „Insourcing“ und „Demografischer Alterung“ noch aus, wird aber vom Betriebsrat angemahnt:

„Und da sind wir bei der Frage: ‚Muss ich denn das letzte Thema ausgliedern und outsourcen und der Fremdfirma geben oder behalte ich bestimmte Arbeit für mich selbst und sage das kann auch der ältere Mitarbeiter machen?‘ Dann kann der eine oder andere vielleicht auch die letzten Jahre eine Gewerkschaftstätigkeit machen oder was weiß ich. Hier haben wir in (Standort XY) die LKW-Abfertigung, wo man solche Arbeitsplätze hat, wo man sagt: ‚Die behalten wir wirklich vor für Mitarbeiter, die nicht mehr können.‘“ (CH4 BR) Die Diskussion um ein gezieltes Insourcing „... werden wir führen müssen“ (ebd.).

Die Auslagerung von gewerblichen Tätigkeiten und Prozessen und die Rationalisierung in der Produktion haben auch die Beschäftigungsstruktur sukzessive zugunsten von Angestelltentätigkeiten verschoben, deren Anteil an der Gesamtbelegschaft beträgt heute ca. 50 Prozent. Allerdings geraten gegenwärtig verstärkt die Angestellten ins Visier betrieblicher Rationalisierung:

„Ich glaube das war ein schleichender Prozess gewesen, dass man immer sehr stark rationalisiert hat in den Produktionsbereichen. Handwerkerleistungen haben wir zurückgefahren, zum Teil auch ausgegliedert. Logistikeile ausgegliedert, so dass also alle diese Themen dazu beigetragen haben, dass das Feld sich jetzt praktisch angenähert hat. Die Verwaltung zuckelt immer hinterher. (...) Es ist schon schwierig, Verwaltung. Jetzt sind wir in einer Phase, wo man wieder kräftiger reinguckt, was Verwaltungsthemen angeht, aber müssen wir mal gucken“ (CH4 BR).

Technisch-organisatorische Rationalisierung in der Produktion hat auch zu einer Veränderung der Qualifikationsanforderungen dort geführt, Un- und Angelernte finden sich in der Produktion kaum noch, es dominieren dort Chemikanten und andere Facharbeitergruppen (E6 bis E8 eingruppiert). Die in der Vergangenheit (und laut Tarifvertrag in der Chemieindustrie mögliche) verbreitete Praxis, dass Un-/Angelernte nach einigen Jahren Betriebszugehörigkeit in die Facharbeiter-Entgeltgruppen eingestuft wurden – eine „Uralt-Diskussion“ (CH4 BR) – ist insofern geändert worden, als (auch) für solche Beschäftigten eine Weiterbildung (Umfang: 300 Std.) Voraussetzung für eine solche Eingruppierung ist. Bei der Qualifikation habe man jetzt „einen hohen Standard erreicht“ (CH4 BR), die ebenfalls zu beobachtende Tendenz des Vorhaltens überschüssiger Qualifikation, z.B. auf Laboranten-Arbeitsplätzen

höher qualifizierte Techniker einsetzen, ist – auch aus Kostengründen – gestoppt. Man merke, „dass man eigentlich mehr Laboranten braucht, weil nämlich die Arbeit an der Ecke nicht auf dem Niveau gehalten werden kann. Man stellt fest: Im Labor kann ich keine fünf Techniker hinsetzen sondern ich brauche auch Laboranten, die diese normale Labortätigkeit machen“ (CH4 BR).

Eine wesentliche Rolle in der betrieblichen Regulierung von Beschäftigung und Beschäftigungsstruktur spielte in der Vergangenheit das Instrument der Altersteilzeit.

„(D)a war dieser Tarifvertrag mit Jahrgang '58, wo Leute mit 58 gehen konnten. Das ist '91 abgelöst worden durch die erste Krise, wo die ersten Programme losgingen Leute mit 55 nach Hause zu schicken und ist dann abgelöst worden durch die Altersteilzeit. Eigentlich haben die über viele Jahrzehnte den Schwerpunkt gehabt, die Leute relativ früh geordnet nach Hause zu bekommen. Das spielt bei uns heute noch eine Rolle. Bis Mitte 2012 werden wir die Leute im Chemieteil geregelt zu 70, 80 Prozent mit 58 ½ nach Hause schicken“ (CH4 BR).

Gesetzliche Altersteilzeit-Förderung und der Altersteilzeit-Tarifvertrag waren ein wichtiges Instrument dafür, „einen Strukturwandel in der Chemieindustrie, das heißt eben die stetige Reduzierung der Arbeitsplätze in der Chemie in Deutschland irgendwie zu begleiten“ (CH4 PL). Angesichts des Wegfalls der Anreize, würde „der eine oder andere dann sagen, wenn Restrukturierung kommt und uns das nicht mehr zur Verfügung steht, dann wird Restrukturierung in Zukunft eben ein mehr Problem behaftetes und streitigeres Thema, als es in der Vergangenheit der Fall gewesen ist. Weil wir dann darüber reden, wie kriegen wir das denn geregelt. Wir haben einen Überhang an Mitarbeitern und in der Vergangenheit war das so schleichend, aber das setzt ja voraus, dass wir diese Bedingungen haben“ (ebd.: 11/12).

Die Inanspruchnahme der Altersteilzeit lag nicht zuletzt wegen einer „guten betrieblichen Ausstattung“ und eines „guten Tarifvertrags“ (CH4 BR) bei zwischen 70 und 80 Prozent der Anspruchsberechtigten. Im Sinne einer „Beschäftigungsbrücke“ wurde die Altersteilzeit bewusst zur Verjüngung der Belegschaften genutzt bzw. dazu, den Auszubildenden eine Übernahmeperspektive zu eröffnen. Daher wurde die Altersteilzeitberechtigung vor einigen Jahren auch auf die Geburtsjahrgänge bis 1954 (zuvor: 1952) geöffnet. Das daraus bald entstehende Problem: Bald haben die älteren zahlenmäßig besonders starken Geburtsjahrgänge CH4 verlassen, dann verschärft sich das Problem der Übernahme von Auszubildenden, da danach nur noch vergleichsweise wenige regulär in Rente gehen werden. Hier befinden sich Personalleitung und Betriebsrat gegenwärtig in schwierigen

Verhandlungen. Die Interessenvertretung will verbindliche Zusagen des Unternehmens zu Übernahmen, die Personalseite will solche Zusagen nicht – jedenfalls nicht in der erwarteten Höhe – geben.

„(Bei uns werden bis Mitte 2012...die gehen dann mit 58 Jahren. Bis auf zehn, 15 Prozent in den Jahrgängen werden bis 2012 gehen mit der Folge, dass wir natürlich ab Sommer 2012 überwiegend nur noch Jüngere haben. Wir haben vielleicht acht bis zehn, 15 Prozent der Leute noch in den Jahrgängen, die älter sind. Dann gibt es bestimmte Gründe, warum die nicht wollen. Das muss man ja auch akzeptieren. So dass im Grunde genommen dieses Thema „altersgerechte Arbeit“ bei uns durch diese Entwicklung erst einmal kein Thema ist. Wir haben eine ganz andere Situation im Unternehmen, wo Altersteilzeit nicht so die Rolle spielt, die jetzt im nächsten Jahr erleben werden, dass Leute wirklich mit 62 und 63 noch zur Arbeit kommen müssen. Von daher haben wir bei uns dieses Thema Altersteilzeit nach hinten verschoben“ (CH4 BR).

4. Personalwirtschaftliche Problemlagen: Belastungen, Alter, Qualifikationen

Zweidrittel der gewerblichen Beschäftigten von CH4 arbeiten in Schichtarbeit, teilweise – je nach Standort – auch in 12-Stunden-Vollkonti-Schichten. Das „Thema Schichtarbeit“ ist in diesem Betrieb, wie in der Chemieindustrie generell, ein „klassisches Thema“ betrieblicher Personal-, Gesundheits- und Interessenpolitik, gerade natürlich auch mit Blick auf den für die Gruppe der Schichtarbeiterinnen -arbeiter gewollten und betrieblich praktizierten vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben. Die körperlichen und psycho-sozialen Belastungen sind unter Bedingungen von Schichtarbeit bekanntlich besonders hoch, die Einführung neuer, unter arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkten ggf. weniger belastender Schichtmodelle, stößt jedoch auf nicht geringen Widerstand, auch unter den Schichtbeschäftigten selbst (wg. Entgelt, 4-Tage-Woche). Seitens des Betriebsrats betont man, dass sich hinsichtlich des „Schicht-Themas“ in den vergangenen Jahren bereits „eine Menge getan“ habe, auch wenn dieses Thema gerade auch für Betriebsräte diffizil ist:

„Da hat sich, glaube ich, eine Menge getan. Standort XY mit der Zwölf-Stunden-Schicht, da machen wir einen Haken dran, das ist historisch so gewachsen. Es gibt Untersuchungen, dass das auch nicht schlimm war. Aber das ist ein Thema. Wenn man als Betriebsrat vor hat, in XY nicht mehr weiter zu machen, müssen wir das Thema aufnehmen, die Acht-Stunden-Schicht einführen, dann wird man garantiert bei den nächsten Wahlen nicht wiedergewählt. Dann gibt es auch keine sinnvollen Argumente“ (CH4 BR).

Dass das Thema Schichtarbeit eines der zentralen Themen ist, welches man im Unternehmen auch und gerade unter der Frage einer demografieorientierten Personalpolitik zukünftig zu bearbeiten hat, ist auch der Personalseite bewusst.

Diesbezüglich – „einem der schwierigsten Themen“ (CH4 PL) ist eine „spezielle Arbeitsgruppe jetzt dabei, da konkrete Maßnahmen ... – wir haben noch keine konkreten Maßnahmen flächendeckend erarbeitet dafür. Wir sind mit einer Arbeitsgruppe unterwegs, die eben genauso gemischt ist, wie es vorhin ... da sind Personaler, da sind Vertreter des Geschäfts und viele aus den Bereichen Arbeitsmedizin, Sicherheit, die da eben Programme entwickeln, wie man das machen kann. Wie man eben sagen kann, wo an welcher Stelle kann man diese Vollkonti-Schichten oder die Leute die darin arbeiten irgendwie überführen in andere Arbeit? Oder teilweise in andere Arbeit, wie kriegt man das in den Griff? Ich halte das für ein ganz wichtiges Thema. Das ist auch ein Fokusthema für uns, auch wieder Bezug nehmend auf vorhin. Die Mitarbeiter in Schichtarbeit generell und dann diejenigen, die für diese ganzen Sicherheitsthemen (gemeint sind Feuerwehrleute u.ä.; d. Verf.) zuständig sind und vor dem Hintergrund eben ganz speziellen Belastungen ausgesetzt werden. Und damit ist das Belastungsthema ja eins an der Stelle“ (CH4 P).

Fachkräftemangel und Know-how-Abfluss werden nicht als ein größeres personalwirtschaftliches Problem angesehen („ist eigentlich kein Thema“; CH4 BR), gegebenenfalls gibt es in einzelnen Standorten und/oder Tätigkeitsfeldern „punktuelle Fehlsteuerungen in der Personalplanung“ (CH4 BR), unter Umständen auch deshalb, weil man dann dort aus Kostengründen auf die Einstellung einer zusätzlichen Kraft verzichtet hat:

„Da wir die Altersteilzeit schon über viele Jahre haben, wo die Leute zumindest mit 58 ½ rausgehen, hat das Unternehmen das im Großen und Ganzen ganz ordentlich bewältigen können. Es sind zumindest keine großen Probleme dabei aufgetreten. Obwohl in bestimmten Bereichen (...), wo man dann auf einmal festgestellt hat: ‚Verdammt noch mal, jetzt geht mir der Meister weg! Das ist ganz viel Qualifikation, die ich nicht so schnell ausbilden konnte.‘ Wobei, wenn ein Meister mit 57 ½ einen Altersteilzeitvertrag unterschrieben hat, dann weiß ich auch wann der ausscheidet. Das hat mit Personalplanung zu tun. Das heißt, dass irgendwann mal einer möglicherweise im Jahr als es schlechter war, bewusst gesagt hat: ‚Ich verzichte schon wieder auf eine Besetzung der Stelle, dass sich jemand qualifizieren kann.‘ Dass man da auf der Personalseite dann geschlampt hat. An solchen Stellen mag es dann gelegen haben. Haben wir schon einmal Leute gehabt, die mal länger...den einen oder anderen haben wir vielleicht mal ein bisschen länger da gehalten. Im Einzelfall. Aber das sind Einzelfälle. Über alles gesehen eigentlich nicht. (Eher) punktuelle Fehlsteuerungen“ (CH4 BR).

Die Problemlagen (im demografischen Wandel) können je nach Standort unterschiedlich gelagert sein. Mal kann es vorkommen, dass ein Betrieb mal „in wirtschaftlicher Bedrängnis“ (CH4 BR) war und eine Zeitlang keine Auszubildenden eingestellt hat, gelegentlich wird ein „Fachkräftemangel“ sichtbar, wenn ein Betrieb feststellt, dass irgendwo eine „Riesenlücke“ auftaucht (CH4 PL). „Wo der eine (Standort) eine relativ gesunde Altersstruktur hat, stellen wir fest. Der hat immer regelmäßig übernommen und so weiter. Und der andere hat so eine Situation mal gehabt über drei, vier Jahre. Und dann fehlen die Nachwuchskräfte und die Altersstruktur ist ungesund“ (CH4 P).

Wie oben angesprochen, sieht man sich seitens der Qualifikationsbasis im Unternehmen auf einem recht hohen Niveau, Qualifizierungsnachfrage wird bedarfsbezogen (d.h. hinsichtlich des betrieblichen Bedarfs) bedient. Angesichts der gegenwärtigen wirtschaftlichen Schwächephase, muss sich auch Qualifizierung – und deren Finanzierung – immer an den wirtschaftlichen Möglichkeiten orientieren.

„Und das heißt eben, wenn ich sparen will, muss ich mir wirklich ganz konkret angucken, wie weit kann ich drehen? Und das ist es eben, wer sagt dann, wo da genau der richtige Punkt ist? Wie weit darf ich drehen? Wo kann ich sagen bitte schön, ihr macht jetzt mal eure Englischkurse nicht mehr alleine, sondern ihr macht die zu dritt, Mindestbesetzung drei Leute. Einsparungen für (CH4): eine Million. Da geht nichts kaputt. Wenn ich aber anfangs, meinen Weiterbildungs- und Fortbildungskatalog radikal zusammen zu streichen, dann fallen da die ersten Kollateralschäden aus so was“ (CH4 P).

Die (auch demografieinduzierte) Problemlagen im Fall CH4 lassen sich in Schlagworten wie folgt zusammenfassen:

- Hoher Anteil von Leistungseinschränkungen aufgrund von Belastungen bleibt auch in Zukunft (insb. Schichtarbeit, psychische Belastungen bei leitenden Angestellten);
- „Schonarbeitsplätze“ gibt es nicht mehr (Rationalisierung, Auslagerung);
- Starke Nutzung der Altersteilzeit und Homogenisierung der Altersstruktur macht Nachwuchsförderung zum Problem;
- Starke Nutzung der Altersteilzeit bringt bereichs-/standortbezogen Probleme des Know-how-Verlustes.
- Krise führt zur „kritischen“ Prüfung von Budgets, auch für Qualifizierung.

5. Demografieorientierte Personalpolitik und Demografie-Tarifvertrag

Die Dringlichkeit einer demografieorientierten Betriebs- und Personalpolitik wird von den Betriebsparteien unterschiedlich bewertet. Während der Betriebsrat sie als „hoch“ einschätzt, skaliert sie der Personalleiter als „mittel“ (3): „Ich würde die drei nehmen an der Stelle, weil es ist nicht dramatisch, aber es ist eben, wir sehen sämtliche Risiken, die wir uns auch angucken, die wir untersuchen, die sehen wir auch an der einen oder anderen Ecke als erfüllt an“ (CH4 PL).

Fall-Unternehmen CH4 war bereits relativ früh – in 2004/2005 – und in Vorbereitung des dann im Jahr 2008 zum Abschluss gekommenen Demografie-Tarifvertrags an den diesbezüglichen Diskussionen beteiligt, insofern dessen Altersstrukturdaten immer wieder als

Diskussionsgrundlage im Rahmen der Verhandlungen über den Tarifvertrag bzw. über das Thema Demografischer Wandel in der Chemieindustrie als Referenzfolie genutzt wurden. Darüber hinaus und im Vorfeld ähnlicher tarifvertraglicher Regelungen, hat man sich aber schon länger mit Alternativen zum absehbaren Auslaufen der staatlichen Altersteilzeitförderungen und tendenziell verlängerten Erwerbslebensphasen befasst. Im Kern ging es dabei zunächst um die Schaffung von Möglichkeiten für einen vorzeitigen Ausstieg. Diese Überlegungen führten vor einigen Jahren zum Abschluss einer Konzernbetriebsvereinbarung zu Lebensarbeitszeitkonten.

„Ganz genau bewusst vor dem Hintergrund, dass wir die tarifvertragliche Möglichkeit haben durch die IG BCE solche Maßnahmen zu nutzen und wir als Konzernbetriebsrat oder als Arbeitnehmervertreter natürlich gesagt haben: ‚Wenn Altersteilzeit endet, 2012 die Leute raus sind, dann müssen wir doch irgendwie eine Möglichkeit schaffen für Mitarbeiter sich dann möglicherweise trotzdem ein Jahr oder ein oder zwei Jahre vor der Rente verdrücken zu können.‘ Da haben wir eben eine Konzernbetriebsvereinbarung zu Lebensarbeitszeitkonten gemacht, wo ich Geld einbringen kann, was vom Unternehmen auch gesponsert wird, und was dazu führt, wenn der Mitarbeiter regelmäßig einen Geldbetrag (...) in die Hand nimmt, am Ende – wenn man das Ganze über 20 Jahre macht – durchaus Freistellungszeiten von einem bis eineinhalb Jahren vor der Rente raus hat. Das war eigentlich unsere Antwort auf dieses Thema gewesen“ (CH4 BR).

Etwa Eindrittel aller Beschäftigten bei CH4 nutzen die Möglichkeit der Lebensarbeitszeitkonten, die Nutzung verläuft „Querbeet“ (CH4 BR) durch alle Beschäftigtengruppen. Dabei wird auch die besondere Rolle der Betriebsräte bei der Vermittlung solcher Modelle betont: dort, wo sich Standort-Betriebsräte besonders dafür engagiert haben, liegen die Teilnahmequoten auch bei 50 Prozent (CH4 PL) Das Modell ist freilich für bereits Ältere nicht sonderlich attraktiv, weil sie nicht mehr lang genug ansparen können, aber: „Wir halten das für einen guten Erfolg und haben jetzt auch andere Unternehmensteile übernommen. Das war so ein Thema gewesen, wo wir versucht haben eine Antwort zu finden“ (CH4 BR).

In den Jahren 2007 und 2008 hat man in den Standorten Workshops durchgeführt, um auf die absehbaren Probleme im Demografischen Wandel hinzuweisen und diese Vor-Ort zu diskutieren: „Wir haben auch unabhängig von den Ideen, die letztendlich zum Abschluss des Demografie-Tarifvertrages in der Chemie geführt haben, das hatte damit irgendwie noch gar nichts zu tun. Sondern das war einfach die schlichte Erkenntnis, wir müssen da was tun“ (CH4 P). Dabei sieht sich der (Konzern-) Betriebsrat in der Rolle eines Vorreiters, der – anders als der Personalbereich – langfristig orientiert ist und entsprechende Initiativen und

Konzepte diskutiert. „Ich könnte ja sagen Betriebsräte denken schon immer weiter als Unternehmensvertreter. (...) Sage ich auch“ (CH4 BR).

Der Demografie-Tarifvertrag aus dem Jahr 2008 hat dann im Grunde etwas (für die Chemiebranche) verallgemeinert, was man im Unternehmen bereits zuvor diskutiert hat: „Dann ging das Thema Demografie eigentlich los; Wandel. Wo wir gesagt haben, wir müssen eigentlich länger arbeiten und den Mitarbeitern ermöglichen eher zu gehen. Dann haben wir den Tarifvertrag gehabt, und dann haben wir Konzernbetriebsratsarbeit zum Thema gehabt“ (CH4 BR). Es lässt sich „viel unter Demographie verpacken, weil es ein aktuelles Thema ist. Es wird viel über Demographie verpackt, was man früher vielleicht auch so gemacht hätte, nur anders“ (ebd.). So sieht es auch die Personalseite und verweist auf ältere Programme etwa zu „Familie & Beruf“ und „Gesundheit“.

Die im Tarifvertrag festgeschriebene *Altersstrukturanalyse* ist, jedenfalls in ihren Mindestanforderungen, etwas, was den Anforderungen des Unternehmens nicht mehr genügt. Notwendig sei für den eigenen Bedarf ein Personalplanungsinstrument, welches das Durchspielen unterschiedlicher Szenarien auf dem Hintergrund möglicher zukünftiger unternehmensstrategischer Entwicklungen ermöglicht. Zu diesem Zweck hat man ein umfängliches Dienstleistungs- und Softwareprodukt angeschafft („der Mercedes unter den Personalplanungstools“; CH4 BR), der komplexe Szenarien ermöglicht:

„Das [die ersten Altersstrukturanalysen; d. Verf.] war aber eher irgendwas, was uns heutzutage eben bei weitem nicht mehr reichen würde, weil es eine Aufnahme des Status Quo ist, fortgeschrieben über die nächsten Jahre. Und zeigt uns dann irgendwie, da kommt ein Problem auf uns zu. Alternde Belegschaften und so weiter. Wir haben das inzwischen anders aufgesetzt. Und zwar seit 2008. Und fahren eben Konzern weit inzwischen, ich muss ein paar Ausnahmen machen, verwenden ein strategisches Personalplanungstool (...). Und dabei ist die Idee, genau das, was Sie gerade gesagt haben, uns sind die Mittelfrist-Planungszeiträume, die das Unternehmen grundsätzlich für seine Planung zu Grunde legt, nämlich das wechselt ja auch mal. Im Moment sind wir wieder bei fünf Jahren ist zu kurz für die Betrachtung, was ... und das ist ja das Zentrum der Betrachtung zu sagen, was habe ich heute für einen Bestand an Mitarbeitern? Und was habe ich für einen Bedarf im Jahre 2015, im Jahre 2020? Dahin zu kommen, zu untersuchen, wie ist mein Bestand und was muss ich tun, um einen Bedarf im Jahre X zu decken. Das machen wir an der Stelle. Und wir machen das mit Unterstützung eines Simulationstools, IT-Simulationstool, mit dem wir gewisse Szenarien uns angucken können“ (CH4 PL).

Die Anwendung der Szenario-Technik wird „eben das rauspurzeln (lassen): die unterschiedlichen Risiken“ (CH4 PL). Mit Hilfe dieses Instruments wird man bis Ende 2009 (wie es der Tarifvertrag vorschreibt) die Demografieanalysen in den Standorten und

„räumlichen Clustern“ (CH4 BR) durchgeführt haben. Beide Seiten betonen dabei die Standortspezifität der Durchführung der Analysen, auch weil die jeweiligen regionalen (Arbeitsmarkt-) Bedingungen unterschiedlich und zu berücksichtigen sind. Auf Ebene des Konzernbetriebsrats wurde ein Arbeitskreis zur Demografieanalyse und zur Umsetzung des Tarifvertrags bei CH4 eingesetzt, der im Moment wesentlich zwei Themen bearbeitet. Einmal – und dies macht sichtlich das Hauptaugenmerk aus (vgl. auch oben) – die Frage, wie man Altersteilzeit und Nachwuchssicherung angesichts reduzierter Personalabgänge neu regelt „das muss man natürlich erkennen und berücksichtigen“ (CH4 BR). Hier „streitet“ (CH4 PL) man gerade mit der Unternehmensseite darüber, ob und in welchem Umfang man ggf. über Bedarf ausbildet, auch um sozialer Verpflichtung nachzukommen und perspektivisch qualifizierte Leute an den Betrieb zu binden. Das diskutiert man gerade mit dem Unternehmen. Langfristige Orientierung nötig. Ein zweiter Schwerpunkt der Arbeit bildet die Definition sogenannter Jobfamilien. Dabei geht es darum, zukünftige Qualifikationsbedarfe und betriebliche Entwicklungswege nicht mehr entlang enger beruflicher Qualifikationsbilder, sondern in Bündeln – „Jobfamilien“ zu betrachten und auf dieser Grundlage Personalentwicklungs- und Nachfolgeplanungen vorzunehmen. „Wer kann wen ersetzen? Da sind wir zur Zeit dabei“ (CH4 BR) Auf Personalseite gibt es ebenfalls eine Arbeitsgruppe, die sich mit solchen „Jobfamilien“ und personalpolitischen Konsequenzen befasst.

Sieht man sich daneben die einzelnen (möglichen) *Handlungsfelder* im Rahmen des Demografietarifvertrags an, so wird mittel- und langfristige von beiden Seiten dem Thema der Schaffung *alternsgerechter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen* zentrale Bedeutung beigemessen.

„Das hat stärker an Bedeutung gewonnen und wird in den nächsten Jahren noch stärker an Bedeutung gewinnen. Wir diskutieren im Konzernbetriebsrat natürlich, wie wir mit solchen Situationen später umgehen. Da geht es auch um Organisation von Arbeit. Wenn ich an Schichtarbeit denke, wie kann ich denn dann ernsthaft darüber nachdenken, wie man mit 62, 63 auf Schicht geht? Wie kann ich das organisieren? Da wird man sich Fragen stellen müssen: Kann man vielleicht damit leben mit einem bestimmten Schichtrhythmus weniger Nachtschichten für Ältere zu machen, woanders irgendwo mehr zu machen? Das werden alles so Fragen sein. Wie organisiert man überhaupt Arbeit, auch schwere körperliche Arbeit? Kann jeder mit 60 noch das machen, was man so mit 40 noch nebenbei gemacht hat? Das wird sicherlich ein Thema werden. Bei Betriebsräten ist das ganz klar besetzt. Da sehen wir auch ganz klar eine Hausaufgabe für die nächsten Jahre das Ganze zu bewältigen. Und auch bei der Unternehmensleitung. Das Thema ist, glaube ich, angekommen. Jetzt mit der Krise...da versuchen wir mal ein bisschen weniger und: muss das denn alles sein? Aber da werden wir Überzeugungsarbeit leisten müssen. Das wird ein Thema werden“ (CH4 BR).

„Jedenfalls ich weiß nicht, was genau passiert, aber wenn wir von bleibenden und stabilen Bedarfen ausgehen, dann müssen wir uns um das Thema da kümmern. Um das Thema Mitarbeiter arbeitsfähig zu halten auch in höherem Alter. Das ist definitiv ein ganz wesentlicher Schwerpunkt, der glaube ich, auch flächendeckend in den Unternehmen auch noch nicht ausreichend ausgeprägt ist. Da sind wir noch am Anfang. Ich würde sagen, am Anfang einer Entwicklung. Es wird alles mögliche angeboten und getan aber es wirklich systematisch zu machen, frühzeitig zu gucken, Programme anzubieten und so weiter, das ist sicherlich noch nicht ausreichend vorhanden in Unternehmen“ (CH4 PL).

Gleichzeitig ist dies jenes Feld, welches sowohl hinsichtlich seiner inhaltlichen Ausgestaltung als auch unter „Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten“ als ein sehr schwieriges gilt.

Personalseitig bemüht man sich auch darum, eine solche langfristige Perspektive „rechenbar zu machen“, auch wirtschaftlich zu legitimieren. „(W)ir suchen in der Tat an der einen oder anderen Ecke auch nach Ansätzen, wie man so was machen kann. Sind grad jetzt auch ... ich gebe da auch Gas, weil ich genau das will. Weil ich das betriebswirtschaftlich, die aus der Ecke kommen, nachweisen kann, es ist um so leichter zu sagen, wir müssen das machen. Wir tun das jetzt und versuchen uns da zu nähern in den ganzen Programmen die wir machen, Beruf und Familie, Vereinbarkeit. Das irgendwie betriebswirtschaftlich auszuarbeiten, warum ist das Investment in unser Kinderferienprogramm, in was weiß, ich die Betreuung von Angehörigen oder das Programm des Kontakthaltens zu Elternzeitlern, warum ist das wirtschaftlich auch sinnvoll?“ (CH4 PL)

Beide Seiten sind bezüglich der möglichen inhaltlichen Konkretisierung – dies zeigen die o.g. Zitate – noch in einer „Findungsphase“. Mögliche Anknüpfungspunkte böte – jedenfalls hinsichtlich der Arbeitsorganisation – das bei CH4 verbreitete Gruppenarbeits-Konzept. Dies wird allerdings nicht – jedenfalls nicht explizit – mit einem Potential zur Reduzierung arbeitsinduzierter Belastungen aufgefasst.

