

Stracke, Stefan; Maack, Klaus

Book

Transfer guter Praxis - Ansätze zur Lösung demografischer Herausforderungen in der Ernährungsindustrie

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 282

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Stracke, Stefan; Maack, Klaus (2013) : Transfer guter Praxis - Ansätze zur Lösung demografischer Herausforderungen in der Ernährungsindustrie, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 282, ISBN 978-3-86593-183-2, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/181740>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Stefan Stracke | Klaus Maack

**Transfer guter Praxis
– Ansätze zur Lösung
demografischer Heraus-
forderungen in der
Ernährungsindustrie**

Stefan Stracke | Klaus Maack

**Transfer guter Praxis – Ansätze zur Lösung
demografischer Herausforderungen in der
Ernährungsindustrie**

Stefan Stracke | Klaus Maack
unter Mitarbeit von
Jakob Haves, Katrin Schmid und Kim Lorraine Schütze

**Transfer guter Praxis –
Ansätze zur Lösung
demografischer Heraus-
forderungen in der
Ernährungsindustrie**



Klaus Maack, Dipl.-Wirtschaftsingenieur, Geschäftsführer von Wilke, Maack und Partner, Hamburg. Seit Anfang der 1990er Jahre Unternehmensberater sowie Projektleiter in nationalen und internationalen Kooperations- und Forschungsprojekten, u.a. branchenspezifische Projekte zu den Auswirkungen von Strukturwandel und Internationalisierung auf die Beschäftigungsentwicklung in der deutschen und europäischen Ernährungsindustrie.

Stefan Stracke, Dipl.-Geogr., Berater bei Wilke, Maack und Partner, Hamburg. Mehrjährige Forschungs- und Beratungserfahrung in nationalen und internationalen Kooperationsprojekten, u.a. Branchenanalysen, regionale Entwicklungsstudien sowie Beratung und Studien zu den Themen Mitarbeiterbeteiligung, Unternehmenskultur, industrielle Beziehungen, Innovationsmanagement, Qualifizierung und Personalarbeit im demografischen Wandel.

Jakob Haves, M.A. Sozialwissenschaften, Berater bei Wilke, Maack und Partner, Hamburg. Nationale und internationale Kooperations- und Forschungsprojekte mit den Schwerpunkten Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik, Branchenanalysen und Regionalentwicklung, industrielle Beziehungen, Corporate Social Responsibility (CSR).

Katrin Schmid, M.A. Sozialökonomie, Beraterin bei Wilke, Maack und Partner, Hamburg. Nationale und internationale Kooperations- und Forschungsprojekte in den Bereichen sozialer Dialog und industrielle Beziehungen, Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, Industriepolitik und Branchenanalysen, Vorstandsvergütung.

Kim Lorraine Schütze, M.A. Southeast Asian Studies, Beraterin bei Wilke, Maack und Partner, Hamburg. Nationale und internationale Forschungs- und Beratungsprojekte mit den Schwerpunkten sozialer Dialog und industrielle Beziehungen, Corporate Social Responsibility (CSR), Personal- und Organisationsentwicklung.

© Copyright 2013 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2013

ISBN: 978-3-86593-183-2

Bestellnummer: 13282

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Vorwort

Mit bundesweit rund 560.000 Beschäftigten in fast 6.000 Betrieben ist die Ernährungsindustrie der viertgrößte Industriezweig in Deutschland. Nach erheblichen Beschäftigungsverlusten zu Beginn des neuen Jahrtausends hat die Anzahl der Beschäftigten in der Ernährungsindustrie seit 2008 wieder leicht zugenommen.

Wie andere Branchen auch, steht die Ernährungsindustrie aufgrund des demografischen Wandels und des steigenden Durchschnittsalters der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor großen Herausforderungen. In den zurückliegenden Jahren hat der Anteil der Beschäftigten, die 50 Jahre oder älter sind, in der Ernährungsindustrie stetig zugenommen. Eine „Trendumkehr“ ist hier nicht zu erwarten. Im Gegenteil: Prognosen zufolge wird sich die Situation in den nächsten Jahren eher verschärfen – und dies in einer Branche, in der Schichtarbeit die Regel und die Arbeitsbelastung u.a. durch zunehmenden Stress gestiegen ist.

Hier drängen sich viele Probleme und Ungewissheiten auf: Wie können die Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass Beschäftigte im Berufsleben gesund älter werden können? Wie können gesundheitlich angeschlagene ältere Beschäftigte weiter erwerbstätig bleiben? Wie kann sich die Ernährungsindustrie insbesondere für jüngere Menschen zu einem attraktiven Arbeitgeber entwickeln?

Dies sind nur einige wenige Fragen, die die NGG mit der im Jahr 2012 gestarteten Kampagne „Faire Arbeit. Gutes Leben“ aufgreift. Ziel der Initiative ist es, gemeinsam mit Betriebsräten die Bedingungen für die Beschäftigten in den Unternehmen so zu verbessern, dass Gesundheit, Arbeitsfähigkeit, Kompetenz und Motivation erhalten oder verbessert werden. Wenn Unternehmen nicht in die „Demografiefälle“ tappen wollen, müssen sie sich unausweichlich mit diesen Herausforderungen beschäftigen. Doch trotz der sich schon heute abzeichnenden demografischen Entwicklung setzen sich noch viel zu wenige Unternehmen der Ernährungsindustrie mit betrieblichen Personalkonzepten auseinander, die die Unternehmen „demografiefest“ machen.

Der Transfer von Erfahrungen aus Beispielen guter Praxis ist daher ein wichtiger Baustein, um die Verantwortlichen in Unternehmen für das Thema Demografie zu sensibilisieren und auf die Dringlichkeit von entsprechenden Maßnahmen hinzuwirken. Die in dem vorliegenden Bericht dargestellten Unternehmensbeispiele zeigen, welche Lösungsansätze zur Bewältigung und Gestaltung des demografischen Wandels erfolgreich sein können. Gerade deswegen dürfte die Lektüre für Verantwortliche in Unternehmen, Betriebsräte, aber auch Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter, Verbandsvertreter und Verbandsvertreterinnen eine Hilfe-

stellung für die praktische Arbeit und die Ausrichtung auf die Zukunft sein. Für die Gewerkschaft NGG war es daher selbstverständlich, das Projekt, das von der Hans-Böckler-Stiftung in Auftrag gegeben und gefördert wurde, zu unterstützen.

Wir bedanken uns bei allen Gesprächspartnern und -partnerinnen in den Unternehmen und Betriebsräten für ihre Offenheit und Auskunftsfreude im Rahmen der geführten Interviews. Ebenso danken wir den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Wilke, Maack und Partner, die die vorliegende Studie verfasst haben.

Dr. h.c. Nikolaus Simon
Sprecher der Geschäftsführung
der Hans-Böckler-Stiftung

Claus-Harald Güster
stellvertretender Vorsitzender
der NGG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Zusammenfassung	11
1 Einleitung	13
2 Eckdaten der Ernährungsindustrie	21
3 Demografische Herausforderungen der Ernährungsindustrie	27
3.1 Demografische Entwicklung – Alter der Beschäftigten und betriebliche Altersstrukturen	28
3.2 Anpassungsdruck und Arbeitsbelastung	34
3.3 Zwischenfazit: Unternehmen müssen sich den demografischen Herausforderungen stellen	43
4 Forschungsstand und Stand der Praxis	45
5 Gestaltung des demografischen Wandels – Fallbeispiele aus der Praxis	51
5.1 Im Überblick	51
5.2 Unilever – Abschluss einer Demografievereinbarung als Basis für nachhaltige Personalstrukturen	51
5.2.1 Unternehmensprofil	51
5.2.2 Ausgangssituation und Relevanz des Themas ‚Demografie‘	53
5.2.3 Strategisch-konzeptionelle Verankerung des Themas ‚Demografie‘ im Unternehmen	56
5.2.4 Handlungsfelder, Lösungsansätze und betriebliche Gestaltungsmaßnahmen im Detail	57
5.2.5 Rolle des Personalwesens und Einbindung des Betriebsrats	64
5.2.6 Zusammenfassung der bisherigen Erfahrungen, Bewertung und Ausblick	64
5.3 Nordzucker – Systematische Nachfolgeplanung und altersgerechte Schichtmodelle	65
5.3.1 Unternehmensprofil	65
5.3.2 Ausgangssituation und Relevanz des Themas ‚Demografie‘	66
5.3.3 Strategisch-konzeptionelle Verankerung des Themas ‚Demografie‘ im Unternehmen	69

5.3.4	Handlungsfelder, Lösungsansätze und betriebliche Gestaltungsmaßnahmen im Detail	70
5.3.5	Rolle des Personalwesens und Einbindung des Betriebsrats	77
5.3.6	Zusammenfassung der bisherigen Erfahrungen, Bewertung und Ausblick	78
5.4	Ritter – Verbesserung des Leistungsvermögens durch altersgerechte Personalentwicklung	78
5.4.1	Unternehmensprofil	78
5.4.2	Ausgangssituation und Relevanz des Themas ‚Demografie‘	79
5.4.3	Strategisch-konzeptionelle Verankerung des Themas ‚Demografie‘ im Unternehmen	81
5.4.4	Handlungsfelder, Lösungsansätze und betriebliche Gestaltungsmaßnahmen im Detail	81
5.4.5	Rolle des Personalwesens und Einbindung des Betriebsrats	89
5.4.6	Zusammenfassung der bisherigen Erfahrungen, Bewertung und Ausblick	89
5.5	Nirosta – Wissenstransfer und alter(n)sgerechte Schichtsysteme in der Stahlindustrie	90
5.5.1	Unternehmensprofil	90
5.5.2	Ausgangssituation und Relevanz des Themas ‚Demografie‘	90
5.5.3	Strategisch-konzeptionelle Verankerung des Themas ‚Demografie‘ im Unternehmen	92
5.5.4	Handlungsfelder, Lösungsansätze und betriebliche Gestaltungsmaßnahmen im Detail	93
5.5.5	Rolle des Personalwesens und Einbindung des Betriebsrats	102
5.5.6	Zusammenfassung der bisherigen Erfahrungen, Bewertung und Ausblick	103
5.6	Fraport – Demografiemanagement als Teil eines ganzheitlichen Human Resource Managements	104
5.6.1	Unternehmensprofil	104
5.6.2	Ausgangssituation und Relevanz des Themas ‚Demografie‘	106
5.6.3	Strategisch-konzeptionelle Verankerung des Themas ‚Demografie‘ im Unternehmen	110
5.6.4	Handlungsfelder, Lösungsansätze und betriebliche Gestaltungsmaßnahmen im Detail	111
5.6.5	Rolle des Personalwesens und Einbindung des Betriebsrats	121

5.6.6	Zusammenfassung der bisherigen Erfahrungen, Bewertung und Ausblick	122
6	Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	123
6.1	Gestaltungsfelder und ausgewählte Maßnahmen alter(n)sgerechter Personalarbeit auf betrieblicher Ebene	124
6.2	Demografischer Wandel – Ansatzpunkte für die Betriebsratsarbeit	137
6.3	Demografischer Wandel – Impulse durch eine demografieorientierte Tarifpolitik?	138
	Literatur und Quellen	143
	Über die Hans-Böckler-Stiftung	153

Zusammenfassung

Der demografische Wandel stellt die Unternehmen der Ernährungsindustrie vor große Herausforderungen. Die strukturellen Veränderungen schlagen sich bereits heute in den Altersstrukturen der Erwerbstätigen nieder – und sie werden sich den Prognosen zur demografischen Entwicklung in den Betrieben zufolge in den nächsten Jahren weiter zuspitzen. Mit gut 27 % ist schon heute mehr als ein Viertel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Ernährungsindustrie 50 Jahre und älter. Trotz betrieblicher Restrukturierungen und Beschäftigungsabbau hat sich die Altersstruktur in vielen Betrieben anteilmäßig nicht verjüngt und zukünftig wird es schwieriger werden, jüngere Erwerbstätige zu rekrutieren.

Ungeachtet der bestehenden Situation beschäftigt sich ein Großteil der Unternehmen der Ernährungsindustrie wenig mit der Frage, wie eine betriebliche Personalpolitik angelegt sein muss, die mit dem demografischen Wandel produktiv umgeht. Spezifische Strategien und Maßnahmen einer demografiebewussten Personalpolitik, die die Stärken und Problemlagen verschiedener Altersgruppen aufgreifen, fehlen in vielen Unternehmen der Ernährungsindustrie weitestgehend.

Ziel der Studie ist die Analyse und Verbreitung betrieblicher Strategien und Lösungsansätze zur Bewältigung und Gestaltung des demografischen Wandels in der Ernährungsindustrie. Anhand von fünf Unternehmensbeispielen wird aufgezeigt, welche Lösungsansätze möglich sind bzw. welche Ansätze sich in der Praxis bewährt haben. Dazu gehören Unilever N.V. (Konsumgüter- und Nahrungsmittelherstellung), Nordzucker AG (Zuckerindustrie), Alfred Ritter GmbH & Co. KG (Süßwarenindustrie), Nirosta GmbH (Stahlindustrie) und Fraport AG (Verkehrsdienstleistung). Diesen Unternehmen ist gemeinsam, dass sie in den letzten Jahren betriebliche Projekte zum Umgang mit dem demografischen Wandel durchgeführt bzw. auf dem Gebiet bereits Konzepte und Maßnahmen umgesetzt haben.

Die Erfahrungen aus den Fallbeispielen zeigen, dass alters- und altersgerechte Personalarbeit ein komplexes Vorhaben ist. Da das Thema ‚Demografie‘ auf betrieblicher Ebene viele unterschiedliche Aspekte und Handlungsfelder umfasst, gibt es kein allgemeingültiges Schema für die Auswahl und Umsetzung entsprechender Aktivitäten und Instrumente. Es können auch nicht in jedem Unternehmen der Ernährungsindustrie alle Maßnahmen gleichermaßen umgesetzt werden. Zudem hängt es stark von der jeweiligen betrieblichen Situation ab, welche demografisch bedingten Handlungsbedarfe konkret und akut existieren. Anhand der Fallbeispiele werden daher die unterschiedlichsten praktischen Ansätze und Werkzeuge zur Lösung demografiebedingter Herausforderungen dargestellt.

Das Spektrum reicht von systematischer Nachfolgeplanung und altersgerechten Schichtmodellen (Nordzucker) über altersgerechte Personalentwicklung und ‚gleitende Übergänge‘ in den Ruhestand (Ritter), Qualifizierung und betrieblicher Wissenstransfer zwischen Alt und Jung (Nirosta) bis hin zu einem ganzheitlichen Ansatz eines Demografiemanagements (Fraport) und einer umfassenden Demografievereinbarung auf Konzernebene (Unilever).

Tarifpolitik und gewerkschaftliche Aktivitäten – wie die im Jahr 2012 von der Gewerkschaft NGG gestartete Initiative ‚Faire Arbeit. Gutes Leben‘ – können ein Umdenken im Bereich betrieblicher Arbeits- und Personalpolitik flankieren. Impulse ‚von außen‘ können eine Chance sein, Blockaden in den Unternehmen zu beseitigen und sich mit dem Thema Demografie zu befassen. Es liegt jedoch an den Betriebsparteien, die auf Tarifebene gegebenen Anregungen aufzugreifen und für einen betrieblichen Entwicklungsprozess zu nutzen.

1 Einleitung

Der demografische Wandel und das steigende Durchschnittsalter der Beschäftigten sind heute in der Ernährungsindustrie eine immer deutlicher werdende Herausforderung. Die Verschiebung in der Altersstruktur der Erwerbstätigen zeigt sich in allen Teilbranchen der Ernährungsindustrie. Mit gut 27 % ist schon heute mehr als ein Viertel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Branche 50 Jahre und älter (nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit für das Jahr 2011). Im Jahr 2007 betrug der Anteil dieser Beschäftigtengruppe noch rund 23 %. Trotz betrieblicher Restrukturierungen und Beschäftigungsabbau hat sich die Altersstruktur in vielen Betrieben anteilmäßig somit nicht verjüngt und zukünftig wird es immer schwieriger werden, jüngere Erwerbstätige zu rekrutieren (siehe auch NGG 2011a, 2011b).

Die Altersstruktur in den Unternehmen ist im Zuge der öffentlichen Diskussion über die demografische Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland stärker in den Blickpunkt der betrieblichen Personalpolitik gerückt (Latniak et al. 2010). In zahlreichen Unternehmen der Ernährungsindustrie wird dem Thema ‚alterns- und altersgerechtes Arbeiten‘¹ jedoch ein geringer Stellenwert eingeräumt (Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009; Maack et al. 2011; Maack et al. 2009; Maack et al. 2008). In der Vergangenheit war es in der Ernährungsindustrie eine häufige Praxis, dass für ältere Beschäftigte staatlich geförderte Altersteilzeitregelungen (ATZ) für einen ‚gleitenden Ausstieg‘ aus dem Erwerbsleben genutzt werden konnten. Die Möglichkeit eines früheren Berufsausstiegs besteht heute jedoch nur noch unter erschwerten Bedingungen, da ATZ-Regelungen seit Ende 2009 nicht mehr durch die Bundesagentur für Arbeit gefördert werden. Hinzu kommt, dass im Zuge der Rentenreform 2007 das Renteneintrittsalter schrittweise auf 67 Jahre angehoben wird. Ein vorzeitiger Austritt aus dem Erwerbsleben ist damit für viele ältere Beschäftigte finanziell nicht mehr attraktiv, da dies mit Rentenabschlägen verbunden ist.

In der Vergangenheit war es auch üblich, dass ältere Mitarbeiter/innen, die z.B. aus der Produktion ausgeschiedenen sind, die Möglichkeit einer Versetzung

1 Als ‚alternsgerecht‘ gelten Arbeitsbedingungen, wenn sie über die ganze Erwerbsbiografie so gestaltet sind, dass keine Spätfolgen auftreten und die Beschäftigten motiviert, produktiv und gesund das Rentenalter erreichen und auch den Ruhestand noch gesund erleben. Arbeitsbedingungen sind dann als ‚altersgerecht‘ zu bezeichnen, wenn sie die speziellen Bedürfnisse und Anforderungen der älteren Beschäftigten – in der Regel der Altersgruppe der über 50-Jährigen – bei der Gestaltung der Arbeitszeit, der Leistungsanforderungen und der Arbeits- und Lernumgebung berücksichtigen (Kistler 2008).

an Schon- bzw. Alternativarbeitsplätze beispielsweise im Pförtnerbereich wahrnehmen konnten. Durch Outsourcing und Fremdvergabe z.B. von Arbeiten aus dem Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich der Industrie einerseits und eines gleichzeitig steigenden Anteils älterer Beschäftigter andererseits werden diese Möglichkeiten für Ältere zunehmend versperrt.

Die Ernährungsindustrie kann nach Angaben des Statistischen Bundesamtes für die Jahre 2008 bis 2011 insgesamt auf eine positive Beschäftigungsentwicklung blicken (+2,6 %), wobei die Entwicklung in den Teilbranchen höchst unterschiedlich ausfällt. Vorausgegangen waren dieser Entwicklung jedoch erhebliche Beschäftigungsverluste im Zeitraum 2000 bis 2005. Rationalisierungsprozesse haben im Laufe des vergangenen Jahrzehnts zum Wegfall von Arbeitsplätzen bei oftmals gleich bleibender oder gesteigerter Produktionsmenge geführt. Die Arbeitsbelastung für einzelne Beschäftigte hat sich erhöht. Zwar hat die arbeitsbedingte körperliche Belastung der Arbeitnehmer/innen in vielen Bereichen abgenommen. Durch eine Zunahme der Arbeitsdichte und durch eine Erweiterung von Aufgabenfeldern haben jedoch Stressfaktoren und psychosoziale Belastungen sowohl in der Produktion als auch bei Verwaltungs- bzw. kaufmännischen Tätigkeiten zugenommen (Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009; Beile/Klein/Maack 2007; Maack et al. 2011; Maack et al. 2009; Maack et al. 2008). Maßnahmen zur gesundheitlichen Prävention sind somit wichtiger denn je.

In der Ernährungsindustrie ist Schichtarbeit in vielen Unternehmen die Regel. Hinzu kommen saisonale Zusatzbelastungen und eine damit verbundene Ausweitung der Schichtzeiten auf sieben Tage in der Woche, was z.B. während der Rübenkampagne in der Zuckerindustrie der Fall ist, aber auch in der Eisproduktion. Damit verbunden sind zusätzliche zeitliche Arbeitsbelastungen der Arbeitnehmer/innen.

Darüber hinaus wird durch beschleunigte technologische und ökonomische Entwicklungen der Anpassungsdruck auf die Beschäftigten in der Ernährungsindustrie erhöht (Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009; Beile/Klein/Maack 2007; Maack/Kreft/Voß 2005; Maack et al. 2011; Maack et al. 2008). Dadurch steigen die Qualifikationsanforderungen sowohl für Fachkräfte als auch für angelernte Beschäftigte. Dies erfordert wiederum ein wachsendes Maß an Weiterbildung und Weiterbildungsbereitschaft in allen Altersgruppen der Beschäftigten, gerade in der Produktion und im Lager- und Logistikbereich.

Um mit der Herausforderung immer älter werdender Belegschaften umzugehen, sind intelligente Lösungen und Ansätze gefragt, die unterschiedliche Maßnahmen zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/innen

bei einer alter(n)sgerechten Belastung miteinander verknüpfen. Die Bewältigung der Herausforderung setzt also voraus, dass die älteren Beschäftigten zukünftig in größerem Maße als in der Vergangenheit arbeits- und beschäftigungsfähig sind. ‚Arbeitsfähigkeit‘ umfasst dabei die Aspekte Gesundheit, Kompetenz und Motivation. Letztere bezieht sich nicht nur auf die Frage der Entlohnung, sondern auch auf die immaterielle Arbeitsqualität (Führung, Betriebsklima, Arbeitsorganisation). Mit den beiden anderen Oberbegriffen werden förderliche Maßnahmen aus den Bereichen Qualifizierung und Weiterbildung sowie Gesundheitsprävention, -schutz und -förderung angesprochen. Die Sicherstellung von Arbeitsfähigkeit ist damit nicht nur als eine Aufgabe für die Beschäftigten selbst zu verstehen, sondern sie liegt genauso in der Verantwortung der Unternehmen.² Arbeitsfähigkeit alleine reicht allerdings nicht aus, sie ist Bestandteil der ‚Beschäftigungsfähigkeit‘ als übergeordnete Kategorie. Hiermit sind die Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes und die Bereitschaft der Unternehmen, auch Ältere zu beschäftigen und eine entsprechende Personalpolitik zu betreiben, gemeint (Kistler 2008).