„Bewusst, dass man Arbeitsbelastung gezielt anders verteilt, würde ich sagen, bewusst angelegt in so einem Projekt nicht. Wenn dann ist das eher etwas, was innerhalb der Schichtgruppe organisiert wird. (...) Den Karl sollte man nicht mehr bestimmte Arbeiten machen lassen. Dass das ein Jüngerer macht. Dass das eigentlich von den Schichten oder von den Arbeitsgruppen selbst organisiert wird. Ich hoffe ja. Ich weiß es nicht. Zum Teil ist es schwer einzuschätzen“ (CH4 BR).

Generell ist es jedoch dieses Feld, die alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung, in dem der größte betriebliche Handlungsbedarf gesehen wird:

„Das ist der Punkt, der am schwächsten ausgebildet ist. Wo spezifisch darauf bezogen die Maßnahmen am wenigsten ... da sind ja eine ganze Menge Dinge, die irgendwie zusammenspielen und man könnte dann, also wenn man jetzt mal irgendwie ein bisschen rosa malen wollte, dann könnte ich ja alles mögliche vielleicht da hin zirkeln, zu sagen, da machen wir ja schon was. Und das wirkt ja auch darauf, altersgerechtes Arbeiten zu ermöglichen, aber um da irgendwie ganz ehrlich aufzuschlagen, das ist das Thema. Das ist ganz konkret darauf bezogen, ein großer Handlungsbedarf noch“ (CH4 PL).

Spezielle betriebliche Angebote zur *Qualifizierung* Älterer gibt es im Betrieb nicht. Wie oben geschildert, besteht auch kein breitflächiger, sondern allenfalls örtlich spezifischer Qualifizierungsbedarf; dabei würden ältere auch genauso behandelt, wie jüngere Beschäftigte. Eine Betriebsvereinbarung zum „Lebenslangen Lernen“ liegt bei CH4 vor, aber: „Es gibt kein bestimmtes Programm, wo man sich mit 50 anmelden kann um ein bestimmtes altersgerechtes Lernen zu bekommen. Das haben wir nicht“ (CH4 BR).

„Wir haben Bedarfe, Qualifikation zu machen. An der einen oder anderen Ecke. Ich sehe nicht das große Risiko darin, dass man das nicht schaffen kann, sondern es ist eigentlich nur eine Sache, haben wir da irgendwo eine Lücke in unserem Katalog der möglichen Qualifizierungsmaßnahmen? Und dann spezifisch zu sagen, wenn wir auf den Standort gucken, dann muss der Standort sich auch drum kümmern“ (CH4 PL).

Zu den „klassischen“ Themen der Personal- und Interessenvertretungspolitik zählt bei CH4 auch das Feld „*Arbeitsschutz/Gesundheit/Prävention*“, welches aber (ebenfalls) durch die Diskussionen um den Demografischen Wandel eine nochmals stärkere Bedeutung erfährt.

„Was in Unternehmen jetzt immer stärker eine Rolle spielt, ist dieser ganze Bereich Prävention, Gesundheitsförderung. Auch bei uns. Vor allem haben wir es geschafft, Standort XY, wirklich auch Gesundheitsförderungsprogramme durchzusetzen, wo wir auch mit Externen zusammen gearbeitet haben, dass man Leute auch versucht dazu zu bewegen, mal selbst etwas zu tun. Fitness-Studio. Wo man sagt, dass Leute selbst etwas machen sollen. Man bietet Kurse an. Angefangen von Rückenkursen bis alles Mögliche, nur um den Mitarbeitern bewusst zu machen: „Du musst länger arbeiten und zum länger Arbeiten gehört auch, dass man mit seiner Gesundheit vernünftig umgeht.“ Also da ist jetzt glaube ich in den letzten Jahren ein Wandel eingetreten, dass man solche Dinge auch hat durchsetzen können“ (CH4 BR).

Angebote zur Gesundheitsförderung finden unter den Beschäftigten auch hohen Zuspruch, jedenfalls müssen die verfügbaren Plätze verlost werden. Gleichzeitig ist der Interessenvertretung bewusst, dass Gesundheitsförderung und entsprechende (betriebliche) Anmutungen hinsichtlich der individuellen Lebensführung und Gesundheit nicht losgelöst von Fragen einer altersgerechten Arbeit und Beschäftigung zu sehen sein dürfen:

„Es geht eigentlich immer nur in Richtung Erhalt der Arbeitskraft, was aber auch ein Teil ist, wo wir wirklich noch in der Diskussion stecken. Aber habe ich auch gerade gesagt: Am Anfang ist die ganze Frage der Arbeitsorganisation. Wenn wir vor 2012 nichts machen, wird uns auch nichts groß passieren, weil wir eigentlich die klassischen betroffenen Gruppen oberhalb von 58 nicht im Unternehmen haben. Da muss man mit dem Unternehmen diskutieren. Die anderen werden auch älter. Es kann ja sinnvoll sein, einen 50-Jährigen dazu zu bewegen mal ein bisschen was für seine

Gesundheit zu tun, vielleicht einen Ernährungskurs zu machen und seine Ernährung ein bisschen umzustellen. In diese Themen müssen wir noch rein“ (ebd.).

Während die Demografieanalysen zum Untersuchungszeitpunkt im Herbst 2009 bereits in nahezu allen Standorten abgeschlossen waren, gab es zum damaligen Zeitpunkt noch keine konkreteren Festlegungen hinsichtlich der zweiten zwingenden Tarifvertragskomponente: dem Demografiefonds bzw. Festlegung der Mittel aus dem Fonds. Wie auch in anderen Chemie- und Pharmafällen unseres Samples, sind die Meinungen dazu bei CH4 zwischen Interessen- und Personalvertretung teilweise unterschiedlich. Aber auch innerhalb der jeweiligen Betriebspartei / Verhandlungsgruppe gibt es noch keine einheitliche Linie. Erschwert wird die Diskussion nicht nur durch gegenwärtig andere Prioritäten (Krise), die Festlegung auf eine einheitliche Regelung wird auch dadurch kompliziert, dass hier standortspezifische Problemlagen ins Spiel kommen und berücksichtigt werden müssen und dass die einzelnen Standorte – zur Erinnerung: CH4 als „zusammengewürfeltes“ Unternehmen – unterschiedliche (Regulierungs-)Historien haben:

„Da sind wir auch noch in der Phase, wo wir sagen, dass wir als Konzernbetriebsrat mit den einzelnen Betriebsräten darüber reden müssen in welche Richtung wir eigentlich gehen wollen. Unser Ziel ist im Grunde genommen zumindest Grundsätze auf Konzernbetriebsratsebene zu verabreden, was man mit den 300 Euro macht und wie man damit umgeht. Dann kommen wir automatisch zu den ganzen Themen. Über Arbeitsorganisation werden wir uns unterhalten. Dann kommen wir zu dem Thema Altersteilzeit. Diesen ganzen Themenbereich werden wir automatisch diskutieren müssen. Die Frage ist wie tief wir noch in diesem Jahr in diese Themen einsteigen werden. Es gibt noch ein paar andere nette Themen. Da muss man Prioritäten setzen. Es gibt auch die Überlegung zu sagen: „Ok, wir schreiben den Anspruch fest. Wir können gerne einmal gucken, wie viele Leute am ersten Januar da sind.“ Dann machen wir die Umsetzung im nächsten Jahr. Das ist ein Thema, wo wir unter uns noch einmal im Detail diskutieren müssen. Ich sage mal so: Es gibt ein paar Themen, die bei aller Wichtigkeit des Themas, zurzeit ein bisschen mehr drängen. Die Leute wollen wissen...wenn der Unternehmer irgendwann verkündet: „Wir haben x Leute über und wollen die bis 2011 loswerden“, dann müssen wir natürlich den Mitarbeitern Antworten geben, wie das passieren soll und auch Sicherheiten geben. Betriebsbedingte Kündigung und diese ganzen Themen. Da müssen wir noch einmal gucken, wie wir mit diesem Thema umgehen“ (CH4 BR: 26).

„Für uns als Betriebsrat wäre es sehr leicht zu sagen: „Wir nehmen die 300 Euro, packen die in die Berufsunfähigkeitsversicherung rein, gibt den Leuten die Möglichkeit die vielleicht noch aufzustocken“ und am Ende kannst du sagen: „Der ist jetzt sauber versichert“ und das Thema wäre erledigt. Das ist ein Punkt. Dann haben wir alle was und sind vielleicht auch alle glücklich, nur die Frage ob wir eigentlich das damit erreichen, was wir eigentlich wollen, nämlich die Möglichkeit zu

schaffen es bestimmten Berufsgruppen zu ermöglichen eher aus dem Berufsleben auszusteigen oder die Chance zu geben Arbeitszeitmodelle so zu verändern, dass ich sagen kann, dass ich im Alltag weniger arbeite und dann einen Zuschuss vom Unternehmen aus diesen 300 Euro kriege. Das sind alles Themen, die wir unter uns in aller Ruhe diskutieren müssen und das sehe ich auch bei uns als eine richtig schwierige Diskussion an“ (CH4 BR).

„Kann ich noch nicht beantworten die Frage. Wir sind mit der Diskussion darüber, was wir da machen wollen, nicht so weit. Und würden das eben auch in der Abstimmung mit den Betriebsräten auf der Konzernebene dieses Thema anpacken, wenn wir jetzt die Analyse gefahren haben, so in der Reihenfolge ist das ja auch vorgesehen. Wir haben das auch so verabredet, dass wir danach in die Diskussion einsteigen. Und wir wissen eben, dass unterschiedliche Standorte wegen unterschiedlicher spezifischer Voraussetzungen auch jetzt schon mal signalisiert haben, dass sie das eine oder das andere haben wollen. Das heißt, wir haben keine geordnete Landschaft und deshalb von hier aus jetzt auch die gewisse Zurückhaltung, das noch mal ausgiebig diskutieren zu wollen. Und mindestens mal jetzt schon zu erkennen, wenn wir jetzt sagen: alles Langzeitkonto, wäre das sehr wahrscheinlich, würden wir nicht gut mit ankommen. Weil dann manche sagen, nein, wollen wir nicht. Das ist im Übrigen auch so. In so einem Konzern. Wir haben Standorte, wo das Langzeitkonto dermaßen ergiebig befüllt wird. Und die würden dann sagen, ja, wir haben uns ja schon selbst gekümmert. Wir machen da schon, wir brauchen jetzt nicht noch das da rein. Wollen wir lieber für was anderes haben, wir möchten lieber hier diese Berufsunfähigkeitsversicherung haben. Weil viele Mitarbeiter kennen die nicht. Die haben das Risiko noch nie so wirklich betrachtet haben, die Gesetzesänderung, sozialversicherungsrechtlichen Änderungen an der Stelle da komplett verschlafen. Es wäre gut, wenn wir denen das bieten. Deswegen wir sind ein bisschen noch zurückhaltend. Ich würde auch nicht ausschließen, dass man irgendwie nicht so ganz pünktlich mit der Umsetzung, was ja nicht heißt, dass das Geld weg ist. Sondern das ist ja irgendwas, was vorgesehen ist, da über Zahlungszeitpunkte zusammen ballen oder was auch immer das nachher“ (CH4 PL).

Nochmals erschwerend tritt hinzu, dass beide Seiten trotz der Anerkennung standortspezifischer Problemlagen und Bedarfe ein großes Interesse daran, zu einer konzerneinheitlichen, standortübergreifenden Regelung zu kommen. Gesucht wird nach einer einheitlichen Regelung im Konzern mit zugelassenen „Regelausnahmefällen“. „... Eigenständigkeit und Unterschiedlichkeit ist immer wunderbar und schön, passt aber nicht in den Konzern. Das kostet nämlich saumäßig Geld. Wenn wir überall alles unterschiedlich machen und so weiter, das wissen wir, das kostet unheimlich viel Geld. Und hier ist dann auch die Frage, das alles in Systemen auch abzubilden, je nachdem, was man da jetzt neu installiert, das würde auch für eine bestimmte nicht ausreichend große kritische Masse irgendwie gar keinen Sinn machen“ (CH4 PL).

Weder personalseitig noch seitens des Betriebsrats werden etwaige „Sensibilisierungs-“ oder Kompetenzdefizite seitens der Standortpersonalbereiche oder -betriebsräte als Umsetzungshemmnis für den Tarifvertrag gesehen. Im Moment stehen aber andere Probleme im Vordergrund, insbesondere Kurzarbeit ist ein Thema, mit dem man sich in Betrieb CH4

seit langer Zeit nicht mehr beschäftigten musste, und das sich die Betriebsräte daher auch erst einmal wieder inhaltlich erschließen müssen:

„Ich glaube das Bewusstsein ist schon da. Auch die Kenntnisse über den Tarifvertrag sind sicherlich da. Dann müssen wir ganz nüchtern feststellen: Dass wir in der Diskussion zum jetzigen Zeitpunkt nicht weiter sind, ist der Diskussion geschuldet, dass wir uns seit Dezember in einer Diskussion im Chemiebereich mit Kurzarbeit befinden. Wir hatten an der Spitze über 4000 Leute in Kurzarbeit. Wir haben seit 20 oder 25 Jahren, solange bin ich im Betriebsrat, bis auf einmal eine kleine Anlage in Kurzarbeit in XY. Wir haben überhaupt keine Erfahrungen mit den Regelungen zu Kurzarbeit gehabt...“ (CH4 BR).

Weder der Tarifvertrag, noch das Themenfeld „Demografische Alterung“ werden als ein „Schönwetter-Thema“ betrachtet, allerdings ist es auch eines, bei dem die Folgen eines etwaigen Nicht-Handelns nicht wirklich spürbar sind: „Man sieht zwar diese ganzen Modelle und wie sich das verändert und weiß, dass da etwas gemacht werden muss, aber so richtig spüren tut man das noch nicht. Dann kann ich natürlich in einer guten Zeit, in einer geschäftlich guten Zeit, eher über so etwas sprechen“ (CH4 BR).

Insgesamt wird der Tarifvertrag zur Demografie von beiden Seiten als ein sehr sinnvolles, durchaus innovatives Instrument bewertet, welches allerdings lediglich – dies wurde bereits deutlich – arbeits- und personalpolitische Problemfelder aufgreift, die aus Sicht der Betriebsparteien ohnehin bearbeitet wurden und werden. Hinsichtlich des Problemfeldes „Arbeitsorganisation/alternsgerechte (Schicht-)Arbeit“ allerdings, erhofft sich die Betriebsratsseite neue Impulse durch den Tarifvertrag. Das man eventuell und aus den ersten Erfahrungen der Umsetzung des Tarifvertrags gegebenenfalls noch ein „bisschen nachschleifen“ könnte, hält zumindest die Personalseite nicht für ausgeschlossen – ggf. auch im Tausch gegen Entgeltbestandteile.

„Ich finde das ist auch ein innovativer Tarifvertrag und da steigt man dann ja auch mal ein. Und dann gibt es irgendwie noch mal in den nächsten Tarifvertragsrunden vielleicht immer noch mal Bedarf, wo man aus der Erfahrung heraus noch mal sagen kann, wir machen jetzt nicht nur die Entgeltentwicklung zum Thema einer Tarifvertragrunde, sondern haben noch ein paar andere qualitative Themen. Und dann kann man eben sagen, wir müssen hier noch mal ein bisschen nachschleifen in dem Demografietarifvertrag, das könnte ja ein Thema sein. Ich sehe das nicht unmittelbar und ich sehe das vor allen Dingen deshalb und weiß das eben sehr genau auch aus den Diskussionen die da geführt werden. Wir verhandeln ja eben Fläche. Und das heißt ja auch, ein Arbeitgeberverband kann ja auch nicht ... muss ja auch immer die Interessen einer relativ breit gefächerten Mitgliedschaft da abdecken und darf nicht überziehen. Und wir haben im Grunde genommen ja immer die Situation, dass die kleinen und mittleren Unternehmen die können ja gar nicht das leisten, was die anderen eben. Das heißt man muss eine Art ... und das ist im Übrigen ja sogar per Definition schon Bestandteil von

Tarifverträgen, Mindeststandards zu setzen. Und das heißt, es ist ja niemandem benommen und wir sind ja ein gutes Beispiel dafür, zu sagen, ja wir finden das klasse. Und damit wird jeder erst mal aufgefordert, eine Struktur, eine Altersanalyse zu machen, aber wir sehen eben Bedarfe und wir meinen es uns leisten zu können, wieder Gesichtspunkt Wirtschaftlichkeit, was geht rein an Geld, was kommt raus und was ist das wert? Wir meinen eben etwas mehr machen zu können. Das kann kein Kleiner. Jeder Kleine wird daran scheitern. Das was wir hier machen auch nur im Ansatz zu versuchen. Das kann der sich gar nicht leisten, wenn der die erste Rechnung bekommt über Beratungsleistungen, die wir im Übrigen auch gebraucht haben, um überhaupt da einzusteigen. Jetzt machen wir das, wichtige Entscheidung, im Wesentlichen im Haus. Aber ein kleines Unternehmen wäre ... die erste Rechnung schmeißt die völlig aus der Bahn. Das können die gar nicht machen“ (CH4 PL).

6. Zusammenarbeit BR – Personalseite und Akteurskonstellationen

Die allgemeine Zusammenarbeit zwischen Personalseite und Interessenvertretung wird als konfliktpartnerschaftlich bezeichnet, unterschiedliche Interessenlagen werden grundsätzlich als selbstverständlich unterstellt, partielle Interessenkongruenz nicht ausgeschlossen. Zumindest in der langfristigen Problemlage hinsichtlich der demografischen Alterung und des weiterbestehenden Problems des Umgangs mit der Belastungs- und Gesundheitsproblematik sieht man sich auf einer Ebene in der Problemwahrnehmung.

„(W)ir ziehen nicht an einem Strang, sondern wir werden mit dem Unternehmen darüber diskutieren müssen welche Konsequenzen man daraus zieht. Das ist glaube ich vielen Leuten im Unternehmen bewusst, dass wir dann Probleme...dass wir uns langfristig unterhalten müssen“ (CH4 BR).

„Die Zahlen sind die gleichen. Wir wissen in welche Richtung die Zahlen gehen. Der Streit entsteht jetzt da, wenn so ein Arbeitgeber sagt: ‚Ich habe also festgestellt, dass wir bis dahin 500 Auszubildende nicht mehr brauchen‘, dass die die einfach streichen. Da kommt der Streit auf. Dann sagt der Konzernbetriebsrat natürlich: ‚So kann das nicht sein. Das ist wichtig, dass wir ausbilden. Zukunft und, und, und.‘ Da ist der Streit. Aber erkennen, dass auf Demographie oder auf demographische Entwicklung reagiert werden muss, tun sie beide. So ziehen sie schon beide ein bisschen an dem Strang in die gleiche Richtung“ (CH4 BR).

Auch personalseitig wird der Betriebsrat – insgesamt, aber auch auf Standortebene – als wichtiger Verhandlungspartner und als ein Akteur, der bestimmte Themen Vor-Ort voranbringt, aufgefasst:

„Das ist ja kein Tarifvertrag, der irgendwie Unternehmen verpflichtet, sondern das ist ja ein Vertrag. Und da ist die andere Seite auch drin. Und die betrieblichen Partner als Pendant zu den Tarifvertragspartnern spielen eine wesentliche Rolle auch an der Stelle, weil sie einfach bewegen können, Themen die sie besetzen fliegen und Themen die sie nicht besetzen, die fliegen auch nicht. (...) Und deshalb ganz wichtiger Partner, der da auch einbezogen ist und insofern aber jetzt auch hier mit uns im permanenten Gespräch darüber ist, hier Altersstrukturanalyse zu machen über den Pott zu reden und dessen Verteilung dann sofort im Anschluss und so weiter. Da sind die auch mit im Thema

drin. Ich sehe manchmal auch schon so eine gewisse Klemme. Grad mal so im Hinblick auf Altersteilzeit und so weiter wirklich stabil zu bleiben und da eben dann den schnell geäußerten Wünschen von, vorhin schon geäußert, so nach dem Motto, der ist grad noch so da rein gekommen, ich nicht mehr und nun macht mal was. Und dann sagt der, ja das war ein Paradigmenwechsel“ (CH4 PL).

„Wir sind da in einem Boot. Weil, das Unternehmen hat per se die Verantwortung und die wichtigen Leute dort haben per se die Verantwortung dafür, Zukunftssicherheit für das Unternehmen zu schaffen. Die Betriebsräte haben die gleiche Verantwortung an der Stelle mitzulaufen. Gleichwohl wird es natürlich Interessengegensätze geben und das wird immer dann sein an der Stelle, wo es zu zusätzlichen Ausgaben kommt. Es geht immer ums Geld letztendlich auch. Und damit um die Wirtschaftlichkeit. Und das ist auch typisch. An der Stelle gibt es immer unterschiedliche Sichtweisen“ (ebd.).

Vergleicht man abschließend die Einschätzungen der Betriebsparteien zum Stand der betrieblichen Reaktion auf die Herausforderungen der demografischen Alterung im Betrieb, so gehen auch hier die Auffassungen von Betriebsrats- und Personalseite auseinander. Während der Betriebsrat angesichts einer als „hoch“ eingeschätzten Dringlichkeit des Themas für CH4, den qualitativen Stand der Bewältigung dieser Problemlagen im Betrieb mit „eher gering“ einschätzt und daher noch erheblichen Umsetzungsbedarf sieht, erkennt man personalseitig keinen solchen „mismatch“:

„(V)ielleicht stellen wir da unser Licht im Vergleich irgendwie ein bisschen unter den Scheffel, ich würde aber auch trotzdem sagen: drei. Weil ich meine, dass wir qualitativ hinsichtlich der Analyse sehr weit sind und sehr gut sind. Auch von dem qualitativen Gewicht, was dahinter steckt und der Verlässlichkeit der Analyse, weit in der Umsetzung der abzuleitenden Maßnahmen ein Thema von eben, aber durchaus noch eine Menge vor uns haben. Und wenn ich dann sage irgendwie Drei plus oder so was in der Mitte, dann meine ich damit, wir sind aber auf dem richtigen Weg. Das heißt, wir haben das Thema erkannt, wir bearbeiten es sehr solide und mir ist nicht bange davor. Dass wir nicht jetzt auch sagen wir mal in einigermaßen erträglicher Kurzfristigkeit auch die Maßnahmen noch dahinter hängen, die da fehlen.“ (CH4 PL).

Die Defizite sieht der Betriebsrat, dies wurde im Verlauf deutlich, vor allem im Handlungsfeld alternsgerechter Arbeit (in Verbindung mit der weiter bestehenden Notwendigkeit der Schaffung frühzeitiger Ausstiegsmöglichkeiten):

„Also Handlungsbedarf besteht für uns in der Umsetzung des Tarifvertrages. Da haben wir auch einen Demographietopf, der natürlich sinnvoll verwendet werden muss. Das steht sicherlich ganz oben auf der Liste. Und für mich steht im Grunde genommen oben: Ich müsste den Leuten im höheren Alter beibringen vernünftig auf bestimmte Sachen zu achten. Dass ich mich fit halte. Das Unternehmen muss Angebote machen und am Ende muss ich sicherlich auch Antworten dafür finden, wie ich das Arbeitsleben für Ältere gestalten kann, dass es für die noch leistbar ist, was man da macht. Dann muss ich über Arbeitsorganisation, über Schichtsysteme und solche Dinge reden. Das sind die Schwerpunkte für mich“ (CH4 BR).

7. Fazit

Bei Fallunternehmen CH4 hat bereits eine relativ frühzeitige Beschäftigung mit den absehbaren Herausforderungen der demografischen Alterung, altersbedingten Problemlagen und etwaigen Lösungsmöglichkeiten stattgefunden. „Demografie“ ist hier ein Schlagwort, unter dem heute Themen neu, verstärkt oder anders angesprochen werden, die auch zuvor im Betrieb Gegenstand von Verhandlungen der Betriebsparteien und von Regelungen waren. Der Tarifvertrag „puscht“ das eine oder andere Thema und hat insofern eine wichtige Funktion auch in diesem Betrieb. Als Großunternehmen verfügt CH4 auch über die notwendigen Ressourcen, nicht nur für elaborierte technische Personalplanungstools, sondern auch für Personalressourcen zentralen oder standortortbezogenen Projekten zum Themenfeld.

In diesem Fall wird ein Dilemma besonders deutlich angesprochen, vor dem gerade die betriebliche Interessenvertretung steht: Einerseits einen „Paradigmenwechsel“ hin zu längerer Erwerbstätigkeit zu fördern und konstruktiv zu begleiten, andererseits die besonders schutzbedürftige Gruppe der körperlich hoch belasteten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Schichtbetrieb nicht aus den Augen zu verlieren, für die letztlich nur ein vorzeitiger Erwerbsausstieg eine tragfähige Perspektive darstellt.

Betriebsfallstudie Einzelhandel 1 (EH1)²³

1. Zusammenfassung

Der Logistik-Fall EH1 stellt aufgrund seiner betriebs- und arbeitsorganisatorischen Besonderheiten – arbeitssoziologisch hat die Kommissioniertätigkeit mehr Ähnlichkeit mit Industrie-, denn mit Dienstleistungsarbeit – einen Sonderfall für den Einzelhandel dar. In der Logistik sind sowohl der Altersdurchschnitt der Belegschaft mit aktuell ca. 42 Jahren sehr hoch als auch die vor allem körperlichen Belastungen in der Arbeit besonders ausgeprägt, was – in der Einschätzung sowohl von Betriebsrat wie von Personalseite – in den kommenden 10 Jahren zu einer massiven Überalterung der Logistikstandorte und zugespitzten Belastungsfolgen führen wird. Gesamtbetriebsrat und Personalleitung des Unternehmens haben daher ein Projekt zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Logistik initiiert. Die Logistikstandorte haben im Rahmen dieses Gesamtprojekts – dem vom Unternehmensvorstand sehr große, auch betriebsöffentlich geäußerte Bedeutung beigemessen wird – jeweils eigene Schwerpunktsetzungen bzw. Projekte durchgeführt. Gemeinsames Merkmal dieser Einzelprojekte ist deren „bottom-up“-Charakter: gemeinsam wurde in lokalen Projektgruppen – bestehend aus Logistik-Beschäftigten, Standortbetriebsräten, Vorgesetzten und ggf. weiteren Funktionen – versucht, einzelne punktuelle und möglichst kostengünstige Verbesserungen der Arbeitsbedingungen zu erproben und umzusetzen. Gegenwärtig bemüht man sich, die Erfahrungen in einzelnen Standortprojekten zu sammeln und projektübergreifend verfügbar zu machen.

2. Betriebsprofil

Bei Fall EH1 handelt es sich um die Logistiksparte eines international tätigen Einzelhandelskonzerns, der hauptsächlich im Lebensmitteleinzelhandel tätig ist; auf diesen Zweig entfallen rund 75 Prozent des Konzernumsatzes. Das Unternehmen betreibt mehrere Tausend Filialen sowohl im Vollsortiment-, als auch im Discountbereich. In den vergangenen Jahren – „das ist die einzige Chance die wir mittlerweile [im Wettbewerb] sehen“ (EH1 BR) – ist das Unternehmen stark expandiert, einerseits durch Übernahmen von Filialen anderer Einzelhandelsunternehmen, andererseits durch Neugründungen. Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat zum Zeitpunkt der Erhebung noch keine Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit im Unternehmen gehabt; Prognosen für die kommenden Jahre sind aber nicht möglich. Was als gesichert angenommen wird, ist, dass sich der seit Jahren andauernde

²³ Grundlage des Fallberichts sind zwei Expertengespräche mit dem Konzernbetriebsratsvorsitzendem sowie dem Personalleiter Logistik und dessen Assistentin.

Verdrängungswettbewerb im deutschen Lebensmitteleinzelhandel fortsetzen und intensivieren wird. Obwohl der Konzern wirtschaftlich relativ gut dasteht, wird das Umsatz-/Ertragsverhältnis als unbefriedigend bezeichnet. Als ursächlich dafür gelten die hierzulande (und im Vergleich mit anderen europäischen Einzelhandelsmärkten) äußerst niedrigen Preise – auf dem Hintergrund eines Verbraucherverhaltens, bei dem Kaufentscheidungen ganz überwiegend ausschließlich aufgrund des geringsten Preises getroffen würden. Die trotz insgesamt hoher und steigender Umsätze relativ geringen Gewinnmargen bzw. Erträge begrenzen nicht zuletzt den Spielraum (auch) für arbeits- oder personalpolitische Investitionen (bspw. Technikeinsatz, Qualifizierung) nicht nur im Bereich der Filialen, sondern auch in der Logistik.

Das Unternehmen ist Mitglied im Arbeitgeberverband HDE, die Filialen und auch die Logistikstandorte unterliegen dem Flächentarifvertrag des Einzelhandels – zumindest noch, denn das Unternehmen plant, die Logistikstandorte in den Flächentarifvertrag für den Großhandel zu überführen. (An die Interessenvertretung ist diese mögliche Änderung offenbar mit der Drohung verbunden worden, dass, falls diese nicht zustimmt, auch eine Ausgliederung der Logistikstandorte in den Tarifbereich für das Speditionsgewerbe – wie in anderen Unternehmen der Branche bereits geschehen und mit Bedingungen unterhalb jener auch des Großhandelstarifs verbunden – möglich wäre.)

3. Lagerlogistik und Fuhrpark: Organisation, Qualifikation, Belastungen

Die Logistik spielt im Produktionssystem des Handels eine zentrale – wenn auch häufig „unsichtbare“ – Rolle, sie ist gewissermaßen der Motor, der die Prozesskette im Rahmen der unternehmerischen Warenbewirtschaftung am Laufen hält, indem sie für eine (möglichst) reibungslose Warenversorgung der Filialbetriebe sorgt. Bei EH1 gibt es mehr als ein Dutzend Logistikstandorte, die sich über das Bundesgebiet verteilen und die jeweils für eine bestimmte Anzahl regionaler Filialen zuständig sind. Die Logistik unterscheidet sich in mehrerlei Hinsicht von den anderen hauptsächlichen Teilen eines Großunternehmens im Einzelhandel (der „Zentrale“, regionalen Zentralen und den Filialen), denn es handelt sich hierbei in arbeitssoziologischer Perspektive nicht um Dienstleistungs-, sondern um industrielle Organisations- und Arbeitsprozesse, wodurch auch die Tätigkeiten der dort Beschäftigten wesentlich einen an Industriearbeit erinnernden Charakter haben.

Zwei hauptsächliche Tätigkeitsfelder lassen sich – „unterhalb“ der Führungsebenen von Vorarbeiterinnen bzw. Vorarbeitern, Meisterinnen bzw. Meistern und Bereichs-/Standortleitung – identifizieren: einerseits die Tätigkeit der *Lageristin/Kommissioniererin* bzw. des *Lageristen/Kommissionierers*, die im Wesentlichen im Be- und Entladen von LKWs und im Kommissionieren von Waren für die Filialen besteht (sog. Lagerlogistik). Andererseits die Tätigkeit der *Fahrerin* bzw. des *Fahrers*, der die von den Lageristen nach Routenplan mit vorkommissionierten Paletten beladenen LKWs in die einzelnen Filialbetriebe transportiert (einschließlich Entladung) (sog. Fuhrparklogistik). Beide Tätigkeiten sind körperlich in hohem Maße belastend und vergleichsweise gering qualifiziert (sieht man von der Notwendigkeit des Verfügens über eine LKW-Fahrerlaubnis für den Fuhrpark ab; im Bereich Lager: Gabelstaplerführerschein). Für die Arbeit und die Belastungssituation in der Lagerlogistik ist im Fall von EH1 wichtig, dass das Technisierungsniveau gering und die Anforderungen an die körperliche Leistungsfähigkeit der Kommissioniererinnen und Kommissionierer sehr hoch sind. Während in einigen Unternehmen des Handels mittlerweile mit teil- oder vollautomatisierten Logistikprozessen experimentiert wird, gibt es in den Standorten von EH1 nicht nur keine (teil-) automatisierten Prozesse, sondern auch kaum technische Hebe- und Transporthilfen für die Kommissioniererinnen und Kommissionierer – sieht man von elektrischen „Ameisen“ zum Transport der Paletten sowie von Gabelstaplern für das Be- und Entladen der Hochregallager ab (vgl. dazu unten). Etwa Eindrittel aller krankheitsbedingten Fehlzeiten in der Lagerlogistik entfällt gegenwärtig auf Muskel-Skelett-Erkrankungen – „der Klassiker unter den Kommissionierern“ (EH1 P).

Die Arbeitseinteilung erfolgt durch die betrieblichen Vorgesetzten im Rahmen einer recht engen betrieblichen Hierarchie, Selbststeuerungsfreiräume in der Arbeit bestehen kaum und die Arbeit ist wenig kompetenz- und lernförderlich. Die Entlohnung erfolgt auf der Basis eines Prämienlohns im Wechselschichtsystem, welches auf der individuellen Leistung bzw. Stückzahl basiert. Je mehr „Kollies“ eine Kommissioniererin oder ein Kommissionierer „schafft“, so ein Personaler, desto angesehener ist er im Betrieb.

Die Tätigkeit der *LKW-Fahrerinnen und -Fahrer* ist sowohl durch langes Sitzen am Steuer (und Anforderungen an Aufmerksamkeit im Straßenverkehr) als auch durch relativ hohe Anforderungen an die körperliche Leistungsfähigkeit gekennzeichnet, denn Teil deren Aufgabe ist neben dem eigentlichen Fahren auch das Entladen der LKW bei der jeweiligen Filiale. Die Fahrerinnen und Fahrer arbeiten nicht im Schichtsystem, sondern haben eine Regelarbeitszeit von ca. 8 Stunden; allerdings führen Verzögerungen (aufgrund von Staus

o.ä.) häufig dazu, dass die Fahrerinnen und Fahrer deutlich längere Arbeitszeiten haben (verbunden mit einem Mehrarbeitszuschlag; vgl. auch unten).

Kommissioniererinnen und Kommissionierer treten häufig bereits unmittelbar nach einer schulischen Ausbildung, jedoch ohne eine Berufsausbildung, in das Unternehmen ein. Der Grund dafür ist die relativ hohe Bezahlung, die in dieser Tätigkeit für Ungelernte zu erzielen ist. Die Beschäftigten im Fuhrpark sind häufig älter als die Kommissioniererinnen und Kommissionierer; rekrutiert wurden in der Vergangenheit allerdings häufig auch gerade ausgemusterte ehemalige Bundeswehrsoldaten, die dort eine entsprechende Fahrerlaubnis erworben haben. Für „echte Trucker“ gilt die Arbeit im Fuhrpark dagegen aufgrund der hohen Be- und Entladeanteile an der Tätigkeit (ca. 50 Prozent) als wenig attraktiv.

Insgesamt kennzeichnet den Bereich der Logistik eine Arbeits- und Personalpolitik, die dem langfristigen Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sowohl der Kommissioniererinnen und Kommissionierer wie der Fahrerinnen und Fahrer relativ wenig Bedeutung beigemessen hat. Arbeitskräfte für beide Bereiche waren in der Vergangenheit recht leicht extern rekrutierbar, die Tätigkeiten selbst sind – bei niedrigem Technisierungsniveau – qualifikatorisch wenig anspruchsvoll, dabei jedoch körperlich sehr stark belastend. Kommissioniererinnen und Kommissionierer, die die betrieblichen Leistungsanforderungen in ihrem Bereich aufgrund ihres körperlichen Verschleißes nicht mehr erfüllen konnten („... in der Regel ab Anfang 50“; EH1 P), wurden in der Vergangenheit auf weniger belastende Arbeitsplätze – Gabelstaplerfahrerinnen und -fahrer, Entsorgungstätigkeiten, Pförtnerinnen und Pförtner – umgesetzt. Häufig verließen sie EH1 auch mit Aufhebungsverträgen und Abfindungen. Betriebliche Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten existierten kaum; weder vertikal noch horizontal. Dieses Rekrutierungs- und Personaleinsatzmodell gerät aus der Perspektive der Betriebsparteien in mehrfacher Hinsicht unter Druck:

- das Unternehmen expandiert auch im Bereich Logistik und benötigt dort perspektivisch mehr Personal bei schrumpfenden Arbeitsmarktangebot; bereits heute ist die Rekrutierung auch Ungelernter in Ballungsräumen schwierig;
- in ca. 10 Jahren werden in der Lagerlogistik große Teile der Belegschaft über 50 Jahre alt sein, die Krankenstände (und Lohnfortzahlungskosten) bei unveränderter Arbeits- und Belastungssituation stark zunehmen;

- „Schonarbeitsplätze“ (Entsorgung, Pförtneri, Staplerinnen und Stapler) werden in nicht mehr ausreichender Zahl zur Verfügung stehen;
- die auch in diesem Unternehmen vorgesehene stärkere Teilautomatisierung/ Technisierung in der Lagerlogistik wird mit dem vorhandenen Qualifikationsangebot nicht zu bewältigen sein;
- auch in der „Fuhrparklogistik“ wird zukünftig mehr Personal benötigt; dabei fällt ein „bewährter“ Rekrutierungspool, die Bundeswehr, tendenziell aus.²⁴

Exkurs: Situation in den Filialen

Bestimmend für den Wandel der Produktions- und Arbeitsorganisation sowie Arbeitsanforderungen und Qualifikationsprofilen in den Filialen von EH1 sind die für diese Branche insgesamt beobachtbaren Auswirkungen technisch-organisatorischer Restrukturierung und Rationalisierung der vergangenen 10 bis 20 Jahre. Einerseits die Automatisierung der Kassiertätigkeit: der durchgängige Einsatz von Scanner-Kassensystemen reduziert die Kassiertätigkeit auf einfachste Verrichtungen. Während eine Kassiererin vor Einführung von Scannern noch Kenntnisse des Sortiments und der Preise als auch habe rechnen können müssen, so ist dies heute nicht mehr vonnöten. Perspektivisch, so der Betriebsrat, werde der Einsatz von Kassiererinnen und Kassierern gänzlich überflüssig, weil deren Tätigkeit (Waren scannen/registrieren, Zahlungsvorgang) durch die Konsumenten bald selbst übernommen werden. EH1 hat – wie einige andere Handelsunternehmen – bereits mit „mensenlosen“ Scanner- bzw. „Check-Out“-Systemen experimentiert, deren breitflächige Verbreitung nur noch eine Frage der Zeit ist, was die Kassiertätigkeit nahezu gänzlich obsolet werden lässt.

Bezüglich der Verkaufstätigkeit ist die Entwicklung bei EH1 durch die kontinuierliche Verdrängung der beratungs- und bedienungsintensiven Verkaufsbereiche durch Selbstbedienung geprägt. „Also die klassische Fachverkäuferin fällt immer mehr weg“ (EH1 BR) Schuld daran trägt nach Betriebsratsauffassung der Verbraucher, der lieber abgepackte Fleisch- und Wurstwaren und Käse im SB-Bereich kaufe, statt an der Frischetheke. Die in den Filialen in Anschlag gebrachte Vollkostenrechnung mache solche Frischetheken unrentabel, mittlerweile steht in den Filialen ein Umsatzanteil von 75 Prozent in Selbstbedienung lediglich 25 Prozent in Bedienung gegenüber. Diese Entwicklung führt

²⁴ Die Verkürzung der Wehrdienstzeit führt dazu, dass man bei der Bundeswehr keine LKW-Fahrerlizenz mehr erwerben kann; damit entfällt für EH1 ein traditioneller Rekrutierungspool; die gegenwärtige Krise im Speditionsgewerbe mit dem damit verbundenen Angebot an arbeitslosen Fahrern kann diese Lücke zumindest gegenwärtig schließen. Perspektivisch will man bei EH1 aber verstärkt selbst Fahrer ausbilden.

dazu, dass „uns die klassische Fachverkäuferin (weg) bricht“ (ebd.). Schließlich finden sich in den Filialen als letzte größere Tätigkeitsgruppe die Auffülltätigkeiten; dabei handelt es sich, „wenn man ganz ehrlich ist, (...) um einfache Hilfstätigkeiten, das ist der Hilfsarbeiter am Bau“ (ebd.).

Qualifizierte, anspruchsvollere Tätigkeiten stellen nur noch die Bereiche (stellvertretende) Marktleitung sowie Abteilungsleitung und Fachverkauf in den verbliebenen Frischebereichen dar. Allerdings sind auch hier die Qualifikationsanforderungen trotz der mit diesen Position(en) verbundenen Personalführungsanteilen (20 Prozent) vergleichsweise gering. Sie können bereits mit Personen besetzt werden, die gerade ihre 3-jährige Ausbildung zur Einzelhandelskauffrau bzw. zum Einzelhandelskaufmann beendet haben – „plus mal sechs Monate in die Fläche gegangen sind...“ (EH1 BR). Personalpolitisch zukünftig von zunehmender Problematik ist – selbst unter Bedingungen tendenziell sinkender Qualifikationsanforderungen in den Filialen – die Rekrutierung geeigneter Kräfte. Rekrutierungsprobleme zeigen sich bereits heute vor allem in den städtischen Ballungsgebieten, dort ist auch die Fluktuation insb. bei Teilzeit-Beschäftigten relativ hoch, denn man konkurriert dort mit einer Vielzahl anderer Einzelhandels-Unternehmen, bei denen Teilzeitbeschäftigte „mehr Stunden bekommen“ können (EH1 BR).

4. Alter(n)sgerechte Arbeits- und Personalpolitik in der Logistik

Gesamtbetriebsrat und Personalabteilung haben aufgrund der absehbaren arbeits- und personalpolitischen Problemlage ein Projekt initiiert, das sich erstmals unter einer „Demografieperspektive“ mit Fragen einer alter(n)sgerechten Betriebs- und Personalpolitik befasst. Startpunkt für das Projekt war eine vom Gesamtbetriebsrat veranstaltete Tagung in der Logistiksparte, an der Mitglieder des Unternehmensvorstands teilgenommen und das Projekt explizit unterstützt haben. Im Projekt selbst wurde zunächst die Altersstruktur in den Logistikstandorten erhoben und in lokalen Projektteams – bestehend aus Betriebsleitung und unteren Führungskräften, Betriebsrat und Personalvertretern – eine Reihe der für den jeweiligen Standort im Vordergrund stehenden Themen bzw. Problemfelder bestimmt. In lokalen Arbeitsgruppen, an denen auch Kommissioniererinnen und Kommissionierer teilnahmen, wurden dann konkrete Lösungsmöglichkeiten in einer Reihe von Feldern erarbeitet. Diese reichten von der pilothaften Erprobung mobiler technischer Hilfsmittel („Scherenhubgeräte“, Greifhaken am Hochregallager), über veränderte Arbeitszeit- und Schichtplanregelungen, die Einrichtung von Gesundheitszirkeln, das Durchführen von

Schulungen zum „gesundheitsbewussten Verhalten am Arbeitsplatz“ bis zur Anschaffung neuer Arbeitshandschuhe²⁵. Pilothaft wurde auch der Einsatz von Gabelstaplern im Hochregallager erprobt, die über eine selbstkippende Fahrerkabine verfügen, wodurch die Halswirbelsäule der Fahrerinnen und Fahrer weniger stark belastet werden. Versuche dieser Art stehen jedoch unter einem deutlichen Investitionsvorbehalt bzw. deren „Rechenbarkeit“; hier werden zwar Kosten-Nutzen-Rechnungen begonnen, ein Ergebnis steht jedoch noch aus. Darüber hinaus wurden seitens der Personalabteilung auch veränderte Formen der Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit statt Einzelarbeit) und der Entgeltregelung (Gruppen- statt Einzelprämie) in die Diskussion gebracht. Dieser perspektivisch weit reichenden Veränderung der Arbeits- und Leistungsregulation wurde in den bestehenden Standorten – sowohl Arbeitgeber-, als auch seitens der Beschäftigten – mit einiger Skepsis und Zurückhaltung begegnet („da trauten sich die Standorte nicht `ran“; EH1 P); erste Versuche damit sollen nun in neu gegründeten Logistikstandorten unternommen werden. Sowohl Formen von Gruppenarbeit als auch die bei EH1 beginnende Auseinandersetzung mit teilautomatisierten Kommissionierprozessen erfordern von den dort Beschäftigten neue Fähigkeiten und Kompetenzen; einmal an die Selbststeuerungs- und Kooperationsfähigkeit im Rahmen (begrenzter) Gruppenautonomie, im anderen Fall an die prozesstechnischen Fähigkeiten der Beschäftigten. In Bezug auf beide Aspekte reichen nach Auffassung des Personalbereichs die vorhandenen Qualifikationen in der Lagerlogistik nicht aus, was einerseits neue Rekrutierungs- und Ausbildungsverfahren, andererseits höhere Investitionen in die Weiterbildung und Kompetenzentwicklung der Belegschaften erforderlich machen wird. Bezüglich der Ausbildung plant man, das Angebot zur Ausbildung zum Lagerfachwirt auszubauen, bestehende diesbezügliche Anstrengungen stießen noch auf wenig Interesse; man plant daher eine „Ausbildungsoffensive“ und hat in den Standorten Ausbilder eingestellt.

Im Bereich der Fuhrparklogistik werden neue Arbeitszeitmodelle erprobt; dabei geht es hauptsächlich um die Einführung eines 2-Schicht-Modells für die Fahrerinnen und Fahrer, um so überlange Arbeitszeiten mit kumulierten Belastungen zu vermeiden. Hier sieht der Personalbereich im Betriebsrat eher einen blockierenden Akteur: einerseits habe dieser ein

²⁵ Dieses Beispiel zeigt die teilweise Profanität von Verbesserungsmaßnahmen: im konkreten Fall wurden in der Vergangenheit aus Kostengründen Arbeitshandschuhe nur in einer Einheitsgröße beschafft, was diese Handschuhe für Beschäftigte insbesondere mit kleineren Händen eher zu einem Problem, denn zu einer Hilfe machten und die auch schnell kaputt gingen. Im Rahmen des Projekts wurden nun teurere, aber von allen nutzbare und länger haltbare Handschuhe in verschiedenen Größen angeschafft und erprobt. Im Unternehmen existierte bis dato kein betriebliches Vorschlagswesen, die Sichtweise des Unternehmens war „Kommissionierer sollen arbeiten, nicht denken“ (EH1 P).

Interesse an einer Belastungsreduktion und auch an einer besseren individuellen Planbarkeit eines Arbeitstages, andererseits gehen mit einem solchen neuen Modell auch der Wegfall der bis dato fast regelmäßigen Mehrarbeitszuschläge und damit Entgeltminderungen für die Fahrerinnen und Fahrer einher.

Die von den Einzelprojekten erprobten und umgesetzten Maßnahmen und die damit gewonnenen Erfahrungen, werden auf einer zentralen EDV-Anwendungsplattform („Wissensdatenbank“) gesammelt und allen Projektbeteiligten zur Verfügung gestellt. Damit will man den standortübergreifenden Austausch und Lernprozesse fördern. Für eine abschließende Bewertung des insgesamt mehrere Dutzend verschiedener Teilprojekte umfassende Gesamtprojekt, ist es noch zu früh. Nach Aussage der Interviewpartner sind wesentliche Impulse freilich in den Standorten gesetzt worden, dort habe ein Umdenken stattgefunden. Viele der teilweise pilothaft erprobten Maßnahmen und Initiativen bräuchten jedoch eine längere Zeit, um tatsächlich umgesetzt werden zu können. Vor allem die Umstellung von Arbeitsorganisation und Entgeltsystem mache immer wieder „sehr viel Überzeugungsarbeit“ notwendig. Gleichzeitig sind die finanziellen Spielräume für die Umsetzung technischer Lösungen (z.B. Teilautomatisierung, Kippkabinen) sehr eng – solche „Großprojekte rechnen wir gerade durch“ (EH1 P). Im Handel ist ein Denken in „Zahlen, Daten, Fakten“ (ebd.) mit einer eher kurzfristigen Perspektive weit verbreitet, langfristige angelegte Projekte wie das Demografieprojekt müssen sich daher über kurzfristige, auch rechenbare (Teil-)Erfolge legitimieren.

5. Rolle betrieblicher Akteure im Demografieprojekt

Während die zentrale Personalabteilung das Demografieprojekt wesentlich koordiniert und vorantreibt, ist die Rolle des Gesamtbetriebsrats nach der anfänglich von ihm stark initiierten Auftaktveranstaltung („die Betriebsräte haben seit Jahren auf die Thematik aufmerksam zu machen versucht“; EH1 P) mittlerweile eher die eines interessierten Begleiters. Bemerkenswert ist, dass im zentralen Personalressort eine Stelle ausdrücklich für die Aufgabe geschaffen wurde, das Demografieprojekt zu begleiten und zu betreuen. Die oben angesprochene, von der Zentrale zu leistende „Überzeugungsarbeit“, gilt nicht nur den örtlichen Führungskräften der Logistikstandorte und teilweise den örtlichen Betriebsräten, sondern auch den regional dezentralisierten „operativen“ Personalbereichen. Da die Logistikbeschäftigten im Verhältnis zur Gesamtbeschäftigung des Unternehmens nur einen sehr kleinen Teil ausmachen, gilt die fachliche Aufmerksamkeit der regionalen

Personalbereiche vorrangig den Filialen bzw. Filialbelegschaften, entsprechend abwartend bis teilweise ablehnend verhielten sich die Personalbereiche zunächst gegenüber dem Projekt; diese Haltung sei mittlerweile aber einer „guten Unterstützung“ (EH1 P) gewichen, wobei das klare Votum des Vorstands zugunsten des Projekts („eines der Top-10-Projekte im Unternehmen“) eine wesentliche Rolle gespielt hat. Darüber hinaus wurde auch in den Regionen im Prozessverlauf die Sinnhaftigkeit der Maßnahmen anerkannt. Letztlich – so die Wahrnehmung des Personalbereichs – sei auch in den auf die Filialen orientierten Regionen das Bewusstsein dafür gewachsen, dass das „Demografieproblem“ letztlich keine auf die Logistik beschränkte personalpolitische Herausforderung ist.

Als entscheidend für den bisherigen Erfolg des Gesamtprojektes wird die frühzeitige Beteiligung der Beschäftigten in den lokalen Arbeitsgruppen und der praxisorientierte, auf konkrete und schnell betrieblich umsetzbare Maßnahmen zielende Ansatz des Projekts gesehen. Das Projekt war zwar „von oben gewollt“, aber sehr schnell hat man die Erarbeitung konkreter Maßnahmen auf Teams verteilt, zu denen auch und vor allem „die, die tagtäglich arbeiten und am besten wissen, was da läuft“ gehören. Gleichzeitig hat man ganz bewusst betriebliche Führungskräfte, „die nicht wollten“ (EH1 P) aus der Projektarbeit „ausgehebelt“.

6. Verallgemeinerbarkeit des Demografieprojekts und Tarifpolitik

Auch wenn das „Demografieprojekt“ zunächst ein auf die Logistiksparte des Unternehmens beschränktes Projekt ist, so sind zumindest dem GBR und der Personalabteilung bewusst, dass man mit diesem Projekt keine isolierten, sondern unternehmensweite Diskussionsprozesse zum Umgang mit dem Demografischen Wandel zumindest angestoßen hat. Denn auch wenn in den Filialbetrieben die körperlichen Belastungen weniger kumulieren, als in der Logistik, so wird auch dort die demografische Alterung der Belegschaften mittlerweile als zukünftiges Problem stärker beachtet. Ein systematischer Erfahrungsaustausch auch auf Funktionsbereichsebene zwischen den Sparten gibt es im Moment freilich noch nicht, man ist aber im Rahmen eines nationalen „Arbeitsteams Gesundheit“ in einem „ständigen Austausch“. In einigen Bereichen hat man mittlerweile erste Informationsveranstaltungen durchgeführt, bei denen der Logistik-Personalbereich das Demografieprojekt vorgestellt hat.

Für das Gesamtunternehmen von unmittelbar größerer Bedeutung sind gegenwärtig Verhandlungen mit der Betriebsratsseite über eine Neuregelung des vorzeitigen Ausstiegs

nach dem Wegfall der gesetzlichen Altersteilzeitförderung. Davon gehen u. U. auch Ausstrahlungseffekte auf Tarifpolitik aus. Hier sieht man – gerade auch mit Blick auf die Logistik – starken Bedarf, denn, wie erwähnt, sind Kommissioniererinnen und Kommissionierer mit Anfang/Mitte 50 nur in seltenen Fällen den körperlichen Belastungen noch gewachsen bzw. machen sich Jahre des körperlichen Verschleißes dann besonders bemerkbar. Ausweichearbeitsplätze gibt es wenige, auch wenn personalseitig – ähnlich wie in dem einen oder anderen Fall aus der Industrie – bereits über Möglichkeiten der Schaffung „schonender“ Arbeitsplätze nachgedacht wird. Die Nachfrage nach vorzeitigem Erwerbsausstieg²⁶ war in der Vergangenheit durchaus stark, hier versucht man mit einer „Brückenrente“ eine Lösung zu finden. Hier kommt dann auch die Tarifpolitik ins Spiel, denn dies soll keine einzelunternehmerische Perspektive sein.

Personalseitig sieht man diese Brückenrente als eine notwendige „Übergangslösung“, denn die angestrebten Veränderungen in der Organisation der Arbeit, des Technikeinsatzes und der Personalpolitik in der Logistik wirken – sofern sie sich in der von den Akteuren erhofften Form verbreitern und verstetigen – eher langfristig bzw. sind erst langfristig umsetzbar. Dies gilt vor allem für die angesprochenen Arbeitsorganisatorischen Veränderungen, die – ggf. verbunden mit Arbeitszeit- und Entgeltfragen – in starkem Umfang an der langjährig eingeübten betrieblichen Praxis rüttelt.

Allgemein genießen Problemlagen in der Handelslogistik aber deutlich zu wenig Aufmerksamkeit in der Tarifpolitik – jedenfalls nach BR-Ansicht. Was innerbetrieblich für den (operativen) Personalbereich gilt, spiegelt sich auch in der geringen gewerkschaftspolitischen Thematisierung wider: die Logistik ist innerhalb der Einzelhandelsbranche ein „Exot“, die Ver.di-Vertreter „wissen gar nicht, was da im Logistikbereich abgeht“ (EH1 BR).

Insgesamt wird in der Tarifpolitik hinsichtlich einer Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in der Logistik wenig Unterstützung und Problemlösepotential gesehen bzw. erwartet. Nicht zuletzt deswegen, weil selbst wenn im Rahmen tarifvertraglicher Regelungen eine Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in der Logistik herbeigeführt werden könnte, dies angesichts der geringen

²⁶ Nicht selten hat man älteren, körperlich verschlissenen Arbeitskräften auch Abfindungsverträge angeboten

tarifvertraglichen Regulierungsdichte zu weiteren Wettbewerbsnachteilen tarifgebundener Betriebe und/oder zu verstärkten Verbandsaustritten führen würde (EH1 BR).

7. Fazit

Personalpolitische, „demografiebezogene“ Probleme werden in diesem Einzelhandelskonzern hauptsächlich im Bereich der Logistik (ca. 7.000 Beschäftigte) gesehen. Hier sind sowohl der Altersdurchschnitt der Belegschaft mit aktuell ca. 42 Jahren sehr hoch als auch die vor allem körperlichen Belastungen in der Arbeit besonders ausgeprägt, was – in der Einschätzung sowohl von Betriebsrat wie von Personalseite – in den kommenden 10 Jahren zu einer massiven Überalterung der Logistikstandorte und zugespitzter Belastungsfolgen führen wird. Demgegenüber wird die Tätigkeit in den Filialen als weniger problematisch hinsichtlich der Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaften bezeichnet. Einerseits sind die Qualifikationsanforderungen – „unterhalb“ von Marktleitung und Stellvertretung – gering und tendenziell sinkend; Wissensentwertung in einer Erwerbslebensperspektive ist unter diesen Bedingungen kein personalwirtschaftliches Problem für die Filialen – und wird als solches auch nicht von der Interessenvertretung gesehen. Umgekehrt formuliert: Qualifikationserhalt ist dort kein Handlungsfeld für Interessenvertretung und Arbeitgeber. Andererseits sind die psychischen und physischen Belastung auch im Bereich Kasse relativ stark, doch führen diese aufgrund der hohen (und steigenden) Anteile teilzeitbeschäftigter Arbeitnehmerinnen (ca. 75 Prozent) an der Filialbelegschaft nicht zu einer Belastungsproblematik „in der Breite“ (d.h. sie werden gewissermaßen individualisiert).

Gesamtbetriebsrat und Personalleitung des Unternehmens haben daher für die Logistiksparte ein Projekt zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen initiiert. Die Logistikstandorte haben im Rahmen dieses Gesamtprojekts – dem vom Unternehmensvorstand sehr große, auch betriebsöffentlich geäußerte Bedeutung beigemessen wird – jeweils eigene Schwerpunktsetzungen bzw. Projekte durchgeführt. Gemeinsames Merkmal dieser Einzelprojekte ist deren „bottom-up“-Charakter: gemeinsam wurde in lokalen Projektgruppen – bestehend aus Logistik-Beschäftigten, Standortbetriebsräten, Vorgesetzten und ggf. weiteren Funktionen – versucht, einzelne punktuelle und möglichst kostengünstige Verbesserungen der Arbeitsbedingungen zu erproben und umzusetzen. Gegenwärtig bemüht man sich, die Erfahrungen in einzelnen Standortprojekten zu sammeln und projektübergreifend verfügbar zu machen.