Eine Besonderheit der Ernährungsindustrie ist der hohe Frauenanteil unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von mehr als 48 % (nach den Daten des Statistischen Bundesamtes für das Jahr 2011). Nicht nur deshalb sind Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Baustein moderner Personalpolitik wichtig. Auch die Arbeitgeberattraktivität für qualifizierte Nachwuchskräfte lässt sich durch Work-Life-Balance-Angebote erhöhen.

Aus der beschriebenen Kombination zunehmend älter werdender Belegschaften der Unternehmen der Ernährungsindustrie, des Risikos gesundheitlicher Belastungen am Arbeitsplatz und steigender Anforderungen an die Personalentwicklung lassen sich spezifische Themenfelder identifizieren, in denen sich besondere Handlungsbedarfe zeigen:

- Gesundheitsmanagement und Arbeitsgestaltung
- Entwicklung von Schichtmodellen für belastete Beschäftigtengruppen in der Produktion
- Qualifizierung und Personalentwicklung in der Produktion und in vor- und nachgelagerten Bereichen wie Lager und Logistik
- Gleitende Übergänge/Modelle eines flexiblen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben (inklusive Alternativarbeitsplätzen für Leistungsgewandelte)
- Fachkräftegewinnung und -sicherung

2 Hier steht natürlich auch der Staat durch entsprechende Rahmenseetzungen und Kontrollen in der Verantwortung.

Ungeachtet der bestehenden Probleme und Herausforderungen gibt es in vielen Unternehmen der Ernährungsindustrie bisher jedoch kaum erkennbare Strategien und Lösungsansätze (Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009; Maack et al. 2011; Maack et al. 2009; Maack et al. 2008). Vor diesem Hintergrund sind Impulse aus einem Transfer von Erfahrungen aus Beispielen guter Praxis ein wichtiger Ansatzpunkt, um die Folgen des demografischen Wandels für die betriebliche Ebene zu verdeutlichen und Schritte zur Bewältigung der Herausforderungen zu unterstützen.

Zielsetzung und Untersuchungsfragen

Ziel der Studie ist die Analyse und Verbreitung betrieblicher Strategien und Lösungsansätze zur Bewältigung und Gestaltung des demografischen Wandels in der Ernährungsindustrie. Aufgabe ist es zum einen, die vielfältigen vorhandenen Forschungsergebnisse und Praxisprojekte aus anderen Industriezweigen auszuwerten. Zum anderen soll anhand von fünf Beispielen guter Praxis in den ausgewählten – für die Ernährungsindustrie besonders relevanten – Themenfeldern aufgezeigt werden, welche Lösungsansätze möglich sind bzw. welche Ansätze sich in der Praxis bewährt haben. Aus dem Transfer von Erfahrungen und Beispielen guter Praxis sollen schließlich Impulse entstehen, die zu einer stärkeren Sensibilisierung von Unternehmen der Ernährungsindustrie für die Möglichkeiten zur betrieblichen präventiven Reaktion auf den demografischen Wandel beitragen sollen. Auf diese Weise kann die Bereitschaft zur Umsetzung von Demografieprojekten und für einen Bewusstseins- und Kulturwandel in den Unternehmen gefördert werden.

Das Defizit bei mittelständischen Unternehmen der Ernährungsindustrie besteht weniger in den Möglichkeiten des Zugangs zu Werkzeugen zum betrieblichen Umgang mit dem demografischen Wandel, als vielmehr in der Umsetzung konkreter Maßnahmen im Bereich demografieorientierter Personalarbeit. Auch die Probleme und Handlungsbedarfe sind generell nicht unbekannt, in der Arbeits- und Personalpolitik geschieht allerdings wenig. Dies wurde in zahlreichen Untersuchungen der Mitarbeiter/innen der vorliegenden Studie gezeigt (Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009; Maack et al. 2011; Maack et al. 2009; Maack et al. 2008) und im Rahmen der projektbegleitenden Fachtagung ‚Gestaltung des demografischen Wandels in der Ernährungswirtschaft‘ bekräftigt.³ Daher wurde

3 Während der zweitägigen Fachtagung am 12./13.09.12 im Bildungszentrum Oberjosbach (BZO) haben über 80 Betriebsräte und 25 Expert/innen aus Unternehmen, Wissenschaft, Sozialversicherungsträgern und Gewerkschaften Impulse und Anregungen für die Ausgestaltung alter(n)s-gerechter Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen diskutiert.

bei der Beschreibung und Analyse der Praxisbeispiele der Fokus darauf gerichtet, unter welchen Bedingungen und auf welche Art und Weise betriebliche Initiativen angestoßen und erfolgreich durchgeführt worden sind. Besonderes Interesse galt der Frage der Einbeziehung von Beschäftigten und Interessenvertretungen bei der Planung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen.

Für die Fallstudienarbeit dienten die folgenden Untersuchungsfragen als Orientierung:

- Welche Ausgangssituation hat zur Initiierung und Umsetzung von Maßnahmen demografieorientierter Personalarbeit geführt? Worin bestand die konkrete Problemsituation im Betrieb? Wie war das Problemverständnis der betrieblichen Akteure ausgeprägt?
- Welche Ziele wurden mit den Maßnahmen demografieorientierter Personalarbeit angestrebt?
- Welche Strategien und Lösungsansätze wurden konzipiert? Welche Themen- und Handlungsfelder wurden bearbeitet?
- Welche konkreten Aktivitäten und Maßnahmen wurden durchgeführt? Welche Betriebsbereiche und Belegschaftsgruppen standen dabei im Mittelpunkt?
- Wer war in welcher Form an der Planung und Durchführung der Maßnahmen beteiligt (Geschäftsleitung, Personalverantwortliche, Führungskräfte, Interessenvertretung, Beschäftigte)? Worin bestanden Hindernisse und Konflikte? Wie wurden diese bewältigt?
- Wie werden die durchgeführten Maßnahmen rückblickend bewertet? Welche Faktoren fördern bzw. behindern die Durchführung der Maßnahmen im Betrieb? Welche Faktoren sichern die Nachhaltigkeit betrieblicher Initiativen demografiebewusster Personalarbeit?
- Welche Rolle spielen Betriebsräte in diesem Prozess? Wo liegen Anknüpfungspunkte für die Betriebsratsarbeit? Welche Rolle spielen externe Unterstützer/innen?

Methodisches Vorgehen

Auf Basis von Recherchen und Expertengesprächen mit Vertreter/innen der Gewerkschaft Nahrung – Genuss – Gaststätten (NGG) wurden fünf Unternehmen ausgewählt und in Fallstudienarbeit näher beleuchtet:

- Unilever N.V. (Konsumgüter- und Nahrungsmittelherstellung)
- Nordzucker AG (Zuckerindustrie)
- Alfred Ritter GmbH & Co. KG (Süßwarenindustrie)
- Nirosta GmbH (Stahlindustrie)

■ Fraport AG (Verkehrsdienstleistung)

Gemeinsam ist den Unternehmen, dass sie in den letzten Jahren betriebliche Projekte zum demografischen Wandel durchgeführt bzw. auf dem Gebiet bereits zahlreiche Konzepte und Maßnahmen entwickelt und umgesetzt haben und daher über umfangreiche Erfahrungen verfügen. Grundlage für die Auswahl der Unternehmen war das Kriterium guter Praxis mit Bezug auf die oben beschriebenen Themenfelder, die für die Gestaltung des demografischen Wandels in der Ernährungsindustrie von besonderer Relevanz sind.

Mit Unilever, Nordzucker und Ritter wurden Unternehmen der Ernährungsindustrie ausgewählt, die für die Übertragbarkeit derartiger Ansätze, Maßnahmen und Konzepte geeignet erscheinen und die ihr Interesse an einem branchenweiten Transfer bekundet haben. Mit Nirosta⁴ und Fraport wurden zwei weitere Unternehmen hinzugenommen, die nicht aus dem Bereich der Ernährungsindustrie kommen. Beide Unternehmen haben in den vergangenen Jahren Lösungsansätze u.a. zu den Themen Gesundheitsförderung, Wissenstransfer und Arbeitszeitgestaltung erarbeitet und umgesetzt, die auch für Betriebe der Ernährungsindustrie beispielgebend sein können.

Die Fallstudienarbeit basiert auf der Auswertung bestehender Literatur und Unternehmensdokumente (u.a. Geschäftsberichte, Fachartikel, Betriebsvereinbarungen, Presseartikel) sowie auf Interviews, die in den Unternehmen geführt wurden (jeweils mindestens ein Interview mit Konzept- und Maßnahmenverantwortlichen auf Unternehmensseite und mit Arbeitnehmervertreter/innen). Insgesamt wurden zwischen März und Juli 2012 qualitative, teilstandardisierte (leitfadengestützte) Interviews mit 16 Personen geführt. Die Interviews, die im Durchschnitt rund 90 Minuten dauerten, wurden aufgezeichnet, transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet.

Die Fallstudienarbeit wurde ergänzt durch eine Analyse vorhandener wissenschaftlicher und praxisorientierter Literatur zum Thema. Zusätzlich wurden bestehende Forschungs- und Projektdatenbanken ausgewertet (z.B. INQA, Prognos). Darüber hinaus wurden Daten und Sonderauswertungen der Bundesagentur für Arbeit und des Statistischen Bundesamtes analysiert – vor allem mit Blick auf die Beschäftigungssituation und die demografische Entwicklung in den Teilbranchen der Ernährungsindustrie.

Gefördert wurde das Projekt von der Hans-Böckler-Stiftung. Die Bearbeitung erfolgte durch die Hamburger Unternehmensberatung Wilke, Maack und Partner.

4 Das Unternehmen gehörte bis Ende 2012 zum ThyssenKrupp-Konzern. Heute ist es Teil des finnischen Stahlkonzerns Outokumpu.

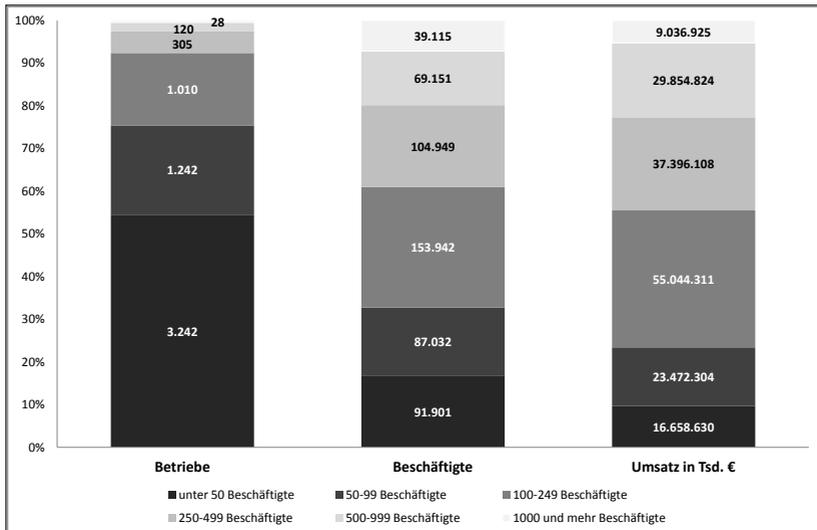
Aufbau der Studie

Im Folgenden werden zunächst Eckdaten der Ernährungsindustrie insgesamt und Besonderheiten der Teilbranchen dargestellt (Kap. 2). Dabei werden Veränderungen in der Betriebs-, Beschäftigten- und Umsatzentwicklung in den letzten Jahren beschrieben. Anschließend werden die demografisch bedingten Herausforderungen für die Ernährungsindustrie diskutiert. Schwerpunkte bilden zum einen die demografische Entwicklung bzw. Veränderungen der betrieblichen Altersstrukturen und zum anderen der Anpassungsdruck und die typischen Arbeitsbelastungen in der Branche (Kap. 3). Danach wird der Stand der Forschung und der Praxis zum Thema demografischer Wandel beleuchtet (Kap. 4). Anschließend folgt die Darstellung der Fallbeispiele (Kap. 5). Dabei werden jeweils das Unternehmensprofil, die Ausgangssituation und die Relevanz des Demografiethemas, die strategisch-konzeptionelle Verankerung des Themas im Unternehmen, die Handlungsfelder und betrieblichen Lösungsansätze sowie die Rolle des Personalwesens und die Einbindung der Arbeitnehmervertretung skizziert. Abschließend werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und Handlungsempfehlungen zur Gestaltung einer alter(n)sgerechten Personalarbeit abgeleitet (Kap. 6).

2 Eckdaten der Ernährungsindustrie

In der Ernährungsindustrie⁵ sind bundesweit rund 560.000 Menschen in etwa 5.900 Betrieben beschäftigt. Damit ist die Branche der viertgrößte Industriezweig in Deutschland. Die Ernährungsindustrie erwirtschaftete 2011 einen Gesamtumsatz von 176,2 Mrd. Euro – davon 144,1 Mrd. Euro im Inland und 32,1 Mrd. Euro im Ausland.

Abbildung 1: Betriebe, Beschäftigte und Umsatz nach Betriebsgrößenklassen in der Ernährungsindustrie in Deutschland 2011



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung; Datenbasis: Statistisches Bundesamt, Jahresbericht für Betriebe 2007-2011 nach Wirtschaftszweigen, Stichtag 30.09.11, Betriebe ab 20 Beschäftigte

Die Ernährungsindustrie in Deutschland ist überwiegend mittelständisch geprägt. In über 90 % der mehr als 5.900 Betriebe arbeiten weniger als 250 Beschäftigte. Rund 60 % aller Beschäftigten der Ernährungsindustrie entfallen auf diese Klein- und Mittelbetriebe. Eine Besonderheit der Ernährungsindustrie ist, dass auch der

5 Die im Folgenden dargestellte Auswertung bezieht sich auf die Wirtschaftsklassifikationen des Statistischen Bundesamtes (WZ 2008). Die Ernährungsindustrie umfasst die Wirtschaftszweige Nahrungs- und Futtermittel (WZ-10), Getränkeherstellung (WZ-11) und Tabakverarbeitung (WZ-12).

Großteil des generierten Branchenumsatzes auf die kleinen und mittleren Betriebe entfällt. So wurde im Jahr 2011 knapp 60 % des Umsatzes der Ernährungsindustrie in Betrieben mit weniger als 250 Beschäftigten erwirtschaftet (Abbildung 1).

Die Anzahl der Beschäftigten in der Ernährungsindustrie hat im Zeitraum von 2008 bis 2011 um 2,6 % zugenommen. Im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt hat die Beschäftigtenzahl im gleichen Zeitraum um 1,6 % abgenommen (Tabellen 1 und 2). Auch die Anzahl der Betriebe der Ernährungsindustrie ist zwischen 2008 und 2011 angestiegen (+1,6 %), während die Zahl der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe gesunken ist (-0,7 %). Der vergleichsweise positiven Beschäftigungsentwicklung in der Ernährungsindustrie in jüngster Zeit sind jedoch erhebliche Arbeitsplatzverluste zu Beginn des letzten Jahrzehnts vorausgegangen. Infolge von betrieblicher Restrukturierung und Reorganisation sind allein für den Zeitraum von 2000 bis 2005 erhebliche Beschäftigungsverluste (-6,0 %) zu verzeichnen (eigene Berechnung auf Basis der Daten des Statistischen Bundesamtes; siehe auch Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009; Beile/Klein/Maack 2007; Maack/Krefz/Voß 2005; Maack et al. 2011; Maack et al. 2009; Maack et al. 2008; NGG 2011a, 2011b). Das Beschäftigungsniveau des Jahres 2000 ist auch 2011 noch nicht wieder erreicht worden (BVE 2011a).

Tabelle 1: Betriebe, Beschäftigte und Umsatz der Ernährungsindustrie in Deutschland 2008-2011⁶

	2008	2009	2010	2011	Veränderung 2008-2011 in %
Beschäftigte	545.085	545.967	551.280	559.293	2,6
Betriebe	5.851	5.848	5.882	5.947	1,6
Umsatz in Mrd. €	170	160	165	176	3,5
Inlandsumsatz in Mrd. €	142	133	136	144	1,5
Auslandsumsatz in Mrd. €	28	27	29	32	13,7

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung; Datenbasis: Statistisches Bundesamt, Jahresbericht für Betriebe 2008-2011 nach Wirtschaftszweigen, Stichtag jeweils 30.09., Betriebe ab 20 Beschäftigte

6 Aufgrund von Umstellungen in der Statistik beschränken sich die folgenden Darstellungen auf den Zeitraum seit 2008.

Tabelle 2: Betriebe, Beschäftigte und Umsatz des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland 2008-2011

	2008	2009	2010	2011	Veränderung 2008-2011 in %
Beschäftigte	5.925.950	5.657.989	5.641.918	5.832.370	- 1,6
Betriebe	44.055	44.098	43.544	43.738	- 0,7
Umsatz in Mrd. €	1.670	1.364	1.562	1.735	3,9
Inlandsumsatz in Mrd. €	940	782	865	961	2,2
Auslandsumsatz in Mrd. €	730	582	697	774	6,1

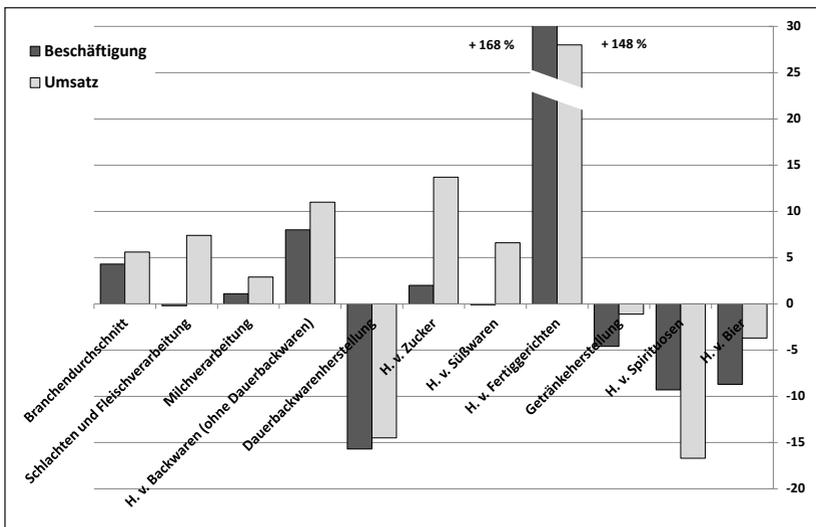
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung; Datenbasis: Statistisches Bundesamt, Jahresbericht für Betriebe 2008-2011 nach Wirtschaftszweigen, Stichtag jeweils 30.09., Betriebe ab 20 Beschäftigte

Trotz Wirtschafts- und Finanzkrise hatte die Ernährungsindustrie zwischen 2008 und 2010 nur leichte Umsatzeinbrüche zu verzeichnen (Tabelle 1). Im Jahr 2011 war das Vorkrisenniveau wieder erreicht bzw. mit 176 Mrd. Euro im Vergleich zu 170 Mrd. Euro im Jahr 2008 sogar übertroffen worden. Der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz ist in der Ernährungsindustrie im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe insgesamt deutlich geringer (18,3 % gegenüber 44,6 % im Jahr 2011). Der Exportanteil am Umsatz ist zwischen 2008 und 2011 in der Ernährungsindustrie (+13,7 %) jedoch dynamischer gewachsen als im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt (+6,1 %; siehe Tabellen 1 und 2). Die Ernährungsindustrie geht auch in den nächsten Jahren von einer wachsenden Bedeutung des Auslandsgeschäfts und steigenden Auslandsumsätzen aus (BVE 2011b).

Hinter der in den letzten Jahren positiven Gesamtentwicklung in der Ernährungsindustrie stehen allerdings unterschiedliche Entwicklungsverläufe in den einzelnen Teilbranchen der Ernährungsindustrie. Nicht alle Teilbranchen konnten im Zeitraum 2008 bis 2011 einen Zuwachs bei Umsatz und Beschäftigung verzeichnen (Abbildung 2). In der Herstellung von Dauerbackwaren beispielsweise ging die Zahl der Beschäftigten zwischen 2008 und 2011 um mehr als 15 % zurück, der Umsatz reduzierte sich in etwa in der gleichen Größenordnung. Auch in der Getränkeherstellung sowie im Bereich Spirituosen und Bier gab es im betrachteten Zeitraum sowohl Beschäftigungs- als auch Umsatzrückgänge. In der Brauwirtschaft nahm die Beschäftigung zwischen 2008 und 2011 um rund 8 %, im Bereich der Herstellung von Spirituosen um rund 9 % ab. Gleichzeitig sank der Umsatz um ca. 3 % (Brauwirtschaft) bzw. um ca. 17 % (Herstellung von

Spirituosen). Sowohl in der Getränkeherstellung als auch in der Brauwirtschaft sind Rückgänge bei Umsatz und Beschäftigung keine kurzfristige Erscheinung, sondern charakteristisch für den Strukturwandel der Teilbranchen in den letzten Jahrzehnten (vgl. z.B. Maack et al. 2011). Eine positive Entwicklung bei Umsatz und Beschäftigung zwischen 2008 und 2011 haben vor allem die Bereiche der Herstellung von Fertigwaren (+148 % bzw. + 168 %) und der Herstellung von Backwaren ohne Dauerbackwaren (+11 % bzw. +8 %) zu verzeichnen. Im Bereich der Zuckerherstellung und der Süßwarenherstellung sind die Umsätze zwischen 2008 und 2011 zwar gewachsen (+14 % bzw. +7 %), die Beschäftigung hat jedoch nur geringfügig zugenommen (+2 % in der Zuckerindustrie) oder zeigt einen leicht negativen Entwicklungstrend (Herstellung von Süßwaren).

Abbildung 2: Beschäftigung und Umsatz in ausgewählten Teilbranchen der Ernährungsindustrie 2008-2011 (Veränderungen in %)



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung; Datenbasis: Statistisches Bundesamt

Der in den letzten Jahren zu verzeichnende Beschäftigungsaufbau in der Ernährungsindustrie war vor allem ein Aufbau an sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Ernährungsindustrie hat zwischen 2007 und 2011 um 2,0 % zugenommen (Tabelle 3), während die Anzahl der geringfügig entlohnten Beschäftigten im gleichen Zeitraum um 0,2 % angewachsen ist.