Betriebsfallstudie Einzelhandel 2 (EH2)²⁷

1. Zusammenfassung

Bei Fallbetrieb EH2 besteht ein mittlerer bis hoher Handlungs- oder Problemdruck im Gefolge der demografischen Alterung bzw. des demografischen Wandels. Im Vordergrund bei der Problemwahrnehmung steht in diesem Fall die wachsende körperliche, teilweise psychische *Belastung* der Belegschaft. Aus diesem Grund richtet sich die Personalpolitik in jüngster Vergangenheit in stärkerem Maße *altersorientiert* aus. Im Jahr 2008 wurde ein Projekt „Demografischer Wandel“ aufgelegt – gemeinsam initiiert von Gesamtbetriebsrat und Personalabteilung – in dem man unterschiedliche Themen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel bearbeitet. Insgesamt bleibt die Betriebs- und Personalpolitik aber punktuell und für den Moment nahezu ausschließlich auf alternative Wege in den vorzeitigen Ruhestand hin orientiert („Brückenrente“). *Alternsgerechte* Maßnahmen spielen bisher noch eine untergeordnete Rolle, auch wenn Personalbereich und Interessenvertretung die mit dieser Perspektive verbundenen Maßnahmen durchaus im Blick haben. Tradition hat in diesem Fall das Feld der betrieblichen Gesundheitsförderung, etwa durch die Kostenbezuschussung von Wellness-Angeboten (bspw. Sole-Bad) oder durch die pilothafte Finanzierung mobiler Massageanwendungen in einzelnen Standorten. Darüber hinaus – und dies ebenfalls auf Initiative der jeweiligen Filialbetriebe – werden Gesundheitsschutzmaßnahmen durchgeführt (Windschutz, Stehhilfen an Kassenarbeitsplätzen o. ä.). Den einzelnen Filialen kommt in einer insgesamt dezentralen Struktur bei der Initiierung und Durchführung demografieorientierter Maßnahmen eine zentrale Rolle zu, der zentrale Personalbereich und auch der Gesamtbetriebsrat, legen eher die Rahmenbedingungen fest und geben Anstöße zur Durchführung gemeinsamer Projekte.

Von Verbands- und tarifpolitischer Seite kommen hier – wie im gesamten Einzelhandel – wenig konkrete Anstöße. Umgekehrt ist man im Betrieb aber durchaus der Auffassung, dass tarifpolitischer Handlungsbedarf besteht. Dieser wird vorrangig im Bereich Altersvorsorge gesehen, als mögliche tarifpolitische Lösung wird das im Betrieb eingeführte Modell einer „Brückenrente“ gesehen.

²⁷ Die Fallstudie basiert auf der Auswertung von zwei Expertengesprächen mit dem Personalleiter und zwei Mitgliedern des Konzern- bzw. Gesamtbetriebsrats des Unternehmens sowie auf Firmenunterlagen.

2. Betriebsprofil

Bei Fallbetrieb EH2 handelt es sich um ein sich in Familienbesitz befindliches Einzelhandelsunternehmen mit insgesamt mehr als 10.000 Beschäftigten in mehr als 150 Standorten in Deutschland und im europäischen Ausland. Das Unternehmen betreibt im Schwerpunkt SB-Warenhäuser und Baumärkte in unterschiedlicher Größe, die einzelnen Häuser haben zwischen 150 und 500 Beschäftigte – Betriebsgrößen also, die im deutschen Einzelhandel als groß gelten müssen. Eine „Discounter-Sparte“ besitzt das Unternehmen nicht. Von der Geschäftsstrategie unterscheidet man sich nicht nennenswert von anderen hiesigen SB-Warenhaus- bzw. Verbraucherketten: man setzt auf eine Qualitätsstrategie im Vollsortimentangebot mit begrenzten Beratungsangeboten im Selbstbedienungsbereich und qualifizierter Beratung im Frischebereich. Das Unternehmen hat in den vergangenen Jahren stark expandiert: einerseits durch Fusionen/Aufkäufe anderer Einzelhandelsunternehmen in Deutschland und deren Umwandlung in EH2-Standorte, andererseits durch Neugründungen vor allem im Ausland.

Das Unternehmen betreibt die gezielte Strategie, die neu gegründeten oder „umgewandelten“ deutschen Standorte aus der Tarifbindung heraus zu nehmen (OT-Mitgliedschaft einzelner Standorte), was der Konzernbetriebsrat zwar kritisiert, aber letztlich nicht verhindert hat, weil gleichzeitig die Zusage gegeben wurde, dass die „Altstandorte“ in der Tarifbindung bleiben. Ein wesentlicher Unterschied der nicht-tarifgebundenen Filialen liegt in einem veränderten Entgeltsystem, bei dem die Grundvergütung unterhalb des Tarifniveaus liegt, die Belegschaften aber über Gratifikationen und Leistungsprämien faktisch (jedenfalls in „Vor-Krisen-Zeiten“) höhere Durchschnittseinkommen realisieren konnten, als die Beschäftigten in tarifgebundenen Betrieben.

Zum Zeitpunkt unserer Betriebsrecherchen Mitte 2009 war EH2 von den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise nicht betroffen – im Gegenteil haben Umsätze und Erträge in den Vorjahren zugenommen (die Umsätze – aufgrund der Expansion – stark) und auch die Planungen bzw. Prognosen für das Geschäftsjahr 2010 gehen nicht von gravierenden Umsatz- und Ertragsrückgängen aus.

Der Betriebsrat besitzt im Unternehmen nach eigenen Angaben eine starke Position, d.h. er wird als Kooperationspartner und „Co-Manager“ (BR) der Unternehmensleitung von dieser wahr- und ernstgenommen. „Mitbestimmung“, so der BR, „wird bei [EH2] groß geschrieben“,

was Auseinandersetzungen in Sachfragen nicht ausschließt. Auch der Personalleiter berichtet vom Interesse der Unternehmensseite an einem „starken Betriebsrat“ – auch deshalb, um „die Gewerkschaft draußen zu halten“.²⁸

3. (Wandel von) Produktions- und Arbeitsorganisation, Beschäftigungsstrukturen, Tätigkeitsprofilen

Die SB-Warenhäuser (SBW) verfügen über Metzgereien mit eigener Warenherstellung (die sogenannte „Produktion“) sowie über Bäckereien und Gastronomien. Neben den Selbstbedienungszonen mit geringen Beratungsangeboten gibt es Frischebereiche (Fisch-, Fleisch- und Käsetheken) mit erweiterten, branchentypischen Bedienungsanteilen. Typischer Weise sind die Metzgereien, der Verkauf und die Kassenbereiche die größten Abteilungen innerhalb eines SBW.

Die Produktions- und Arbeitsorganisation eines SBW ist durch insgesamt fünf unterschiedliche Bereiche gekennzeichnet, die – in diesem Fall stark arbeitsteilig – die Beschäftigungs-, Tätigkeits- und Qualifikationsstrukturen im Betrieb bestimmen:

- (a) Verkaufsbereich „Trockensortiment“ (keine oder sehr wenig Beratung)
- (b) Verkaufsbereich „Frischebereiche“ (Fleisch, Käse, Fisch; erweiterte Beratung)
- (c) Kassenbereiche
- (d) Gastronomie, Metzgerei, Bäckerei
- (e) Warenverräumung

Eine wesentliche Veränderung der Produktions- und Arbeitsorganisation der vergangenen Jahre liegt in einer konsequenten Abtrennung bzw. Arbeitsteilung zwischen den in der Vergangenheit teilweise gemischten Bereichen Verkauf/ Warenverräumung sowie Verkauf/Kasse. Die Warenverräumung – das Ausladen und Einsortieren von Produkten in die Regale – wurde zum Teil an externe Dienstleister bzw. Sub-Unternehmen, zum Teil an Leiharbeiterinnen und -arbeitnehmer der unternehmenseigenen „Servicegesellschaft“ ausgelagert (vgl. unten) und von den Verkaufstätigkeiten konsequent abgetrennt.

²⁸ „Habe ich einen schwachen Betriebsrat, der auch vielleicht nicht der Cleverste ist, der wird sich oft die Gewerkschaft ranholen und sagen: ‚Gewerkschaft mach du es für mich‘. Deswegen sind wir auch stark daran interessiert, unsere Betriebsräte auch selber auszubilden, weiterzubilden, fit zu machen, wir wollen starke Betriebsräte haben. Das macht es manchmal schwieriger in den Diskussionen, aber die halten uns auch die Gewerkschaft draußen, weil die sagen, wir haben erst mal den Betrieb im Fokus und unsere Mitarbeiter und nicht das, was eine Gewerkschaft will“ (EH2 PL).

„Mischarbeitsplätze“ in den Bereichen Kasse/Verkauf gab es zwar in der Vergangenheit nur teilweise, aber auch hier wird heute konsequent auf Arbeitsteilung gesetzt.

Die Verkaufstätigkeit im bedienungsarmen „Trockensortiment“ beinhaltet nur geringe Beratungsanteile. Der Schwerpunkt der dortigen Tätigkeit liegt darin, die Warenbewirtschaftung zu überwachen, d.h. mit Hilfe von Hand-Scannern an den Regalen Fehl- oder Falschbestände aufzunehmen und entsprechende Bestell- oder Korrekturprozesse anzustoßen, zu einem geringeren Anteil in der Gewährleistung von Ordnung und Sauberkeit in und an den Regalbereichen. Der Personalleitung zufolge ist die Tätigkeit der Verkäuferinnen und Verkäufer im SB-Bereich durch Arbeitsteilung und Technisierung jedoch keineswegs weniger anspruchsvoll geworden, im Gegenteil: die Handhabung der Hand-Scanner und die Kenntnis der damit unter Umständen ausgelösten Vorgänge im (neuen) Warenwirtschaftssystem seien anspruchsvolle, durchaus verantwortungsvolle Tätigkeiten. Das Unternehmen hat diesbezüglich zur „Sicherung der Qualität“ einen „Führerschein“ für diese Geräte eingeführt; nur wer diesen „Führerschein“ besitzt, darf zukünftig diese Tätigkeit ausüben. Darüber hinaus wird von Verkäuferinnen und Verkäufern erwartet, mit „... einem Lächeln, auch an einem schlechten Tag, auf einen Kunden zu(zu)gehen“ (EH2 PL). Diese Kompetenz wird (natürlich) auch von Verkäuferinnen und Verkäufern im „Frischebereich“ erwartet; hier tritt – als berufsfachliche Anforderung – noch Warenkenntnis und Beratungskompetenz hinzu.

Die Warenverräumung ist eine körperlich anspruchsvolle, aber wenig qualifizierte Tätigkeit, die – wie erwähnt – an Sub-Unternehmen oder an Leiharbeiterinnen und -arbeitnehmer der „Servicegesellschaft“ ausgelagert wurde. Auch die Arbeit an den Kassen hat sich von den Qualifikationsanforderungen her, zu einer Anlernertätigkeit entwickelt, die keine einschlägige Ausbildung (Verkäufer/ Verkäuferin; Einzelhandelskauffrau/ Einzelhandelskaufmann) mehr erfordert, wenngleich die dort Beschäftigten gegenwärtig noch überwiegend über eine solche verfügen.

Wie in der gesamten Einzelhandelsbranche, hat auch bei EH2 der Anteil von Teilzeitkräften (teils sozialversicherungspflichtig, teils geringfügig) in den vergangenen Jahren stark und zulasten von Vollzeitstellen zugenommen – bei gleichbleibendem Gesamtstundenvolumen. Diese Entwicklung betrifft vorrangig Kassiertätigkeiten, bei denen sich Lage und Verteilung der täglichen Arbeitszeit ausschließlich an den Kundenfrequenzen im Rahmen verlängerter Ladenöffnungszeiten (hier: 9 bis 22Uhr) orientiert. Im Bereich der Kassen, bei Metzgerei, Gastronomie und Bäckerei sind auch Leiharbeiterinnen und -arbeitnehmer beschäftigt,

die aus einer unternehmenseigenen – vor ein paar Jahren gegründeten – „Servicegesellschaft“ rekrutiert werden. Diese „Servicegesellschaft“ unterliegt nicht dem Flächentarifvertrag des deutschen Einzelhandels. Diesen Leiharbeiterinnen und -arbeitern bietet das Unternehmen daher Arbeitsverträge unter den Bedingungen eines spezifischen Tarifvertrags an, bei dem neben dem Entgelt auch die übrigen Sozialleistungen unter dem des Einzelhandelsstarifvertrags liegen.²⁹ Der Betriebsrat trägt diese Entgeltdifferenzierungs- und Kostensenkungsstrategie des Unternehmens mit. Zwar sei diese Praxis teilweise schon „ein bisschen ausgewuchert“, aber letztlich folgt der Betriebsrat der Unternehmensleitung, kommentiert indes ein wenig selbstkritisch: „Das Monetäre ist immer die oberste Priorität. Die meisten Betriebsräte interessiert nur, was in ihrem Haus geht und was ganz schlimm ist, ich habe sicher selbst einen Makel darin ..., wir sind sehr ergebnisorientiert. (...) Da sind wir schon sehr drauf gebieft. Das muss man schon sagen“ (EH2 BR).

4. Belastungen, Altersstruktur und Ansätze einer demografieorientierten Personalpolitik

Betrachtet man die einzelnen Arbeitsbereiche eines SBW unter der Perspektive der körperlichen und psychischen Belastungen, so sticht der Bereich Metzgerei als jener mit besonders hohen körperlichen Belastungen heraus (Zerlegen und Verarbeiten von Tieren zu Fleisch- und Wurstwaren). Daneben gilt auch die Warenverräumung als körperlich belastend, allerdings hat man die dortigen Probleme durch die Auslagerung der dortigen Tätigkeiten gewissermaßen ebenfalls ausgelagert. Jedoch wird betont, dass die körperlichen und zunehmend auch die psychischen Belastungen generell hoch und tendenziell steigend seien. Verbreitet sehen sich die Beschäftigten mit „zu vielen Ansprüchen“ konfrontiert und überfordert. Ursächlich sind „... die Veränderungen im Wandel. Ich komme aus einem Haus, wo sehr viel Hektik ist. Das ist das kleinste Haus mit der größten Kundenfrequenz. Von daher haben wir schon sehr viel Hektik. Wir haben also sehr viele, die nervlich belastet sind“ (EH2 BR). Dabei besteht aus Betriebsratsicht kein Zusammenhang zwischen dem Lebensalter der Betroffenen und der Belastungs- oder Überforderungsproblematik: „(D)as ist eigentlich Querbeet“.

Wenn also eine hohe und zunehmende körperliche und psychische Überlastung der Beschäftigten eine generell beobachtete Entwicklung der vergangenen Jahre ist, so zeichnet

²⁹ Die Personalleitung rechtfertigt diese Politik damit, dass die von ihnen an die Leiharbeiter der „Servicegesellschaft“ gezahlten Löhne oberhalb der Entgelte der im Metzgerei- oder Bäckereihandwerk gezahlten Tarifentgelte liege.

sich die Belastungssituation älterer Beschäftigter aber zusätzlich dadurch aus, dass diese teilweise „auch privat sehr stark belastet“ (ebd.) sind, beispielsweise durch Kinderbetreuung und Pflege älterer Familienangehöriger oder aufgrund finanzieller Nöte.³⁰

Darüber hinaus und eher unterschwellig, trägt zur heutigen Arbeitssituation Älterer bei EH2 eine gesunkene Wertschätzung des Erfahrungswissens Älterer bei. Zuwenig – so die Betriebsräte – wird im Unternehmen auf die betrieblichen und beruflichen Erfahrungen Älterer zurückgegriffen. Häufig würden dann eher schlechte Entscheidungen der betrieblichen Führungskräfte in den Filialen getroffen, beispielsweise was die Präsentation von Waren betreffe. Dies sei Teil einer generellen Tendenz im Unternehmen: es werde weniger als früher kommuniziert, diskutiert und andere Meinungen anerkannt oder berücksichtigt, so die Betriebsräte.

Aus Sicht beider Betriebsparteien ist das Thema Belastungen/Gesunderhaltung ein auch unter einer Demografie- bzw. Lebenslaufperspektive zu behandelndes, wichtiges personal- und tarifpolitisches Thema – jedenfalls für die kommenden Jahre. So wird hervorgehoben, dass es im Unternehmen bereits heute viele Jugendliche gibt, die „schon Probleme mit dem Rücken haben. Man soll nicht immer Bauchfrei tragen, das gibt dann manchmal auch Probleme. Das ist wirklich so! Ganz viele Rücken-, Muskel-, Skeletterkrankungen“ (EH2 PL).

Die Altersstruktur wird als „gesunde Mischung“ betrachtet, auch wenn in einigen Filialen der Altersdurchschnitt schon jenseits der 45 Jahre liegt. Verzerrend hinsichtlich des allgemeinen Altersdurchschnitts wirkt in diesem Fall – wie in anderen Großunternehmen der Branche auch – die Tatsache, dass der statistische Altersdurchschnitt durch zahlreiche Filialneugründungen mit typischerweise jüngeren Belegschaften, nach unten gedrückt wird.

Aufgrund der zunehmenden Belastungen wurde im Jahr 2008 ein Projekt „Demografischer Wandel“ aufgelegt, gemeinsam initiiert von Gesamtbetriebsrat und Personalabteilung, in dem man unterschiedliche Themen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel bearbeitet. Insgesamt wurden fünf Themen- bzw. Handlungsfelder bestimmt, die man seitdem mehr oder – überwiegend – weniger intensiv bearbeitet:

³⁰ Auch auf mehrfache Nachfragen waren vom Gesprächspartner keine Konkretisierungen dieses Überforderungsgefühls bzw. der auslösenden Momente („der Wandel“) zu erhalten. Möglicherweise ist dies aber nicht Ausdruck mangelnder Reflexion oder Sachkenntnis, sondern liegt in der eher diffusen, latenten Natur dieses Überforderungsempfindens. „Technisierung“ und „Arbeitsverdichtung“ spielen jedenfalls keine Rolle.

- (1) Im Vordergrund steht die Suche nach einer Alternative zur herkömmlichen Altersteilzeitregelung, die nach dem Auslaufen der staatlichen Förderung für das Unternehmen nicht mehr als attraktiv angesehen wird. Bis dato wurde ATZ nahezu ausschließlich im Blockmodell angeboten und genutzt; dies deshalb, weil es – hier wie in allen anderen Fällen des Samples – personalpolitisch besser zu handhaben ist, als das Teilzeitmodell – auch wenn für letzteres sehr viel geringere Rückstellungen zu bilden sind. Die in betrieblichen Verhandlungen gefundene Alternative nennt sich „Brückenrente“, eine Form der betrieblichen Altersvorsorge. Im Kern geht es hier darum, dass die Beschäftigten Teile ihres Einkommens und ihrer Arbeitszeit durch staatlich und unternehmensseitig bezuschusste Entgeltumwandlung in eine zusätzliche Altersvorsorge investieren, die ihnen einen vorzeitigen Ausstieg ermöglichen bzw. die Abschlüsse eines vorzeitigen Ausstiegs (frühestens mit 63 Jahren) abmildert. Die Überlegungen zu dieser neuen Form der Altersvorsorge sind soweit konkretisiert, dass dazu eine Betriebsvereinbarung unmittelbar vor dem Abschluss steht.
- (2) Ein zweites Teilprojekt befasst sich mit Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit dem Ziel, „... gerade die jungen, gut ausgebildeten Mütter auch für die Zukunft (zu) halten und (zu) versuchen das zu integrieren, dass wir dort qualifizierte Mitarbeiter auch halten können, wenn sie uns irgendwann mal wegfallen dadurch, dass viele auch älter werden“ (EH2 PL).
- (3) Ein drittes Teilprojekt behandelt Fragen des altersgerechten Arbeitseinsatzes für ältere Beschäftigte, ein Projekt freilich, bei dem „... aber nichts bei rum gekommen ist. Also keine wirklich konkreten Ergebnisse, die wir dann zukünftig einsetzen können“ (EH2 PL). Auch hier ist man jedoch bisher über anfängliche Überlegungen noch nicht in ein Stadium der Auseinandersetzung um konkrete Maßnahmen eingetreten, will dieses Thema aber nach Abschluss der Verhandlungen über das neue Vorsorgemodell wieder aufnehmen.
- (4) Vierter Themenkomplex ist die Gesundheitsförderung und -vorsorge im Betrieb. Hier will man dazu beitragen, dass „speziell auch ältere Mitarbeiter gesund oder gesünder leben und dementsprechend uns auch lange positiv am Arbeitsplatz erhalten bleiben“ (ebd.). Laut Personalabteilung sind die vom Unternehmen jährlich aufgewendeten Mittel bzw. Ausfallzeiten durch belastungsbedingtem Arbeitsausfall erheblich, die Beschäftigung insbesondere mit dem Themenkomplex „Gesundheit“ hat dabei für

alle Beteiligten Vorteile: „[Die Priorität] ist schon hoch, gerade Gesundheit. Das hat natürlich für uns den schönen Nebeneffekt, dass wir erstens und als Unternehmen positiv verkaufen können, zweitens was für die Mitarbeiter tun, die das auch merken, und damit auch die emotionale Bindung zum Unternehmen auch wiederum stärken wollen und drittens natürlich auch ein Kostenfaktor. Wenn die Leute weniger krank sind, haben wir weniger Ausfallzeiten. Wir reden da von Zahlen, also wenn wir die Ausfallzeiten für die SB-Warenhäuser nehmen, da reden wir mal eben von 11 Millionen Euro“ (EH2 PL). Die Maßnahmen in diesem Feld haben bereits eine gewisse „Tradition“ im Unternehmen, Angebote zur Gesundheitsförderung gibt es bereits seit ca. 10 Jahren. Hierbei geht es beispielsweise um die Bezuschussung von Eintrittskarten für das Sole-Bad oder mobile Massagen in einzelnen Standorten.

- (5) Schließlich hat man sich, fünftens, mit der Problematik der Weiterbildung für Ältere befasst, auch hier ohne konkrete Ergebnisse jedenfalls hinsichtlich der Klientel der Älteren.

Insgesamt fokussieren die konkreten betrieblichen Überlegungen also auf einer Neugestaltung der Möglichkeiten eines vorzeitigen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben bei EH2³¹ und bleiben ansonsten (bisher) unbestimmt bzw. auf punktuelle Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung beschränkt. Bemerkenswert ist gleichwohl, dass das Unternehmen „überhaupt etwas tut“ – dies ist im Einzelhandel nicht selbstverständlich, wird hier doch sehr häufig auf den erheblichen Kosten- und Wettbewerbsdruck in der Branche verwiesen, die Investitionen – selbst in punktuelle Maßnahmen der Gesundheitsförderung – immer wieder de-legitimieren.

Beteiligt an den einzelnen (Teil-) Projekten waren jeweils die Personalabteilung, einzelne Betriebsräte sowie „klassische Führungskräfte, also Linienstruktur“ aus den SB-Warenhäusern. Letztere deshalb, weil es diejenigen sind, „die es nachher auch betrifft“ (EH2 PL). Darüber hinaus sind der arbeitsmedizinische Dienst bei Unternehmen EH2 sowie die zuständige Krankenkasse im Themenfeld Gesundheitsvorsorge beteiligt.

³¹ „Der Mitarbeiter hat nachher die Wahl zu sagen, okay, ich will lieber eine super Rente haben und richtig viel Geld im Nachhinein haben und arbeite bis zum Schluss. Aber für diejenigen, die sagen, ich kann nicht mehr, ich will nicht mehr, das ist mir zu viel, das ist mir zu lang, ich bin nicht mehr so fit, der hat dann die Möglichkeit zu sagen, ich gehe früher und komme dann auch mit dem Geld zurecht“ (EH2 PL).

Die Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und (Gesamt-)Betriebsrat wird im als sehr konstruktiv geschildert, man zieht an einem Strang: „Wir kabbeln uns zwar immer, der [GBR] und ich, das gehört einfach so dazu, weil wir verschiedene Funktionen haben, aber insgesamt ja im Sinne des Unternehmens. Und gerade bei dem Thema haben wir aber auch die Arbeit sehr positiv wahrgenommen“ (EH2 PL).

Insgesamt bleibt ebenfalls festzuhalten, dass es im Fall EH2 keinen allzu hohen Handlungs- oder Problemdruck im Gefolge der demografischen Alterung bzw. des demografischen Wandels gibt bzw. artikuliert wird. Zwar liegt der Altersdurchschnitt im Unternehmen insgesamt aktuell bei ca. 42 Jahren, in einigen Filialen auch deutlich darüber. Gleichwohl wird – im Großen und Ganzen – die Alterszusammensetzung als „gesunde Mischung“ betrachtet.

5. Verbands- und Tarifpolitik

Von Verbands- und tarifpolitischer Seite kommen hier – wie im gesamten Einzelhandel – wenig konkrete Anstöße. Umgekehrt ist man im Betrieb aber durchaus der Auffassung, dass tarifpolitischer Handlungsbedarf besteht. Dieser wird vorrangig im Bereich Altersvorsorge verortet; als verallgemeinerbarer tarifpolitischer Ansatz wird das im Betrieb eingeführte Modell einer „Brückenrente“ gesehen. Die in Betriebsrat und auf Personalseite tätigen ehrenamtlichen Mitglieder der jeweiligen Tarifkommissionen sind sich in dieser Position einig. Arbeitgeberseitig ist die „Brückenrente“ bereits ein Thema, jedenfalls im „Arbeitskreis Personal“ des HDE, ob und wann es auch in der Tarifkommission der Arbeitgeber und schließlich mit der Gewerkschaft Verdi verhandelt wird bzw. werden kann, hat auch mit der Frage zu tun, ob sich überkommene Verhandlungsstrukturen und Denkweisen auf beiden Seiten verändern.

„[D]as Thema Brückenrente und Aufstockungsrente, wird (...) im AK Personal, der vom HDE initiiert ist, thematisiert werden. Also es wird auch thematisiert, hoffen wir, jetzt am Freitag in der Tarifkommissionssitzung, dass es auf jeden Fall mal angesprochen wird. Also die Ideen sind schon da, aber ich würde sagen, in diesem Gremium sitzen, jetzt bin ich auch mal gemein, viele ältere Herren, die schon seit Jahren diese Tarifpolitik machen, und dann auch mal ihren Weg [verlassen müssten], also das muss so sein. (...) Da sind eben teilweise so alte Strukturen da, (...) und da sage ich, das ist nicht mehr so aktuell“ (EH 2 PL).

Bereits heute sieht der für diesen Betrieb gültige Tarifvertrag eine Arbeitgeberbeteiligung zur betrieblichen Altersvorsorge von €122,- pro beschäftigter Person und Jahr vor, dieser Betrag

wird von EH2 auf €300,- aufgestockt, zusätzlich können im Zuge der Entgeltumwandlung bis zu €1.000,- sozialversicherungsfrei in die Altersvorsorge eingezahlt werden. Nur wenige Beschäftigte nehmen jedoch die €300,- Arbeitgeberzuschuss in Anspruch; die Personalabteilung erklärt sich diese Zurückhaltung aus fehlendem Bewusstsein für die Notwendigkeit der zusätzlichen privaten Vorsorge („[D]ie Leute machen sich einfach keinen Kopf und leben im Jetzt und Hier. Das sind fast russische Verhältnisse, wie so ein typischer Russe, alles was danach ist, ist mir völlig egal, ich lebe jetzt und ob ich morgen lebe, weiß ich ja gar nicht mehr.“; EH2 PL), teilweise müsse man auch im Betrieb mehr Informationen geben.

Die Problematik eines Denkens „im Hier und Jetzt“ verortet die Personalleitung aber auch auf Seiten der Gewerkschaft Verdi, die sich weniger darum kümmern solle, für die heute Beschäftigten mehr herauszuholen, sondern die Problematik sinkender Rentenleistungen verstärkt bei ihren Tarifverhandlungen berücksichtigt müsste (sprich: gegen tarifliche Entgeltsteigerungen „verrechnet“).

6. Fazit

Insgesamt fokussieren die konkreten betrieblichen Überlegungen auf eine Neugestaltung der Möglichkeiten eines vorzeitigen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben bei EH2 und bleiben ansonsten (bisher) unbestimmt bzw. auf punktuelle Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung beschränkt. Bemerkenswert ist gleichwohl, dass das Unternehmen „überhaupt etwas tut“ – dies ist im Einzelhandel nicht selbstverständlich, wird hier doch sehr häufig auf den erheblichen Kosten- und Wettbewerbsdruck in der Branche verwiesen, die Investitionen – selbst in punktuelle Maßnahmen der Gesundheitsförderung – immer wieder delegitimieren.

Fallstudie Eh3³²

1. Zusammenfassung

Die Beschäftigung mit demografiebezogenen Fragen ist – im Rahmen der Unternehmensstrategie – eine auf die Kundenseite in doppelter Weise hin orientierte: (1) Schrumpfung der Nachfrageseite vor allem in einigen ostdeutschen Regionen, nach wie vor Wachstum in westdeutschen, großstädtischen Agglomerationen. (2) Alterung und teilweise ethnische Veränderung der Kundschaft mit entsprechenden Veränderungen im Warenangebot. Auf der Arbeitskräfteseite spielt das Thema hingegen so gut wie keine Rolle, sieht man von der Logistiksparte ab, wo Gesundheitsfragen seit Jahren diskutiert werden.

Darüber hinaus ist – wieder mit Ausnahme der Logistik – das Thema DW vornehmlich eines der zentralen Personalabteilung, „von unten“ – auch seitens der Betriebsräte und der Beschäftigten – käme wenig.

Eine alters- oder altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik ist kaum oder allenfalls in Ansätzen zu erkennen.

Das Altersbild im Unternehmen verändert sich allerdings langsam: Ältere würden heute nicht mehr nur als Belastung empfunden.

2. Betriebsprofil: Geschäftsstrategie, Organisation, Krise

Bei Fall Eh3 handelt es sich um ein Großunternehmen des deutschen Einzelhandels mit mehreren Zehntausend Beschäftigten, das in unterschiedlichen Einzelhandelssegmenten mit verschiedenen Vertriebsformen tätig ist. Das Unternehmen hat in den vergangenen Jahren stark expandiert und war von der Finanz- und Wirtschaftskrise nicht sonderlich betroffen.