Tabelle 3: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung in der Ernährungsindustrie – 2007 und 2011 im Vergleich

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte			Geringfügig entlohnte Beschäftigte			Auszubildende		
2007	2011	Veränderung in %	2007	2011	Veränderung in %	2007	2011	Veränderung in %
643.924	656.512	2,0	165.795	166.187	0,2	47.983	40.916	- 14,7

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung; Datenbasis: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung, Stichtag jeweils 30.06

Die Ernährungsindustrie hat starke Rückgänge bei der Zahl der Auszubildenden zu verzeichnen, die seit 2007 um fast 15 % abgenommen hat. Gleichzeitig können viele offene Ausbildungsstellen in der Branche nicht besetzt werden.⁷ Während sich laut Ausbildungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit im Berichtsjahr 2011/2012 die Zahl der gemeldeten Bewerber/innen und die Anzahl von Ausbildungsstellen im Bereich der Produktions- und Fertigungsberufsgruppen ungefähr die Waage halten, ergeben sich im Bereich der Berufsgruppe ‚Lebensmittel- und Getränkeherstellung‘ mehr Ausbildungsstellen als Bewerber/innen: Deutschlandweit standen den 12.066 gemeldeten Ausbildungsstellen lediglich 6.043 Bewerber/innen gegenüber. Mögliche Gründe für die Entwicklung sind – neben der demografisch bedingten zurückgehenden Zahl an jungen Menschen – die in der Wahrnehmung potenzieller Bewerber/innen im Vergleich mit anderen Branchen weniger attraktiven Arbeits- und Ausbildungsbedingungen inklusive durchschnittlich schlechterer Verdienstmöglichkeiten. So liegen in der Ernährungsbranche die durchschnittlichen Lohn- und Gehaltssummen je Beschäftigten um knapp 38 % unter denen des Verarbeitenden Gewerbes insgesamt (eigenen Berechnungen; Datenbasis: Statistisches Bundesamt, Jahresbericht für Betriebe 2011, Stichtag 30.09).

Die Beschäftigtenstruktur in der Ernährungsindustrie ist durch einen hohen Frauenanteil gekennzeichnet. Der Anteil der Frauen unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten lag im Jahr 2011 bei 48,5 % – im Vergleich zu 25,3 % im Verarbeitenden Gewerbe. Auch der Anteil der un- und angelernten Arbeitnehmer/innen ist in der Ernährungsindustrie relativ hoch. So betrug der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Ernährungsindustrie ohne Berufs-

⁷ Hier ist zu beachten, dass ein Teil des Rückgangs bei den Ausbildungsstellen durch die Schwierigkeiten von Handwerksunternehmen bei der Besetzung von Ausbildungsstellen zu erklären ist. Eine getrennte Darstellung der Entwicklung in Handwerks- und Industrieunternehmen des Ernährungsgewerbes ist aufgrund der vorhandenen Datenlage allerdings nicht möglich.

ausbildung im Jahr 2011 19,5 %⁸, im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt lag deren Anteil nur bei 16,7 % (eigenen Berechnungen; Datenbasis: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung).

Entsprechend der Entwicklung im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt gab es auch in der Ernährungsindustrie in den letzten Jahren eine Verschiebung in der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten. Zwischen 2007 und 2011 nahm der Anteil der un- und angelernten Beschäftigten an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten um 11,3 % ab, während der Anteil der Beschäftigten mit Fach- oder Hochschulabschluss im selben Zeitraum um 17,3 % zugenommen hat. Im Verarbeitenden Gewerbe verlief diese Verschiebung nicht ganz so stark. Die Anzahl der Un- und Angelernten nahm hier zwischen 2007 und 2011 um 10,7 % ab und die Zahl der Beschäftigten mit Fach- oder Hochschulabschluss um 10,4 % zu. Allerdings verläuft dieser Zuwachs an ‚höherqualifizierten‘ Beschäftigten in der Ernährungsindustrie auf einem insgesamt niedrigeren Ausgangsniveau. Der Anteil der Beschäftigten mit Fach- oder Hochschulabschluss liegt in der Ernährungsindustrie lediglich bei 3,1 % gegenüber 10,5 % im gesamten Verarbeitenden Gewerbe (2011) (eigenen Berechnungen; Datenbasis: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung).

8 Mit Blick auf einzelne Teilbranchen variiert dieser Wert nach Einschätzung von Gewerkschaftsexperten teilweise erheblich. In der Süßwarenindustrie beispielsweise liegt der Wert deutlich höher.

3 Demografische Herausforderungen der Ernährungsindustrie

Die Arbeitswelt in Deutschland steht mit Blick auf den demografischen Wandel vor weitreichenden Veränderungen. Seit längerer Zeit ist die Bevölkerungsentwicklung durch eine geringe Geburtenrate gekennzeichnet. Diese liegt unterhalb der für den Erhalt der Bevölkerungszahl notwendigen Quote (Statistisches Bundesamt 2012). Die Bevölkerung Deutschlands schrumpft, weil die demografische Lücke weder durch eine kurzfristige Steigerung der Geburtenrate noch durch Zuwanderung auf dem Niveau der letzten Jahre geschlossen werden kann. Gleichzeitig steigt die Lebenserwartung der in Deutschland lebenden Menschen. Dieser Trend der Bevölkerungsentwicklung erfasst zunehmend die Arbeitswelt, indem weniger junge Menschen der geburtenschwachen Jahrgänge in das Erwerbsleben eintreten und gleichzeitig die geburtenstarken Kohorten in ein höheres Erwerbsalter kommen. Folglich werden die Beschäftigten in Zukunft älter und weniger. Nach Daten des Rostocker Zentrums zur Erforschung des demografischen Wandels (2010) wird der Anteil der 15- bis 24-Jährigen in Deutschland in den nächsten zehn Jahren um fast zwei Mio. Menschen sinken, der Anteil der 55- bis 64-Jährigen wird hingegen um rund drei Mio. Personen anwachsen.

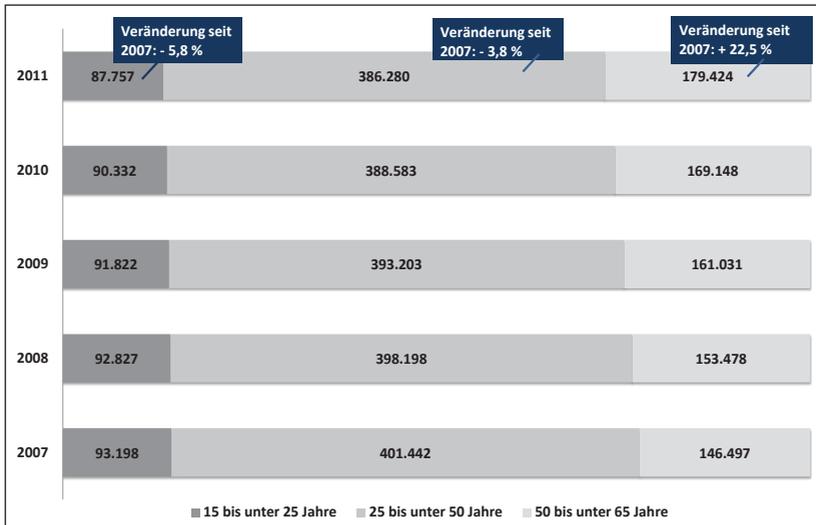
Der demografische Wandel und das steigende Durchschnittsalter der Beschäftigten stellen auch die Unternehmen der Ernährungsindustrie vor tiefgreifende Herausforderungen. Die strukturellen Veränderungen schlagen sich bereits heute in den Altersstrukturen der Erwerbstätigen nieder – und sie werden sich den Prognosen zur demografischen Entwicklung in den Betrieben zufolge in den nächsten Jahren weiter zuspitzen (siehe z.B. Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009; Maack et al. 2011; Maack et al. 2009; Maack et al. 2008). Es ist davon auszugehen, dass der Anteil älterer Beschäftigter in den Betrieben weiter wachsen wird. Zudem werden in den nächsten Jahren viele Erwerbstätige der sogenannten ‚Babyboom-Generation‘ (d.h. der geburtenstarken Nachkriegsjahrgänge der 1950er und 1960er Jahre) in den Ruhestand gehen. Dadurch drohen Erfahrungswissen und wertvolle Kompetenzen verloren zu gehen.

3.1 Demografische Entwicklung – Alter der Beschäftigten und betriebliche Altersstrukturen

In den zurückliegenden Jahren hat der Anteil der Arbeitnehmer/innen, die 50 Jahre oder älter sind, an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Ernährungsindustrie stetig zugenommen. Trotz betrieblicher Restrukturierung und Beschäftigungsabbau vor allem in den Jahren nach der Jahrtausendwende hat sich die Altersstruktur der Branche anteilmäßig nicht verjüngt. Lag der Anteil der älteren Beschäftigten mit einem Lebensalter von mindestens 50 Jahren im Jahr 2007 noch bei 22,8 %, so sind nach eigenen Berechnungen auf Basis der Daten der Bundesagentur für Arbeit heute (2011) bereits 27,3 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Ernährungsindustrie 50 Jahre und älter. Der Anteil der Beschäftigten unter 25 Jahren an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Ernährungsindustrie ist zwischen 2007 und 2011 hingegen von 14,5 % auf 13,4 % gesunken.

Im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe (28,9 %) ist der Anteil der Altersgruppe ‚50 Jahre und älter‘ an allen sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer/innen in der Ernährungsindustrie zwar etwas geringer, dafür verlief die Verschiebung in der Altersstruktur in der Ernährungsindustrie in den letzten Jahren jedoch mit größerer Dynamik als im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt. Wie Abbildung 3 zeigt, ist die absolute Zahl der sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer/innen, die 50 Jahre und älter sind, in der Ernährungsindustrie von rund 146.000 im Jahr 2007 auf rund 179.000 Beschäftigte im Jahr 2011 angewachsen – das ist ein Anstieg um 22,5 % (im Vergleich zu 18,3 % im Verarbeitenden Gewerbe). Im gleichen Zeitraum ist die Anzahl der unter 25-Jährigen in der Ernährungsindustrie von rund 93.000 auf knapp 88.000 zurückgegangen. Dies entspricht einer Verringerung um 5,8 % (im Vergleich zu -3,4 % im Verarbeitenden Gewerbe). Die Zahl von Beschäftigten im mittleren Alter (25 bis unter 50 Jahre) ist um 3,8 % gesunken (im Vergleich zu -6,4 % im Verarbeitenden Gewerbe).

Abbildung 3: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Ernährungsindustrie nach Alter 2007-2011



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung; Datenbasis: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung, Stichtag jeweils 30.06

Betrachtet man ausgewählte Teilbranchen der Ernährungsindustrie, so zeigt sich, dass sich in den letzten Jahren in allen Segmenten die Altersstruktur der Beschäftigten zugunsten der Älteren verschoben hat. Der höchste Anteil an älteren Beschäftigten unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten findet sich mit knapp 33 % in der Getränkeherstellung. In der Herstellung sonstiger Nahrungsmittel und der Obst- und Gemüseverarbeitung liegt der Anteil mit jeweils rund 30 % leicht darunter. Darauf folgen die Teilbranchen Milchverarbeitung mit 28,5 % sowie Schlachten und Fleischverarbeitung mit 27,6 %. Der kleinste Anteil an älteren Beschäftigten unter den betrachteten Teilbranchen findet sich in der Herstellung von Back- und Teigwaren. Dort war 2011 knapp ein Viertel der Beschäftigten (23,3 %) 50 Jahre und älter (eigenen Berechnungen; Datenbasis: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung).

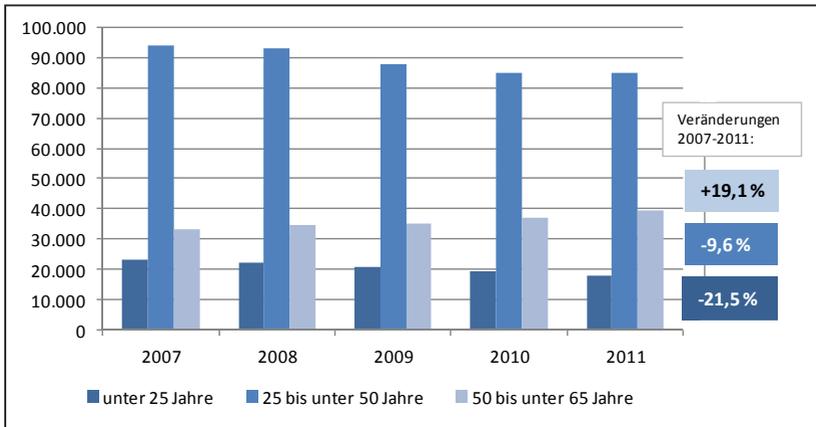
Die Abbildungen 4 bis 9 zeigen, dass sich die absolute Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den ausgewählten Teilbranchen unterschiedlich entwickelt hat. Während die Bereiche Schlachten und Fleischverarbeitung, Milchverarbeitung, Obst- und Gemüseverarbeitung und Getränkeherstellung einen Rückgang der Beschäftigung aufweisen, ist die Zahl der Beschäftigten im

Bereich der Herstellung sonstiger Nahrungsmittel⁹ in etwa gleich geblieben. Im Segment der Herstellung von Back- und Teigwaren zeigt sich demgegenüber eine positive Entwicklung bei der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung. Trotz dieser teils unterschiedlichen Beschäftigungsentwicklung gilt für alle betrachteten Teilbranchen, dass die Zahl der Arbeitnehmer/innen, die 50 Jahre und älter sind, zwischen 2007 und 2011 deutlich angewachsen ist.

Die Entwicklung der Zahl der unter 25-Jährigen fällt für die Teilbranchen – trotz teilweise gleichem Trend in der Beschäftigungsentwicklung insgesamt – recht unterschiedlich aus. So hat im Bereich der Milchverarbeitung die Zahl der unter 25-Jährigen zwischen 2007 und 2011 um mehr als 2 % zugenommen, während für diese Teilbranche insgesamt eine negative Beschäftigungsentwicklung besteht. Demgegenüber hat in den Teilbranchen Schlachten und Fleischverarbeitung sowie Getränkeherstellung die Anzahl der Beschäftigten unter 25 Jahren im Zeitraum 2007 bis 2011 – bei rückläufiger Beschäftigungsentwicklung insgesamt – um mehr als 21 % bzw. um fast 15 % abgenommen. Hier ist zu vermuten, dass besonders jüngere Beschäftigte von Restrukturierungsmaßnahmen betroffen waren und die Zahl der Auszubildenden insgesamt rückläufig ist. Demografiebedingt ist die Gruppe der 50-Jährigen und älter zur gleichen Zeit um fast ein Fünftel im Bereich Schlachten und Fleischverarbeitung bzw. um mehr als ein Zehntel im Bereich der Getränkeherstellung angewachsen.

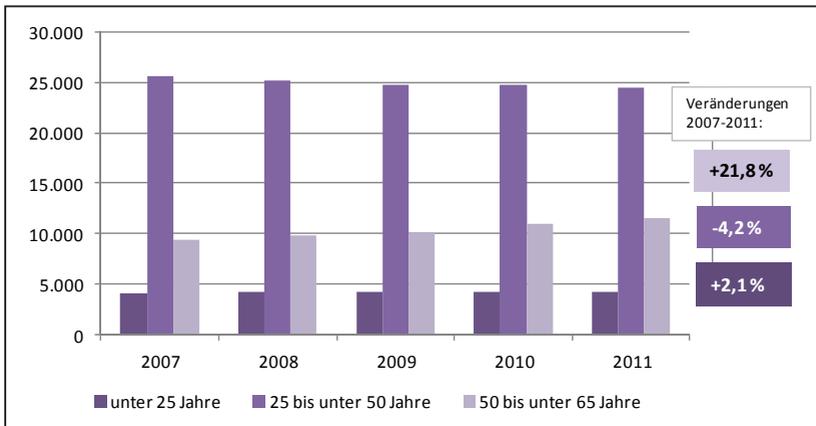
9 Die Teilbranche ‚Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln‘ umfasst u.a. den in Umsatz und Beschäftigung wachsenden Bereich der Herstellung von Fertiggerichten.

Abbildung 4: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Bereich Schlachten und Fleischverarbeitung nach Alter 2007-2011



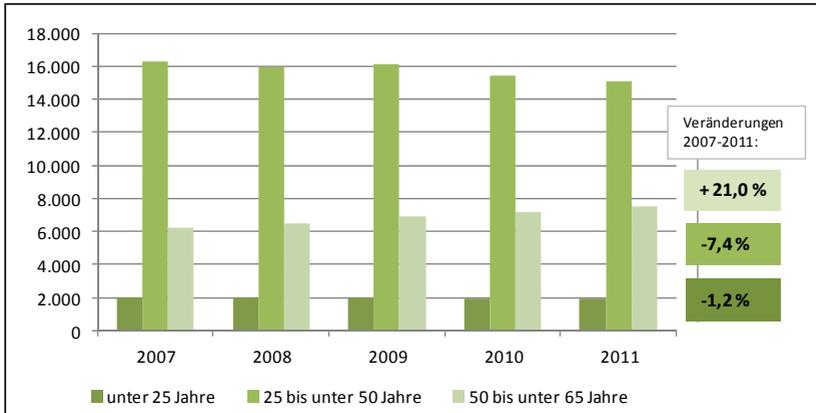
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung; Datenbasis: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung, Stichtag jeweils 30.06.

Abbildung 5: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Milchverarbeitung nach Alter 2007-2011



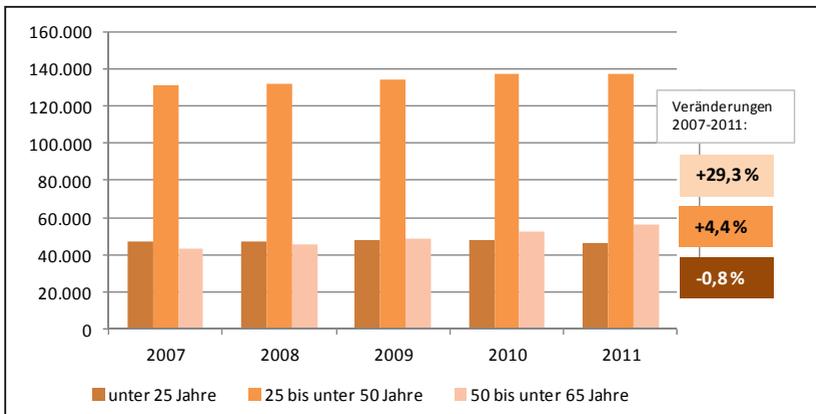
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung; Datenbasis: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung, Stichtag jeweils 30.06.

Abbildung 6: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Obst- und Gemüseverarbeitung nach Alter 2007-2011



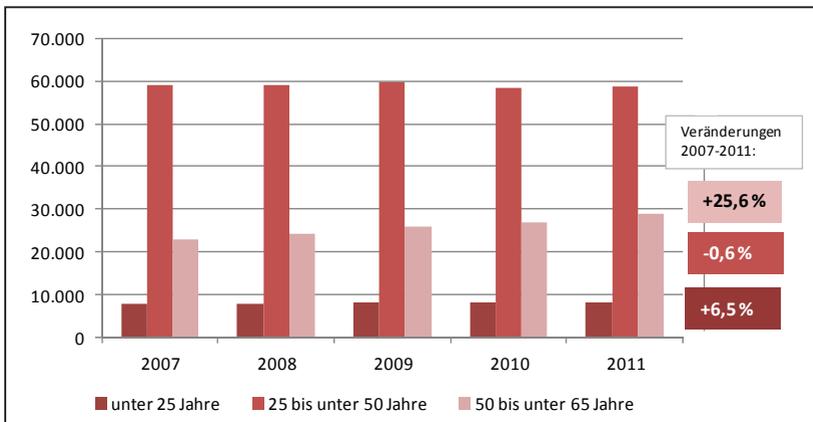
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung; Datenbasis: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung, Stichtag jeweils 30.06.

Abbildung 7: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Bereich der Herstellung von Back- und Teigwaren nach Alter 2007-2011



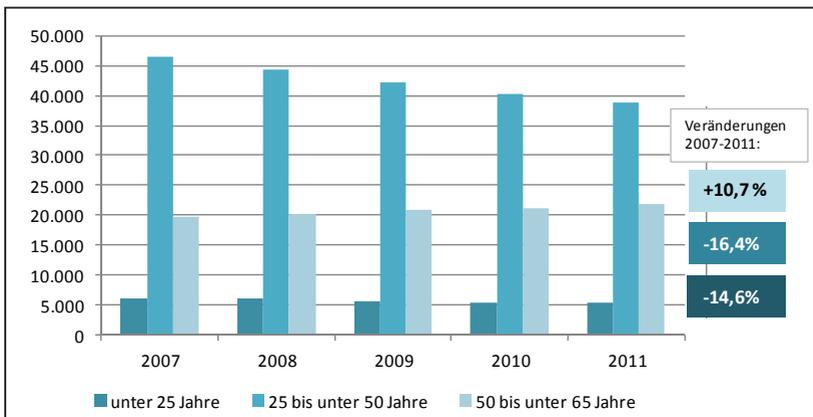
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung; Datenbasis: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung, Stichtag jeweils 30.06.

Abbildung 8: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Bereich der Herstellung sonstiger Nahrungsmittel nach Alter 2007-2011



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung; Datenbasis: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung, Stichtag jeweils 30.06.

Abbildung 9: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Bereich der Getränkeherstellung nach Alter 2007-2011



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung; Datenbasis: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung, Stichtag jeweils 30.06.

Eine Besonderheit zeigt sich im Bereich der Herstellung von Back- und Teigwaren. Dort gab es im Jahr 2007 noch mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigte unter 25 Jahren als ältere Beschäftigte, die 50 Jahre oder älter sind. In den letzten Jahren hat die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Teilbran-

che insgesamt zugenommen. Die Zahl der unter 25-Jährigen hat sich zwischen 2007 und 2011 nur minimal verringert (-0,8 %), während die Zahl der Arbeitnehmer/innen mit einem Alter von 50 Jahren oder mehr im gleichen Zeitraum um fast 30 % angestiegen ist. Diese Entwicklung ist nicht in erster Linie als Hinweis auf die bevorzugte Einstellung älterer Beschäftigter in den Unternehmen zu verstehen. Hier zeigt sich vielmehr, dass die besonders geburtenstarken Kohorten der Babyboom-Generation (der Höhepunkt des Babybooms wurde im Jahr 1964 erreicht) die rentennahen Jahrgänge erreichen.¹⁰

3.2 Anpassungsdruck und Arbeitsbelastung

Auch in der Ernährungsindustrie zeigt sich eine vergleichbare Tendenz wie in anderen Branchen: Durch die Einsparung von Arbeitsplätzen bei oftmals gleichbleibender oder sogar steigender Produktionsmenge hat sich in den letzten Jahren die Arbeitsbelastung für den einzelnen Beschäftigten insgesamt erhöht. Zwar hat die körperliche Beanspruchung der Arbeitnehmer/innen in vielen Bereichen abgenommen. Durch Leistungsverdichtung und erweiterte Aufgabenfelder haben jedoch Stressfaktoren und psychische bzw. psychosoziale Belastungen sowohl in der Produktion als auch bei Verwaltungs- bzw. kaufmännischen Tätigkeiten zugenommen (vgl. die Befunde bei Beile, Drescher-Bonny & Maack 2009; Beile, Klein & Maack 2007; Maack et al. 2011; Maack et al. 2009; Maack et al. 2008).

Vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen und der Abkehr von der Frühverrentungspolitik werden Arbeitnehmer/innen länger arbeiten müssen. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit setzt jedoch voraus, dass die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer/innen erhalten bleibt oder verbessert wird. Für die Unternehmen der Ernährungsindustrie ist es von großer Bedeutung, dass die Beschäftigten weiterhin arbeitsfähig sind, d.h. kompetent, gesund und motiviert. Dies kann auf der Betriebsebene zu verschiedenen Problemen und Herausforderungen führen. Denn bei einer wachsenden Präsenz älterer Beschäftigter entscheidet die Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit der alternden Belegschaft über die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

¹⁰ Hier ist zu beachten, dass es im Bereich der Backindustrie durch die Berücksichtigung von Filialbetrieben (Verkaufspersonal in Filialgeschäften) in der Statistik Sondereffekte gibt.

Körperliche Belastung

Neben der Gefahr zunehmender Leistungsverdichtung des einzelnen Beschäftigten steigt mit einer alternden Belegschaft das Risiko längerer krankheitsbedingter Ausfallzeiten. So nehmen verschiedene Krankheitsbilder wie Beschwerden der Sinnessorgane oder des Muskel-Skelett-Systems mit dem Alter zu (Dietz 2002).

Viele ältere Arbeitnehmer/innen stehen vor dem Problem, den Anforderungen am Arbeitsplatz nicht immer genügen zu können. Nach den Befunden einer Repräsentativbefragung der BIBB/BAuA treten bei Beschäftigten ab 50 Jahren häufig Schmerzen im Schulter- und Nackenbereich sowie im Bereich der Wirbelsäule auf, die sich während bzw. unmittelbar nach der Arbeit bemerkbar machen. Rund die Hälfte der älteren Arbeitnehmer/innen in Deutschland ist von diesen körperlichen Beschwerden betroffen (INQA 2011a). Für die altersbedingte Zunahme von Erkrankungen werden unterschiedliche Faktoren verantwortlich gemacht, u.a.

- altersphysiologische Veränderungen,
- lange Latenzzeiten bestimmter Krankheiten (u. a. Krebserkrankungen),
- bereits bestehende Krankheiten sowie
- die Exposition gegenüber bestimmten Risikofaktoren (INQA 2011b).

Zu den Risikofaktoren gehören zum einen Umweltfaktoren – wozu auch Arbeitsplatzbelastungen zu zählen sind – und zum anderen das individuelle Gesundheitsverhalten. Da individuelle Lebensläufe sehr unterschiedlich ausfallen, sind pauschale Alterszuschreibungen mit Vorsicht zu betrachten. Untersuchungen zeigen, dass es mit Blick auf dieselben Tätigkeiten keine generellen Unterschiede der Leistungsfähigkeit von Jüngeren und Älteren gibt. Innerhalb einer Altersgruppe bestehen physische Leistungsunterschiede jedoch in deutlich stärkerem Ausmaß als zwischen verschiedenen Altersgruppen (Behrend 2002).

In Abhängigkeit von der Schwere der Erkrankung und dem Grad der einhergehenden Beeinträchtigung beeinflussen gesundheitliche Einschränkungen die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Besondere körperliche Leistungsanforderungen, etwa das Heben von schweren Lasten, Überkopfarbeiten, Arbeit in Kälte, Hitze, Nässe, Staub etc., sind als eine Ursache für vorzeitig eintretenden körperlichen Leistungsabfall von Arbeitnehmer/innen anzusehen (Behrend 2002). In der Ernährungsindustrie sind gerade Beschäftigte in der Produktion sowie in vor- und nachgelagerten Bereichen (z.B. im Lager) solchen Einflüssen ausgesetzt, auch wenn der Einsatz von Technik (Hebe-, Transporthilfen etc.) in vielen Bereichen zunehmend für eine körperliche Entlastung sorgt. Durch saisonal- bzw. erntebedingte Zusatzbelastungen kann sich das Risiko erhöhen, aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen das Erwerbsleben vorzeitig beenden zu müssen. Solche

Zusatzbelastungen entstehen in fast allen Teilbranchen der Ernährungsindustrie, beispielsweise während der Rübenkampagne in der Zuckerindustrie (im Herbst) oder in der Eisproduktion (vor allem im Frühjahr und Sommer).

Insgesamt rücken damit Fragen einer alter(n)sgerechten Arbeits- und Betriebspolitik in den Blickpunkt. Dabei sind Lösungen zur gesundheitschonenden Verbesserung der Arbeitsbedingungen für alle Alters- und Beschäftigtengruppen gefragt, u.a. in Bezug auf die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte.

Schichtarbeit

In den Betrieben der Ernährungsindustrie ist der Anteil von Schichtarbeit relativ hoch. Nach Auskunft von Experten der NGG ist Schichtarbeit in der Mehrheit der produzierenden Unternehmen der Regelfall. Viele Beschäftigte arbeiten in Abhängigkeit von saisonalen Zyklen an sechs Tagen in der Woche in kollektiven Drei- oder Mehr-Schichtsystemen mit wöchentlichen Schichtlagenwechseln. Die Arbeitszeiten sind meist in Früh-, Spät- oder Nachtschichten unterteilt. Dies gilt u.a. für Bereiche der Schokoladenherstellung/Süßwarenindustrie, der Speiseeisherstellung, der Getränkeindustrie, der Fleischverarbeitung und der Herstellung von Backwaren. Saisonalen Zusatzbelastungen können eine Ausweitung der Schichtdienste auf sieben Tage in der Woche mit sich bringen. Nach Auskunft von NGG-Experten ist dies vor allem in der Backindustrie, der Margarineherstellung, der Fleischindustrie, der Fisch verarbeitenden Industrie und bei Kommissioniertätigkeiten im Tiefkühlbereich der Fall.

Nacht- und Schichtarbeit stellen eine besondere Arbeitsbelastung dar, die zu einer dauerhaften Beanspruchung und zu arbeitsbedingten gesundheitlichen Störungen oder Erkrankungen führen kann. Die eigentliche Belastung¹¹ bei Nacht- und Schichtarbeit sind das Arbeiten und Schlafen ‚gegen die innere biologische Uhr‘, d.h. die Verschiebung der Phasenlage von Arbeit und Schlaf (siehe ausführlich Beermann 2008; Fergen, Schweflinghaus & Tiedemann 2009). Arbeitswissenschaftliche und arbeitsmedizinische Untersuchungen zeigen, dass die Verschlechterung des Gesundheitszustandes bei Schichtarbeiter/innen stärker ausgeprägt ist als bei Tagarbeiter/innen. Zu den häufigsten Befindlichkeitsstörungen gehören Schlafstörungen (sowohl in Bezug auf die Dauer als auch auf die Qualität des Schlafes), aber auch Beschwerden des Magen-Darm-Traktes und vegetative Be-

11 Hier ist zu bedenken, dass Belastung nicht gleichzeitig auch Beanspruchung ist. Die gleiche objektive Belastung durch Schichtarbeit kann zu einer unterschiedlichen subjektiven Beanspruchung und somit zu unterschiedlichen Folgen bei den betroffenen Mitarbeiter/innen führen.

schwerden wie Herzklopfen, Kopfschmerzen, Nervosität und vorzeitige Ermüdung. Zudem werden nicht selten familiäre Beziehungen und soziale Aktivitäten durch Nacht- und Schichtarbeit beeinflusst (siehe ausführlich Schweflinghaus 2012). Die Folgen, wenn Beschäftigte gegen ihre „innere Uhr“ arbeiten müssen, werden daher auch als „sozialer Jetlag“ bezeichnet (Tornau 2012).

Gerade Mehr-Schicht- oder kontinuierliche Schichtsysteme weisen traditionell eher starre Arbeitszeiten auf. Solche Schichtsysteme werden jedoch dem künftigen differenzierten Bedarf und den Verfügbarkeiten der Beschäftigten – und zwar nicht nur der älteren – nicht gerecht. Mängel bestehen vor allem in Bezug auf ihre Vollzeit-Orientierung. Vor allem bei belastenden Tätigkeiten rund um die Uhr sind Teilzeit-Optionen besonders wichtig. In den herkömmlichen teil- und vollkontinuierlichen Schichtsystemen der Industrie beträgt der Anteil der Nachtarbeit jeweils etwa ein Drittel. Bei alternden Belegschaften mit durchschnittlich abnehmender Nachtarbeitstauglichkeit steigt der Bedarf an differenzierten Lösungen. Hier ist die Frage zu diskutieren, ob in den betreffenden Bereichen auch mit weniger oder gänzlich ohne Nachtarbeit produziert werden kann. Ein geringerer Nachschicht-einsatz Älterer kann jedoch bedeuten, dass im Gegenzug andere Mitarbeiter/innen höhere Nacharbeitsanteile leisten müssen (Hoff, Kühn & Höfer 2010).

Vor diesem Hintergrund sind einerseits Maßnahmen zur Verbesserung der Schichtzeiten sowie eine ‚positive‘ Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen im Sinne einer altersgerechten Gestaltung der Schichtarbeit notwendig. Andererseits sind Lösungen eines schrittweisen, sozialverträglichen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben nach wie vor wichtig. Dies gilt insbesondere für Arbeitnehmer/innen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen.

Leistungsverdichtung und psychische Belastung

Neben den klassischen körperlichen Beschwerden der Industriearbeit nehmen psychische Krankheitsbilder infolge einer zunehmenden Arbeitsdichte (Termindruck, Stressbewältigung etc.) vor allem im kaufmännischen bzw. im Verwaltungsbereich zu. Psychische Erkrankungen betreffen zunehmend auch Beschäftigte in der Produktion und im Außendienst. Insgesamt führen diese Beschwerden immer häufiger zu Tätigkeitseinschränkungen, bei denen der einzelne Beschäftigte den Anforderungen seines Arbeitsplatzes nur noch teilweise oder gar nicht mehr gerecht wird (Meyn, Klatt & Georg 2011).

Gemäß der WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten aus dem Jahr 2009 sind die psychischen Belastungen der Beschäftigten in Deutschland in der Wahrnehmung der meisten Betriebsräte (79 %) über die vergangenen drei Jahre

angestiegen. Der Trend zeigt sich recht einheitlich in allen Branchen – somit auch in der Ernährungsindustrie (vgl. ausführlich Ahlers 2011). Betroffen von einem dauerhaften Arbeitsdruck in den Unternehmen sind nicht nur einzelne Beschäftigte mit speziellen Aufgaben (wie Führungskräfte oder Angestellte mit mittlerer Fachausbildung), sondern mit durchschnittlich 43 % große Teile der Belegschaft. Als Ursache für die hohe Arbeitsbelastung werden vor allem eine zu enge Personaldecke – 84 % der Betriebsräte geben dies als Auslöser an –, aber auch eine hohe Eigenverantwortlichkeit (79 %) gesehen. Die Bandbreite der Arbeitsbelastungen ist vielfältig, vor allem Termin- und Zeitdruck werden von 67 % der befragten Betriebsräte als stark bis sehr stark wahrgenommen. Ein hoher Verantwortungsdruck der Beschäftigten ist nach Angaben der Betriebsräte ebenfalls relativ weit verbreitet (50 %). Weitere Faktoren, die die Arbeitsbelastung verstärken können, sind ein hohes Arbeitsvolumen (42 %), die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust (34 %) und das Vorgesetztenverhalten (29 %).

Die Ergebnisse des WSI werden durch andere Untersuchungen bestätigt. So kommt z.B. der DGB-Index Gute Arbeit in einer bundesweiten Repräsentativbefragung unter Arbeitnehmer/innen zu dem Befund, dass 52 % der Beschäftigten oft oder sehr häufig Arbeitshetze erleben (vgl. ausführlich DGB-Index Gute Arbeit GmbH 2012). Arbeitshetze lässt sich dabei nicht auf bestimmte Wirtschaftszweige oder Beschäftigtengruppen mit speziellen Arbeitsanforderungen beschränken. So liegt der Anteil der Beschäftigten, die sehr häufig oder oft Arbeitshetze wahrnehmen, in keiner Altersgruppe unter 46 % und in keiner Branche unter 43 % (die Ernährungsindustrie wurde nicht separat ausgewertet). Fast zwei Drittel der Befragten (63 %), die seit mindestens zwei Jahren für ihren derzeitigen Arbeitgeber tätig sind, erleben zudem eine Arbeitsintensivierung und Leistungsverdichtung, d.h. sie haben den Eindruck, dass sie in den letzten Jahren immer mehr in der gleichen Zeit schaffen müssen.

Insgesamt gesehen spielen psychische Belastungen, die auf einen hohen Arbeitsdruck und eine hohe Arbeitsdichte zurückzuführen sind, eine große Rolle. Die Belastungen werden im praktizierten Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Unternehmen jedoch relativ wenig berücksichtigt. Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilungen, die sowohl körperliche als auch psychische Arbeitsbelastungen in den Blick nehmen, werden der WSI-Betriebsrätebefragung zufolge lediglich in 56 % der Unternehmen durchgeführt (Ahlers 2011). Betrachtet man allein die mittelständisch geprägten Unternehmen, ist dieser Wert nach Gewerkschaftsanfragen deutlich geringer.

Als Folge der gesundheitlichen Beeinträchtigungen entstehen hohe Krankheitskosten. Der Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK) schätzt den volkswirtschaftlichen Schaden, der allein auf arbeitsbedingte psychische Belastungen zurückgeführt wird, heute auf etwa sieben Mrd. Euro jährlich. Davon entfallen rund vier Mrd. Euro auf die Unternehmen, die mit hohen Fehlzeiten der Beschäftigten konfrontiert sind. Rund drei Mrd. Euro beziehen sich z.B. auf die Kosten für Krankenbehandlungen. Die Fehlzeiten bei psychischen Krankheiten belaufen sich laut BKK auf 37 Tage, ein durchschnittlicher Krankheitsfall dauert dagegen lediglich 13 Tage (Haas & Wolff 2012). Die Zahl der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen in Deutschland insgesamt ist von 33 Mio. im Jahr 2001 auf über 53 Mio. im Jahr 2010 angestiegen. Der Anteil solcher Fälle an allen Arbeitsunfähigkeitstagen nahm demnach von 6,6 % auf 13,1 % zu (o.V. 2012a). Laut Statistik der Deutschen Rentenversicherung (Daten für 2009) sind psychische Erkrankungen mit einem Anteil von ca. 38 % die häufigste Ursache für neue Erwerbsminderungsrenten (Dannenberg et al. 2010).

Wegfall von Alternativ- bzw. Schonarbeitsplätzen

Bis vor einigen Jahren war es eine häufige Praxis in der Ernährungsindustrie, dass ältere Beschäftigte, die beispielsweise aus der Produktion ausgeschiedenen sind, die Möglichkeit einer Versetzung an sogenannte Alternativ- bzw. Schonarbeitsplätze (z.B. Pförtnerdienst, Poststelle etc.) wahrnehmen konnten. Durch das Outsourcing bzw. die Fremdvergabe z.B. von Arbeiten aus dem Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich der Industrie einerseits und eines gleichzeitig steigenden Anteils älterer Beschäftigter andererseits werden diese Möglichkeiten für Ältere bzw. Leistungsgewandelte zunehmend versperrt (Beile, Drescher-Bonny & Maack 2009; Beile, Klein & Maack 2007; Maack et al. 2011; Maack et al. 2009; Maack et al. 2008).

Wegfall der Förderung von Altersteilzeitregelungen und Anhebung des Renteneintrittsalters

Erschwerend kommt hinzu, dass Maßnahmen für einen ‚gleitenden Übergang‘ aus dem Erwerbsleben in den Ruhestand durch den Wegfall der Förderung von Altersteilzeitregelungen (ATZ) durch die Bundesagentur für Arbeit (BA) seit Ende 2009 nur noch selten genutzt werden. Zeitgleich mit der Förderung liefen viele

entsprechende Vereinbarungen der Tarifpartner aus. Dadurch wurden die Möglichkeiten für Beschäftigte begrenzt, vorzeitig in den Ruhestand zu gehen.¹²

In den Jahren vor 2010 war der Umgang mit älteren Mitarbeiter/innen durch die Möglichkeit eines frühzeitigen Berufsausstiegs durch ATZ – als Alternative zur Frühverrentung – gekennzeichnet. Arbeitgeber erhielten unter bestimmten Bedingungen (z.B. wenn die durch die Altersteilzeit frei gewordene Stelle durch einen jüngeren Beschäftigten ersetzt wird) von der BA eine Aufstockungszahlung.¹³ Auch heute spielt die Altersteilzeit noch eine Rolle, um Belegschaften zu verkleinern und zu verjüngen. Der Weg wurde jedoch vom Gesetzgeber erschwert. Der vorzeitige Ausstieg aus dem Erwerbsleben bzw. ein flexibler Übergang in den Ruhestand ist nach wie vor möglich, wenn tarifliche oder betriebliche Regelungen dies vorsehen. Für die meisten Beschäftigten gibt es jedoch erst wenige entsprechende Angebote (Fröhler, Fehmel & Klammer 2012).

Darüber hinaus wird durch die stufenweise Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre (welches im Jahr 2029 erreicht sein wird) für die betroffenen Beschäftigten der finanzielle Spielraum für einen vorzeitigen Rentenbezug eingeengt.¹⁴ Für jeden Monat eines vorzeitigen Rentenbeginns wird ein Abschlag von 0,3 % veranschlagt. Für jedes Jahr des früheren Altersrenteneintritts gilt für Versicherte demzufolge eine Reduzierung der Regelaltersrente um 3,6 %, der maximale Abschlag beträgt 18 %. Gerade für Geringverdiener/innen ist ein vorzeitiger Ausstieg aus dem Erwerbsleben finanziell somit wenig lukrativ.

Wenn Beschäftigte in Zukunft länger arbeiten sollen, müssen die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen dies auch zulassen. Gleichzeitig sind neue betriebliche Lösungen beispielsweise unter Nutzung von (zusätzlichen) Betriebsrentenmodellen notwendig, um gerade denjenigen, die aus gesundheitlichen Gründen

12 Wenn die ATZ 2009 begonnen wurde, gilt die bisherige Gesetzeslage fort. Für neue Fälle ab 2010 gelten die neuen Bestimmungen.

13 Der Aufstockungsbetrag, den der Arbeitgeber zusätzlich zum Arbeitsentgelt entrichtet, ist weiterhin steuer- und sozialabgabenfrei. Allerdings greift hier wie bei anderen Lohnersatzleistungen der Progressionsvorbehalt. Für Aufstockungsbeträge zu einer nach 2009 beginnenden ATZ gibt es keine BA-Leistungen mehr. Damit entfallen alle Bestimmungen des Altersteilzeitgesetzes, die sich nicht auf die Altersteilzeit im Allgemeinen, sondern auf die Voraussetzungen für die Förderung durch die BA beziehen. Neu ist die Einbettung der ATZ in das System der Langzeitkonten durch das im Jahr 2009 in Kraft getretene Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen und zur Änderung anderer Gesetze.

14 Folglich können die Jahrgänge ab 1964 erst mit 67 Jahren abschlagsfrei in Rente gehen. Ausnahmen gelten für Versicherte, die 45 Jahre in die Rentenkasse eingezahlt haben.

den Arbeitsbelastungen nicht mehr standhalten, einen flexiblen Ausstieg mit möglichst wenig finanziellen Einbußen zu ermöglichen.¹⁵

Rekrutierungsprobleme und Fachkräftebedarf

Die Ernährungsindustrie ist überwiegend mittelständisch geprägt (siehe Kapitel 2). Kleine und mittlere Unternehmen verfügen in der Regel über weniger finanzielle Reserven und weniger personalwirtschaftliche Kapazitäten als Großunternehmen, die bei der Gestaltung von Altersübergangsmodellen und bei der Einstellung, Entwicklung und Bindung junger Fachkräfte größere finanzielle Spielräume nutzen können.

Aufgrund des schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzials liegt die Vermutung nahe, dass die deutsche Wirtschaft zukünftig mit einem generellen Mangel an Arbeitskräften konfrontiert sein wird. Kurzfristig dürfte dies jedoch kaum eintreten, auch langfristig ist dies eher unwahrscheinlich.¹⁶ Allerdings stehen Unternehmen vor der Herausforderung, dass sich bestimmte Fachkräfte in Zukunft schwieriger rekrutieren lassen (Heidemann 2011; INQA 2011b). Auch mit Daten des IAB-Betriebspanels kann ein Fachkräftemangel aktuell und mittelfristig nicht in der Breite nachgewiesen werden, den Unternehmen fehlen jedoch schon heute jüngere spezifisch qualifizierte Nachwuchs- und Fachkräfte (Bechmann et al. 2012). Dies ist nach Auskunft von NGG-Experten auch in der Ernährungsindustrie der Fall. Es droht sogar in Zukunft ein größeres Problem zu werden, jüngere Erwerbstätige zu rekrutieren und zu binden. Dies gilt aufgrund der starken regionalen Abwanderung junger Arbeitskräfte zwar besonders für die ostdeutschen Bundesländer, der ‚Wettbewerb um die besten Köpfe‘ ist allerdings bundesländerübergreifend von Bedeutung.