Die Konzernunternehmen sind sämtlich tarifgebunden, als „Big Player“ ist man in der Tarifpolitik sehr engagiert, sieht sich insgesamt auch als „Vorreiter“ auf Arbeitgeberseite im Hinblick auf tarifpolitische Fragen im Einzelhandel.

3. Beschäftigungsstrategie und ältere Arbeitnehmer

In der Vergangenheit hat man die Altersteilzeit recht stark genutzt, es gab ein verbreitetes Interesse daran, die Beschäftigten so früh wie möglich aus den Betrieben zu bekommen –

³² Vorbemerkung: In diesem Unternehmen wurden zwei Gespräche geführt; ein Gespräch mit einem Personalmanager (PM) in der Konzernzentrale und ein Gespräch mit dem Betriebsratsvorsitzenden eines weitgehend selbständigen Konzernunternehmens.

„Frühverschrottungspolitik“. Gesetzliche Regelung, keine Aufstockung durch Unternehmen (d.h. 82,5%).

Es gab im Unternehmen eine ausgeprägte Orientierung auf Jüngere, was auch damit einher, dass Ältere nicht an Weiterbildung teilnehmen konnten. Folge auch: Homogenisierung der Altersstruktur mit verstopften Karrierepfaden. Das Erfahrungswissen Älterer wurde im Unternehmen wenig geschätzt. Auf einer Veranstaltung habe ein Vorstandsmitglied einmal gesagt, im Raum befänden sich „viel zu wenige bissige 30 bis 35-jährige.“ (EH3 PM)

Mittlerweile sei, so der PM, aber ein Umdenken zu beobachten, was einmal in der Wahrnehmung der allgemeinen demografischen Entwicklung läge – sowohl hinsichtlich älter werdender Kunden, als auch älter werdender und schrumpfender Erwerbsbevölkerung – und zum anderen darin begründet sei, dass man das Erfahrungswissen Älterer – vorzeitig in Rente gegangen – inzwischen häufiger vermissen würde. Allerdings bezieht sich dieses „Vermissen“ auf das Segment der Führungskräfte. „In den Märkten“ wird Erfahrungswissen als weniger wichtig angesehen. Aus Sicht des BR des Tochterunternehmens, ist dort der demografische Wandel hingegen überhaupt kein Thema – weder von der Kunden-, noch von der Beschäftigtenseite her. Bei diesem Tochterunternehmen handelt es sich um einen Non-Food-Fachmarkt, in dem ganz überwiegend jüngere Beschäftigte tätig sind und in dem zunehmendes Alter aufgrund der angebotenen Waren und der diesbezüglichen Warenkenntnisse eher als Problem wahrgenommen wird. Dort finden sich überdurchschnittlich viele Jüngere, was auch in der unten stehenden Abbildung deutlich wird: „VL 3“ bezeichnet genau diese Vertriebslinie des Konzerns. Mittlerweile ist die Abkehr von der Frühverrentung „erklärte Konzernpolitik“ (PM); man fahre „einen extrem restriktiven Kurs bei der Frage der ATZ, nicht nur bei Führungskräften“. Allerdings gebe es ansonsten eine große Autonomie der Vertriebslinien und teilweise auch der einzelnen Märkte im Hinblick auf die Personalpolitik vor Ort, so dass keine generellen Aussagen dazu getroffen werden können.

Ein Ergebnis dieses „Umdenkens“ sei, dass man im Unternehmen, wenngleich in unterschiedlicher Ausprägung, inzwischen wieder verstärkt über 50-Jährige einstelle; man habe heute einen höheren Anteil Älterer als in vergleichbaren anderen Unternehmen.

Tabelle 1: Anteil Eintritte 50plus an Gesamteintritten in einzelnen Vertriebslinien (VL)

	2005	2006	2007	2008
VL 1	3,3%	4,4%	4,4%	5,5%
VL 2	2,9%	3,0%	3,6%	4,3%
VL 3	2,0%	1,5%	2,5%	2,5%
VL 4	4,6%	3,7%	7,7%	6,8%
Sonstige VL	6,2%	6,0%	6,2%	5,8%
Insgesamt	3,1%	3,0%	4,3%	4,6%

„(I)ch habe früher eher so eine Art Geringschätzung der Älteren erlebt, also die waren gar nicht mehr so richtig auf dem Radarschirm der handelnden Leute. Das hat sich verändert. Es gab so eine Art... Ich scheue jetzt zurück den Begriff der Altersdiskriminierung zu nehmen, aber so eine Art verdeckte Altersdiskriminierung war das und die hat nachgelassen. Man empfindet es heute als normal, dass wir jetzt nicht mehr so ein Jugendclub sind.“ (EH3 PM: 20) Der Befragte erinnert sich an eine Situation aus den 1980er Jahren, in der er für die Position eines Warenhausleiters einen damals 53-Jährigen trotz erheblicher Bedenken anderer eingestellt habe, „das war eine Sensation für die damaligen Verhältnisse. Ich hatte insofern Glück, das war ein Kracher, der hat seine operative Aufgabe, sowohl was die wirtschaftlichen Kennziffern angeht, als auch was die Führung des Marktes und die Regelung der Zusammenarbeit angeht, sehr erfolgreich geführt. Insofern konnte mir das nicht als Missgriff deuten. Aber ich hatte schon erhebliche Begründungen dafür abzugeben. Das hat sich wirklich geändert, das ist heute anders. Man stellt heute vorurteilsfreier, wesentlich freier von Vorurteilen auch wieder Ältere ein.“ (EH3 PM: 21)

4. Demografischer Wandel und Unternehmensstrategie

Die Beschäftigung mit den Folgen des DW im Konzern erfolgte von der Absatzseite her. Bereits Anfang der 2000er hat man damit begonnen, Standortentscheidungen für Märkte (auch) danach zu treffen, wie dort die demografische Entwicklung verläuft.

„Die Folge der Diskussion damals war gewesen, dass jede einzelne Standortentscheidung, also verlängere ich einen Mietvertrag, baue ich irgendwo einen neuen Standort auf, unter dem Gesichtspunkt der prognostizierten Bevölkerungsentwicklung auch getroffen worden ist. Das heißt, jeder Standort ist auf seine Perspektive im Sinne

der Bevölkerungsentwicklung überprüft worden mit der Konsequenz, dass man festgestellt hat, dass wir als Konzern im nach wie vor wachsenden Bereich um München herum beispielsweise in (0:45:14) Maße vertreten sind und mit der zweiten Konsequenz, dass eben keine neuen Standorte gab und keine Standortentscheidungen in Mecklenburg-Vorpommern z. B., wo wir wissen, Mecklenburg-Vorpommern entvölkert sich mehr und mehr. Es ist ein wunderschönes Land, aber das entvölkert sich immer mehr und dort auf der Grünen Wiese irgendwelche Verkaufsmaschinen herzustellen, das ist betriebswirtschaftlich Selbstmord. Das war also eine Entscheidung, die die demographische Entwicklung jetzt vom wirtschaftlichen Risiko her gesehen, aufgegriffen hat und die man dann in eine praktische Entscheidung umgesetzt hat.“ (EH3 PM: 16)

Die Frage der Angebotsperspektive von Arbeitskraft war dieser absatzorientierten, wirtschaftlichen Perspektive nachgelagert: Zu „erkennen, dass diese Frühverrentungspolitik in die falsche Richtung führt und die Bereitschaft daraus, die erforderlichen Konsequenzen zu ziehen, ist erst danach so langsam auch gewachsen. Inzwischen weiß man, dass es ein Problem ist auf das man sich auch strategisch einzustellen hat. Und ich glaube, da sind wir auch von der Einsicht der Entscheidungsträger relativ gut aufgestellt inzwischen.“ (ebd.)

Der PM habe sich bereits Mitte der 1990er mit dem Thema DW befasst und das Thema auch in die Personalleitungskreise auf Konzernebene eingebracht. Heute sei man stark engagiert auch im Netzwerk ddn.

Beginnende personalwirtschaftliche Probleme wurden zuerst im Segment der Kaufhäuser identifiziert, allerdings vornehmlich als Folge der gestoppten Frühverrentungspolitik. Dieser Stopp führte zu zunehmend verstopften Karrierewegen, denn in der Vergangenheit hat man Jüngere in größerem Umfang für Führungskräftepositionen qualifiziert, die nun durch den längeren Verbleib Älterer nicht frei sind. Dies auf dem Hintergrund der Krise dieser Vertriebslinie, in der eher Verkleinerung denn Ausweitung der Zahl der Häuser auf dem Programm stand.

Ein Beispiel für das „Umdenken“ ist auch, dass man wieder in die Personalentwicklung auch bereits älterer Beschäftigter investiert, allerdings zeigt das folgende Zitat auch eine Unsicherheit darüber an, wie man mit Älteren umgehen sollte:

„Nutzt man das Erfahrungswissen, oder nimmt man sie (Anm.: die Älteren) als notwendiges Übel eben gerade noch hin? Ich sage das jetzt mal schon fast ein bisschen polemisch, aber das hat Konsequenzen darauf, dass man sie an Qualifizierungsmaßnahmen noch weiterhin teilhaben lässt. Das war in der Phase

davor praktisch gar nicht mehr. Bei Personalentwicklungsmaßnahmen gab es immer eine sehr starke Teilnahme jüngerer Menschen, aber die älteren hat es nicht mehr erreicht. Das hat sich seitdem erheblich verändert. Also das Thema Lernen erhalten, Lernfähigkeit aneignen, mit neuen Fähigkeiten Schritt zu halten das (0:32:13) eben jetzt die älteren Menschen inzwischen auch.“ (Eh3 PM: 11)

Gesucht wird nach einem „neuen Miteinander von Jung und Alt“ (EH3 PM: 12), die Organisation befindet sich diesbezüglich auf einem „Lernweg“ (ebd.), in einem „kollektiven Lernprozess“ (EH3 PM: 20).

Ein Problem sind in diesem Unternehmen auch die Logistiksparte und die Warenverräumung; dort – wie in Fallbetrieb Eh1 – mit Blick auf die körperlichen Belastungen, denen ein über 50-Jähriger nicht gewachsen sein könne.

Als Personalbereich steht man vor der Herausforderung, Themen wie dieses gegenüber den ökonomischen Primärinteressen zu legitimieren:

„Man kriegt solche Dinge nur transportiert, indem man auch mit wirtschaftlichem Nutzen, oder zumindest vermeiden wirtschaftlicher Risiken argumentieren kann. Das setzt dann schon die Bereitschaft zu etwas komplexerem Denken voraus, und längerfristigem Denken.“ (Eh3 PM: 30)

5. Alters- und altersgerechte Maßnahmen

(1) Gesundheitsförderung

Man fördert durch Bezuschussung – seit längerem bereits in der Logistik – die Teilnahme an Sportvereinen, insbesondere Rückenschulen, mit einem Anbieter hat man eine Rahmenvereinbarung getroffen. Allerdings: „In den Filialen, vermute ich, ist da bisher noch wenig angekommen, wenn überhaupt.“ (Eh3 PM: 14) Dort seien auch die örtlichen Gegebenheiten und Abläufe für konzentrierte Aktionen der Gesundheitsförderung eher schlecht. „Außerdem ist im Marktbereich auch der Anteil der Teilzeitbeschäftigten wesentlich höher. Es ist nicht so, dass da eine Kollegenschaft konstant beieinander sitzt, die dann auch in diesem Punkt eine gewisse Gemeinsamkeit entwickeln könnte.“ (ebd.)

Die Gesundheitsförderung steht offenbar im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, auch der Betriebsräte insbesondere in den Logistikbereichen; die seien in diesem Thema „wirklich aktiv, proaktiv unterwegs“ (Eh3 PM: 26).

(2) Weiterbildung/Personalentwicklung

Inzwischen bietet man auch gezielte Maßnahmen zum Lernen für Ältere an

„Wir haben früher beobachten können, dass an Angeboten und Maßnahmen überwiegend nur jüngere Teilnehmer beteiligt waren. Da haben wir auf allen Ebenen Überzeugungsarbeit geleistet, dass auch Ältere das in Anspruch nehmen sollten aus eigenen Stücken, aus eigenem Interesse. Und ich glaube aufgrund der etwas veränderten Einstellung und der Tatsache, dass man jetzt einfach bei uns einen höheren Anteil an älteren Mitarbeitern auch in den Strukturen jetzt hat als in vergleichbaren Unternehmen, ergibt sich dann das Interesse und auch eine höhere Teilnahme. Also die Angebote und Maßnahmen werden von den Betroffenen auch häufiger wahrgenommen. Und es gibt auch gezielte Maßnahmen. Ich glaube früher waren die wenigen, die es noch gab, eher ausgegrenzt, auch vom eigenen Interesse her. Also da hat sich jetzt ein Stück wirklich Normalität der Teilnehmer eingestellt.“
(Eh3 PM: 15)

Insgesamt bemüht man sich, für Ältere wieder eine Position in der Sozialorganisation der Unternehmung zu finden – auf den Lernprozess wurde schon hingewiesen – allerdings gibt es nichts Konkretes. Gedacht wird daran, Ältere stärker als Berater für Jüngere einzubinden: „Die Jüngeren (...) wissen oft sehr genau was zu tun ist, aber wenn sie versuchen, es zu tun, stellen sie fest, sie wissen nicht wie es geht.“ (Eh3 PM: 2). Hier könnten Ältere mit ihrem Erfahrungswissen helfen. Irgendwelche Konzepte des Wissenstransfers zwischen Jung und Alt finden sich freilich nicht (bzw. werden nicht angesprochen).

(3) Arbeitsgestaltung

Diesbezüglich keine konkreten Ansätze. In der Logistik „denkt man darüber nach“, auch werde die Ergonomie bei Kassenarbeitsplätzen bereits seit den 1970er Jahren „laufend überprüft“ (Eh3 PM: 19), unabhängig jedoch von Fragen des Alters oder Alterns.

6. Tarifpolitik

Der Chemietarifvertrag hat – auch im AGV – eine „hohe Beachtung“ gefunden. Interessant ist die vom Eh3 PM vorgenommene Bewertung: Der TV biete einen „unglaublich intelligenten Weg, die Altersteilzeit als Anspruch zwar zu erhalten, aber faktisch auszutrocknen“. (Eh3 PM: 29) Für den Handel insgesamt gibt es keine tarifpolitische Diskussion des DW, sieht man einmal von der Beteiligung von Einzelhandelsfirmen und von Verdi an einem Arbeitskreis innerhalb des ddn ab, in dem auch tarifpolitische Fragen diskutiert werden.

Für wichtiger als tarifpolitische Regulierung hält die Personalseite von Eh3 (allgemein), dass man in den Unternehmen Aufmerksamkeit für das Thema DW schafft. Kollektivvertraglich

sind nach Ansicht des PM freilich altersdifferenzierte Regelungen, bspw. hinsichtlich Arbeitszeit und Urlaubszeit, zwischen Jüngeren und Älteren sicherlich sinnvoll. Zu denken wäre hier an Langzeitkonten, in die ein Jüngerer „der voll in Saft und Kraft steht“, Urlaubstage einbringt „und vielleicht auch 45 oder 42 oder 43 Stunden wöchentlich arbeitet, wenn er das will und kann“, um dann im Alter „etwas kürzer zu treten“ (Eh3 PM: 37). „Also, dass man da einfach im Wechselspiel von Geld und Arbeitszeit hier zu etwas flexibleren Gestaltungsmöglichkeiten findet, da ist der Tarifvertrag sicher ein taugliches Element und in diese Richtung müssten das alle entwickeln, und da geschieht zu wenig.“ (ebd.)

7. Fazit

Insgesamt findet sich bei Eh3 keine Strategie oder ein Konzept zum Umgang mit der Alterung der Belegschaften, vor allem „von unten“, aus den Märkten, kommen keine Anstöße. Das ganze Thema ist eher ein „Top-Down-Thema“, das durch die Personalleitung im Konzern gesetzt ist. Auch die mittleren Führungskräfte sind wenig interessiert, „die Treiber sind eindeutig wir (die Personalleitungen)“ (EH3 PM: 23). Ausnahme davon sind die Logistikbereiche, wo aufgrund der besonders problematischen gesundheitlichen Situation vor allem auch die Betriebsräte engagiert seien.

Auch seitens der Belegschaft (via Betriebsräte) ist der Personalabteilung kein gesteigertes Interesse an der Bearbeitung etwaiger Fragen im Zusammenhang mit dem DW bewusst. Gleichzeitig werden Angebote „von oben“, etwa zur Gesundheitsförderung, „auch leicht als esoterischer Kram abgetan: ‚Die schon wieder mit ihren drei Liegestützen am Tag für die Führungskräfte‘. Das hat dann mit der erlebten Lebenswirklichkeit im Markt nichts zu tun. Viele Betriebsräte sind ja sehr gute Multiplikatoren, die vermitteln dann auch im Grunde für uns diese Botschaften in die Märkte rein. Deshalb ist das auch ein Feld, das man gemeinsam mit den Betriebsräten sehr sorgfältig aufarbeiten sollte. Also das ist für mich nicht so erkennbar, dass da ein Bedarf seitens der Betroffenen angemeldet wird.“ (Eh3 PM: 24)

Ansonsten ist das Thema DW für die Führungskräfte vor Ort eher eines von der Kundenseite her: „Von der Basis kommen andere Gesichtspunkte rein, mehr auch solche Fragen, wie müssen wir die Sortimente umstellen, was erwartet uns von der Kundenseite her. Eine zunehmend älter werdende Bevölkerung hat andere Bedürfnisse. Wie entwickelt sich Kaufkraft.“ (Eh3 PM: 23)

Exemplarischer Leitfaden der Expertengespräche³³

1. Vorstellung des Projekts und der Beteiligten

2. Strukturdaten des Unternehmens

a) Märkte, Produkte, Wettbewerbssituation, Innovation, Technologien

- Perspektiven/Entwicklung?

b) Organisation

- Organisationsstrukturen
- Hauptsächliche organisatorische Veränderungen der letzten Jahre?

c) Organisation BR

- Struktur (intern) und Größe
- Gewerkschaftlicher Organisationsgrad

3. Strukturdaten Beschäftigte

- verfügbare Daten? Zahlen? (Strukturanalysen)

- Arbeiter/Angestellte
- Männer/Frauen
- Qualifikationsprofil
- Vollzeit/Teilzeit/Leiharbeit/geringfügig?

- Veränderung der Beschäftigtenstruktur in den vergangenen Jahren und zukünftig?

- Wenn ja, warum und in Bezug auf was?
- Engpässe? Bei welchen Berufs-/ Beschäftigungsgruppen?

- Auswirkungen der Wirtschaftskrise

- Kurzarbeit, Beschäftigungsentwicklung, Auswirkungen für ältere ArbeitnehmerInnen (z.B. Entlassungen, ATZ)

³³ In diesem Fall handelt sich um einen Leitfaden für die Gespräche mit den Interessenvertretungen der Beschäftigten in den Betrieben. Die Leitfäden für Gespräche mit anderen Akteuren waren ähnlich strukturiert.

4. Arbeitssituation

Wie würden sie die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen *im Hinblick auf die Mehrheit der Beschäftigten* in Bezug auf folgende Aspekte bewerten?

	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
Die Beschäftigten können ihre Arbeit selbständig planen und einteilen				
Die Beschäftigten können Einfluss auf Entscheidungen nehmen, die den eigenen Arbeitsplatz betreffen				
Die Beschäftigten können ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten im Betrieb weiter entwickeln				
Die Beschäftigten können auf Entscheidungen Einfluss nehmen, die den Betrieb insgesamt betreffen				
Die Beschäftigten können in der Arbeit eigene Ideen einbringen				
Die Beschäftigten haben gute betriebliche Aufstiegsmöglichkeiten				
Die Beschäftigten können auf die Gestaltung der Arbeitszeit Einfluss nehmen				
Das Ausmaß der körperlichen Belastungen in der Arbeit ist hoch				
Das Ausmaß der psychischen Belastungen in der Arbeit ist hoch				
Die Beschäftigten können die körperlichen und psychischen Belastungen in der Arbeit gut ausgleichen				
Die Beschäftigten können sich regelmäßig mit Kolleginnen und Kollegen austauschen				
Die Beschäftigten haben häufig Gelegenheit, sich während der Arbeit neue Dinge anzueignen				
Die Beschäftigten können die vom Betrieb erwartete Leistung ohne Schwierigkeiten auch auf Dauer erbringen				

Was würden Sie sagen: Sind die Arbeitsbedingungen im Betrieb insgesamt so, dass ein(e) Beschäftigte(r) ohne Probleme das Rentenalter erreichen kann?

- Wenn „Nein“: warum nicht?

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen danach, ob sie aus Ihrer Sicht „völlig zutreffen“, „eher zutreffen“, „eher nicht zutreffen“ oder „überhaupt nicht zutreffen“.

	Trifft völlig zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
... die Arbeitsplätze sind sicher				
... das Verhältnis von Einkommen und Leistung stimmt				
... die Betriebs-/Firmenleitung informiert die Belegschaft ausreichend über wichtige Dinge				

5. Altersstruktur und demografische Entwicklung

Wissen Sie Bescheid über betriebliche Altersstruktur und deren Entwicklung?

Wie ist die jetzige Altersstruktur, wie war sie in der Vergangenheit, entwickelt sie sich zukünftig? (Bild vorlegen, einzeichnen lassen jetzige Struktur: DATEN, STATISTIKEN?)

Ggf. differenziert nach Bereichen, Abteilungen, Arbeiter/Angestellte, Geschlecht, Beruf/Qualifikation?

In Betrieben finden sich durchaus unterschiedliche Wahrnehmungen oder Auffassungen zum Thema „Alter“ und „Älter werden“. Ich lese Ihnen jetzt einige Aussagen in diesem Zusammenhang vor und würde Sie bitten zu sagen, ob sie diese Aussagen – mit Blick auf Ihren Betrieb – für „völlig“, „eher“, „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ zutreffend halten!

	Trifft völlig zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
Jüngere werden allgemein für leistungsfähiger gehalten als Ältere				
Bei der Gestaltung der Arbeitsplätze wird auf die Belange älterer Beschäftigter Rücksicht genommen				
Der Betrieb ist bestrebt, sich von älteren Beschäftigten möglichst zu trennen und dafür Jüngere einzustellen				
Auf frei werdenden Arbeitsplätzen werden bevorzugt jüngere Bewerberinnen und Bewerber eingestellt				
Das Erfahrungswissen älterer Beschäftigter wird im Betrieb zu wenig gewürdigt				
Jüngere werden bei der Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsangeboten häufig bevorzugt				
Die Beschäftigten werden in der Regel altersgerecht eingesetzt				
Zwischen Betriebsleitung und Beschäftigten besteht Übereinstimmung darin, möglichst in Vorruhestand oder ATZ zu gehen				

6. Aktuelle Personalpolitik mit Schwerpunkt Demografie

Gibt es eine **Strategie** des Betriebes für den Demografischen Wandel?

- Wie sieht die aus?
- ALTERS- oder bzw. auch ALTERNSorientiert?
- Inwieweit ist BR in diese Strategie eingebunden?
- aktuelle Maßnahmen und Projekte?

Was für **Maßnahmen** sind aus BR-Sicht kurz- und mittelfristig nötig?

- Wie werden sie von P/Management aufgegriffen und umgesetzt?

- Wer ist „Treiber“ bei Veränderungsmaßnahmen, Projekten?

Gibt es eine systematische **Personalplanung** auch für Ältere?

- Haben Sie bei der **Rekrutierung** Altersgrenzen? (sowohl „nach oben“, als auch „nach unten“?) In welchen Bereichen / Tätigkeitsfeldern?
- Existiert eine Nachfolgeplanung? (In welchen Bereichen/ auf welchen Ebenen?)
- Wie war die bisherige Praxis bezüglich Frühpensionierung, **Altersteilzeit**?
- Wie ist das heutige Interesse an Altersteilzeit, gibt es bei der Unterstützung dieser Interessen und Ansprüche dabei für den BR Probleme mit der Betriebsleitung?
- Gibt es betriebliche oder andere Regelungen zur Altersteilzeit?
- Gibt es spezielle lohnpolitische Regelungen für die Älteren, zum Beispiel bezüglich des Übergangs in die Rente oder bei längerer Krankheit und Erwerbsminderung?

Gibt es Vorstellungen, wie man das **Wissen und die Erfahrungen** der älteren Mitarbeiter gut nutzen kann, gibt es dafür im Betrieb klar definierte Regelungen?

- Wie macht sich das Unternehmen das Erfahrungswissen nutzbar (Coach, interne Berater)?
- Welche Anreize gibt es, ältere Mitarbeiter zu halten?
- Wenn ja: Setzt das Unternehmen gezielt solche Anreize?
- Auch nach der Verrentung (Beratertätigkeit, 400€Basis)?

Sind ältere MA in einer besonderen **Arbeitssituation**, die besondere Maßnahmen erfordert?

- Gibt es besonders belastende Arbeitsplätze, die für ältere MA eher weniger geeignet sind?
- Leiden ältere Mitarbeiter mehr als andere unter psychischer und physischer Arbeitsbelastung?
- Wie viele der Älteren wollen eher aufhören zu arbeiten, wie viele können nicht mehr und werden erwerbsunfähig, wie viele wollen von sich aus mit reduzierter Stundenzahl arbeiten?
- Gibt es unter Arbeitsschutzgesichtspunkten spezielle Maßnahmen für ältere Mitarbeiter?
- Gab es oder gibt es Anstrengungen des BR, für einige Ältere oder insgesamt für die Gruppe der Älteren altersgerechte Arbeitsplätze einzurichten, damit sie weniger belastende Arbeitsaufgaben haben?

Wie ist es um die **Weiterbildung** im Betrieb bestellt?

- Wird genug getan für die Qualifizierung und in welchen Bereichen gibt es augenscheinlich zusätzlichen Bedarf?
- Wie ist die Qualifikation der älteren Beschäftigten (Verleich zu anderen Unternehmen)?
- Haben Ältere besonderen Weiterbildungsbedarf? In welchen Bereichen/ in Bezug auf welche Kompetenzen?
- Wie viel gibt der Betrieb pro Jahr für Weiterbildung auch und gerade für Ältere aus?
- Einschätzung der „Lernfähigkeit“ und Motivation Älterer
- Haben ältere Arbeitnehmer spezielle Weiterbildungswünsche?

Arbeitsorganisation

- spielen Fragen des Alters und / oder Alters bei der Gestaltung der
 - o Arbeitsprozesse / Arbeitsabläufe
 - o Arbeitszeit (ggf. Schichtarbeit)
 - o Arbeitsplatzgestaltung
 eine Rolle?

Wie ist die Politik für Ältere verzahnt mit betrieblicher ***Gesundheitspolitik***?

- Wie steht es mit der Gesundheit der älteren Mitarbeiter? (Krankenstand; Entwicklung)
- Werden bei Ihnen im Betrieb Gefährdungsanalysen durchgeführt?

- Gibt es im Betrieb allgemeine Maßnahmen zur Gesundheitsförderung? (z.B.: Betriebssport, Gesundheits-Checks, Beratung, Zuschüsse zu Fitnesscenterbesuchen, Yoga, Rückenschule, Raucherentwöhnung, Ernährung u.ä)
Direkt dort angewandt oder von Dritten außerhalb angeboten und vom Betrieb subventioniert?

- Gibt es auch spezielle Maßnahmen für ältere Mitarbeiter?

- Wo bleiben Lücken?

Wie ist die Bilanz des BR bezüglich personalpolitischer Maßnahmen?

Hat sich in diesem Themenfeld etwas in der nahen Vergangenheit verändert? (z.B. geringere Priorität aufgrund der Krise)

7. Rolle betrieblicher Akteure

Generell: Wer ist im Betrieb/Unternehmen initiativ, wenn es um das „Demografiethema“ geht?

a) Betriebsrat

Zusammenarbeit mit Management im Allgemeinen (eher Konflikt oder eher Kooperation?)

Werden Sie als BR hinreichend schnell und umfassend informiert, einbezogen?

Was sind gegenwärtig die wichtigsten Themen zwischen AG und BR? UND: Spielt das Alter(n)sthema eine Rolle?

- Wenn ja, in welchen Feldern/ in Bezug auf welche Maßnahmen?

Hat der BR zum Demografischen Wandel eine andere Position als die Betriebsleitung?

- Wo sind die Gemeinsamkeiten und Unterschiede?

Gibt es spezielle Betriebsvereinbarungen, die sich auf die Situation älterer Mitarbeiter beziehen?

- Wenn ja, wie kam es dazu?
- Wenn ja: Beurteilung / Stellenwert
- Wenn nein: Will BR Betriebsvereinbarungen zu dem Thema?

Lassen sich die Initiativrechte des BetrVG auch für das „Alter(n)sthema“ nutzen? Tun Sie dies?

Würden Sie sich – selbstkritisch – mehr Initiative / Engagement des BR wünschen?

- Hat BR dafür genug Ressourcen und Know-how?

b) Personalbereich/PE/Arbeitssicherheit

Kommen von diesem Bereich Anfragen an den BR, sich mit Problemen Älterer zu beschäftigen?

Sind diese Gegenstand von Mitarbeitergesprächen, Abteilungskonferenzen oder anderen betrieblichen Foren?

Geben Arbeitsschutz-, Behinderten-, Frauen- und andere Beauftragte Impulse, sich mit Problemen der Älteren zu beschäftigen?

c) Beschäftigte

Gehen Impulse von (älteren) Beschäftigten aus?

z.B. bzgl. Arbeits- und/oder Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsschutz, PE usw.

Wo und wie werden diese deutlich gemacht bzw. artikuliert?

- BR als direkter Ansprechpartner?

d) (Mittleres) Management

Hat das mittlere Management einen Überblick über die Arbeitsbelastung der Beschäftigten?

Haben diese Gestaltungsspielraum, um Arbeitsplätze altersgerecht einzurichten?

Kommen von dort Impulse / Anregungen?

Ganz allgemein: Wo sehen sie auf betrieblicher Akteursebene Blockaden bei der Umsetzung alter(n)sgerechter Maßnahmen?

8. Rolle externer Akteure / Institutionen

Tarifpolitik

- Gibt es einen für Ihr Unternehmen gültigen Tarifvertrag mit speziellen Regelungen für Ältere?
Wenn **ja**: Sind diese sinnvoll? Umsetzbar, praktikabel?
Wenn **nein**: Ist so etwas sinnvoll und wie könnte man es mit einfachen Mitteln umsetzen?
- Gibt es sonstige tarifliche Regelungen, die „Alter“ thematisieren, und an denen Sie sich orientieren?
- Gibt es aus Ihrer Sicht Regelungsbedarf?
- in welchen Feldern?

Gewerkschaft

- Wie nehmen Sie die Gewerkschaft(en) bzgl. dieses Themas wahr?
- Welche Initiativen / Anregungen usw. kommen von dort?
- Hat sich da etwas verändert in der letzten Zeit?
- Teilen Sie als BR die Strategien/ Positionen der Gewerkschaft?
- Mehr Anstöße/Unterstützung gewünscht?

AG-Verbände

- Praxisnahe Initiativen und Vorschläge?
- Veröffentlichungen, Checklisten u. andere Materialien, die im Umlauf dazu sind?
- Anforderungen an die Arbeitgeberseite mit Blick auf Tarifpolitik und/oder Unterstützung?!

Initiativen

Sind die Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ (INQA), „Demotrans“ oder der DGB-Index „Gute Arbeit“ bekannt, die sich mit dem Demografieproblem und der Schaffung nachhaltiger Arbeitsbedingungen älterer Mitarbeiter befassen?

Gesetzgeber

- Perspektiven des BR auf: Rente mit 67 / Wegfall ATZ-Regelungen
- Förderungs- oder Regelungsbedarf des Gesetzgebers?

9. Fazit

a) Auf einer Skala von 1(sehr gering) – 5 (sehr hoch): Wo verorten Sie die Dringlichkeit des Demografiethemas für Ihren Betrieb?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

b) Nochmal dieselbe Skala: Wo sehen Sie den Betrieb in Bezug auf die Qualität der Reaktion auf die *Alters-Frage*?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

c) Nochmal dieselbe Skala: Wo sehen Sie den Betrieb in Bezug auf die Qualität der Reaktion auf die *Alters-Frage*?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

Summa Summarum: Wo besteht aus BR-Sicht dringendster Handlungsbedarf?

Datenreport der Repräsentativerhebung

Frage: „Ist ein Betriebsrat vorhanden?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat
Kein BR vorhanden	BR vorhanden	Nur GL/PL gefragt
80%	20%	

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat
Kein BR vorhanden	BR vorhanden	Nur GL/PL gefragt
72%	28%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat
Kein BR vorhanden	BR vorhanden	Nur GL/PL gefragt
93%	7%	

Frage: „Ist ein Arbeitsschutz vorhanden?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
Kein AS vorhanden	AS vorhanden	Kein AS vorhanden	AS vorhanden
36%	64%	27%	74%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
Kein AS vorhanden	AS vorhanden	Kein AS vorhanden	AS vorhanden
38%	62%	13%	87%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
Kein AS vorhanden	AS vorhanden	Kein AS vorhanden	AS vorhanden
54%	46%	80%	20%

Frage: „Ist eine Personalabteilung vorhanden?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
Kein PA vorhanden	PA vorhanden	Keine PA vorhanden	PA vorhanden
47%	53%	16%	84%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
Kein PA vorhanden	PA vorhanden	Kein PA vorhanden	PA vorhanden
41%	59%	0%	100%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
Kein PA vorhanden	PA vorhanden	Kein PA vorhanden	PA vorhanden
66%	34%	14%	86%

Frage: „Betriebsarzt vorhanden?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
Kein BA vorhanden	BA vorhanden	Kein BA vorhanden	BA vorhanden
66%	34%	16%	84%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
Kein BA vorhanden	BA vorhanden	Kein BA vorhanden	Ba vorhanden
72%	28%	7%	93%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
Kein Ba vorhanden	BA vorhanden	Kein BA vorhanden	BA vorhanden
90%	10%	43%	57%

Frage: „Sind Mittlere Führungskräfte vorhanden?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
Keine MFK vorhanden	MFK vorhanden	Keine MFK vorhanden	MFK vorhanden
36%	64%	41%	59%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
Keine MFK vorhanden	MFK vorhanden	Keine MFK vorhanden	MFK vorhanden
45%	55%	40%	60%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
Keine MFK vorhanden	MFK vorhanden	Keine MFK vorhanden	MFK vorhanden
55%	45%	76%	24%

Frage: „Gewerkschaftliche Vertrauensleute vorhanden?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
Keine VL vorhanden	VL vorhanden	Keine VL vorhanden	VL vorhanden
96%	4%	47%	53%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
Keine VL vorhanden	VL vorhanden	Keine VL vorhanden	VL vorhanden
90%	10%	40%	60%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
Keine VL vorhanden	VL vorhanden	Keine VL vorhanden	VL vorhanden
95%	5%	72%	28%

Frage: „Wie stark vom DemoWandel betroffen- heute?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
30%	40%	23%	7%	12%	37%	31%	20%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
22%	33%	30%	15%	20%	27%	27%	26%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
28%	36%	25%	11%	21%	38%	27%	14%

Frage: „Wie stark vom DemoWandel betroffen-Zukunft?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
13%	30%	34%	23%	5%	16%	47%	32%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
11%	21%	43%	25%	7%	14%	50%	29%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
21%	26%	29%	24%	19%	33%	27%	21%

Frage: „DemoWandel heute spürbar durch- steigendes

Durchschnittsalter der Belegschaft ?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
2%	12%	43%	43%	0%	1%	37%	62%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
17%	17%	41%	25%	0%	12%	38%	50%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
13%	19%	30%	38%	16%	16%	40%	28%

Frage: „DemoWandel heute spürbar durch- Fachkräftemangel?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
23%	21%	26%	30%	19%	39%	30%	12%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
33%	25%	17%	25%	50%	37%	13%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
30%	23%	27%	20%	19%	19%	37%	25%

Frage: „DemoWandel heute spürbar durch-Nachwuchsmangel?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
16%	26%	26%	32%	31%	35%	21%	13%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
33%	25%	25%	17%	63%	25%	0%	12%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
29%	20%	23%	23%	5%	31%	25%	6%	38%

**Frage: „DemoWandel heute spürbar durch-
Führungskräftemangel?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat					
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Keine Angaben	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Keine Angaben
9%	11%	4%	3%	0%	73%	18%	16%	9%	2%	0%	55%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Keine Angabe	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Keine Angaben	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
62%	17%	10%	7%	4%	47%	27%	20%	6%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat					
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Keine Angaben	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Keine Angaben
10%	7%	8%	5%	1%	69%	14%	11%	10%	1%	1%	63%

**Frage: „DemoWandel heute spürbar durch- Verlust von
Erfahrungswissen?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
18%	27%	31%	24%	10%	19%	36%	35%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
33%	9%	33%	25%	25%	0%	37%	38%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
27%	24%	30%	19%	13%	26%	22%	39%

**Frage: „DemoWandel heute spürbar durch- hohen
Krankenstand/hohe Fehlzeiten?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
42%	33%	10%	15%	25%	41%	22%	12%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
50%	20%	20%	10%	25%	12%	38%	25%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
43%	22%	25%	10%	52%	3%	35%	10%

Frage: „DemoWandel heute spürbar durch- verstärkte

Rekrutierung Älterer (50+)?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
38%	21%	27%	14%	41%	32%	18%	9%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
46%	36%	9%	9%	75%	12%	13%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
34%	32%	25%	9%	71%	7%	19%	3%

**Frage: „Demographischer Wandel heute spürbar durch-
Zunahme von Leistungs- und Tätigkeitseinschränkungen?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
34%	34%	14%	18%	23%	28%	32%	17%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
30%	30%	20%	20%	12%	50%	13%	25%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
30%	24%	39%	7%	50%	20%	23%	7%

Frage: „Demographischer Wandel spürbar in Zukunft durchsteigendes Durchschnittsalter der Belegschaft?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
2%	11%	49%	38%	2%	4%	30%	64%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
6%	17%	44%	33%	9%	18%	27%	46%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
7%	21%	33%	39%	21%	25%	29%	25%

Frage: „Demographischer Wandel spürbar in Zukunft durchFachkräftemangel?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
17%	13%	38%	32%	22%	37%	25%	16%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
21%	10%	53%	16%	18%	55%	18%	9%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
15%	28%	30%	27%	7%	30%	44%	19%

**Frage: „Demographischer Wandel spürbar in Zukunft durch-
Nachwuchsmangel?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
12%	19%	37%	32%	25%	34%	31%	10%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
10%	37%	32%	21%	27%	46%	18%	9%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
20%	25%	29%	26%	11%	28%	50%	11%

**Frage: „Demographischer Wandel spürbar in Zukunft durch-
Führungskräftemangel?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
20%	38%	29%	13%	34%	42%	21%	3%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
28%	28%	44%	0%	27%	46%	9%	18%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
28%	31%	25%	16%	34%	27%	31%	8%

**Frage: „Demographischer Wandel spürbar in Zukunft durch-
Verlust von Erfahrungswissen?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
11%	24%	33%	32%	12%	22%	33%	33%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
28%	11%	33%	28%	18%	9%	27%	46%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
18%	36%	29%	17%	10%	10%	49%	31%

**Frage: „ Demographischer Wandel spürbar in Zkunft durch-
hohen Krankenstand / hohe Fehlzeiten?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
24%	47%	17%	12%	29%	35%	25%	11%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
41%	29%	24%	6%	9%	46%	36%	9%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
24%	42%	18%	16%	11%	48%	33%	8%

**Frage: „Demographischer Wandel spürbar in Zukunft durch-
verstärkte Rekrutierung Älterer (50+)?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
24%	35%	30%	11%	32%	45%	17%	6%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
35%	47%	18%	0%	64%	27%	9%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
32%	31%	25%	12%	41%	27%	27%	5%

**Frage: „Demographischer Wandel spürbar in Zukunft durch-
Zunahme von Leistungs- und Tätigkeitseinschränkungen?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
21%	39%	30%	10%	27%	21%	32%	20%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
24%	24%	41%	11%	18%	36%	18%	28%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
31%	20%	35%	14%	7%	37%	52%	4%

**Frage: „Altersgruppe 50+ von Problem betroffen -
Personalabbau?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
56%	33%	7%	4%	0%	43%	37%	16%	4%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen
48%	34%	14%	4%	60%	27%	13%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
64%	26%	7%	3%	0%	71%	13%	6%	10%	0%

**Frage: „Altersgruppe 50+ von Problem betroffen - Hohe
Fluktuation?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
79%	18%	2%	1%	0%	60%	34%	4%	2%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
71%	29%	0%	0%	0%	86%	7%	7%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
74%	21%	4%	1%	0%	68%	22%	4%	6%	0%

**Frage: „Altersgruppe 50+ von Problem betroffen - Hoher Bedarf
an Weiterbildung und Qualifizierung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
44%	32%	18%	6%	0%	29%	35%	31%	5%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
24%	31%	31%	14%	0%	33%	33%	20%	14%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
45%	29%	17%	9%	0%	20%	48%	21%	11%	0%

**Frage: „Altersgruppe 50+ von Problem betroffen - Geringe
Weiterbildungsbeteiligung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
43%	25%	20%	12%	0%	30%	29%	29%	12%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
43%	25%	28%	4%	0%	27%	60%	13%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
48%	25%	21%	6%	0%	41%	32%	7%	20%	0%

**Frage: „Altersgruppe 50+ von Problem betroffen - Geringe
Weiterbildungsneigung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
39%	25%	24%	12%	0%	30%	26%	30%	14%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
41%	30%	225	7%	0%	20%	47%	20%	13%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
46%	26%	21%	7%	0%	45%	17%	30%	8%	0%

Frage: „Altersgruppe 50+ von Problem betroffen - Fehlende betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
41%	32%	22%	5%	0%	22%	32%	31%	15%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
42%	27%	27%	4%	0%	33%	40%	20%	7%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
51%	19%	22%	8%	0%	40%	9%	21%	30%	0%

**Frage: „Altersgruppe 50+ von Problem betroffen -
Überdurchschnittliche körperliche Belastung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
44%	32%	18%	6%	0%	28%	34%	23%	15%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
48%	31%	17%	4%	0%	20%	47%	20%	13%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
52%	21%	22%	5%	0%	21%	10%	24%	45%	0%

**Frage: „Altersgruppe 50+ von Problem betroffen -
Überdurchschnittliche psychische Belastung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
47%	40%	11%	2%	0%	23%	19%	40%	18%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
46%	29%	21%	4%	0%	7%	40%	33%	20%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
50%	28%	19%	3%	0%	25%	18%	11%	36%	0%

Frage: „Altersgruppe 50+ von Problem betroffen - Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Betreuung von (Enkel-)Kindern?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
58%	34%	7%	1%	0%	38%	33%	23%	6%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
44%	48%	4%	4%	0%	40%	53%	7%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
50%	30%	18%	2%	0%	39%	28%	21%	12%	0%

Frage: „Altersgruppe 50+ von Problem betroffen - Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Pflege von Angehörigen?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
58%	32%	8%	2%	0%	32%	35%	24%	9%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
48%	45%	7%	0%	0%	33%	47%	20%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht	Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Eher betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
53%	27%	19%	1%	0%	30%	38%	22%	10%	0%

Frage: „Anwendung von Instrumenten -Altersstrukturanalyse?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Kenne ich nicht	Ja	Nein	Kenne ich nicht	Ja	Nein
11%	24%	65%	16%	31%	53%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Kenne ich nicht	Ja	Nein	Kenne ich nicht	Ja	Nein
11%	46%	43%	13%	0%	87%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Kenne ich nicht	Ja	Nein	Kenne ich nicht	Ja	Nein
16%	7%	77%	28%	19%	53%

**Frage: „Anwendung von Instrumenten -
Qualifikationsbedarfsanalyse?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Kenne ich nicht	Ja	Nein	Kenne ich nicht	Ja	Nein
6%	43%	51%	6%	49%	45%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Kenne ich nicht	Ja	Nein	Kenne ich nicht	Ja	Nein
7%	43%	50%	7%	7%	86%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Kenne ich nicht	Ja	Nein	Kenne ich nicht	Ja	Nein
11%	28%	61%	18%	23%	59%

Frage: „Anwendung von Instrumenten -Work ability index(WAI)?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Kenne ich nicht	Ja	Nein	Kenne ich nicht	Ja	Nein
32%	8%	60%	35%	10%	55%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Kenne ich nicht	Ja	Nein	Kenne ich nicht	Ja	Nein
29%	57%	14%	47%	33%	20%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Kenne ich nicht	Ja	Nein	Kenne ich nicht	Ja	Nein
34%	7%	59%	31%	11%	58%

Frage: „Anwendung von Instrumenten -Belastungsanalyse?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Kenne ich nicht	Ja	Nein	Kenne ich nicht	Ja	Nein
8%	22%	70%	12%	6%	82%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Kenne ich nicht	Ja	Nein	Kenne ich nicht	Ja	Nein
0%	21%	79%	13%	33%	54%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Kenne ich nicht	Ja	Nein	Kenne ich nicht	Ja	Nein
12%	9%	79%	12%	6%	82%

**Frage: „Anwendung von Instrumenten -
Gefährdungsbeurteilung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Kenne ich nicht	Ja	Nein	Kenne ich nicht	Ja	Nein
3%	74%	23%	6%	80%	14%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Kenne ich nicht	Ja	Nein	Kenne ich nicht	Ja	Nein
0%	72%	28%	13%	80%	7%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Kenne ich nicht	Ja	Nein	Kenne ich nicht	Ja	Nein
9%	44%	47%	12%	32%	56%

**Frage: „Anwendung von Instrumenten -DGB-Index Gute
Arbeit?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Kenne ich nicht	Ja	Nein	Kenne ich nicht	Ja	Nein
40%	6%	54%	28%	16%	56%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Kenne ich nicht	Ja	Nein	Kenne ich nicht	Ja	Nein
39%	4%	57%	27%	13%	60%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Kenne ich nicht	Ja	Nein	Kenne ich nicht	Ja	Nein
40%	7%	53%	26%	20%	54%

**Frage: „alle Beschäftigte (Maßnahmen vorhanden/geplant)-
Arbeitsorganisatorische Maßnahmen zur Vermeidung einseitiger
Belastungen?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
57%	5%	38%	61%	5%	34%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
48%	14%	38%	54%	13%	33%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
64%	4%	32%	67%	5%	28%

**Frage: „alle Beschäftigte (Maßnahmen vorhanden/geplant)-
Altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
35%	1%	64%	48%	2%	50%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
46%	11%	43%	33%	0%	67%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
48%	2%	50%	66%	0%	34%

**Frage: „alle Beschäftigte (Maßnahmen vorhanden/geplant)-
Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
43%	7%	50%	62%	11%	27%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
48%	7%	45%	27%	40%	33%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
57%	6%	37%	75%	4%	21%

**Frage: „alle Beschäftigte (Maßnahmen vorhanden/geplant)-
Arbeitszeitreduzierung bei belastenden Tätigkeiten?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
85%	1%	14%	91%	2%	7%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
76%	10%	14%	67%	6%	27%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
78%	4%	18%	75%	6%	19%

**Frage: „alle Beschäftigte (Maßnahmen vorhanden/geplant)-
Flexible Arbeitszeitregelungen zum Belastungsausgleich?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
54%	2%	44%	64%	3%	33%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
38%	14%	48%	53%	7%	40%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
40%	3%	57%	51%	0%	49%

**Frage: „alle Beschäftigte (Maßnahmen vorhanden/geplant)-
Lebensarbeitszeitkonten/Langzeitkonten?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
79%	5%	16%	78%	5%	17%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
66%	17%	17%	60%	33%	7%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
77%	5%	18%	58%	10%	32%

**Frage: „alle Beschäftigte (Maßnahmen vorhanden/geplant)-
Auszeiten ("Sabbaticals")?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
90%	1%	9%	86%	3%	11%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
86%	4%	10%	67%	27%	6%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
84%	3%	13%	73%	13%	14%

**Frage: „alle Beschäftigte (Maßnahmen vorhanden/geplant)-
Programme Vereinbarkeit von Familie und Beruf ("Work-Life-
Balance")?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
86%	3%	11%	90%	2%	8%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
76%	7%	17%	47%	33%	20%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
81%	4%	15%	82%	8%	10%

**Frage: „alle Beschäftigte (Maßnahmen vorhanden/geplant)-
Formalisierte Weiterbildung (Kurse,Seminare)?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
38%	10%	52%	42%	9%	49%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
21%	7%	72%	20%	0%	80%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
32%	10%	58%	36%	13%	51%

**Frage: „alle Beschäftigte (Maßnahmen vorhanden/geplant)- Non-
formale-Weiterbildung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
18%	5%	77%	20%	3%	77%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
28%	7%	72%	7%	7%	86%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
22%	6%	72%	31%	4%	65%

**Frage: „alle Beschäftigte (Maßnahmen vorhanden/geplant)-
Angebote zur Gesundheitsförderung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
67%	8%	25%	61%	9%	30%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
76%	0%	24%	7%	13%	80%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
71%	9%	20%	80%	8%	12%

**Frage: „alle Beschäftigte (Maßnahmen vorhanden/geplant)-
Gesprächskreise zum Gesundheitsschutz ("Gesundheitszirkel")?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
73%	5%	22%	63%	4%	33%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
79%	21%	0%	27%	73%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
81%	3%	16%	88%	2%	10%

Frage: „alle Beschäftigte (Maßnahmen vorhanden/geplant)-

Krankenrückkehrgespräch als Instrument der

Gesundheitsförderung?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
60%	6%	34%	46%	8%	46%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
59%	3%	38%	40%	27%	33%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
76%	5%	19%	44%	6%	50%

Frage: „Ältere Beschäftigte 50+ (Maßnahmen vorhanden/geplant)- Altersteilzeit Blockmodell?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
78%	1%	21%	48%	1%	51%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
65%	0%	35%	27%	0%	73%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
87%	2%	11%	68%	1%	31%

**Frage: „Ältere Beschäftigte 50+ (Maßnahmen
vorhanden/geplant)-Altersteilzeit unverblockt?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
91%	1%	8%	78%	2%	20%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
86%	4%	10%	58%	8%	34%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
87%	1%	12%	83%	0%	17%

**Frage: „Ältere Beschäftigte 50+ (Maßnahmen
vorhanden/geplant)-Abfindungsangebote?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
84%	2%	14%	66%	6%	28%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
90%	3%	7%	73%	0%	27%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
91%	3%	6%	77%	1%	22%

**Frage: „Ältere Beschäftigte 50+ (Maßnahmen
vorhanden/geplant)- besondere Ausstattung der Arbeitsplätze für
Ältere?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
78%	5%	17%	85%	3%	12%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
75%	11%	14%	93%	0%	7%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
87%	6%	7%	82%	6%	12%

**Frage: „Ältere Beschäftigte 50+ (Maßnahmen
vorhanden/geplant)- Arbeitsorganisatorische Maßnahmen zur
Vermeidung einseitiger Belastungen?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
62%	4%	34%	68%	2%	30%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
65%	7%	28%	60%	0%	40%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
69%	4%	27%	76%	0%	24%

**Frage: „Ältere Beschäftigte 50+ (Maßnahmen
vorhanden/geplant)-Arbeitszeitreduzierung bei belastenden
Tätigkeiten?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
85%	2%	13%	93%	2%	5%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
73%	10%	17%	87%	0%	13%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
80%	4%	16%	78%	7%	15%

**Frage: „Ältere Beschäftigte 50+ (Maßnahmen
vorhanden/geplant)-reduzierte Leistungsvorgaben für Ältere?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
90%	1%	9%	89%	2%	9%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
90%	3%	7%	87%	13%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
83%	2%	15%	93%	0%	7%

**Frage: „Ältere Beschäftigte 50+ (Maßnahmen
vorhanden/geplant)- Weiterbildung/Qualifizierung für Ältere?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
84%	7%	9%	89%	3%	8%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
76%	14%	10%	87%	0%	13%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
82%	4%	14%	98%	0%	2%

**Frage: „Ältere Beschäftigte 50+ (Maßnahmen
vorhanden/geplant)- spezielle Arbeitszeitregelungen für Ältere?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
88%	4%	8%	95%	1%	4%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
66%	10%	24%	73%	0%	27%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
80%	3%	17%	90%	5%	5%

**Frage: „Ältere Beschäftigte 50+ (Maßnahmen
vorhanden/geplant)- spezielle Angebote zur
Gesundheitsförderung Älterer?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
87%	4%	9%	88%	3%	9%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
90%	0%	10%	87%	0%	13%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
89%	4%	7%	99%	0%	1%

**Frage: „Ältere Beschäftigte 50+ (Maßnahmen
vorhanden/geplant)- spezieller Gesprächskreis zum
Gesundheitsschutz Älterer?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
92%	3%	5%	92%	2%	6%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
94%	3%	3%	93%	0%	7%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden	Weder vorhanden, noch geplant	Maßnahme geplant	Maßnahme vorhanden
91%	3%	6%	99%	0%	1%

Die Kürzel für die folgenden Tabellen

GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB
Geschäfts- leitung	Personalabteilung	Arbeitssicherheit/ Arbeitsschutz	Betriebsarzt	Mittlere Führungskräfte	Sonstige Belegschaft
BR	GV	GS	AVWV	SE	KA
Betriebsrat	Gewerkschaftliche Vertrauensleute	Gewerkschaft	Arbeitgeber- /Wirtschaftsverband/IHK	Sonstige externe	Keine Angaben

**Frage: „Initiator 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
arbeitsorganisatorische Maßnahmen zur Vermeidung einseitiger
Belastungen?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen									Betriebsrat						
GL	PL	AS	BA	MF	SB	BR	AW V	SE	GL	PL	AS	BA	MF	SB	BR
67%	4%	5%	3%	10%	6%	2%	1%	2%	23%	2%	16%	5%	9%	1%	44%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat				
GL	PL	AS/AS	BR	GL	PL	AS/AS	SB	BR
67%	17%	8%	8%	14%	14%	29%	14%	29%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen									Betriebsrat			
GL	PL	AS	BA	MF	SB	BR	AVVV	SE	GL	AS	SB	GV
84%	1%	1%	1%	4%	4%	3%	1%	1%	43%	3%	18%	36%

**Frage: „Initiator 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
arbeitsorganisatorische Maßnahmen zur Vermeidung einseitiger
Belastungen?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat								
GL	PL	AS	BA	MF	SB	BR	SE	GL	PL	AS	BA	MF	BR	GV	GS	SE
11%	8%	8%	6%	20%	33%	6%	8%	6%	6%	9%	11%	11%	42%	4%	7%	4%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat		
GL		BA		GL	MF	BR
50%		50%		33%	17%	50%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat	
GL	PL	AS	MF	SB	BR	SE	GL	BR
27%	5%	5%	27%	14%	14%	8%	50%	50%

**Frage: „Initiator 2 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat						
KA	GL	PL	AS	MF	SB	BR	KA	GL	PL	MF	SB	BR	SE
13%	64%	3%	1%	16%	2%	1%	8%	33%	7%	19%	8%	23%	2%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat					
GL	PL	SB	KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	KA
605	20%	7%	13%	20%	10%	10%	10%	10%	40%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat						
KA	GL	PL	MF	SB	BR	SE	KA	GL	PL	AS	MF	SB	BR
14%	70%	4%	4%	5%	2%	1%	7%	49%	7%	3%	7%	3%	24%

**Frage: „Initiator 2 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen									Betriebsrat								
KA	GL	PL	AS	MF	SB	BR	GS	SE	KA	GL	PL	AS	BA	MF	SB	BR	GV
76%	3%	5%	1%	5%	6%	2%	1%	1%	60%	5%	5%	1%	4%	4%	1%	19%	1%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
GL	MF	BR	KA		BR	KA			
7%	6%	7%	80%		20%	80%			

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat		
KA	GL	PL	MF	SB	BR	SE	KA	GL	BR
81%	4%	4%	6%	2%	2%	1%	82%	4%	14%

**Frage: „Initiator 3 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen									Betriebsrat									
KA	GL	PL	AS	BA	MF	SB	AVWV	SE	KA	GL	PL	AS	BA	MF	SB	BR	GV	SE
21%	46%	1%	13%	6%	4%	7%	1%	1%	9%	12%	1%	17%	12%	10%	4%	30%	1%	4%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat					
GL	PL	AS/AS	MF	BR	KA	GL	PL	AS/AS	BA	BR	KA
40%	13%	20%	7%	7%	13%	9%	9%	27%	9%	19%	27%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat					
KA	GL	PL	AS	BA	MF	SB	AVWV	KA	GL	AS	MF	SB	BR
16%	70%	3%	1%	3%	3%	3%	1%	25%	45%	5%	5%	10%	10%

**Frage: „Initiator 3 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen									Betriebsrat								
KA	GL	PL	AS	BA	MF	SB	BR	SE	KA	GL	PL	AS	BA	MF	SB	BR	GV
73%	4%	2%	5%	5%	3%	4%	2%	2%	62%	1%	1%	3%	5%	1%	4%	22%	1%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
GL	BA	BR	KA	PL	AS/AS	BA	BR	KA	
7%	13%	7%	73%	9%	9%	9%	9%	64%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat	
KA	GL	PL	AS	MF	SB	BR	KA	BR
78%	8%	1%	1%	2%	8%	2%	75%	25%

**Frage: „Initiator 4 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Arbeitszeitreduzierung bei belastenden Tätigkeiten?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat					
KA	GL	PL	AS	SB	BR	SE	KA	GL	PL	AS	BR	SE
23%	50%	5%	9%	9%	2%	2%	34%	14%	5%	14%	19%	14%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat			
GL	PL	SB	BR	SE	KA	GL	BR	GS	KA
22%	22%	11%	22%	11%	12%	17%	17%	33%	33%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat				
KA	GL	PL	AS	MF	SB	BR	SE	KA	GL	PL	SB	BR
11%	68%	5%	2%	2%	6%	4%	2%	4%	42%	4%	21%	29%