Der Mangel an jüngeren Arbeitskräften mit bestimmten Profilen kann weitreichende Folgen haben. Wenn keine Nachwuchskräfte eingestellt werden, können beispielsweise altershomogene Belegschaften entstehen. Dies kann zu innerbe-

15 Die Gewerkschaft NGG setzt in diesem Zusammenhang auf ein Konzept flexibler Ausstiegs- und Übergangsregelungen. Gefordert wird eine gesetzliche Regelung eines ‚armutsfesten‘, gesetzlichen Teilzeit- und Teilrentenanspruchs für Ältere ab dem 60. Lebensjahr, flankiert durch tarifliche Regelungen. In Bezug auf das Themenfeld ‚armutsfeste‘ Ausstiegslösungen für gesundheitlich beeinträchtigte Arbeitnehmer/innen fordert NGG einen erleichterten Rentenzugang für Erwerbsgeminderte und die Streichung der Abschläge bei der Erwerbsminderungsrente, die sich aktuell auf bis zu 10,8 % belaufen.

16 Laut Kistler (2008) werden sich die demografischen Prozesse schätzungsweise ab dem Jahr 2020 auf die Arbeitswelt auswirken.

trieblichen Konflikten (sogenannten Kohortenkonflikten) führen, etwa durch das Blockieren von Aufstiegsmöglichkeiten.

Qualifizierungsbedarf und Erfahrungs- und Wissenstransfer

In großen wie in mittelständischen Unternehmen der Ernährungsindustrie erhöhen beschleunigte technologische und ökonomische Entwicklungen den Anpassungsdruck auf die Beschäftigten und somit die Gefahr von Qualifikationsrückständen. Auslöser hierfür sind u.a. die starke Position der Lebensmitteleinzelhändler und der Discounter, die Druck auf Preise und Qualität ausüben können, sowie Anforderungen an eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit bei steigender Nachfrage (Maack et al. 2011; Maack et al. 2009; Maack et al. 2008). Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Unternehmen neue Anlagen und Maschinen anschaffen. Gleichzeitig werden neue Konzepte der Arbeitsorganisation eingeführt und handwerkliche Produktionsmethoden durch einen höheren Technologieeinsatz ersetzt.¹⁷ Dadurch verändern sich oder steigen die Anforderungen an die Fähigkeiten und Kenntnisse der Beschäftigten. Die Qualifikationsbedarfe nehmen zu – sowohl für Fachkräfte als auch für Angelernte, die bisher vor allem einfache Tätigkeiten ausgeführt haben (Beile, Drescher-Bonny & Maack 2009; Beile, Klein & Maack 2007; Maack et al. 2011; Maack et al. 2009; Maack et al. 2008). Dies erfordert wiederum ein wachsendes Maß an Weiterbildung und Weiterbildungsbereitschaft in allen Altersgruppen der Beschäftigten.¹⁸ Der Erhalt der Kompetenzen der Beschäftigten ist eine lebenslange Aufgabe. Auch Konzepte des Erfahrungs- und Wissenstransfers werden immer wichtiger – verbunden mit unterstützenden Maßnahmen zur gesundheitlichen Prävention und dem Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bei einer alter(n)sgerechten Belastung.

Auch durch altershomogene Belegschaften – diese entstehen, wenn kein Nachwuchs eingestellt wird – kann es zu einem abrupten Verlust von betrieblichem Know-how und Erfahrungswissen kommen, wenn qualifizierte Mitarbeiter/innen in einer kurzen Zeitspanne gehäuft in den Ruhestand gehen. Aufgrund des Fehlens notwendiger Fachkräfte können sich Unternehmen zudem gezwungen sehen, Aufträge abzulehnen oder Produkte und Dienstleistungen hinzuzukaufen. Dadurch

17 Ein Beispiel für die Entwicklung von handwerklicher zu industrieller Massenproduktion ist hier ein westfälischer Fleischproduzent, dessen Mitarbeiterzahl in den letzten Jahren durch schnelles Wachstum von 500 auf 1.300 Beschäftigte angestiegen ist.

18 Bezüglich der Weiterbildung und Weiterbildungsbereitschaft lässt sich in den Betrieben der Ernährungsindustrie eine belegschaftsstrukturelle Segmentierung beobachten. Gerade bei Un- und Angelernten, Arbeitnehmer/innen mit Migrationshintergrund und Älteren zeigt sich eine relativ geringe Weiterbildungsbereitschaft und -beteiligung.

können höhere Kosten entstehen. Generell kann ein Mangel an geeigneten Arbeitskräften die Produktivität und die Innovationskraft und damit die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen negativ beeinflussen (Prezewowsky 2007).

3.3 Zwischenfazit: Unternehmen müssen sich den demografischen Herausforderungen stellen

Gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung der Erwerbsbevölkerung, der Abkehr von der Politik der Frühverrentung und der Heraufsetzung des Renteneintrittsalters müssen sich die Unternehmen der Ernährungsindustrie darauf einstellen, dass die Menschen insgesamt länger arbeiten werden. Eine längere Lebensarbeitszeit bedeutet zwangsläufig auch, dass die Belegschaften in ihrer Struktur älter werden. Dies zeigen die Berechnungen zur Altersentwicklung in der Ernährungsindustrie insgesamt und in den ausgewählten Teilbranchen. Darüber hinaus haben einige Unternehmen bereits heute Probleme bei der Rekrutierung und Bindung von Nachwuchs- und Fachkräften. In Teilbereichen ist die Zahl der unter 25-Jährigen stark rückläufig.

Wollen die Unternehmen der Ernährungsindustrie weiterhin erfolgreich und produktiv sein, müssen sie sich den Herausforderungen des demografischen Wandels stellen. Dafür sind betriebliche Konzepte und Lösungen notwendig, um älter werdende Belegschaften fit zu halten und ‚demografiefest‘ zu machen. Mit Blick auf körperliche Tätigkeiten stehen hier gesundheitsunterstützende Angebote (Physiotherapie, Rückenschule etc.) im Vordergrund, bei überwiegend geistiger Arbeit eher Weiterbildungsmaßnahmen und Lösungen zur Reduzierung der psychischen Belastungen. Zudem sind Maßnahmen der Wissenssicherung und des Wissenstransfers erforderlich.

Ungeachtet der bestehenden Problemlage beschäftigt sich ein Großteil der Unternehmen der Ernährungsindustrie jedoch noch viel zu wenig mit der Frage, wie eine betriebliche Personalpolitik angelegt sein muss, die mit dem demografischen Wandel produktiv umgeht. Spezifische Strategien und Maßnahmen einer demografiebewussten Personalpolitik, die die Stärken und Problemlagen verschiedener Altersgruppen aufgreifen, fehlen in vielen Unternehmen der Ernährungsindustrie weitestgehend (Beile/Drescher-Bonny/Maack 2009; Maack et al. 2011; Maack et al. 2009; Maack et al. 2008). Während Großunternehmen mit entsprechenden Managementkapazitäten und Organisationsstrukturen noch am ehesten in der Lage sind, in dieser Hinsicht aktiv zu werden, bestehen bei vielen

mittelständischen Unternehmen der Ernährungsindustrie große Defizite in der Umsetzung konkreter Maßnahmen. In manchen KMU finden sich zwar durchaus Ansätze, um die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen grundsätzlich zu optimieren. Die Maßnahmen können daher auch altersgerecht sein. Sie sind allerdings noch zu wenig verallgemeinert. Zudem sind Maßnahmen, die speziell auf die Probleme und Bedürfnisse der Beschäftigten ab 50 Jahren eingehen, nur selten zu finden. Hierunter sind altersgerechte Lösungen inklusive Ausstiegsoptionen für Beschäftigte mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen zu verstehen (Beile, Drescher-Bonny & Maack 2009; Maack et al. 2011; Maack et al. 2009; Maack et al. 2008). Für Beschäftigte über 50 Jahren stellen sich in punkto Leistungsfähigkeit, Know-how, Einsatzflexibilität und Karriere- bzw. Laufbahngestaltung andere Fragen als etwa für Arbeitnehmer/innen unter 30.

Impulse aus einem Transfer von Erfahrungen aus Beispielen guter Praxis sind ein wichtiger Baustein, um die Verantwortlichen in Unternehmen für das Thema Demografie zu sensibilisieren und unabhängig von der Größenstruktur der Unternehmen auf die Dringlichkeit einer demografieorientierten Personalarbeit hinzuwirken. Die Rolle und das Verhalten von Führungskräften im Umgang mit unterschiedlichen Problemlagen und Lösungsansätzen für unterschiedliche Alters- und Beschäftigtengruppen sind dabei zentral.

4 Forschungsstand und Stand der Praxis

Das Thema ‚demografischer Wandel‘ beschäftigt die soziologische, arbeits- und wirtschaftswissenschaftliche Forschung seit vielen Jahren (Klose 1992; Leisering 1992). In verschiedenen makroökonomischen Untersuchungen sind die Konsequenzen des demografischen Wandels für die sozialen Sicherungssysteme und den Arbeitsmarkt in Deutschland beschrieben worden (vgl. im Überblick Bellmann, Leber & Gewiese 2006). Für die betriebliche Personalpolitik sind jedoch Betrachtungen auf Mikro- und Meso-Ebene von größerem Interesse. Die Individualforschung auf Mikro-Ebene rückt hier Arbeitsbedingungen, Leistungsvermögen und Verhalten unter dem Alterungsaspekt in den Mittelpunkt und greift auf subjektive Daten z.B. aus Mitarbeiterbefragungen zurück (z.B. Frerichs 2005; Naegele 2005). Die Organisationsforschung auf Meso-Ebene verwendet Betriebs- und Unternehmensdaten und analysiert organisationsstrategische Themen etwa in der Personalplanung, dem (präventiven) Gesundheitsmanagement, dem Diversity- und Wissensmanagement oder der Weiterbildung (vgl. ausführlich z.B. Kistler 2008).

In den letzten Jahren stand in der Forschung insbesondere die Leistungs- und Innovationsfähigkeit von alternden Belegschaften im Fokus des Interesses (vgl. im Überblick Müller, Curth & Nerdinger 2012). Dabei wurde u.a. das angeblich verringerte Leistungs- und Innovationsvermögen älterer Erwerbstätiger untersucht; dies wird in der Wissenschaft als „Defizit-Modell“ bzw. „Defizit-Hypothese“ bezeichnet (vgl. z.B. Roth, Wegge & Schmidt 2007; Winkels 2007). Demnach gelten ältere Beschäftigte als anfälliger gegenüber Krankheiten, als weniger belastbar und ihnen haftet das Image an, weniger lernfähig und lernwillig als Jüngere zu sein (Diener 2008). Eine ganze Reihe von Vorurteilen hinsichtlich der generellen Leistungseinschränkungen der älteren Mitarbeitergeneration konnten durch Studien widerlegt werden. So kommt beispielsweise eine Zusammenfassung arbeitswissenschaftlicher Untersuchungen zu dem Schluss, dass der altersbedingte Abbau von beruflicher Befähigung und Leistungsfähigkeit pauschal empirisch nicht bestätigt werden kann (Börsch-Supan et al. 2006). Gleichzeitig zeigt sich, dass Ältere nicht wesentlich schlechter lernen als ihre jungen Kolleg/innen, sondern dass sie auf eine andere Art und Weise neue Sachverhalte erschließen (BMBF 2010; Latniak 2011). Diesem Umstand kann mit dem Einsatz einer altersgerechten Weiterbildungsdidaktik Rechnung getragen werden, die beispielsweise stärker auf Coachinginstrumente bei älteren Beschäftigten setzt (Stamov Roßnagel 2008). Neben der Lernfähigkeit muss aufgrund einer oftmals langen Lernentwöhnung vor allem auch die Motivation zur Weiterbildung wieder aktiviert werden (Brink-

mann 2009). Unternehmen werden es sich in Zukunft nicht mehr leisten können, „das Wissen Älterer vorzeitig stillzulegen“ (Diener 2008). Demzufolge gilt es für Unternehmen, die langjährigen Berufserfahrungen und aufgebauten Kompetenzen der älteren Beschäftigten auch nachhaltig für den betrieblichen Erfolg nutzbar zu machen.

Zahlreiche Studien deuten auf einen nachweisbaren Zusammenhang zwischen dem Alter einer Person und ihrer kreativen Leistungsfähigkeit hin. Untersuchungen, die sich mit der Innovationsfähigkeit auf der Betriebsebene beschäftigen, kommen zum Ergebnis, dass die Produktivität bzw. die Innovativität ab einem Alter von 35 bis 40 Jahren abnimmt (z.B. Schneider 2007; Schone 2009). Entgegen diesen generellen Befunden zeigen aber sowohl Göbel & Zwick (2009) als auch Verworn & Hipp (2009), dass sich die Alters-Produktivitäts-Profile zwischen einzelnen Betrieben erheblich unterscheiden. Maßgebend ist hiernach nicht allein das Alter der Beschäftigten – d.h. nicht das Alter(n) des Einzelnen per se muss zu einer Reduzierung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit führen –, sondern die Alterszusammensetzung der Belegschaften und der Arbeitsteams. In diesem Zusammenhang kommen Veen und Backes-Gellner (2008) zum Ergebnis, dass nicht nur die betriebliche Altersstruktur die Innovations- und Leistungsfähigkeit im Betrieb bestimmt, sondern auch die Altersheterogenität einzelner Teams oder Arbeitsgruppen.

In der sozial- und arbeitswissenschaftlichen Forschung besteht Konsens darin, dass die Schaffung alter(n)sgerechter Arbeitsbedingungen ein wichtiger Ansatzpunkt zur Bewältigung der individuellen und betrieblichen Probleme ist (vgl. im Überblick Tullius et al. 2012). Inzwischen liegt eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen und praxisorientierten Analyse- und Interventionsinstrumenten zum betrieblichen Alters- und Alternsmanagement vor (z.B. Bögel & Frerich 2011; Fürth et al. 2006; Hans-Böckler-Stiftung & bsb GmbH Köln 2010; Lenze/Opitz/Riechel 2009; Ruf et al. 2011; TBS NRW 2008a, 2008b). Diesen ist gemeinsam, dass sie eine Verknüpfung unterschiedlicher Konzepte und Maßnahmen betonen. Diese lassen sich grob folgenden Gestaltungsfeldern zuordnen:

- Arbeitsorganisation und -gestaltung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Arbeitszeitgestaltung (inklusive Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie gleitendem Ausstieg aus dem Erwerbsleben)
- Qualifizierung, Weiterbildung, Wissenstransfer und Lebenslanges Lernen
- Personalplanung/-beschaffung und -entwicklung (u.a. Analyse von Alters- und Qualifikationsstrukturen, Rekrutierungsmaßnahmen) sowie

■ Führung und Unternehmenskultur

Auch eine Auswertung von 142 Demografieprojekten, die die Verfasser dieses Berichtes durchgeführt haben,¹⁹ unterstreicht, dass grundsätzlich kein Mangel an wissenschaftlich-praktischen Handlungsempfehlungen zur Gestaltung alter(n)s-gerechter Arbeitsbedingungen besteht. Schwerpunkte liegen danach auf den Gebieten der Arbeitsorganisation und -gestaltung (77 Projekte), der betrieblichen Gesundheitsförderung (75 Projekte) und der Qualifizierung (73 Projekte).

Die empirische Forschung zeigt jedoch, dass daraus in der Praxis der Unternehmen zu wenig folgt (vgl. im Überblick z.B. Backes-Gellner, U. 2009; Katenkamp, Martens & Georg 2012; Prognos 2010). Tullius et al. (2012) sprechen in diesem Zusammenhang von einem „Missverhältnis zwischen der Prominenz des Demografiethemas auf der arbeitspolitischen Debatten- und Konzeptebene und seiner Randständigkeit in der betrieblichen Praxis“. Dies ist teilweise darauf zurückzuführen, dass Ressourcen und Kenntnisse von Instrumenten für ein „Age Management“, z.B. zur Altersstruktur- oder Qualifikationsbedarfsanalyse insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen, fehlen. Diese kommen häufig ohne Personalabteilung aus. Zwar befassen sich mehr und mehr KMU mit den demografischen Herausforderungen, einer Untersuchung von Prognos (2010) zufolge jedoch wenig strategisch und zu kurzfristig.

Der Studie von Tullius et al. (2012) zufolge machen sich auch Einflüsse der Finanz- und Wirtschaftskrise ab 2008 bemerkbar. Die Untersuchung umfasst den Chemie- und Pharmabereich, die Metall- und Elektroindustrie und den Einzelhandel. In der Mehrzahl der von der Krise betroffenen Unternehmen wurden die Prioritäten zu Gunsten der Bearbeitung dringender Probleme und zu Lasten des Demografiethemas verschoben. Es zeigt sich, dass die Feststellung eines Problems aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive noch nicht dazu führt, dass es für die handelnden Personen auf betrieblicher Ebene auch zu einem Problem wird, das unmittelbar angegangen wird. Langfristig angelegte Strategien, die auf eine alter(n)s-gerechte Arbeits- und Betriebspolitik mit dem Ziel einer nachhaltigen Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ausgerichtet sind, haben es daher schwer. Dies gilt besonders, wenn Unternehmen nur dann etwa in Weiterbildung oder bessere Arbeitsbedingungen investieren, wenn sich dadurch ein (möglichst kurzfristiger) betriebswirtschaftlicher Nutzen ergibt. Latniak (2010)

19 Bezugsgröße war dabei die betriebliche Ebene, d.h. es wurden nur (öffentliche und durch Stiftungen geförderte) Projekte erfasst, deren Aktivitäten Bestandteil einer betrieblichen Strategie zur Bewältigung und Gestaltung des demografischen Wandels sind. Zeitlich beschränkte sich die Auswertung auf Projekte, deren Projektbeginn zwischen 2005 und 2011 lag.

weist hier auf den Zusammenhang von Kurzfristorientierung und den Grenzen demografieorientierter Personalpolitik hin. Nach Tullius et al. (2012) sehen sich Unternehmen (aus Arbeitgebersicht) in der Mehrzahl heute noch nicht in spürbarer Weise vom demografischen Wandel betroffen. Offensichtlich wird der aktuelle Handlungsdruck als gering eingeschätzt. Solange die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der Unternehmen nicht akut bedroht ist, sehen sie sich wenig veranlasst, die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu verbessern.

In der Literatur finden sich zahlreiche betriebliche Beispiele und Handlungsansätze aus einzelnen Fallstudien in Großbetrieben (z.B. Aust, Brandl & Klein-Schneider 2009; DIHK 2009; Hans-Böckler-Stiftung 2006; Happe 2007, 2010; Heidemann 2010; Hornberger 2009; Müller, Wagner & Hanfler 2007; Pieper 2009). Ein erkennbares Defizit gibt es aber bei der adäquaten Verallgemeinerung spezifischer Strategien und Erfolge. Insbesondere die Übertragung von Erfahrungen in Großunternehmen auf die Situation mittelständischer Betriebe erscheint noch immer problematisch. Gerade für KMU gibt es aufgrund des immer noch gering ausgeprägten Bewusstseins für die Herausforderungen des demografischen Wandels und beschränkter Ressourcen im Personalbereich bisher kaum strategische Reaktionen auf den demografischen Wandel (Verworn & Hipp 2009).

Es lässt sich festhalten: Entscheider/innen und Personalverantwortliche in Unternehmen sind zwar inzwischen durch eine recht breite öffentliche Diskussion für den demografischen Wandel sensibilisiert, verfolgen aber in der Praxis selber kaum entsprechende Ansätze, um Maßnahmen auf betrieblicher Ebene zu realisieren. Diese „Diskrepanz zwischen Wissen und Handlung“ gilt mittlerweile als eines der wesentlichen Umsetzungsprobleme – vor allem in Klein- und Mittelbetrieben (Latniak et al. 2010).

Trotz des allgemeinen Konsenses in der Forschung bezüglich des grundsätzlichen Handlungsbedarfs fehlt in einer ganzen Reihe von Branchen ein systematischer Überblick über die spezifischen Problemlagen und Lösungsansätze – so auch in der Ernährungsindustrie. Gemäß der eigenen Analyse von Demografieprojekten haben lediglich vier von 142 Projekten einen Bezug zur Ernährungsindustrie. 17 Projekte beziehen sich auf die Metall- und Elektroindustrie (einschließlich Fahrzeugbau), 11 auf die Chemie- und Pharmaindustrie, 13 auf die Gesundheitsbranche und 10 auf die Eisen- und Stahlindustrie. Daher besteht Unklarheit bezüglich der zentralen betrieblichen Themen- bzw. Handlungsfelder in der Ernährungsindustrie und der tatsächlich erprobten Konzepte zur Bewältigung des demografischen Wandels. Die ‚demografische Projektlandschaft‘ und die Fülle an Betriebsfallstudien erscheinen für die betrieblichen Praktiker/innen der

Ernährungsindustrie in hohem Maße unübersichtlich, so dass ein zielgerichteter und branchenübergreifender Transfer von Best Practice erschwert wird. Deshalb ist eine systematische Auswertung vorhandener Erfahrungen und Ergebnisse ein wichtiger Schritt, um einen strukturierten Transfer von Praxiserfahrungen für die Ernährungsindustrie zu ermöglichen.

5 Gestaltung des demografischen Wandels – Fallbeispiele aus der Praxis

5.1 Im Überblick

Bei den fünf untersuchten Fällen handelt es sich um Unternehmen, die in letzter Zeit umfangreiche Erfahrungen zum Umgang mit dem demografischen Wandel auf betrieblicher Ebene gemacht haben. Diese Erfahrungen basieren zum einen auf betrieblichen Demografieprojekten, zum anderen auf der Erarbeitung und Umsetzung von demografieorientierten Konzepten und Maßnahmen.

Tabelle 4 gibt einen Überblick über Unternehmen, Branche, Unternehmensgröße und Schwerpunkte der Demografieaktivitäten.

Tabelle 4: Übersicht der Fallstudien

Unternehmen	Branche	Mitarbeiterzahl	Schwerpunkt der Demografieaktivitäten
Unilever N.V.	Nahrungsmittel- und Konsumgüterindustrie	ca. 6.000 (in Deutschland)	Abschluss einer Demografievereinbarung als Basis für nachhaltige Personalstrukturen
Nordzucker AG	Zuckerindustrie	ca. 1.300 (in Deutschland)	Systematische Nachfolgeplanung und altersgerechte Schichtmodelle
Alfred Ritter GmbH & Co. KG	Süßwarenindustrie	ca. 1.000	Verbesserung des Leistungsvermögens durch altersgerechte Personalentwicklung
Nirosta GmbH	Stahlindustrie	ca. 4.000	Wissenstransfer und alter(n)sgerechte Schichtsysteme
Fraport AG	Verkehrsdienstleistung (Flughafenbetreiber)	ca. 12.200 (in Deutschland)	Demografiemanagement als Teil eines ganzheitlichen Human Resource Managements

5.2 Unilever – Abschluss einer Demografievereinbarung als Basis für nachhaltige Personalstrukturen

5.2.1 Unternehmensprofil

Der britisch-niederländische Konzern Unilever ist mit einem jährlichen Umsatz von über 46,5 Mrd. Euro und ca. 171.000 Beschäftigten im Jahr 2011 weltweit eines der führenden Konsumgüterunternehmen (Unilever 2012a). Unilever konzentriert sich auf die Produktion und den Vertrieb von Markenartikeln in den

Bereichen Nahrungsmittel, Körperpflege, Kosmetik sowie Wasch- und Reinigungsmittel. Zu den in Deutschland bekannten Marken gehören Knorr (Suppen, Soßen, Brühen, Nudeln, Fertiggerichte), Rama, Becel, Lätta (Margarine), Mondamin (Maisstärke), Pfanni (küchenfertige Kartoffelprodukte), Langnese (Eiskrem), Lipton (Tee), Dove (Seife, Körperpflege), Axe (Körperpflege), Rexona (Deodorant), Omo, Persil²⁰ (Waschmittel) oder Domestos (Reinigungsmittel) (Unilever 2012b, 2012c).

Der Konzern ist mit seinen Tochterunternehmen und Produktionsstätten auf allen Kontinenten in über 100 Ländern präsent und verkauft seine Produkte in fünfzig weiteren Ländern. Neben den traditionellen Produktionsstandorten in Europa und den USA gewinnen die Standorte und Märkte in Schwellen- und Entwicklungsländern immer mehr an Bedeutung. 2009 wurden bereits 50 % der Verkäufe in diesen Märkten erzielt. Auch die Beschäftigtenzahlen spiegeln die geografische Verschiebung wider: Weltweit waren Ende 2010 58 % der Mitarbeiter/innen in Asien, Afrika, Mittel- und Osteuropa beschäftigt, 25 % in Amerika und 17 % in Westeuropa (Unilever 2010, 2011).

Bis heute setzt sich der Konzern aus den beiden Muttergesellschaften Unilever N.V. mit Hauptsitz in Rotterdam und Unilever PLC mit Sitz in London zusammen. Der deutsche Unternehmensteil mit ca. 6.000 Beschäftigten hat seinen Sitz in Hamburg (Hauptverwaltung). Seit 2008 ist hier auch die Dreiländerorganisation Deutschland, Österreich, Schweiz (D-A-CH) mit ca. 7.200 Beschäftigten ansässig.

Unilever produziert in Deutschland an neun Standorten: Buxtehude (Körperpflegeprodukte), Mannheim (Waschmittel), Stavenhagen (Pfanni/Kartoffelveredelung), Pratau (Margarine), Auerbach (Fertiggerichte), Kleve (Margarine), Heilbronn (u.a. Knorr, Exportproduktion), Ansbach und Heppenheim (Eiscreme). Die Mitarbeiterzahl in Deutschland hat sich von fast 43.000 Beschäftigten (1969) auf 20.000 Anfang der 1990er Jahre und schließlich ca. 6.000 reduziert, von denen rund 4.000 in den Werken und ca. 1.000 in der Zentrale tätig sind; weitere Beschäftigte arbeiten im Außendienst und sonstigen Bereichen.

Übernahmen und Fusionen auf der einen und Ausgliederungen von Konzernteilen auf der anderen Seite begleiten die Konzerngeschichte seit rund 80 Jahren. Eine klare strategische Fokussierung auf das Kerngeschäft begann jedoch erst in den 1970er Jahren. Sie fand ihren Höhepunkt in den Programmen ‚Path to Growth‘ (2000-2005) und ‚ONE UNILEVER‘ (2005-2010). Neben der Reduktion des Markenportfolios von 1.600 auf rund 400 Marken war hiermit auch eine Reduktion der Produktionsstätten auf 150 Schlüssel-Standorte verbunden. Dieses bedeutete

20 Persil wird von Unilever in Großbritannien, Irland, Frankreich und Neuseeland vertrieben.

den Verkauf bzw. die Schließung von etwa 100 Werken weltweit, umfassende personelle Veränderungen in den Führungsetagen und einen Beschäftigungsabbau von ca. 25.000 Mitarbeiter/innen. Dabei hatte der Konzern im Jahr 2000 durch den Erwerb des amerikanischen Nahrungsmittelkonzerns Bestfoods (mit 70 Produktionsstandorten) sein Portfolio durch Marken wie Knorr oder Pfanni erweitert.

Die Geschichte der Tochterunternehmen und Produktionsstandorte in Deutschland weist starke Parallelen zur internationalen Entwicklung des Konzerns auf. Auch in Deutschland setzte in den 1970er Jahren und verstärkt seit 1980 die Konzentration auf das Kerngeschäft ein – mit entsprechenden Firmenverkäufen und Werksschließungen, aber auch gezielten Einkäufen und Fusionen und der Wiederaufnahme von Produktionsstätten in Ostdeutschland nach der Wiedervereinigung.

Die damit verbundenen Restrukturierungen, Werksschließungen und negativen Auswirkungen auf die Beschäftigung führten in den letzten Jahren und Jahrzehnten immer wieder zu Konflikten zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite. Auch wenn die Arbeitsbeziehungen zwischen den Betriebsparteien oft auf eine harte Probe gestellt worden sind, kann die ‚Streitkultur‘ als ‚konstruktive Konfliktpartnerschaft‘ bezeichnet werden. Auf nationaler Ebene ist der 30 Mitglieder umfassende Konzernbetriebsrat (KBR) der Unilever Deutschland Holding GmbH der zentrale Gesprächs- und Verhandlungspartner des Managements.

5.2.2 Ausgangssituation und Relevanz des Themas ‚Demografie‘

Um sich systematisch auf die demografischen Veränderungen der Belegschaft vorzubereiten, wurde im April 2011 auf nationaler Ebene ein gemeinsames Demografieprojekt von KBR und HR-Management aufgelegt. Das Projekt war paritätisch getragen und auf Initiative des KBR entstanden. Es wurden vier Arbeitsgruppen gebildet, die sich mit den Themen Gesundheitsmanagement, Arbeitsorganisation, Personalentwicklung und Personalbeschaffung/Rekrutierung auseinandergesetzt haben.

Ausschlaggebend für die Initiative des KBR war das Ziel, ein langfristig angelegtes Konzept zu entwickeln, um Transparenz über die demografischen Veränderungen der Belegschaft zu schaffen und – wenn nötig – rechtzeitig Maßnahmen zur Gestaltung und Bewältigung des Wandels zu entwickeln. Für den KBR ist es im wachsenden Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter/innen nicht mehr angemessen, regelmäßig eine Kostendebatte zu führen, wenn es um die Beschäftigten geht. Vielmehr seien eine langfristige Personalentwicklung und -planung mit entsprechenden Investitionen in die Mitarbeiter/innen angebracht.

Hintergrund ist, dass es für das Unternehmen immer schwieriger wird, vor allem an den Produktionsstandorten geeignete junge Nachwuchskräfte zu gewinnen. In den süddeutschen Werken im Raum Heilbronn/Mannheim/Heppenheim gibt es schon heute eine große Konkurrenz im Wettbewerb um junge Fachkräfte. Gerade die großen Automobil- und Maschinenbauunternehmen in der Metropolregion Stuttgart/Rhein-Neckar werden hier als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen, die jungen Menschen vielversprechende Arbeitsbedingungen bieten. In den vergleichsweise dünn besiedelten Regionen Ostdeutschlands wiederum bestehen große Probleme im Bereich der Rekrutierung von Nachwuchsführungskräften. Großer Handlungsdruck besteht aus Sicht des KBR auch wegen der stufenweisen Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre und der damit verbundenen Herausforderung, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die eine entsprechende Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter/innen bis zum Eintritt in den Ruhestand gewährleisten. In den Werken wird in der Regel im Drei-Schichtbetrieb produziert, viele Beschäftigte sind mit Belastungen durch Kälte, Wärme, Nässe, Feuchtigkeit oder Trockenheit konfrontiert. Der KBR sah sich auch durch die Erfahrungen der chemischen Industrie, wo es seit 2008 einen Tarifvertrag ‚Lebensarbeitszeit und Demografie‘ gibt, für das Thema sensibilisiert.

Mit Beginn des Projektes wurden umfassende Demografieanalysen in der Hauptverwaltung und an den einzelnen Produktionsstandorten durchgeführt. Diese haben verdeutlicht, dass in manchen Bereichen des Konzerns die Hälfte der Mitarbeiter/innen schon heute 50 Jahre oder älter ist und das Durchschnittsalter in den nächsten Jahren – trotz der jahrelangen Praxis der Frühverrentung – weiter ansteigen wird. Die Demografieanalysen bezogen sich in erster Linie auf die Untersuchung der aktuellen Altersstruktur der Belegschaften und Prognosen der zukünftigen Entwicklung.²¹ Es wurde aber auch die Entwicklung der Gesamtbevölkerung und der Erwerbsbevölkerung in den Regionen, in denen sich Unilever-Werke befinden, in die Analysen einbezogen. Es zeigt sich, dass sich die aktuellen und prognostizierten Altersstrukturen an den Standorten teilweise deutlich unterscheiden und dass vor allem Unterschiede zwischen Ost- und West-

21 Die Untersuchung sah folgende Schwerpunkte vor: Altersstruktur der Belegschaft im Jahr 2020 nach Altersklassen, Entwicklung der Austritte bei unterschiedlichem Renteneintrittsalter bis 2035, Entwicklung des Altersdurchschnitts bei unterschiedlichem Renteneintrittsalter bis 2035, Entwicklung des Anteils der Ü45 bei unterschiedlichem Renteneintrittsalter bis 2035, jeweils bei konstanter Nachrekrutierung jüngerer Altersklassen.

deutschland in der prognostizierten Bevölkerungsentwicklung erkennbar sind.²² Insgesamt lassen die Demografieanalysen und -prognosen ein eindeutiges Bild erkennen, wo zukünftig eine Personalüberdeckung bzw. -unterdeckung bestehen wird und an welchem Standort Handlungsbedarf besteht.

Auf Basis der Ergebnisse der Arbeitsgruppen des Demografieprojektes und der Demografieanalysen haben Unternehmensleitung und KBR im April 2012 eine Konzernbetriebsvereinbarung (KBV) geschlossen, die die Umsetzung entsprechender Maßnahmen forcieren soll. Die ‚KBV zur Demografie und Schaffung nachhaltig wettbewerbsfähiger Personalstrukturen‘ enthält für alle Standorte verbindliche Richtlinien und Regeln, die von den Betriebsparteien vor Ort umgesetzt werden sollen (Soll-Vorschriften). Sieben Bausteine stehen dabei im Vordergrund:

- Demografieanalyse
- Demografiekultur
- Organisation
- Rekrutierung
- Qualifizierung
- Gesundheitsmanagement und
- die Unilever-Zusatz-Rente (UZR), die in Ergänzung zur Betriebsrente einen flexiblen Übergang in den Ruhestand ermöglichen soll.

Die KBV fußt auf der gemeinsamen Erkenntnis der Betriebsparteien, dass sich der demografische Wandel in den nächsten Jahren als (neue) Einflussgröße auf die Beschäftigungssituation und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auswirken wird. Durch diese Rahmenregelung soll eine nachhaltige und vorausschauende Personalpolitik ermöglicht werden, die einerseits die Bedürfnisse des Unternehmens nach veränderten Personalstrukturen (Fachkräftebedarf) und andererseits die Interessen der Beschäftigten nach alterns- und leistungsgerechten Arbeitsbedingungen berücksichtigt. Um die Attraktivität als Arbeitgeber zu sichern bzw. zu steigern, sollen kluge Modelle entwickelt werden, die sowohl Raum für standortbezogene als auch für individuelle Problemlagen und Lösungen bieten. So weist der Vorsitzende des KBR darauf hin, dass es nicht ausreicht, die Bedürfnisse der wachsenden Zahl älterer Mitarbeiter/innen in den Fokus zu rücken, sondern lebensphasenorientierte Lösungen zu erarbeiten, die die Bindung aller Beschäftigten ans Unternehmen stärkt.

22 Für Hamburg beispielsweise geht man davon aus, dass die Bevölkerung bis zum Jahr 2025 weiter ansteigen wird (+4 %). Hamburg gilt als attraktiver Lebens- und Arbeitsstandort mit einem hohen Potenzial an qualifizierten Arbeitskräften. Für die Region um Pratau in Sachsen-Anhalt hingegen wird eine klar negative Bevölkerungsentwicklung bis zum Jahr 2025 prognostiziert (-23 %).

In diesem Zusammenhang verweist der KBR auch auf den zunehmenden Arbeitsdruck und die wachsende Arbeitsdichte, die zum einen auf den Wandel der Arbeitswelt, neue Kommunikationstechniken und Projektarbeit, zum anderen auf die Vielzahl der Fusionen und Restrukturierungen und veränderten Aufgabebereichen zurückgeführt werden können. Der Konzern setzt in administrativen Bereichen wie der Hamburger Zentrale schon seit längerem auf flexible Arbeitszeitmodelle. In den Produktionsbetrieben sind individuelle Ansätze wie Teilzeit, Jobsharing oder Home-Office aber bislang kaum ein Thema gewesen.

In Teilbereichen des Konzerns, insbesondere in der Hauptverwaltung, ist der Krankenstand relativ hoch. Rückenprobleme und Herz-Kreislauf-Beschwerden sind die typischen Krankheiten an den Werksstandorten. Zudem ist eine Zunahme von psychischen Erkrankungen festzustellen, rund ein Drittel der Erkrankungen haben mittlerweile psychische Ursachen (z.B. seelische Erschöpfung, Angststörungen, Depressionen). Die Zunahme psychischer Erkrankungen ist neu in den Fabriken, in den administrativen Bereichen ist dies schon länger zu beobachten. Durch technische Hilfsmittel nimmt die körperliche Belastung (Heben, Tragen etc.) weiter ab, der psychische Druck und die Anforderungen an den einzelnen Beschäftigten werden immer größer. Eine interne Befragung ergab, dass 80 % der Unilever-Mitarbeiter/innen unter Stress leiden, 60 % unter Schlafstörungen (Tscharneski & Rabbow 2011). Aus den psychischen Belastungen resultiert eine eingeschränkte Leistungsfähigkeit vieler Mitarbeiter/innen, die das Unternehmen nach eigenen Berechnungen im Jahr rund sieben Mio. Euro kostet.²³ Hier will das Unternehmen gegensteuern, zumal der demografische Wandel erfordert, dass die Menschen länger arbeiten und entsprechend fit und leistungsfähig bleiben.

5.2.3 Strategisch-konzeptionelle Verankerung des Themas 'Demografie' im Unternehmen

Angeschoben wurde die Demografieinitiative bei Unilever vom KBR: „Ich glaube, wir als Betriebsräte müssen das Thema ‚demografischer Wandel‘ anschieben – sonst haben wir insbesondere in Deutschland einen extremen Wettbewerbsnachteil [...]. Wenn man wartet, bis es der Markt regelt, wird es meiner Meinung nach zu spät sein. Gerade in einem Konzern wie unserem, einem weltweit operierenden Unternehmen, wird diese Problematik im Land oft nicht gesehen. Manager kommen für zwei, drei oder höchstens vier Jahre auf ihre Positionen. Eher weniger als mehr. Die sehen oft diese langfristige Problematik nicht“ (KBR-Vorsitzender). Der

23 D.h. Unilever ‚verliert‘ rund 21 Tage pro Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin und Jahr (ca. 10 % der Jahresarbeitszeit) durch ‚Absentismus‘ und ‚Präsentismus‘.

KBR unterstreicht die Dringlichkeit einer nachhaltigen Beschäftigungssicherung. Daher will er das Thema Demografie in den Wirtschaftsausschusssitzungen zu einem regelmäßigen Tagesordnungspunkt machen. Gleichzeitig soll regelmäßig überprüft werden, welche Demografiemaßnahmen an den Standorten umgesetzt worden sind.

Auf Managementseite ist das Demografiethema im Bereich der Arbeitsdirektion angesiedelt. Der Arbeitsdirektor trägt die Verantwortung für die Umsetzung der KBV an den einzelnen Konzernstandorten.

Beide Betriebsparteien wollen die Entwicklung einer ‚Demografiekultur‘ unterstützen. Diese soll bei allen Mitarbeiter/innen und Führungskräften das Bewusstsein für die veränderten Bedingungen schaffen, die in der Zukunft auf das Unternehmen zukommen, und eine Voraussetzung für demografiebewusstes Personalmanagement schaffen. Dazu gehören die folgenden Parameter:

- Ausbau der Arbeitgebermarke ‚Unilever‘ zur Sicherstellung des künftigen qualitativen und quantitativen Personalbedarfs
- Förderung eines Betriebsklimas, das Wertschätzung, Akzeptanz und Toleranz der Beschäftigungsgruppen aller Altersstufen beinhaltet
- Entwicklung einer generationsübergreifenden Führungskultur
- Entwicklung einer Kultur des lebenslangen Lernens
- Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten auch für ältere Mitarbeiter/innen
- lebensphasenorientierte Gestaltung von Lage, Verteilung und Dauer der Arbeitszeit
- Schaffung alternativer Übergangsmöglichkeiten in den Ruhestand

5.2.4 Handlungsfelder, Lösungsansätze und betriebliche Gestaltungsmaßnahmen im Detail

Zur Bewältigung und Gestaltung des demografischen Wandels gibt es bei Unilever zahlreiche Ansatzpunkte und Handlungsfelder. Einige Lösungsansätze wie etwa im Bereich des Gesundheitsmanagements werden schon seit längerem verfolgt, andere sind mit dem Abschluss der KBV (bzw. dem Demografieprojekt 2011/2012) neu hinzugekommen, u.a. die Unilever-Zusatz-Rente (UZR) oder die Durchführung von Demografieanalysen. Die KBV aus dem Jahr 2012 gibt den einzelnen Handlungsfeldern nun einen gemeinsamen Rahmen und eine gemeinsame Ausrichtung.

Demografieanalysen

Als Grundlage einer Personalpolitik, die den demografischen Wandel berücksichtigt, wurde mit der KBV die Durchführung umfassender Demografieanalysen für alle Standorte vereinbart. Diese sollen zum einen eine Analyse der demografischen Struktur der Unilever-Belegschaft, zum anderen eine Projektion der mittel- und langfristigen demografischen Entwicklung in die Zukunft beinhalten. Die Demografieanalyse muss von jedem Standort alle drei Jahre durchgeführt werden, um die vorhandenen Personalstrukturen so aktuell wie möglich zu erfassen. Daneben soll in regelmäßigen Abständen die Bevölkerungsentwicklung am jeweiligen Standort anhand der Daten der statistischen Landesämter erfasst werden.

Im Rahmen der Demografieanalyse sollen Daten, die bereits in den vorhandenen Personaldatenverarbeitungssystemen gespeichert sind, in einem Bericht zusammengeführt werden. Dies soll eine zahlenmäßige Darstellung im Hinblick auf die Alters-, Funktions- und Qualifikationsstruktur pro Standort, pro Bereich usw. ermöglichen.

Für die Demografieanalyse soll die Software ASA (Alters-Struktur-Analyse) genutzt werden. In die ASA-Datenbank werden Personaldaten überführt. Auswertungen erfolgen zunächst mit Hilfe einer Excel-Datei. Die Daten werden dann am Standort pseudonymisiert (d.h. Name, Vorname und Personalnummer werden aus der Excel-Datei gelöscht) und danach zentral in die Software ASA eingespielt. Die Excel-Dateien werden nach der Erstellung der Auswertungen vernichtet.

In der Excel-Datei sollen u.a. folgende Mitarbeiterdaten erfasst werden: Personalnummer, Name, Vorname, Standort, Berufsbezeichnung/Funktion, Organisation, Abteilung, Bereich, Kostenstelle, Mitarbeiterkreis, Vollzeit/Teilzeit, Geschlecht, Geburtsdatum, Schwerbehinderung, eventuelle Befristung des Arbeitsverhältnisses, Vertragsende, Konzerneintrittsdatum, HR Status, Führungsverantwortung, Qualifikation. An einigen Unilever-Standorten (mit großem Handlungsdruck) ist die Ergänzung der Daten bereits erfolgt, an anderen Standorten läuft die Bearbeitung noch.

Gesundheitsmanagement

Ein umfassendes Gesundheitsmanagement gehört bei Unilever schon seit vielen Jahren zur Konzernstrategie. Aufgrund des demografischen Wandels gewinnt das Gesundheitsmanagement jedoch eine zunehmend größere Bedeutung, etwa um die Leistungs- und Erwerbsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten. Daher umfasst das Gesundheitsmanagement bei Unilever die folgenden Arbeitspakete:

- Ist-Analyse: Sammlung von Beispielen und Werkzeugen guter Praxis
- Verhältnisprävention (Methoden: ‚Präsentismus‘-Befragung, Arbeitssituationsanalyse, Befragungen zu psychischen Belastungen)
- Gesundes Führungskonzept: Schulung der Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen auf Grundlage des ‚We care‘-Konzeptes
- Verhaltensprävention

In die KBV haben zwei wichtige Aspekte des Gesundheitsmanagements Eingang gefunden: die Verhaltens- und die Verhältnisprävention. Dahinter steht der Gedanke, dass das Unternehmen dem einzelnen Beschäftigten die Verantwortung für den Erhalt oder die Verbesserung seiner Gesundheit und Leistungsfähigkeit grundsätzlich nicht abnehmen kann. Es kann jedoch mit der Verhältnisprävention ergänzende Maßnahmen anbieten. So sollen Gefährdungs- und Belastungsanalysen sowie Arbeitssituationsanalysen dabei helfen, die Ursachen zu identifizieren und Möglichkeiten zur Beseitigung von Gesundheitsgefahren und Unfallrisiken zu ergreifen. Auch organisatorische Maßnahmen (Team- und Gruppenarbeit) oder die Einrichtung von Gesundheitszirkeln kommen in Betracht. Vereinzelt gibt es schon entsprechende Maßnahmen. Insbesondere am Sitz der Hauptverwaltung in Hamburg können die Beschäftigten zahlreiche Angebote wählen. Hier gibt es u.a. die Möglichkeit des Betriebssports, eine Physiotherapie-Beratung, aber auch Ruhezonen und ein Fitness Center, dessen Frequentierung nach Auskunft der Interviewpartner allerdings noch gesteigert werden könnte. Fitnessangebote gibt es auch in den Werken. Der Bereich psychologischer Betreuungsansätze ist in den Werken jedoch noch nicht so stark entwickelt.