**Frage: „Initiator 4 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Arbeitszeitreduzierung bei belastenden Werten?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat			
KA	GL	PL	AS	BA	MF	SB	BR	KA	PL	BA	BR
77%	5%	5%	2%	2%	5%	2%	2%	71%	5%	5%	19%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat		
GL		PL		KA		BR		KA
33%		11%		56%		33%		67%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat			
KA	GL	SB	SE		KA	PL	MF	BR
91%	5%	2%	2%		76%	4%	4%	16%

**Frage: „Initiator 5 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
flexible Arbeitszeitregelungen zum Belastungsausgleich?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat						
KA	GL	PL	AS	BA	MF	SB	BR	KA	GL	PL	BA	MF	SB	BR
19%	57%	7%	1%	2%	5%	7%	2%	11%	35%	3%	10%	7%	1%	33%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat			
GL	PL	MF	SB	BR	SE	KA	GL		BR	GS
39%	11%	11%	6%	11%	11%	11%	57%		29%	14%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat				
KA	GL	PL	MF	SB	BR	SE	KA	GL	PL	SB	BR
18%	67%	5%	2%	5%	2%	1%	7%	52%	5%	12%	24%

**Frage: „Initiator 5 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
flexible Arbeitszeitregelungen zum Belastungsausgleich?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat							
KA	GL	PL	AS	MF	SB	BR	KA	GL	PL	BA	MF	SB	BR	GS
84%	1%	2%	1%	3%	4%	5%	61%	8%	6%	1%	1%	3%	19%	1%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
GL	PL	BR	KA	PL	SB	BR	KA
6%	6%	6%	82%	29%	14%	43%	14%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat		
KA	GL	PL	MF	SB	BR	SE	KA	GL	BR
84%	5%	2%	2%	5%	1%	1%	71%	10%	19%

**Frage: „Initiator 6 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
.Lebensarbeitszeitkonten/Langzeitkonten?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat							
KA	GL	PL	SB	KA	GL	PL	MF	BR	GS		
13%	79%	4%	4%	9%	41%	6%	7%	35%	2%		

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat			
GL	PL	SB	BR	SE	KA	GL	PL	BR	GS
30%	20%	10%	20%	10%	10%	17%	17%	33%	33%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat					
KA	GL	PL	SB	BR	KA	GL	PL	AS	BA	BR
19%	71%	4%	2%	4%	29%	40%	3%	3%	11%	14%

**Frage: „Initiator 6 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Lebensarbeitszeitkonten/Langzeitkonten?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat			
KA	GL	MF	SB	BR	GV	KA	GL	PL	BR
81%	4%	2%	7%	4%	2%	54%	14%	2%	30%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
GL		KA		PL	BR	AVWV	KA
10%		90%		17%	33%	17%	33%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat		
KA	GL	PL	MF	SB	SE	KA	GL	BR
88%	4%	2%	2%	2%	2%	83%	14%	3%

**Frage: „Initiator 7 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Auszeiten ("Sabbaticals")?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat			
GL	SB	BR	GL	SB	BR	KA
25%	50%	25%	20%	40%	20%	20%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			

**Frage: „Initiator7 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Auszeiten ("Sabbaticals")?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
KA	GL	SB	BR		KA	GL	PL	BA	BR
86%	4%	5%	5%		76%	4%	3%	3%	14%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
GL		KA		PL		KA	
25%		75%		20%		80%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat	
KA	GL	PL	MF	SE	KA	BR
79%	9%	6%	3%	3%	91%	9%

**Frage: „Initiator8 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Programme Vereinbarkeit von Familie und Beruf?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat						
KA	GL	PL	MF	SB	BR	SE	KA	GL	PL	BA	SB	BR	GV
16%	50%	3%	6%	19%	3%	3%	4%	32%	9%	5%	4%	41%	5%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
GL	PL	BR	KA	GL	PL	BR	KA
43%	14%	14%	29%	38%	12%	38%	12%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat			
KA	GL	PL	SB	BR	KA	GL	PL	BR
20%	67%	3%	7%	3%	6%	19%	12%	63%

**Frage: „Initiator 8 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Programme Vereinbarkeit von Familie und Beruf?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat				
KA	GL	PL	BA	SB	BR	KA	GL	PL	BR	GV
72%	6%	3%	3%	13%	3%	57%	14%	10%	14%	5%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
GL	PL	BR	KA	GL	PL	BR	KA
14%	14%	14%	58%	12%	13%	25%	50%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat	
KA	GL	PL	SB	KA	BR
79%	8%	5%	8%	93%	7%

**Frage: „Initiator 9 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Formalisierte Weiterbildung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat							
KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	SE	KA	GL	PL	BA	MF	SB	BR	GS
12%	61%	8%	1%	10%	4%	4%	6%	54%	20%	2%	6%	1%	10%	1%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat				
GL	PL	MF	SB	BR	KA	GL	PL	MF	SB	KA
48%	17%	4%	9%	4%	18%	50%	25%	8%	8%	9%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat							
KA	GL	PL	MF	SB	AVWV	SE	KA	GL	PL	AS/AS	MF	BR	AVWV	SE
14%	74%	4%	2%	1%	1%	4%	11%	59%	6%	2%	2%	11%	7%	2%

**Frage: „Initiator 9 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Formalisierte Weiterbildung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat							
KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	BR	SE	KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	BR	GV
73%	5%	7%	4%	2%	7%	1%	1%	64%	4%	5%	1%	2%	4%	19%	1%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
GL	PL	MF	SB	KA	PL	MF	BR	KA	
9%	4%	4%	4%	79%	8%	8%	25%	59%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat					
KA	GL	PL	MF	SB	SE	KA	GL	PL	AS/AS	MF	BR
82%	3%	3%	3%	7%	2%	76%	2%	4%	2%	7%	9%

**Frage: „Initiator 10 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Non-formale Weiterbildung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat							
KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	SE	KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	BR	SE
14%	59%	4%	3%	15%	3%	2%	10%	36%	10%	8%	15%	7%	12%	2%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat				
GL	PL	AS/AS	MF	BR	AVVW	KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB
43%	9%	5%	24%	5%	5%	9%	36%	14%	14%	29%	7%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat						
KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	SE	KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	BR
15%	69%	2%	1%	6%	4%	3%	5%	64%	2%	2%	5%	2%	20%

**Frage: „Initiator 10 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Non-formale Weiterbildung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen									Betriebsrat								
KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	BR	AVWV	SE	KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	SE
75%	4%	1%	6%	6%	5%	1%	1%	1%	58%	4%	4%	7%	2%	7%	2%	14%	2%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
GL	SB	BR	KA	PL	BR	KA	
5%	5%	5%	85%	7%	14%	79%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat					
KA	GL	PL	BA	MF	SB	BR	SE	KA	GL	PL	MF	BR	SE
82%	5%	3%	1%	2%	5%	1%	1%	79%	2%	2%	7%	8%	2%

**Frage: „Initiator 11 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Angebote zur Gesundheitsförderung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat							
KA	GL	PL	AS/AS	BA	SB	BR	SE	KA	GL	PL	AS/AS	BA	SB	BR	SE
8%	51%	15%	1%	5%	10%	3%	7%	3%	22%	17%	10%	14%	4%	25%	5%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat					
GL	PL	BA	BR	GL	PL	AS/AS	BA	BR	KA
58%	14%	14%	14%	29%	7%	14%	7%	36%	7%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen									Betriebsrat				
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	SE	KA	GL	AS/AS	BA	BR
19%	57%	8%	2%	3%	3%	3%	2%	3%	6%	57%	6%	6%	25%

**Frage: „Initiator 11 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Angebote zur Gesundheitsförderung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat						
KA	GL	AS/AS	BA	SB	BR	SE	KA	GL	PL	AS/AS	BA	SB	BR
84%	3%	3%	1%	4%	1%	4%	53%	7%	5%	1%	7%	4%	23%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
GL	PL	SB	KA	PL	BA	BR	KA
14%	14%	14%	58%	7%	7%	21%	65%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat			
KA	GL	PL	MF	SB	BR	KA	GL	AS/AS	BR
83%	7%	3%	2%	3%	2%	76%	12%	6%	6%

**Frage: „Initiator 12 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Gesprächskreise zum Gesundheitsschutz?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen									Betriebsrat							
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	SE	KA	GL	PL	AS/AS	BA	SB	BR	SE
12%	38%	7%	15%	10%	3%	3%	2%	10%	16%	22%	5%	5%	16%	4%	31%	1%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
GL	PL	AS/AS	BA	BR	GL	PL	AS/AS	BR	KA
33%	17%	17%	17%	16%	55%	9%	9%	18%	9%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat				
KA	GL	AS/AS	BA	MF	BR	SE	KA	GL	PL	SB	BR
15%	64%	5%	5%	5%	3%	3%	11%	45%	11%	11%	22%

**Frage: „Initiator 12 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Gesprächskreise zum Gesundheitsschutz?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat					
KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	BR	SE	KA	GL	PL	AS/AS	BA	BR
70%	8%	2%	7%	3%	2%	5%	3%	58%	8%	11%	1%	5%	17%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
GL	PL	AS/AS	KA	PL	AS/AS	BR	KA
16%	17%	17%	50%	9%	9%	46%	36%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat
KA	PL	MF	SE	KA
94%	2%	2%	2%	100%

**Frage: „Initiator 13 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Krankenrückkehrgespräch als Instrument der
Gesundheitsförderung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen									Betriebsrat							
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	SE	KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR
5%	59%	19%	2%	3%	7%	2%	1%	2%	14%	34%	22%	3%	5%	1%	3%	18%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat			
GL	PL	BA	BR	SE	GL	PL	BR	KA
34%	42%	8%	8%	8%	67%	11%	11%	11%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat						
KA	GL	PL	MF	SB	SE	KA	GL	PL	MF	SB	BR	SE
8%	72%	12%	4%	2%	2%	4%	58%	4%	2%	4%	26%	2%

**Frage: „Initiator 13 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Krankenrückkehrgespräch als Instrument der
Gesundheitsförderung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen									Betriebsrat						
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	GV	KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	BR
76%	6%	3%	1%	1%	7%	1%	4%	1%	65%	11%	6%	1%	3%	3%	11%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
GL		KA			PL		BR		KA
17%		83%			11%		33%		56%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
KA	GL	PL	SB	BR	KA	GL	PL	MF	BR
90%	2%	2%	2%	4%	59%	12%	9%	9%	11%

**Frage: „Initiator 14.1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Altersteilzeit Blockmodell?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat						
KA	GL	PL	SB	BR	GS	AVWV	SE	KA	GL	PL	MF	SB	BR	GS
4%	51%	15%	14%	8%	4%	2%	2%	3%	30%	9%	3%	3%	37%	15%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat					
GL		PL	BR	KA	GL	PL	SB	BR	GS
30%		50%	10%	10%	27%	18%	10%	27%	18%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat						
KA	GL	PL	MF	SB	BR	SE	GL	PL	AS/AS	BR	GS	AVWV	SE
7%	60%	7%	7%	7%	5%	7%	73%	7%	4%	4%	4%	4%	4%

**Frage: „Initiator 14 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Altersteilzeit Blockmodell?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat						
KA	GL	PL	SB	BR	GS	AVWV	KA	GL	PL	SB	BR	GS	AVWV
67%	6%	4%	11%	8%	2%	2%	53%	4%	6%	3%	29%	4%	1%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat									
GL		BR		KA		GL		PL		BR		KA	
20%		10%		70%		27%		9%		27%		37%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat					
KA	GL	PL	SB	BR	SE	KA	GL	PL	MF	BR	
74%	4%	7%	4%	7%	4%	73%	4%	4%	15%	4%	

**Frage: „Initiator 15 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Altersteilzeit unverblockt?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat				
KA	GL	PL	SB	BR	GS	AVWV	KA	GL	SB	BR	GS
9%	48%	19%	5%	9%	5%	5%	7%	31%	11%	40%	11%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat									
GL		PL		GL		PL		SB		SE		KA	
50%		50%		20%		20%		20%		20%		20%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat					
KA	GL	PL	MF	SB	BR	GL		PL		SE	
16%	64%	4%	4%	8%	4%	77%		15%		8%	

**Frage: „Initiator 15 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Altersteilzeit unverblockt?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat					
KA	GL	SB	KA	GL	PL	SB	BR	GS
80%	5%	15%	67%	7%	2%	4%	18%	2%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat			
BR	KA	PL	KA		
25%	75%	20%	80%		

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat	
KA	GL	PL	SB	KA	MF
80%	8%	8%	4%	71%	29%

**Frage: „Initiator 16 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Abfindungsangebote?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat					
KA	GL	PL	MF	SB	KA	GL	PL	BR	AVVW	SE
5%	76%	13%	3%	3%	3%	62%	16%	13%	4%	2%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat			
GL	PL	GL	AS/AS		
67%	33%	75%	25%		

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat			
KA	GL	MF	BR	SE	GL	AS/AS	BR	AVVW
10%	75%	5%	5%	5%	63%	5%	27%	5%

**Frage: „Initiator 16 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Abfindungsangebote?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
KA	GL	PL	SB	BR	KA	GL	PL	MF	BR
72%	8%	8%	6%	6%	62%	9%	10%	3%	16%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
PL		KA		SB		KA	
67%		33%		25%		75%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat		
KA	GL	PL	MF	SE	KA	GL	PL
80%	5%	5%	5%	5%	68%	26%	6%

**Frage: „Initiator 17 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze für Ältere?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat						
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	BR
9%	52%	2%	6%	2%	6%	17%	6%	34%	3%	10%	10%	13%	7%	23%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat
GL	PL	AS/AS	BA	BR	KA
43%	15%	14%	14%	14%	100%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat		
KA	GL	PL	MF	SB	BR	KA	GL	BR
23%	50%	4%	4%	11%	8%	7%	60%	33%

**Frage: „Initiator 17 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze für Ältere?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat					
KA	GL	PL	AS/AS	BA	SB	BR	SE	KA	GL	PL	AS/AS	BA	BR
62%	4%	7%	4%	4%	9%	6%	4%	57%	10%	3%	17%	3%	10%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat	
PL	AS/AS	MF	BR	KA	
14%	14%	14%	58%	100%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat	
KA	GL	AS/AS	SB	KA	MF
88%	4%	4%	4%	71%	29%

**Frage: „*Initiator 18 1 für geplante oder vorhanden
Maßnahmen- Reduzierte Leistungsvorgaben für Ältere?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen									Betriebsrat				
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	SE	KA	GL	BA	BR	GS
19%	43%	3%	3%	3%	15%	3%	8%	3%	9%	27%	5%	54%	5%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat	
GL			BR	
100%			100%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat	
KA	GL	PL	MF	SB	GL	PL
6%	82%	3%	6%	3%	83%	17%

**Frage: „Initiator 18 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Reduzierte Leistungsvorgaben für Ältere?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat			
KA	GL	SB	KA	BR	GV	GS
85%	4%	11%	81%	9%	5%	5%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
KA		AS/AS	KA
100%		50%	50%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat
KA	GL	KA
97%	3%	100%

**Frage: „Initiator 19 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Weiterbildung / Qualifizierung speziell für Ältere?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat				
KA	GL	PL	MF	SB	BR	KA	GL	PL	BA	BR
22%	55%	13%	6%	6%	3%	21%	25%	21%	4%	29%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat	
GL	PL	AS/AS	BR	KA	GL	KA
43%	14%	14%	14%	15%	50%	50%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat	
KA	GL	PL	MF	BR	SE	GL	BR
11%	55%	19%	6%	3%	6%	50%	50%

**Frage: „Initiator 19 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Weiterbildung / Qualifizierung speziell für Ältere?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat			
KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	BR	KA	PL	SB	BR
76%	6%	3%	6%	3%	3%	3%	78%	9%	9%	4%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
GL		KA		BR		KA	
14%		86%		50%		50%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat	
KA	GL	MF	SB	BR	KA	
86%	5%	3%	3%	3%	100%	

**Frage: „Initiator 20 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
spezielle Arbeitszeitregelungen für Ältere. (Initiator1)“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat			
KA	GL	PL	MF	SB	BR	GS	KA	GL	PL	BR
3%	62%	12%	14%	3%	3%	3%	18%	37%	9%	37%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat							
GL		PL		AVWV		KA		GL		GS	
40%		20%		10%		30%		25%		75%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat		
KA	GL	PL	MF	SB	KA		SB
22%	69%	2%	2%	5%	50%		50%

**Frage: „Initiator 20 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
spezielle Arbeitszeitregelungen für Ältere. (Initiator2)?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat		
KA	GL	SB			KA	PL	BR
81%	4%	15%			82%	9%	9%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat		
SB		KA		BR	AVWV	KA
10%		90%		25%	25%	50%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat	
KA	GL	PL	MF	SB	KA	
92%	2%	2%	2%	2%	100%	

**Frage: „Initiator 21 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Spezielle Angebote zur Gesundheitsförderung für Ältere.
(Initiator1)?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat						
KA	GL	PL	BA	SB	SE	KA	GL	PL	AS/AS	BA	SB	SE
17%	43%	13%	7%	3%	17%	25%	13%	4%	4%	8%	38%	8%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat			
GL	BA	BR	GL	BR		
34%	33%	33%	50%	50%		

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat	
KA	GL	PL	MF	BR	BR	
19%	69%	4%	4%	4%	100%	

**Frage: „Initiator 21 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Spezielle Angebote zur Gesundheitsförderung für Ältere.
(Initiator2)?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat					
KA	GL	AS/AS	BA	BR	SE	KA	PL	AS/AS	BA	SB	BR
76%	6%	6%	3%	6%	3%	56%	4%	12%	4%	12%	12%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
GL	PL	KA	BR	KA	
33%	33%	34%	50%	50%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat
KA	GL	MF	BR	KA
88%	4%	4%	4%	100%

**Frage: „Initiator 22 1 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Spezielle Gesprächskreise zum Gesundheitsschutz für Ältere
(Initiator1)?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat					
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	SE	KA	GL	PL	AS/AS	BA	BR
11%	30%	11%	11%	5%	5%	5%	22%	6%	20%	20%	40%	7%	7%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
PL	BR	GL	
50%	50%	100%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat
KA	PL	MF	SB	BR
70%	12%	12%	6%	100%

**Frage: „Initiator 22 2 für geplante oder vorhanden Maßnahmen-
Spezielle Gesprächskreise zum Gesundheitsschutz für Ältere
(Initiator2)?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat				
KA	GL	AS/AS	BA	BR	SE	KA	PL	BA	SB	BR
61%	5%	5%	12%	5%	12%	40%	7%	7%	13%	33%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
GL			KA		
50%			50%		
			BR		
			100%		

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat	
KA	GL	MF		KA	
90%	5%	5%		100%	

**Frage: „Treiber 1 1 - Arbeitsorganisatorische Maßnahmen zur
Vermeidung einseitiger Belastungen?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen									Betriebsrat								
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	SE	KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	SE
12%	47%	7%	4%	1%	19%	6%	2%	2%	5%	17%	5%	8 %	9%	21%	1%	30%	4%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
GL	PL	MF	KA	GL	PL	BR	KA
50%	17%	8%	25%	14%	14%	58%	14%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat						
KA	GL	PL	MF	SB	BR	KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	BR
10%	69%	5%	6%	8%	2%	8%	24%	4%	4%	24%	16%	20%

Frage: „Treiber 1 2 - Arbeitsorganisatorische Maßnahmen zur Vermeidung einseitiger Belastungen?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen											
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	SE			
73%	2%	1%	4%	2%	6%	9%	2%	1%			
Betriebsrat											
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	GV	GS	SE	
52%	6%	1%	10%	1%	1%	4%	14%	5%	4%	2%	

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat			
KA					AS/AS	BR	GV	KA
100%					14%	14%	14%	58%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat		
KA	GL	MF	SB	SE	KA	SB	BR
83%	2%	5%	9%	1%	80%	16%	4%

Frage: „Treiber 2 1 - Altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat						
KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	BR	KA	GL	PL	MF	SB	BR	SE
11%	52%	6%	1%	19%	10%	1%	14%	26%	4%	23%	12%	19%	2%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
GL	MF	KA		GL	PL	MF	KA
42%	25%	33%		20%	10%	10%	60%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat					
KA	GL	PL	MF	SB	BR	KA	GL	PL	MF	BR	SE
15%	68%	6%	7%	3%	1%	17%	31%	7%	21%	21%	3%

**Frage: „Treiber 2 2 -Altersgemischte Besetzung von
Arbeitsgruppen?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat							
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	KA	GL	PL	BA	MF	SB	BR	GV
84%	2%	2%	1%	1%	4%	5%	1%	68%	7%	3%	1%	1%	5%	14%	1%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
KA				BR		KA	
100%				20%		80%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat			
KA	GL	PL	MF	SB	KA	GL	MF	SB
87%	2%	1%	4%	6%	75%	4%	14%	7%

Frage: „Treiber 3 1 -Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen									Betriebsrat							
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	SE	KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR
22%	44%	4%	7%	4%	10%	4%	2%	3%	17%	23%	2%	12%	2%	9%	9%	26%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat			
GL	PL	BA	MF	KA	AS/AS	BR	KA	
23%	38%	85	8%	23%	20%	20%	60%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat				
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SE	KA	GL	MF	BR	GS
17%	71%	4%	1%	1%	5%	1%	6%	29%	6%	35%	24%

Frage: „Treiber 3 2 - Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat						
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	SE	KA	GL	PL	AS/AS	BA	SB	BR
84%	3%	1%	3%	2%	1%	5%	1%	72%	5%	2%	2%	7%	5%	7%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat			
BA			KA			SB		KA	
8%			92%			20%		80%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat		
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	SE	KA	SB	BR
83%	1%	3%	1%	1%	4%	6%	1%	63%	11%	26%

Frage: „Treiber4 1 - Arbeitszeitreduzierung bei belastenden

Tätigkeiten, z.B. bei Schichtarbeit?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat		
KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB		KA	BR	GS
19%	48%	12%	7%	2%	12%		31%	50%	19%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat		
GL		PL		KA		GL	BR	KA
33%		335		34%		33%	33%	34%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat			
KA	GL	PL	MF	SB	BR	GL	MF	BR	GS
16%	62%	9%	7%	4%	2%	55%	11%	28%	6%

**Frage: „Treiber 4 2 -Arbeitszeitreduzierung bei belastenden
Tätigkeiten, z.B. bei Schichtarbeit?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat			
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	KA	PL	AS/AS	BR
84%	3%	2%	2%	2%	2%	5%	68%	13%	13%	6%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat		
KA				BR	GV	KA
100%				17%	17%	66%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
KA	PL	MF	SB	KA	PL	SB	BR
91%	2%	5%	2%	40%	6%	27%	27%

**Frage: „Treiber 5 1 - Flexible Arbeitszeitregelungen zum
Belastungsausgleich?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat					
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	KA	GL	PL	MF	SB	BR
19%	46%	11%	1%	1%	13%	8%	1%	12%	31%	10%	5%	8%	34%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat		
GL	PL	MF	SE	KA	GL	BR	KA
43%	7%	7%	14%	29%	17%	33%	50%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat						
KA	GL	PL	MF	SB	BR	KA	GL	PL	MF	SB	BR	GS
19%	64%	6%	7%	3%	1%	7%	39%	5%	12%	10%	15%	12%

Frage: „Treiber 5 2 -Flexible Arbeitszeitregelungen zum Belastungsausgleich?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat						
KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	BR	KA	GL	PL	AS/AS	SB	BR	GV
83%	1%	2%	2%	3%	7%	2%	59%	4%	3%	3%	4%	25%	2%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat				
GL		KA		PL		BR	KA	
7%		93%		17%		17%	66%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat			
KA	GL	PL	MF	SB	BR	KA		SB	BR
88%	2%	2%	5%	2%	1%	69%		12%	19%

Frage: „Treiber 6 1 - Lebensarbeitszeitkonten / Langzeitkonten?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat						
KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	KA	GL	PL	MF	SB	GS	
9%	67%	12%	3%	6%	3%	17%	31%	6%	9%	28%	9%	

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat		
GL		PL		MF	GL		
40%		40%		20%	100%		

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat						
KA	GL	PL	MF	BR	KA	GL	PL	MF	BR	SE	
21%	57%	11%	8%	3%	15%	35%	12%	19%	15%	4%	

Frage: „Treiber 6 2 - Lebensarbeitszeitkonten / Langzeitkonten?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat		
KA	GL	MF	SB	KA	GL	BR
82%	6%	6%	6%	70%	9%	21%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
KA		BR	
100%		100%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat			
KA	GL	SB	KA	GL	SB	BR
94%	3%	3%	77%	4%	15%	4%

Frage: „Treiber 7 1 - Auszeiten ("Sabbaticals")?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat					
KA	GL	PL	MF	SB	BR	KA	GL	PL	SB	BR	GS
9%	45%	5%	5%	31%	5%	13%	27%	17%	10%	30%	3%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
GL		SB	SB		
67%		33%	100%		

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat			
KA	GL	PL	MF	SB	SE	KA	GL	PL	BR
6%	72%	3%	3%	10%	6%	4%	48%	4%	44%

Frage: „Treiber 7 2 - Auszeiten ("Sabbaticals")?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
KA	MF	SB			KA	GL	PL	AS/AS	BR
90%	5%	5%			74%	4%	4%	9%	9%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
KA		KA	
100%		100%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat
KA	GL	PL	MF	SB	KA
81%	4%	4%	4%	7%	100%

Frage: „Treiber 8 1 - Programme Vereinbarkeit von Familie und Beruf?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat			
KA	GL	PL	MF	SB	KA	GL	PL	MF
7%	73%	4%	4%	12%	6%	40%	7%	47%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
GL	PL	KA	GL	PL	BR
40%	40%	20%	33%	33%	34%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat			
KA	GL	PL	MF	SB	BR	KA	GL	PL	MF
27%	61%	3%	3%	3%	3%	12%	64%	12%	12%

Frage: „Treiber 8 2 - Programme Vereinbarkeit von Familie und Beruf?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat				
KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	KA	GL	PL	SB	BR
76%	4%	8%	4%	4%	4%	66%	7%	7%	13%	7%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
BR		KA		BR		KA	
20%		80%		33%		67%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
KA	GL	SB	KA	SB	BR
90%	7%	3%	37%	13%	50%

Frage: „Treiber 9 1 - Formalisierte Weiterbildung (Kurse, Seminare)?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat							
KA	GL	PL	As/AS	MF	SB	KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	BR	AVVWV
11%	54%	16%	1%	13%	5%	11%	41%	15%	2%	14%	5%	11%	2%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat				
GL	PL	MF	SB	SE	KA	GL	PL	MF	BR	KA
43%	19%	5%	9%	5%	19%	25%	17%	8%	17%	33%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat							
KA	GL	PL	MF	SB	BR	SE	KA	GL	PL	AS/AS	MF	BR	GS	SE
12%	67%	4%	7%	4%	1%	5%	14%	43%	7%	2%	16%	14%	2%	2%

Frage: „Treiber 9 2 -Formalisierte Weiterbildung (Kurse, Seminare)?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat							
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	SE	KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	BR	GV
80%	2%	2%	2%	2%	4%	7%	1%	65%	1%	6%	3%	3%	10%	11%	1%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat					
GL		SB		KA		PL		BR		KA	
5%		5%		90%		8%		17%		75%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat					
KA	GL	PL	MF	SB	SE	KA	GL	MF	SB	BR	SE
84%	3%	2%	3%	7%	1%	67%	5%	9%	5%	12%	2%

Frage: „Treiber 10 1 - Non-formale Weiterbildung (z.B. Unterweisung am Arbeitsplatz, arbeitsplatznahes Lernen)?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat							
KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	BR	SE	KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR
14%	47%	7%	4%	19%	7%	1%	1%	13%	29%	5%	16%	1%	18%	5%	13%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
GL	PL	MF	BR	KA	GL	PL	MF	SB	KA
47%	11%	26%	5%	11%	23%	23%	15%	8%	31%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat							
KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	SE	KA	GL	PL	MF	SB	BR	GS	SE
15%	64%	3%	1%	9%	6%	2%	15%	47%	6%	16%	2%	11%	2%	2%

Frage: „Treiber 10 2 - Non-formale Weiterbildung (z.B. Unterweisung am Arbeitsplatz, arbeitsplatznahes Lernen)?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat								
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	BR	GS	SE
80%	2%	2%	4%	1%	6%	5%	68%	6%	5%	1%	2%	4%	11%	1%	2%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
MF		KA		BR		KA	
5%		95%		15%		85%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat							
KA	GL	PL	MF	SB	SE	KA	GL	AS/AS	MF	SB	BR	SE	
85%	2%	1%	5%	6%	1%	66%	3%	2%	7%	2%	18%	2%	

Frage: „Treiber 11 1 - Angebote zur Gesundheitsförderung (z.B. Fitnesskurse)?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat						
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	KA	GL	PL	AS/AS	BA	BR	SE
9%	45%	16%	5%	7%	5%	9%	4%	6%	25%	13%	10%	14%	30%	2%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat							
GL		PL		BR		GL	PL	AS/AS	BA	BR	KA
14%		71%		15%		8%	8%	8%	8%	34%	33%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat				
KA	GL	PL	MF	SB	BR	KA	GL	PL	BR	SE
15%	65%	5%	5%	5%	5%	56%	11%	11%	11%	11%