Durch Verhaltensprävention und Maßnahmen z.B. zur Verbesserung des Gesundheitsbewusstseins, zur Erhaltung der körperlichen Fitness oder zur Früherkennung chronischer Erkrankungen will das Unternehmen Beschäftigte dafür gewinnen, sich umfassender für ihre eigene Gesundheit verantwortlich zu fühlen. Hier sollen Informationsbroschüren, regelmäßige Gesundheitsaktionen und Gesundheits-Check-ups vor allem für Gruppen mit einem höheren Gesundheitsrisiko zu einer stärkeren Sensibilisierung beitragen.

Um insbesondere den wachsenden psychischen Belastungen der Beschäftigten (Zunahme von Arbeitsdichte und Arbeitsdruck) entgegenzuwirken, hat Unilever gemeinsam mit dem Fürstenberg Institut das Konzept ‚We care‘, das für ‚gesundes Führen‘ steht, entwickelt (siehe ausführlich Tscharnetzki & Rabbow 2011). In zweitägigen Workshops lernen Führungskräfte, ihre Wahrnehmung und Verantwortung für die Bedürfnisse und mögliche (psychosoziale Gesundheits-)Probleme der Mitarbeiter/innen zu schärfen und gleichzeitig deren Selbstverantwortung zu

stärken. In Kleingruppen wird über die Funktionsweise des Gehirns, das Rollenverhalten innerhalb eines Teams sowie über Fürsorge und Verantwortung gesprochen. Es geht z.B. darum, als Führungskraft zu erkennen, dass ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin Gefahr läuft, in eine Burn-out-Situation zu kommen, und wie man mit psychisch belasteten Mitarbeiter/innen umgeht. Es geht auch um die Frage, wie Gesundheit und Produktivität gesteigert werden können und wie ein motivierendes Umfeld gestaltet werden kann.

Ein wichtiger Bestandteil der Workshops ist es, in Rollenspielen Gespräche mit Mitarbeiter/innen einzuüben, deren Leistungsfähigkeit sich offensichtlich verschlechtert hat. Es geht um die Frage: Wie führe ich als Führungskraft solche Gespräche, damit sich der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin nicht überführt fühlt und sich verschließt, sondern beide Seiten am Ende vereinbaren, wie sie die Lösung des Problems angehen? Neben dem Umgang mit konkreten Einzelfällen zielen die Workshops auch auf die Führungs- und Leistungskultur insgesamt. Es soll eine ‚Kultur des Kümmerns‘ gefördert werden. Wichtig ist, dass die Führungskräfte selbst erarbeiten, was sie im Hinblick auf die Gesundheit und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter/innen ausrichten können.

Bislang haben vor allem Führungskräfte aus dem Verwaltungsbereich von Unilever DACH an den Workshops teilgenommen. Im Moment wird daran gearbeitet und teilweise erprobt, den ‚We care‘-Ansatz auch in allen Bereichen der Werke (das ist teilweise bereits erfolgt) und in modifizierter Form auf alle Beschäftigten auszuweiten. Hier sind z.B. ‚We care‘-Teamworkshops angedacht, die ggf. durch eine Vortragsreihe ergänzt werden können.

Das Konzept ‚We care‘ soll mit seiner Ausrichtung auf Führungskräfte die Externe Mitarbeiterberatung (EAP, Employee Assistance Programme), die das Unternehmen seit vielen Jahren im Programm hat und allen Beschäftigten offen steht, ergänzen. Das EAP – externer Dienstleister ist in diesem Fall das Fürstenberg Institut – soll Beschäftigten dabei helfen, Sorgen jeder Art los zu werden, damit sie den Kopf frei haben und so ihr Leistungspotenzial am Arbeitsplatz abrufen können. Grundgedanke des EAP ist es, dass die Beratung nicht erst bei akuter Krankheit erfolgt, sondern so frühzeitig, dass Probleme in der Entstehungsphase zu lösen sind. Die Selbstverantwortung der Mitarbeiter/innen, die Beratung frühzeitig aufzusuchen, ist ein entscheidender Punkt. Hier soll die ‚We-care‘-Initiative ansetzen. In der Hamburger Hauptverwaltung nutzt jeder fünfte Mitarbeiter bzw. jede fünfte Mitarbeiterin das EAP. Nach Auskunft der Interviewpartner ist das allerdings noch kein zufriedenstellender Wert. Die Krankenquote ist nach wie vor relativ hoch.

„We care“ ist als langfristiger Prozess angelegt und auf sichtbare Veränderungen ausgerichtet. D.h. nicht die Durchführung der Workshops ist das Ziel, sondern weniger Ausfälle aufgrund von Arbeitsunfähigkeit und mehr emotionales Engagement in den einzelnen Abteilungen und Teams. Dies wird sich in Zukunft zeigen. Nach Auskunft eines Interviewpartners liegt eine Schwäche des Ansatzes darin, dass noch zu sehr die Symptome der psychischen Erkrankung im Vordergrund stehen und noch zu wenig für die Ursachenbekämpfung getan wird.

(Arbeits)organisation

Die KBV zielt mittel- und langfristig darauf ab, einen arbeitsorganisatorischen Rahmen an jedem Standort zu schaffen, der den demografischen Herausforderungen Rechnung trägt. Dabei geht es um die lebensphasenorientierte Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Kindererziehung und Pflege), alters- und leistungsgerechte Arbeitszeitgestaltung und eine alters- und erfahrungsorientierte Arbeitsorganisation. Kollektive und individuelle Möglichkeiten sollen geschaffen werden, die durch eine angepasste Arbeitsorganisation (z.B. Ergonomie, Arbeitszeit, Arbeitsort) die unterschiedlichen Lebensphasen der Beschäftigten berücksichtigen. Wichtig ist auch die Bereitstellung von Instrumenten für einen flexiblen Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand und die Anpassung und Weiterentwicklung der lokalen Arbeitszeitmodelle.

Der Stand der Umsetzung entsprechender Maßnahmen ist je nach Standort bzw. Werk sehr unterschiedlich. Im administrativen Bereich sind flexible Arbeitszeiten (inklusive Home Office) bereits üblich. In der Produktion ist dies viel schwieriger zu realisieren, weil die Präsenz an der Maschine erforderlich ist. Unilever sucht hier nach intelligenten Lösungen, wie dennoch eine größere Flexibilität erreicht werden kann. Die derzeit praktizierten Schichtsysteme in den Werken sind nicht einheitlich. Der Regelfall ist das Drei-Schichtsystem. Es gibt aber auch Konti-Arbeitssysteme (z.B. im Werk Mannheim) oder Flexi-Konten (z.B. im Saisonbetrieb im Werk Heppenheim). Erste Überlegungen zur Anpassung der Schichtsysteme beziehen sich z.B. auf die Einführung flexibler Schichtbesetzungen (Rollierende Systeme mit Springern). Nachgedacht wird auch über veretzte Schichtzeiten und Lösungen, bei denen zwar die Schicht zu einer festen Zeit anfängt, der einzelne Mitarbeiter bzw. die einzelne Mitarbeiterin aber die Freiheit hat, später einzusteigen oder früher aufzuhören. Voraussetzung dabei ist, dass die Schicht insgesamt gefüllt ist. Laut Personalabteilung sollte es nicht darum gehen, dass Ältere von den Nachtschichten grundsätzlich ausgenommen werden, sondern darum, die „Nachtschichtfähigkeit“ möglichst lange zu erhalten, damit nicht die

Jüngeren den entstehenden Mangel ausgleichen müssen (Biester 2012). Konkret umgesetzt wurde bei Unilever noch keine dieser Überlegungen. Geplant ist jedoch ein betriebliches Projekt zur demografie- und altersgerechten Veränderung von Schichtmodellen, die aus betriebswirtschaftlicher Sicht Sinn ergeben und gleichzeitig den Ansprüchen der Mitarbeiter/innen zur Selbstbestimmung genügen.

In vielen Bereichen des Konzerns werden autonome Teams eingesetzt. Der Vorsitzende des KBR befürwortet – dort, wo es möglich ist – einen stärkeren Einsatz altersgemischter Teams, die flexibel sind und eigenverantwortlich die Arbeitszeiten in den Teams bestimmen. Die größte Herausforderung dabei ist, das notwendige Maß an Selbststeuerung mit dem Anspruch an Planungssicherheit zu verbinden.

Qualifizierung

Mit zunehmender Alterung der Belegschaften und einem gleichzeitig knapper werdenden Angebot an Fachkräften gewinnt auch bei Unilever die längerfristige Personalplanung und Qualifizierung an Bedeutung, um auch zukünftig den Bedarf an qualifizierten Mitarbeiter/innen sicherzustellen. Im Rahmen des Demografieprojektes wurden Grundsätze und mögliche Ansatzpunkte für Personalentwicklungsmaßnahmen erarbeitet. Dabei wurde berücksichtigt, dass die Qualifizierung auf die jeweilige Lebensphase der Beschäftigten und auf die jeweiligen Gegebenheiten der Standorte ausgerichtet ist:

- **Sensibilisierung und Erwartungsmanagement:** Zur Sensibilisierung der Beschäftigten für die längere Erwerbstätigkeit und die Erhaltung der eigenen Erwerbsfähigkeit ist es notwendig, dass jede bzw. jeder Einzelne eine realistische Perspektive in Bezug auf ihre/seine eigene Berufsbiografie entwickelt und aktiv durch Qualifizierungsbereitschaft die eigene Beschäftigungsfähigkeit sichert. Die Vorgesetzten sind angehalten, durch motivierendes und transparentes Führungsverhalten eine positive Erwartungshaltung bei den Mitarbeitern/innen zu schaffen, die die individuelle Lernbereitschaft erhöht. Um wichtige Parameter hierfür abzuleiten, sollen die standortspezifischen Demografieanalysen genutzt werden.
- **Personalplanung und Qualifizierungsbedarf:** Für die längerfristige Ausrichtung der standortspezifischen Personalplanung ist vorgesehen, dass neben der aktuellen Personalstruktur und gegenwärtigen Marktsituation relevante Szenarien zur Entwicklung der Personalstruktur und des Personalbedarfes berücksichtigt werden. Hieraus sollen Handlungsfelder und Maßnahmen abgeleitet werden.

Bestehende Instrumente wie kurz- und mittelfristige Planungen, Mitarbeitergespräche und ggf. bestehende Qualifikationsmatrizen sind zu integrieren.

- Lebensphasenorientierte Personalentwicklung und Lebenslanges Lernen: Anknüpfend an das Leitbild der ‚lernenden Organisation‘ soll das lebenslange Lernen stärker gefördert werden. Um eine an der Demografie orientierte Personalentwicklung zu ermöglichen, soll die Aus- und Weiterbildung an die verschiedenen Lebensphasen angepasst werden. Sie soll zukünftig auch stärker individuell und nicht nur kollektiv gesteuert werden. Auf diese Weise soll der Vielfalt der Lebensphasen (einschließlich Eltern- und Pflegezeiten) sowie der Differenziertheit eines Berufslebens stärker Rechnung getragen werden.
- Wissensmanagement: In Zukunft sollen verschiedene Maßnahmen der Erhaltung und der Weitergabe von Wissen stärker etabliert werden, z.B. Mentorenprogramme, Lerntandems, altersgemischte Teams oder Job Rotation.

Unilever-Zusatz-Rente (UZR)

Unter der Bezeichnung ‚Unilever-Zusatz-Rente‘ (UZR) wurde im Jahr 2011 eine zusätzliche betriebliche Altersversorgung in Form einer insolvenzsicheren²⁴, Kapital ansparenden²⁵ und verzinslichen Firmen-Direktzusage²⁶ eingeführt. Das Modell ist in Anlehnung an die sogenannte Brückenrente der Hamburger Pensionskasse entstanden. Zusätzlich zur klassischen betrieblichen Altersversorgung, der tariflichen sowie der gesetzlichen Altersversorgung soll die UZR einen weiteren Baustein darstellen, der den Beschäftigten – bei entsprechender Kapitalansparung – einen flexiblen Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand ermöglicht.

Das Modell ist flexibel in der Ansparung und in der Auszahlung. Jede bzw. jeder Beschäftigte der Hauptverwaltung oder in den Werken kann durch Entgeltverzicht Kapitalwerte auf ihr/sein individuelles Versorgungskonto einbringen, sofern dadurch eine ‚Lohnpfändung‘ nicht umgangen wird. Die Mittel für die UZR können aus verschiedenen Quellen stammen, wie etwa Tarifverträgen (alle Ansprüche auf Geld und/oder Zeit), Betriebsvereinbarungen (z.B. Arbeitszeitkonten) oder dem Individualarbeitsvertrag (z.B. individueller Entgeltverzicht auf

24 d.h. die Beschäftigungsfirma überweist die eingebrachten Finanzmittel einem Treuhänder (in diesem Fall der Unilever Pensions-Treuhand e.V.), um die Firmen-Direktzusage vollständig inklusive der Verzinsung abzusichern.

25 d.h. die Beiträge werden zunächst nur angespart und dabei mit einem Mindestzins versehen. Der Mindestzins wird analog zum jeweils aktuellen Rechenzins (2011: 3,5 %) der betrieblichen Ergänzungsversicherungen der Pensionskasse festgelegt. Darüber hinaus können weitere Bonusentscheidungen ggf. die Verzinsung erhöhen.

26 d.h. allein die jeweilige Beschäftigungsfirma wird hier verpflichtet.

Sonderzahlungen). Das System bietet also allen Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, individuell Zeit und Geld anzusparen, um dies dann steuer- und sozialabgabefrei²⁷ in Sondervermögen, in diesem Fall in den Unilever-Pensions-Treuhand-Fonds, einzuzahlen. Dabei gilt ein Garantiezins von 3,5 % p.a. (2011). Das angesparte Kapital kann ab dem frühestmöglichen Versorgungsalter (zurzeit Lebensalter 60) verwendet werden – und zwar als einmalige Kapitalauszahlung, temporäre, monatliche betriebliche Rente bzw. Teilrente und/oder lebenslange monatliche Rente (als Aufstockung).

5.2.5 Rolle des Personalwesens und Einbindung des Betriebsrats

Im Rahmen des paritätisch angelegten Demografieprojektes war der KBR sehr stark in die Konzeption von Handlungsansätzen zur Bewältigung des demografischen Wandels bei Unilever eingebunden. Die Ergebnisse sind in die ‚KBV zur Demografie und Schaffung nachhaltig wettbewerbsfähiger Personalstrukturen‘ eingeflossen. Der KBR hat es sich zur Aufgabe gemacht, das Thema Demografie konzernweit voranzubringen und die Durchführung entsprechender Maßnahmen einzufordern. Die Umsetzung der KBV an den einzelnen Standorten wird von den Betriebsräten vor Ort begleitet und kontrolliert.

Es ist gemeinsame Aufgabe der Betriebsparteien, durch den Abschluss der KBV eine nachhaltige und vorausschauende Personalpolitik zu ermöglichen. Für die Umsetzung der KBV vor Ort sind die Werkleitungen im Zusammenwirken mit dem HR-Management verantwortlich.

5.2.6 Zusammenfassung der bisherigen Erfahrungen, Bewertung und Ausblick

Das Beispiel Unilever kann in der gesamten Ernährungsindustrie ‚Schule machen‘, wenn die in der KBV festgelegten Maßnahmen auch mit Nachdruck umgesetzt werden. Eine dezidierte Beurteilung der KBV ist wegen der gerade erst einsetzenden Umsetzung von Demografiemaßnahmen zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht möglich. Doch schon jetzt liefern die Altersstrukturanalysen ein klares und eindeutiges Bild. Es wird deutlich, wo Personalbedarf besteht. Das Modell der Unilever-Zusatz-Rente ist detailliert ausgearbeitet und wird im Konzern bereits gut angenommen. Auch im Bereich des Gesundheitsmanagements gibt es bereits

27 Aufgrund tariflicher Vorgaben und wegen des Umstandes, dass die einzubringenden Kapitalwerte nicht nur steuerfrei, sondern auch sozialversicherungsfrei bleiben sollen, können in der Regel nur zukünftige Ansprüche, nicht jedoch bereits bestehende Ansprüche umgewandelt werden.

gute praktische Ansätze. In allen anderen Bereichen sind viele sinnvolle Lösungsvorschläge erarbeitet worden, die in naher Zukunft umzusetzen sind.

Positiv hervorzuheben ist die Öffnung von Konzernführung und KBR für das Thema Demografie, die zur Durchführung des Demografieprojektes und zum Abschluss der KBV geführt haben. Nach Auskunft der Interviewten wird die Sensibilisierung für demografierelevante Themen auch im Management insgesamt und in den Werkleitungen immer größer.

Um eine nachhaltige Wirkung der KBV sicherzustellen, ist es wichtig, dass es an jedem Standort Verantwortliche für die Umsetzung der Vereinbarung gibt. Für diese Rolle sind Werksleitung bzw. Personalleitung und der Betriebsratsvorsitzende am Standort prädestiniert. Wichtig ist zudem ein dauerhaftes Monitoring für den Umsetzungsprozess. Denkbar ist ein regelmäßiger Bericht der Werksleitungen in den Wirtschaftsausschusssitzungen über die Umsetzung der KBV.

Eine große Herausforderung für die Zukunft wird es bleiben, auch die Beschäftigten stärker für das Thema Demografie und Gesunderhaltung zu sensibilisieren. Hier ist Überzeugungsarbeit notwendig.

5.3 Nordzucker – Systematische Nachfolgeplanung und altersgerechte Schichtmodelle

5.3.1 Unternehmensprofil

Der Nordzucker-Konzern ist ein Zuckerhersteller, der europaweit an 18 Produktions- und Raffinationsstätten in acht europäischen Ländern produziert (Deutschland, Dänemark, Schweden, Finnland, Litauen, Slowakei, Polen und Irland).²⁸ Die Unternehmenszentrale ist in Braunschweig beheimatet, deutsche Standorte sind Clauen, Nordstemmen, Schladen, Uelzen, Klein Wanzleben und Groß Munzel. Zu den Erzeugnissen des Unternehmens gehören neben Zucker auch Bioethanol, Futtermittel und Melasse. Im Geschäftsjahr 2011/2012 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von rund zwei Mrd. Euro.

Seit dem Erwerb der dänischen Danisco Sugar im Jahr 2009 ist das Unternehmen zweitgrößter europäischer Zuckerhersteller. Im Bereich der Zuckerherstellung in Europa hat Nordzucker heute einen Marktanteil von mehr als 15 %.

28 In der Tschechischen Republik hält Nordzucker eine nicht konsolidierte Minderheitsbeteiligung an zwei Zuckerfabriken.

Zurzeit arbeiten europaweit knapp 3.300 Mitarbeiter/innen für den Gesamtkonzern. Hiervon sind ca. 40 % in der Konzernregion ‚Central Europe‘²⁹ beschäftigt.

5.3.2 Ausgangssituation und Relevanz des Themas ‚Demografie‘

Wie viele andere Unternehmen der Ernährungsindustrie steht auch Nordzucker vor der Herausforderung eines steigenden Durchschnittsalters der Belegschaft. Eine Besonderheit der Branche ist, dass Zucker in der sogenannten ‚Kampagne‘ von Anfang September bis in den Januar des Folgejahres produziert wird. D.h. Zucker wird nicht ganzjährlich hergestellt, sondern die Produktion ist in Abhängigkeit von der Erntezeit der Zuckerrüben auf einen Zeitraum von rund vier Monaten begrenzt. Zudem arbeitet das Unternehmen aktiv daran, den Bedarf an Fachkräften langfristig zu decken und einem Know-how-Transfer zwischen älteren Wissens- und Erfahrungsträger/innen und neuen Fachkräften sicherzustellen.

Steigendes Durchschnittsalter

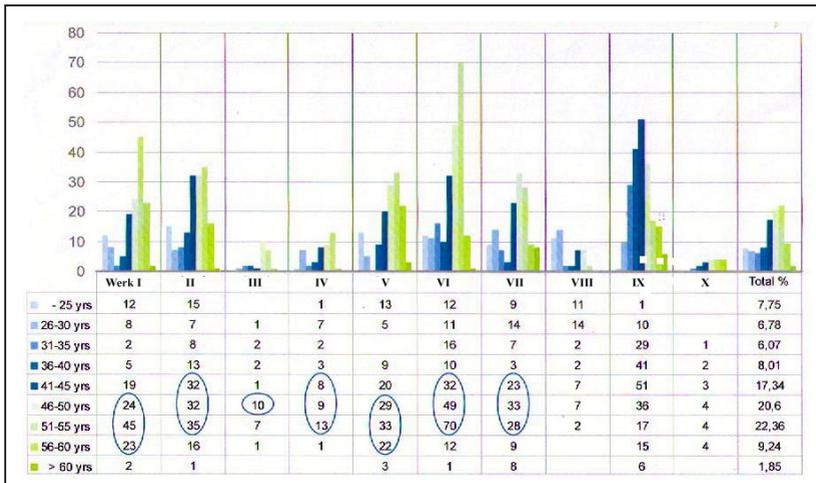
Bei Nordzucker sind in der Vergangenheit viele Mitarbeiter/innen ab Mitte 50 über Altersteilzeit- (ATZ) oder Vorruhestandregelungen (in der Regel mit 58 Lebensjahren) aus der Erwerbstätigkeit ausgeschieden. Möglichkeiten der ATZ werden nach dem Auslaufen der staatlichen Förderung Ende 2009 bei Nordzucker nicht mehr angeboten. Daher ist davon auszugehen, dass mit der Anhebung des gesetzlichen Rentenalters auf 67 Jahre und einer Fluktuationsrate im Unternehmen von nur 1 % in den nächsten Jahren das Durchschnittsalter der Belegschaft deutlich ansteigen wird. Zudem wird die Gruppe der älteren, rentennahen Jahrgänge zahlenmäßig ansteigen. Aufgrund der Vorruhestands- und Altersteilzeitregelungen der vergangenen Jahre ist die Altersstruktur zurzeit noch durch vergleichsweise wenig rentennahe Abgänge geprägt.