Frage: „Treiber 11 2 - Angebote zur Gesundheitsförderung (z.B. Fitnesskurse)?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat						
KA	PL	BA	MF	SB	SE	KA	PL	AS/AS	BA	SB	BR	SE
83%	7%	4%	2%	2%	2%	62%	8%	2%	11%	4%	11%	2%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
GL	AS/AS	BA	KA	GL	AS/AS	BR	KA
14%	14%	14%	58%	8%	8%	25%	59%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat	
KA	GL	BA	MF	SE	KA	GL
86%	8%	2%	2%	2%	90%	10%

Frage: „Treiber 12 1 -Gesprächskreise zum Gesundheitsschutz ("Gesundheitszirkel")?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen									Betriebsrat						
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	SE	KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	BR
14%	42%	6%	12%	2%	12%	4%	4%	4%	11%	19%	4%	13%	16%	7%	30%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat					
GL	PL	BR		GL	PL	AS/AS	BA	BR	KA
33%	50%	17%		18%	9%	9%	18%	18%	28%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat			
KA	GL	PL	BA	MF	SB	KA	PL	MF	SB
15%	70%	3%	3%	3%	6%	14%	14%	58%	14%

**Frage: „Treiber 12 2 -Gesprächskreise zum Gesundheitsschutz
("Gesundheitszirkel")?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat							
KA	PL	AS/AS	BA	MF	SE	KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	BR	GV
82%	2%	8%	2%	4%	2%	53%	6%	6%	6%	10%	1%	17%	1%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat				
GL		KA		GL	PL	BA	BR	KA
17%		83%		9%	18%	10%	27%	36%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat	
KA	PL	MF	SB	BR	KA	PL
85%	3%	3%	6%	3%	87%	13%

**Frage: „Treiber 13 1 -Krankenrückkehrgespräch als Instrument
der Gesundheitsförderung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen								Betriebsrat							
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	BR	
5%	47%	24%	4%	1%	13%	4%	1%	23%	40%	17%	5%	6%	3%	6%	

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat		
GL	PL	BA	BR	KA	GL	BA	KA
46%	27%	9%	9%	9%	60%	20%	20%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat							
KA	GL	PL	MF	KA	GL	PL	MF	SB	BR	GS	
15%	69%	13%	3%	14%	55%	2%	10%	2%	14%	3%	

Frage: „Treiber 13 2 - Krankenrückkehrgespräch als Instrument der Gesundheitsförderung?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat					
KA	GL	PL	BA	MF	BR	GV	KA	GL	PL	BA	MF	BR
84%	1%	4%	3%	4%	3%	1%	64%	4%	6%	4%	4%	18%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
GL		KA		AS/AS	MF	BR	KA
9%		91%		20%	20%	40%	20%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat				
KA		MF		KA	GL	PL	SB	BR
95%		5%		72%	2%	10%	2%	14%

Frage: „Treiber 14 1 -Altersteilzeit Blockmodell?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat							
KA	GL	PL	MF	SB	BR	GS	KA	GL	PL	BA	MF	SB	BR	GS
9%	38%	36%	2%	11%	2%	2%	8%	27%	4%	2%	3%	6%	44%	6%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat					
GL	PL	MF	KA	GL	PL	BR	GS	KA	
30%	50%	10%	10%	18%	18%	18%	9%	37%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat							
KA	GL	PL	MF	KA	GL	PL	MF	BR	GS	SE	
14%	62%	10%	14%	16%	60%	8%	4%	4%	4%	4%	

Frage: „Treiber 14 2 - Altersteilzeit Blockmodell?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat						
KA	GL	PL	MF	SB	BR	GS	KA	GL	PL	SB	BR	GV	GS
72%	4%	7%	4%	7%	4%	2%	66%	5%	9%	1%	15%	1%	3%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat		
GL	PL	BR	KA	PL	BR	KA
10%	10%	10%	70%	9%	18%	73%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
KA	GL	PL	MF	KA	GL	BR	AVVV
86%	4%	5%	5%	85%	4%	8%	3%

Frage: „Treiber 15 1 - Altersteilzeit unverblockt?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat					
KA	GL	PL	MF	SB	GS	KA	GL	PL	SB	BR	GS
12%	35%	29%	6%	12%	6%	19%	37%	3%	12%	22%	7%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
GL	PL	MF	GL	SE	KA
33%	33%	34%	25%	25%	50%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat		
KA	GL	PL	MF	SB	KA	GL	MF
17%	63%	12%	4%	4%	30%	62%	8%

Frage: „Treiber 15 2 -Altersteilzeit unverblockt?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat			
KA	SB	BR	KA	GL	PL	BR
82%	12%	6%	78%	2%	3%	17%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
PL	KA	KA	
33%	67%	100%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat	
KA	GL	MF	KA	BR
92%	4%	4%	93%	7%

Frage: „Treiber 16 1 -Abfindungsangebote?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat					
KA	GL	PL	MF	SB	KA	GL	PL	SB	BR	AVWV
7%	56%	31%	3%	3%	11%	46%	19%	5%	14%	5%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
GL	PL	GL	KA
50%	50%	50%	50%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
KA	GL	PL	MF	GL	PL	MF	SE
15%	62%	15%	8%	72%	11%	11%	6%

Frage: „Treiber 16 2 -Abfindungsangebote?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
KA	GL	PL	MF	KA	GL	PL	SB
81%	6%	10%	3%	71%	13%	11%	5%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat
GL	KA	KA
50%	50%	100%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
KA	GL	MF	KA	GL	SB
84%	8%	8%	79%	16%	5%

Frage: „Treiber 17 1 - Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze für Ältere?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat					
KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	KA	GL	PL	AS/AS	MF	BR
11%	38%	8%	13%	16%	14%	37%	21%	4%	8%	13%	17%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat
GL	PL	MF	KA	KA
25%	25%	25%	25%	100%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat		
KA	GL	PL	AS/AS	MF	SB	BR	KA	GL	GS
14%	31%	23%	8%	8%	8%	8%	12%	44%	44%

Frage: „Treiber 17 2 - Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze für Ältere?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen									Betriebsrat				
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	SE	KA	PL	AS/AS	BA	BR
65%	2%	2%	5%	5%	5%	10%	3%	3%	80%	4%	4%	4%	8%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
PL				KA			
25%				75%			
KA							
100%							

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
KA				KA		BR	
100%				56%		44%	

Frage: „Treiber 18 1 -Reduzierte Leistungsvorgaben für Ältere?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat			
KA	GL	PL	MF	SB	GS	SE	KA	GL	MF	SB
15%	45%	10%	15%	5%	5%	55	12%	29%	53%	6%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
GL				KA			
50%				50%			
-							
-							

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat	
KA	GL	PL	MF	SB	GL	
7%	73%	10%	7%	3%	100%	

Frage: „Treiber 18 2 - Reduzierte Leistungsvorgaben für Ältere?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat			
KA		KA	BA	BR	GS
100%		82%	6%	6%	6%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat			
KA		-			
100%		-			

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
KA	GL	MF	KA	SB	BR
94%	3%	3%	66%	17%	17%

Frage: „Treiber 19 1 - Weiterbildung / Qualifizierung speziell für Ältere?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
KA	GL	PL	AS/AS	MF	KA	GL	PL	MF	BR
25%	45%	20%	5%	5%	37%	31%	6%	20%	6%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat			
GL	KA	KA			
67%	33%	100%			

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat	
KA	GL	PL	MF	BR	SE	KA	GL
7%	70%	11%	4%	4%	4%	50%	50%

Frage: „Treiber 19 2 - Weiterbildung / Qualifizierung speziell für Ältere?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
KA	AS/AS	BA	KA	PL	MF
90%	5%	5%	88%	6%	6%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat
KA		KA
100%		100%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat
KA	GL	MF	KA
94%	3%	3%	100%

Frage: „Treiber 20 1 - Spezielle Arbeitszeitregelungen für Ältere?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat		
KA	GL	PL	MF	BR	KA	GL	BR
5%	60%	15%	15%	5%	12%	38%	50%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
GL	PL	KA	GL	GS	KA
57%	14%	29%	25%	25%	50%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat
KA	GL	PL	MF	SB	GL
20%	60%	8%	6%	6%	100%

Frage: „Treiber 20 2 -Spezielle Arbeitszeitregelungen für Ältere?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat		
KA	SB	KA	GL	BR
95%	5%	78%	11%	11%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat
KA		KA
100%		100%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat
KA	PL	BR	KA
94%	3%	3%	100%

Frage: „Treiber 21 1 -spezielle Angebote zur Gesundheitsförderung für Ältere?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen									Betriebsrat					
KA	GL	PL	AS/AS	BA	MF	SB	BR	SE	KA	GL	AS/AS	BA	BR	SE
10%	56%	4%	4%	4%	4%	4%	10%	4%	27%	28%	6%	6%	22%	11%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
GL	PL	KA	BR	KA	
33%	33%	34%	50%	50%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat
KA	GL	PL	MF	BR	KA
28%	36%	7%	22%	8%	100%

Frage: „Treiber 21 2 -spezielle Angebote zur Gesundheitsförderung für Ältere?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen						Betriebsrat			
KA	PL	AS/AS	BA	SB	BR	KA	PL	BA	BR
68%	5%	9%	4%	9%	5%	82%	6%	6%	6%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
KA		GL	KA
100%		50%	50%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
KA	MF	KA	
93%	7%	100%	

Frage: „Treiber 22 1 -Spezielle Gesprächskreise zum Gesundheitsschutz für Ältere?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen							Betriebsrat				
KA	GL	PL	AS/AS	MF	BR	SE	KA	PL	AS/AS	BA	BR
23%	23%	15%	15%	8%	8%	8%	8%	8%	50%	9%	25%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
GL		KA	
100%		100%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat	
KA	GL	PL	MF	SB	KA	
9%	55%	18%	9%	9%	100%	

**Frage: „Treiber 22 2 - Spezielle Gesprächskreise zum
Gesundheitsschutz für Ältere?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat		
KA	AS/AS	BA	KA	GL	BR
84%	8%	8%	73%	9%	18%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
KA		KA	
100%		100%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen			Betriebsrat	
KA	GL	BA	KA	
84%	8%	8%	100%	

**Frage: „Zusammenarbeit von Betriebsrat und Management in
Bezug demoW- Konflikt und gegenseitiges Mißtrauen?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
82%	11%	5%	2%	0%	43%	35%	15%	7%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
87%	13%	0%	0%	0%	80%	7%	13%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
57%	29%	7%	7%	0%	59%	14%	18%	9%	0%

Frage: „Zusammenarbeit von Betriebsrat und Management in Bezug demoW- Sachlichkeit und Kooperation?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
11%	2%	23%	64%	0%	9%	13%	44%	34%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
0%	0%	13%	87%	0%	0%	7%	26%	67%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
13%	0%	40%	47%	0%	15%	16%	22%	47%	0%

Frage: „wie stark von gegenwärtiger Krise betroffen?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Teils, teils betroffen	Eher stark betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
9%	23%	28%	23%	17%	0%
Betriebsrat					
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Teils, teils betroffen	Eher stark betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
5%	17%	26%	37%	15%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Teils, teils betroffen	Eher stark betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
0%	43%	43%	3%	11%	0%
Betriebsrat					
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Teils, teils betroffen	Eher stark betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
13%	27%	46%	7%	7%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Teils, teils betroffen	Eher stark betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
14%	39%	31%	12%	4%	0%
Betriebsrat					
Gar nicht betroffen	Eher wenig betroffen	Teils, teils betroffen	Eher stark betroffen	Sehr stark betroffen	Weiß nicht
11%	28%	55%	1%	5%	0%

**Frage: „Einfluss gegenwärtiger Krise auf Thema DemoW- Die
Krise hat keinen Einfluss, denn es war auch vorher kein wichtiges
Thema?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
23%	22%	25%	30%	0%	28%	22%	25%	25%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
20%	20%	13%	47%	0%	33%	45%	22%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
19%	29%	31%	21%	0%	22%	10%	38%	30%	0%

**Frage: „Einfluss gegenwärtiger Krise auf Thema DemoW- Ist
aktuell kein Thema mehr, weil andere Fragen Priorität haben?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
29%	20%	25%	26%	0%	18%	19%	34%	29%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
47%	13%	20%	20%	0%	34%	33%	33%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
18%	19%	34%	29%	0%	21%	20%	33%	36%	0%

Frage: „Einfluss gegenwärtiger Krise auf Thema DemoW- Das

Thema ist dadurch auch auf lange Sicht "tot"?"

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
44%	30%	13%	13%	0%	28%	34%	24%	14%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
57%	7%	22%	14%	0%	45%	44%	11%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
31%	25%	25%	19%	0%	22%	37%	31%	10%	0%

Frage: „Einfluss gegenwärtiger Krise auf Thema DemoW- Durch die Krise ist das Thema wichtiger geworden?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
44%	32%	16%	8%	0%	35%	37%	18%	10%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
43%	14%	29%	14%	0%	22%	45%	11%	22%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
39%	26%	23%	12%	0%	42%	29%	27%	2%	0%

Frage: „Einfluss gegenwärtiger Krise auf Thema DemoW- Trotz

Krise ist das Thema im Betrieb unverändert wichtig?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
31%	22%	26%	21%	0%	23%	25%	30%	22%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
29%	14%	21%	36%	0%	0%	11%	33%	56%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Weiß nicht
35%	20%	33%	12%	0%	31%	21%	29%	19%	0%

Frage: „TB-Gebundenheit?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				
Branchen-FlächenTV	Firmen-HausTV	AnerkennungsTV	Keinen TV-wegen Auflösung	Keinen TV-es bestand nie einer
26%	6%	1%	4%	63%
Betriebsrat				
Branchen-FlächenTV	Firmen-HausTV	AnerkennungsTV	Keinen TV-wegen Auflösung	Keinen TV-es bestand nie einer
37%	21%	7%	17%	18%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat		
Branchen-FlächenTV	Firmen-HausTV	Keinen TV-wegen Auflösung	Keinen TV-es bestand nie einer	Branchen-FlächenTV	Firmen- HausTV	Keinen TV-es bestand nie einer
59%	3%	3%	35%	86%	7%	7%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				
Branchen-FlächenTV	Firmen-HausTV	AnerkennungsTV	Keinen TV-wegen Auflösung	Keinen TV-es bestand nie einer
41%	4%	1%	14%	40%
Betriebsrat				
Branchen-FlächenTV	Firmen-HausTV	AnerkennungsTV	Keinen TV-wegen Auflösung	Keinen TV-es bestand nie einer
51%	19%	6%	4%	20%

Frage: „Orientierung an TV?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
JA	Nein	Ja	Nein
74%	26%	58%	42%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
Ja		Ja	
100%		100%	

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
JA	Nein	Ja	Nein
81%	19%	50%	50%

Frage: „Wo sehen sie in 3-5 Jahren Handlungsbedarf mit Blick auf Alterung- Altersteilzeit Blockmodell?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
41%	29%	20%	10%	0%	12%	17%	35%	36%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
45%	22%	22%	11%	0%	0%	0%	100%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
52%	27%	16%	5%	0%	11%	28%	38%	23%	0%

Frage: „Wo sehen sie in 3-5 Jahren Handlungsbedarf mit Blick auf Alterung- Altersteilzeit unverblockt?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
48%	33%	11%	8%	0%	32%	31%	17%	20%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
45%	44%	11%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
51%	24%	20%	5%	0%	15%	27%	42%	16%	0%

Frage: „Wo sehen sie in 3-5 Jahren Handlungsbedarf mit Blick auf Alterung- Lebensarbeitszeitkonten / Langzeitkonten?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
44%	21%	26%	9%	0%	21%	33%	23%	23%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
56%	11%	22%	11%	0%	0%	0%	100%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
50%	23%	21%	6%	0%	23%	33%	36%	8%	0%

Frage: „Wo sehen sie in 3-5 Jahren Handlungsbedarf mit Blick auf Alterungs- Arbeitszeitreduzierung bei belastenden Tätigkeiten, z.B. bei Schichtarbeit?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
44%	31%	21%	4%	0%	22%	21%	34%	23%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
50%	20%	30%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
45%	28%	26%	1%	0%	19%	36%	29%	16%	0%

**Frage: „Wo sehen sie in 3-5 Jahren Handlungsbedarf mit Blick
auf Alterung-Flexible Arbeitszeitregelungen zum
Belastungsausgleich?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
39%	29%	23%	9%	0%	17%	23%	34%	26%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
40%	20%	40%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
38%	22%	36%	4%	0%	27%	18%	37%	18%	0%

**Frage: „Wo sehen sie in 3-5 Jahren Handlungsbedarf mit Blick
auf Alterung- Vereinbarkeit von Familie und Beruf?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
37%	33%	23%	7%	0%	13%	28%	32%	27%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
50%	20%	30%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
30%	26%	36%	8%	0%	23%	15%	15%	47%	0%

Frage: „Wo sehen sie in 3-5 Jahren Handlungsbedarf mit Blick auf Alterung- Reduzierte Leistungsvorgaben?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
56%	36%	7%	1%	0%	21%	31%	30%	18%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
40%	50%	10%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
50%	35%	13%	2%	0%	17%	28%	32%	23%	0%

Frage: „Wo sehen sie in 3-5 Jahren Handlungsbedarf mit Blick auf Alterung- Gesundheitsförderung?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
27%	24%	39%	10%	0%	6%	12%	43%	39%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
40%	20%	20%	20%	0%	0%	100%	0%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
29%	24%	41%	6%	0%	19%	11%	36%	34%	0%

Frage: „Wo sehen sie in 3-5 Jahren Handlungsbedarf mit Blick auf Alterung-Weiterbildung / Qualifizierung für alle Beschäftigten?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
20%	18%	44%	18%	0%	8%	20%	34%	38%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
30%	10%	10%	50%	0%	0%	0%	100%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
20%	10%	48%	22%	0%	24%	19%	35%	22%	0%

Frage: „Wo sehen sie in 3-5 Jahren Handlungsbedarf mit Blick auf Alterung- Weiterbildung / Qualifizierung speziell für Ältere?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
32%	44%	19%	5%	0%	18%	30%	30%	22%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
40%	10%	40%	10%	0%	0%	0%	0%	100%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
33%	29%	29%	9%	0%	26%	33%	19%	22%	0%

**Frage: „Wo sehen sie in 3-5 Jahren Handlungsbedarf mit Blick
auf Alterung- Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung
(Ergonomie)?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
35%	30%	30%	5%	0%	15%	26%	26%	33%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
50%	20%	20%	10%	0%	0%	0%	0%	100%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
39%	34%	20%	7%	0%	23%	28%	20%	29%	0%

Frage: „Wo sehen sie in 3-5 Jahren Handlungsbedarf mit Blick auf Alterung- Alternsgerechte Arbeitsorganisation (z.B. altersgemischte Arbeitsgruppen)?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
40%	29%	26%	5%	0%	16%	33%	31%	20%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
50%	40%	0%	10%	0%	0%	100%	0%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
43%	23%	30%	4%	0%	27%	38%	27%	8%	0%

Frage: „Wo sehen sie in 3-5 Jahren Handlungsbedarf mit Blick auf Alterung- Schutz vor Abgruppierung?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
50%	29%	15%	6%	0%	25%	20%	18%	37%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
67%	11%	11%	11%	0%	0%	0%	0%	100%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
47%	24%	29%	9%	0%	32%	19%	31%	18%	0%

Frage: „Wo sehen sie in 3-5 Jahren Handlungsbedarf mit Blick auf Alterung- Kündigungsschutz für Ältere?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
51%	31%	16%	2%	0%	22%	20%	25%	33%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
70%	10%	10%	10%	0%	0%	100%	0%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
51%	31%	14%	4%	0%	18%	26%	33%	23%	0%

Frage: „Wo sehen sie in 3-5 Jahren Handlungsbedarf mit Blick auf Alterung- Sicherung der betrieblichen Altersvorsorge?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
28%	21%	37%	14%	0%	14%	17%	27%	42%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
50%	0%	10%	40%	0%	0%	100%	0%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
35%	21%	33%	11%	0%	16%	21%	26%	37%	0%

Frage: „Wo sehen sie Erfolgchancen-Aldersteilzeit Blockmodell?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
16%	37%	37%	10%	0%	6%	41%	37%	16%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
0%	33%	67%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
6%	29%	52%	13%	0%	23%	55%	7%	15%	0%

Frage: „Wo sehen sie Erfolgchancen-Aldersteilzeit unverbloekt?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
15%	48%	33%	4%	0%	8%	56%	28%	8%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
0%	0%	100%	0%	0%					

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
15%	40%	33%	12%	0%	15%	76%	9%	0%	0%

**Frage: „Wo sehen sie Erfolgchancen-Lebensarbeitszeitkonten /
Langzeitkonten?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
15%	30%	46%	9%	0%	16%	29%	42%	13%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
18%	22%	53%	7%	0%	15%	48%	30%	7%	0%

**Frage: „Wo sehen sie Erfolgchancen- Arbeitszeitreduzierung bei
belastenden Tätigkeiten, z.B. bei Schichtarbeit?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
20%	40%	37%	3%	0%	6%	63%	30%	1%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
34%	33%	33%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
7%	38%	53%	2%	0%	27%	55%	15%	3%	0%

**Frage: „Wo sehen sie Erfolgschancen- Flexible
Arbeitszeitregelungen zum Belastungsausgleich?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
15%	42%	36%	7%	0%	10%	55%	31%	4%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
25%	25%	50%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
12%	35%	48%	5%	0%	24%	71%	5%	0%	0%

**Frage: „Wo sehen sie Erfolgschancen-Vereinbarkeit von Familie
und Beruf?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
10%	45%	38%	7%	0%	17%	42%	34%	7%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
33%	0%	67%	0%	0%					

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
10%	40%	46%	4%	0%	16%	54%	16%	14%	0%

**Frage: „Wo sehen sie Erfolgschancen-Reduzierte
Leistungsvorgaben?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
31%	46%	23%	0%	0%	19%	68%	12%	1%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
10%	42%	38%	10%	0%	33%	61%	6%	0%	0%

Frage: „Wo sehen sie Erfolgschancen-Gesundheitsförderung?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
19%	30%	46%	5%	0%	9%	31%	48%	12%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
25%	0%	75%	0%	0%					

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
7%	33%	48%	12%	0%	20%	45%	25%	10%	0%

**Frage: „Wo sehen sie Erfolgchancen-Weiterbildung /
Qualifizierung für alle Beschäftigten?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
22%	26%	43%	9%	0%	8%	34%	43%	15%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
20%	20%	60%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
12%	29%	49%	10%	0%	5%	68%	12%	15%	0%

**Frage: „Wo sehen sie Erfolgchancen- Weiterbildung /
Qualifizierung speziell für Ältere?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
25%	25%	43%	7%	0%	13%	45%	40%	2%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
20%	0%	80%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
11%	37%	47%	5%	0%	3%	69%	24%	4%	0%

**Frage: „Wo sehen sie Erfolgchancen-Alternsgerechte
Arbeitsplatzgestaltung (Ergonomie)?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
19%	47%	31%	3%	0%	11%	57%	25%	7%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
0%	33%	67%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
14%	27%	54%	5%	0%	12%	62%	26%	0%	0%

**Frage: „Wo sehen sie Erfolgchancen- Alternsgerechte
Arbeitsorganisation (z.B. altersgemischte Arbeitsgruppen)?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
21%	47%	28%	4%	0%	9%	54%	24%	13%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
0%	0%	0%	100%	0%	-				

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
9%	38%	49%	4%	0%	4%	76%	16%	4%	0%

**Frage: „Wo sehen sie Erfolgschancen- Schutz vor
Abgruppierung?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
18%	41%	35%	6%	0%	11%	29%	42%	18%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
11%	57%	30%	2%	0%	3%	65%	32%	0%	0%

**Frage: „Wo sehen sie Erfolgschancen- Kündigungsschutz für
Ältere?“**

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
13%	52%	35%	0%	0%	9%	19%	48%	24%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
0%	0%	100%	0%	0%					

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
7%	33%	53%	7%	0%	23%	37%	37%	3%	0%

Frage: „Wo sehen sie Erfolgchancen-Sicherung der betrieblichen Altersvorsorge?“

Metall- und Elektroindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
23%	27%	43%	7%	0%	17%	29%	39%	15%	0%

Chemie- und Pharmaindustrie

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
0%	20%	80%	0%	0%					

Einzelhandel

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
7%	27%	59%	7%	0%	14%	39%	29%	18%	0%

Frage: „Gilt Tarifvertrag -Lebensarbeitszeit und Demografie- für Chemieindustrie?“

Geschäfts- bzw. Personalleitungen		Betriebsrat	
Ja	Nein	Ja	Nein
41%	59%	92%	8%

Frage: „Welche Bedeutung hat Inhalt von TV für demoW - Durchführen einer Demografieanalyse?“

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
14%	14%	29%	43%	0%	0%	17%	25%	58%	0%

**Frage: „Welche Bedeutung hat Inhalt von TV für demoW -
Maßnahmen zur alters-, alterns- und gesundheitsgerechten
Gestaltung der Arbeitsprozesse?“**

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
0%	60%	40%	0%	0%	8%	42%	17%	33%	0%

**Frage: „Welche Bedeutung hat Inhalt von TV für demoW -
Betriebliche Gesundheitsförderung?“**

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
29%	43%	28%	0%	0%	0%	33%	17%	50%	0%

**Frage: „Welche Bedeutung hat Inhalt von TV für demoW -
Qualifizierung während des gesamten Arbeitslebens?“**

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
0%	29%	43%	28%	0%	0%	33%	17%	50%	0%

**Frage: „Welche Bedeutung hat Inhalt von TV für demoW –
Demografiefonds?“**

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
14%	0%	43%	43%	0%	0%	17%	0%	83%	0%

**Frage: „Welche Bedeutung hat Inhalt von TV für demoW –
Altersteilzeit?“**

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
33%	50%	0%	17%	0%	25%	25%	17%	33%	0%

**Frage: „Welche Bedeutung hat Inhalt von TV für demoW –
Langzeitkonten?“**

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht	Sehr gering	Eher gering	Eher groß	Sehr groß	Weiß nicht
29%	28%	14%	29%	0%	59%	8%	8%	25%	0%

**Frage: „Wird TV Lebensarbeitszeit und Demografie Bedingungen
verbessern- für alle Beschäftigte im Betrieb?“**

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Nein	Eher Nein	Eher Ja	Ja	Weiß nicht	Nein	Eher Nein	Eher Ja	Ja	Weiß nicht
14%	43%	0%	43%	0%	17%	50%	0%	33%	0%

Frage: „Beurteilung der Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats?“

Geschäfts- bzw. Personalleitungen				Betriebsrat			
Völlig unzureichend	Eher unzureichend	ausreichend	Mehr als ausreichend	Völlig unzureichend	Eher unzureichend	ausreichend	Mehr als ausreichend
0%	40%	53%	7%	-			

**Frage: „Wie zufrieden mit dem Umgang des Themas DemoW-
IG-BCE?“**

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Unzufrieden	Eher unzufrieden	Eher zufrieden	zufrieden	Weiß nicht	unzufrieden	Eher unzufrieden	Eher zufrieden	zufrieden	Weiß nicht
33%	33%	14%	20%	0%	0%	15%	46%	39%	0%

Frage: „Wie zufrieden mit dem Umgang des Themas DemoW-Arbeitgeberverband Chemie?“

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Unzufrieden	Eher unzufrieden	Eher zufrieden	zufrieden	Weiß nicht	unzufrieden	Eher unzufrieden	Eher zufrieden	zufrieden	Weiß nicht
11%	26%	15%	19%	29%	13%	7%	33%	14%	33%

Frage: „Wie zufrieden mit dem Umgang des Themas DemoW-Wirtschaftsverbände?“

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Unzufrieden	Eher unzufrieden	Eher zufrieden	zufrieden	Weiß nicht	unzufrieden	Eher unzufrieden	Eher zufrieden	zufrieden	Weiß nicht
17%	33%	28%	22%	0%	33%	67%	0%	0%	0%

Frage: „Wie zufrieden mit dem Umgang des Themas DemoW-IHK?“

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Unzufrieden	Eher unzufrieden	Eher zufrieden	zufrieden	Weiß nicht	unzufrieden	Eher unzufrieden	Eher zufrieden	zufrieden	Weiß nicht
41%	18%	23%	18%	0%	33%	50%	17%	0%	0%

Frage: „Wie zufrieden mit dem Umgang des Themas DemoW-Gesetzgeber/Bundesregierung?“

Geschäfts- bzw. Personalleitungen					Betriebsrat				
Unzufrieden	Eher unzufrieden	Eher zufrieden	zufrieden	Weiß nicht	unzufrieden	Eher unzufrieden	Eher zufrieden	zufrieden	Weiß nicht
35%	21%	17%	28%	0%	60%	7%	7%	26%	0%