In den Zuckerfabriken der Konzernregion Central Europe liegt der Anteil der Beschäftigten zwischen 55 und 60 Jahren im Augenblick noch bei rund 9 %, der Anteil der über 60-Jährigen beträgt weniger als 2 % (Abbildung 10). Allerdings liegt der Anteil der 51- bis 55-Jährigen bei rund 22 %, der Anteil der 46- bis 50-Jährigen immerhin bei rund 20 %. Demzufolge wird die Gruppe der Beschäftigten über 55 Jahren innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahre deutlich ansteigen und das Durchschnittsalter der Belegschaft heraufsetzen, sofern nicht die jüngeren

29 ‚Nordzucker Central Europe‘ umfasst Deutschland, die Region Northern Europe (Nordic Sugar), die skandinavischen Länder Dänemark, Schweden, Finnland sowie Litauen. Zu ‚Nordzucker Eastern Europe‘ gehören Polen und die Slowakei.

Altersgruppen entsprechend nachbesetzt werden. Demnach wird bei Nordzucker die Dekade des Ausscheidens der geburtenstarken Jahrgänge erst in rund zehn Jahren beginnen. Selbstverständlich ist das Ansteigen des Durchschnittsalters der Belegschaft und das Anwachsen der Gruppe der rentennahen Jahrgänge kein genereller Nachteil, zumal das Erfahrungswissen dieser Mitarbeiter/innen sehr hoch ist. Allerdings sind mit dieser Entwicklung neue Anforderungen bezüglich der Sicherstellung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter/innen verbunden.

Abbildung 10: Altersstruktur Nordzucker Region Central Europe (Stand: 1. März 2012)



Quelle: Nordzucker AG

Arbeiten in Schichtmodellen

Zucker wird in einer zeitlich begrenzten Produktionsphase zwischen September und Januar des Folgejahres hergestellt – der sogenannten Zucker-Kampagne. In der übrigen Zeit des Jahres stehen Reparaturarbeiten, Neuinvestitionen und die Instandhaltung der Anlagen im Vordergrund.

Während der Kampagne wird durchgehend Schichtarbeit in der Produktion geleistet. Bis zum Jahr 2009 war es üblich, dass die Beschäftigten auf Basis eines kontinuierlichen Drei-Schichtsystems mit zusätzlichen Springern an bis zu sieben aufeinanderfolgenden Tagen gearbeitet haben, wobei Überstunden und Freizeiten in der kampagnenfreien Zeit ausgeglichen wurden.

In intensiven Diskussionen und Verhandlungen einigten sich Gesamtbetriebsrat und Management im Jahr 2009 darauf, das Arbeitszeitmodell nach heutigen arbeitswissenschaftlichen bzw. arbeitsmedizinischen Erkenntnissen anzupassen und stärker auf den ‚menschlichen Lebensrhythmus‘ auszurichten. Das neue Modell, das bis 2010 in den deutschen Zuckerfabriken von Nordzucker eingeführt wurde, basiert auf einem Vier-Schichtsystem und einer Begrenzung der wöchentlichen Arbeitszeit während der Kampagne auf 42-Stunden. Die Umstellung von einem Drei-Schichtsystem auf ein Vier-Schichtsystem führt zu einer Entzerrung der Arbeit, einer Verkürzung der Schichtintervalle und dadurch zu längeren Freizeit- und Erholungsphasen für die Mitarbeiter/innen. Diese gezielte individuelle Entlastung der Mitarbeiter/innen hat Nordzucker dadurch erreicht, dass zusätzliche Jungfacharbeiter/innen eine Festanstellung erhalten haben.

Das neue Modell bietet mit Blick auf die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten folgende Vorteile:

- Vorwärtsrotation der Schichten von Früh-, Spät- auf Nachtschicht
- Reduzierte Anzahl von aufeinanderfolgenden Schichten
- Längere Freizeitblöcke
- Ein freies Wochenende pro Monat während der Kampagne

Das neue Schichtmodell war jedoch in der Belegschaft zunächst nicht unumstritten, da die Zahl der Überstunden während der Kampagne und die damit verbundenen Zusatzverdienstmöglichkeiten deutlich eingeschränkt wurden.

Belastungssituation

Die Beschäftigten in der Zuckerindustrie sind generell mit körperlichen Belastungen konfrontiert, die u.a. auf Nässe-, Hitze- oder Kälteeinflüsse zurückzuführen sind. Die Ausstattung der Beschäftigten mit atmungsaktiver Arbeitskleidung, Thermounterwäsche etc. ist Standard.

Das Unternehmen richtet in jüngster Zeit auch verstärkt das Augenmerk auf mögliche psychische Belastungen. Ein kürzlich gemeinsam mit dem Gewerbeaufsicht durchgeführtes Pilotprojekt zur ‚psychischen Belastung‘ am Arbeitsplatz im Werk Clauen³⁰ kommt zum Ergebnis, dass beispielsweise Beschäftigte im Leitstand im Gegensatz zu den Service-Einheiten, die körperliche Reparaturarbeiten an den Anlagen vornehmen, eine merklich höhere Arbeitsbeanspruchung wahrnehmen.

30 Kern des Projektes war eine Befragung von Mitarbeiter/innen und die Begleitung von Beschäftigten im Arbeitsalltag. Insgesamt hat die Befragung gezeigt, dass die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten in vielen Bereichen hoch ist.

Fachkräfte- und Wissenssicherung

Die Arbeit an den komplexen Produktionsanlagen erfordert Fachwissen und Erfahrung. Die Arbeit eines Anlagenfahrers bedarf beispielsweise einer intensiven Qualifizierungs- und Einarbeitungsphase und Erfahrungswissens, um im Fall von Störungen, Defekten oder besonderen ‚Umwelteinflüssen‘ wie Kälte, Nässe, Frost adäquat reagieren zu können. Aufgrund der zu erwartenden zahlenmäßigen Zunahme der Gruppe der rentennahen Jahrgänge, die zudem innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahre altersbedingt aus dem Unternehmen ausscheiden werden, steht Nordzucker vor der Aufgabe, das Know-how der Älteren durch entsprechende Maßnahmen des Wissenstransfers auf die jüngeren Beschäftigten zu übertragen und auf diese Weise für das Unternehmen zu bewahren. Ein Ansatz ist hier die Ausbildung und Qualifizierung junger Fachkräfte.

Vor dem Hintergrund des zu erwartenden steigenden Altersdurchschnitts der Belegschaft, der Herausforderung, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten langfristig zu erhalten, und der Notwendigkeit der dauerhaften Fachkräfte- und Wissenssicherung hat sich bei Nordzucker insgesamt das Bewusstsein geschärft, sich mit dem demografischen Wandel auseinanderzusetzen und diesen zu gestalten.

5.3.3 Strategisch-konzeptionelle Verankerung des Themas ‚Demografie‘ im Unternehmen

Das Thema demografischer Wandel bzw. demografieorientierte Personalarbeit hat bei Nordzucker inzwischen Eingang in eine Reihe von personalpolitischen Maßnahmen gefunden. Federführend bei der Planung, Entwicklung und Umsetzung entsprechender Instrumente ist das Personalmanagement in Braunschweig. In Abstimmung mit dem Gesamtbetriebsrat und den Betriebsräten an den Unternehmensstandorten werden die personalpolitischen Maßnahmen bewertet und implementiert.

Aus der Sicht des Unternehmens wie auch der Arbeitnehmervertreter/innen liegt ein wesentlicher Stellhebel bei der altersgerechten Gestaltung der Arbeit in der Schaffung einer motivierenden Arbeitsumgebung bzw. in einer Unternehmenskultur, die auf gegenseitiger Wertschätzung und respektvollem Umgang unter den Beschäftigten fußt. Somit wird die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen gestärkt und die generelle Arbeitsfähigkeit gefördert.

5.3.4 Handlungsfelder, Lösungsansätze und betriebliche Gestaltungsmaßnahmen im Detail

Zu den vom Unternehmen vorgebrachten, auf das Thema Demografie ausgerichteten Maßnahmen gehören u.a. Altersstrukturanalysen, die Realisierung einer demografieorientierten Personalbedarfs- bzw. Nachfolgeplanung, die Umsetzung altersheterogener Teams sowie die Einführung eines gesundheitsförderlichen Arbeitszeitmodells.

Altersstrukturanalyse und Personalbedarfsplanung

Ein wesentliches Instrument ist die vorausschauende und systematische Personalbedarfsplanung. Basis sind die umfassenden Altersstrukturanalysen, die für jeden Unternehmensstandort von der Personalabteilung durchgeführt werden. Für jedes Werk werden Nachfolgepläne erstellt, in denen alle Personen aufgeführt sind, die in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen werden (siehe Abbildung 11). Für jede Person sind u.a. die Qualifikation, der Aufgabenbereich und das Austrittsdatum verzeichnet. Gleichzeitig enthält der Plan konkrete Angaben zur Nachfolgeregelung, d.h. für jeden ausscheidenden Beschäftigten wird frühzeitig Ersatz gesucht. Für jeden potenziellen Nachfolger bzw. jede potenzielle Nachfolgerin werden Einarbeitungsbeginn, Einarbeitungsphase und Arbeitsaufnahme vorab datiert.

In der Praxis ist die genaue Dauer der Einarbeitungszeit abhängig vom jeweiligen Tätigkeitsbereich des ausscheidenden Mitarbeiters bzw. der ausscheidenden Mitarbeiterin und wird individuell für jeden Nachfolger bzw. jede Nachfolgerin festgelegt. In der Regel beginnt der vier bis fünf Quartale umfassende Prozess mit dem Einarbeitungsbeginn bzw. dem Eintrittsquartal („E“), an das sich die Einarbeitungsphase in Form von zwei bis drei Zwischenquartalen („x“) anschließt, bevor es schließlich zur selbstständigen Arbeitsaufnahme („A“) des Nachfolgers bzw. der Nachfolgerin kommt und der ältere Beschäftigte aus dem Erwerbsleben austritt. Zentral ist, dass die jüngeren Beschäftigten in der Einarbeitungsphase die erfahrenen Mitarbeiter/innen begleiten und in Arbeitstandems an die entsprechenden Tätigkeiten und Arbeitsprozesse herangeführt werden.

Die gewerbliche bzw. kaufmännische Ausbildung dauert in der Regel 3,5 Jahre. Hinzu kommt rund ein Jahr für die individuelle Einarbeitungszeit ‚on the job‘. D.h. mindestens 4,5 Jahre vor dem Ausscheiden einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters beginnt Nordzucker mit der Einstellung von Auszubildenden, die später die entsprechende Tätigkeit übernehmen sollen.

Anhand der strukturierten und individualisierten Nachfolgeplanung kann Nordzucker den zukünftigen Personalbedarf bestimmen, genau terminieren und mit dem unternehmensinternen Ausbildungsprogramm abstimmen. Der Nachfolgeplan liefert wichtige Informationen über das erforderliche Qualifikationsprofil des jeweiligen Nachfolgers bzw. der jeweiligen Nachfolgerin. Da jedoch nicht alle Auszubildenden zum Ausbildungsende das erwartete Qualifikationsniveau erreichen, bildet Nordzucker seit Jahren weit über Bedarf aus.

Der Personalbedarfsplanung wird stets der frühestmögliche Termin für das Ausscheiden des jeweiligen Mitarbeiters bzw. der jeweiligen Mitarbeiterin aus dem Erwerbsleben zugrunde gelegt. In dieser Hinsicht plant Nordzucker nach eigenen Angaben ‚konservativ‘. Falls es in der Praxis zu einem späteren Renteneintritt eines Beschäftigten als ursprünglich angenommen kommen sollte, kann dieser zusätzliche Zeitpuffer für die Einarbeitung des Nachfolgers bzw. der Nachfolgerin verwendet werden.

Unter Annahme eines Austrittsalters von 63 Jahren simuliert die Personalabteilung für alle Standorte des Unternehmens den Personalbedarf in fünf, zehn und 15 Jahren. Im aktuellen Szenario geht das Unternehmen mittelfristig von einem größeren Bedarf an Industriemechanikern für die Region ‚Central Europe‘ aus. Dementsprechend konzentriert sich das Ausbildungsprogramm der Region ‚Central Europe‘ auf die Ausbildung in diesen Berufen. Allerdings werden nachzubesetzende Stellen nicht generell mit jungen Nachwuchskräften besetzt, erfahrene

Beschäftigte aus anderen Bereichen werden bei der Nachfolgeregelung ebenso berücksichtigt.

Ein weiterer wichtiger Baustein sind sogenannte ‚HR-Konferenzen‘. Diese sollen die gezielte und systematische Diskussion von Personalthemen wie z.B. die Nachfolge- und Personalbedarfsplanung, Personalentwicklung, Qualifizierung sowie das ‚Talent-Management‘ fördern. Im Rahmen des Personalentwicklungsprozesses ‚HR Dialog‘ werden aufbauend auf den Ergebnissen der Mitarbeitergespräche regelmäßig konzernweit HR-Konferenzen durchgeführt. Je nach Bedarf finden lokale Konferenzen (an den einzelnen Standorten), regionale Konferenzen sowie Konferenzen unter Beteiligung des Vorstandes statt.

Welche Personen an der jeweiligen HR-Konferenz teilnehmen, richtet sich nach der jeweiligen Konferenzart. Die lokalen Konferenzen finden mit Beteiligung des Betriebsrats statt. Die Teilnehmer der Konferenzen beraten gemeinsam über die Erkenntnisse der HR-Konferenz. Um gezielt bestimmte Themenfelder in der HR-Konferenz besprechen zu können, wird im Vorfeld jedes Jahr eine Zielgruppe (z.B. Talente, Manager etc.) und ein Themenschwerpunkt durch die Personalabteilung festgelegt und dem Betriebsrat mitgeteilt.

Die Personalleiterin beschreibt die Bedeutung der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat dabei wie folgt: „Wir brauchen die Betriebsräte als Spiegel für die von Arbeitgeberseite geplanten Maßnahmen und zum Abgleich der Qualifikationsprofile.“ Das Detailwissen der Standortbetriebsräte über die persönliche Situation, Qualifikation und möglichen Potenziale einzelner Mitarbeiter/innen sowie Veränderungen von Produktionsabläufen sind für eine nachhaltige Personalplanung wichtig.

Ausbildungsprogramm

Die Personalbedarfsplanung gibt detailliert Auskunft über den zukünftigen Nachwuchsbedarf. Dieser wird mit dem unternehmensinternen Ausbildungsprogramm abgestimmt. Um den Bedarf an hochqualifizierten Nachwuchskräften decken zu können, bildet das Unternehmen v.a. Elektroniker, Schlosser, Fachinformatiker und Industriemechaniker selbst aus. Die Ausbildungszeit beträgt in der Regel 3,5 Jahre. Daneben bietet das Unternehmen die Möglichkeit dualer Bachelor-Studiengänge (Betriebswirtschaft, Informatik, Maschinenbau) an. Die Ausbildungsquote liegt mit ca. 6 % weit über dem derzeitigen tatsächlichen Bedarf.

Altersheterogene Gruppenarbeit

Dort, wo Gruppenarbeit möglich ist, wird darauf geachtet, dass die Teams altersgemischt zusammengesetzt sind. Neben den Einarbeitungsphasen im Rahmen der Nachfolgeplanung besteht somit eine weitere Möglichkeit des Wissenstransfers und der Wissenssicherung. Darüber hinaus ist das Unternehmen bestrebt, durch eine Dokumentation von Fehlerquellen in den Produktionsanlagen Wissen systematisch zu sichern und verfügbar zu machen.

Einführung eines neuen Vier-Schichtmodells

Die Umstellung des Arbeitszeitsystems in den Jahren 2009 und 2010 sah die Einführung eines Vier-Schichtsystems mit Begrenzung der wöchentlichen Arbeitszeit während der Kampagne auf 42-Stunden vor (Abbildung 12). Das neue System basiert auf kurzen Schichtfolgen von jeweils zwei bzw. drei Tagen mit ausreichenden Erholungszeiten. Der Wochenablauf im Schichtplan wird durch eine Vorwärtsrotation von Früh-, Spät- auf Nachtschicht geregelt. Die Abfolge ist zudem so ausgestaltet, dass jedem Beschäftigten während der Kampagne ein arbeitsfreies Wochenende pro Monat zur Verfügung steht.

Abbildung 12: Schichtplan für den ‚Kampagnen‘-Monat Oktober 2012 (Auszug)

		Oktober 12																															
Name		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	
Schicht- leiter 1	S	S	N	N	N	frei	frei	frei	F	F	S	S	N	N	N	frei	frei	F	F	S	S	N	N	N	frei	frei	F	F	F	F	S	S	N
Schicht- leiter 2	N	N	frei	frei	F	F	F	S	S	N	N	frei	frei	frei	frei	F	F	S	S	N	N	N	frei	frei	F	F	S	S	S	N	N	frei	
Schicht- leiter 3	frei	frei	F	F	S	S	S	N	N	N	frei	frei	F	F	F	S	S	N	N	frei	frei	frei	F	F	S	S	N	N	N	N	frei	frei	F
Schicht- leiter 4	F	F	S	S	N	N	N	frei	frei	F	F	S	S	S	N	N	frei	frei	F	F	F	F	S	S	N	N	frei	frei	frei	frei	F	F	S

Quelle: Nordzucker AG (verändert und anonymisiert)

Bei der Planung und Gestaltung des neuen Arbeitszeitmodells wurden arbeitswissenschaftliche bzw. arbeitsmedizinische Befunde zu Grunde gelegt und die Anzahl der aufeinanderfolgenden Nachtschichten sollte so gering wie möglich gehalten werden. Ungünstige Schichtfolgen werden vermieden und eine geblockte Wochenendfreizeit wird anstelle von einzelnen freien Tagen am Wochenende ermöglicht.

Für die Reparatur- und Instandhaltungsphase außerhalb der Kampagne gilt ein flexibles Arbeitszeitsystem. Über Gleitzeitregelungen sind bis zu dreißig Plus- und bis zu 15 Minusstunden möglich. Urlaubs- und Arbeitsplanung werden in der Arbeitsgruppe entschieden. In der Regel werden die in der Kampagne angesammelten Überstunden im Februar/März durch Freizeit ausgeglichen.

Im Hinblick auf die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bis zum Renteneintritt und die Gesundheitsförderung der Beschäftigten werden dem neuen Arbeitszeitsystem sowohl von Unternehmens- als auch von Betriebsratsseite positive Effekte zugesprochen.

Die Planung und Einführung des neuen Schichtsystems für die Kampagnenmonate war eine intensive Gemeinschaftsarbeit von Management und Arbeitnehmervertreter/innen. Um die Belegschaft von den gesundheitlichen Vorzügen des neuen Schichtsystems zu überzeugen, war viel Kommunikation notwendig. Heute wird das System von großen Teilen der Belegschaft vor allem wegen der längeren Freizeitblöcke geschätzt und obgleich limitierter Zusatzverdienstmöglichkeiten auf breiter Basis akzeptiert.

Gesundheitsförderung und altersgerechte Arbeitsplätze

Neben der gesundheitsgerechten Gestaltung der Schichtarbeit spielt auch eine möglichst ergonomische Arbeitsplatzgestaltung eine wichtige Rolle bei Nordzucker – sowohl im administrativen als auch im gewerblichen Bereich. Dazu gehören eine gesundheitsförderliche Bestuhlung ebenso wie eine ergonomische Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen, aber auch Beratungen zum Thema in sogenannten ‚Stuhl- oder Schuhsprechstunden‘. Darüber hinaus haben die Beschäftigten die Möglichkeit, an medizinischen Vorsorgeuntersuchungen (z.B. Hautscreening, Augeninnendruck-Messung, Impfungen etc.) teilzunehmen.

In diesem Kontext ist auch die Gesamtbetriebsvereinbarung über ein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) von Bedeutung, die Unternehmen und Gesamtbetriebsrat abgeschlossen haben. Gemeinsames Ziel ist es, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Im Detail soll das BEM dazu beitragen,

- die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten, zu verbessern oder wiederherzustellen,
- die Arbeitszufriedenheit und -motivation zu steigern,
- möglichst Behinderungen bzw. chronische Erkrankungen zu verhindern sowie
- die betrieblich beeinflussbaren Fehlzeiten und Krankheitskosten zu vermindern.

Damit soll eine möglichst lange Teilhabe der Beschäftigten am Arbeitsleben sichergestellt werden. Die konkrete Durchführung übernehmen die BEM-Arbeitsgruppen an den jeweiligen Standorten unter Beteiligung eines Beauftragten des Betriebsrats.

Bewusste Aktivität zur Optimierung der Leistungsfähigkeit

Um die Krankenquote gerade älterer Mitarbeiter/innen im Werk Clauen zu reduzieren, wurde nach möglichen Tätigkeitsalternativen für leistungsgeminderte Mitarbeiter/innen gesucht. So konnten z.B. einige Beschäftigte aus dem Produktionsbereich in die Zuckerverladung versetzt werden, wo keine Nachtschichten zu leisten sind. Der Erfolg der Versetzung auf diese alternativen Arbeitsplätze zeigt sich in rückläufigen Krankenständen der jeweiligen Mitarbeiter/innen.

Zur Entwicklung und Umsetzung darüber hinausgehender gesundheitsfördernder Ansätze wird in der Braunschweiger Unternehmenszentrale zur Zeit ein sogenanntes ‚Work-Life-Balance Projekt‘ durchgeführt, das auf das Wohlbefinden älterer und jüngerer Beschäftigter gleichermaßen ausgerichtet ist. Im Zentrum des Projektes – bezogen auf das Thema altersgerechtes Arbeiten – stehen Maßnahmen, die von Rückentraining über Massage bis hin zur Einführung von Fitnessangeboten für die Beschäftigten reichen. Darüber hinaus werden eine Vielzahl weiterer Maßnahmen angeboten, die von Kinderbetreuung, kindgerecht gestalteten Arbeitsplätzen (die bei Betreuungsgespässen zusammen mit dem Kind genutzt werden können) über Bügelservice bis hin zu einem ‚Auszeitraum‘ zur Entspannung und Regeneration von der Arbeit reichen.

5.3.5 Rolle des Personalwesens und Einbindung des Betriebsrats

Die Personalabteilung in der Unternehmenszentrale in Braunschweig entwickelt, plant und koordiniert federführend die Personalentwicklungsinstrumente. Zahlreiche Weiterbildungsangebote und Trainings werden in der sogenannten ‚Sugar Academy‘ allen Mitarbeiter/innen in der Region ‚Central Europe‘ angeboten. Der Gesamtbetriebsrat und die Standortbetriebsräte werden nicht nur regelmäßig über die Personalthemen informiert, sondern sind in die Diskussions- und Umsetzungs-

prozesse aktiv eingebunden. Die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite werden in Betriebsvereinbarungen geregelt und gelten für alle Standorte in gleicher Weise.

5.3.6 Zusammenfassung der bisherigen Erfahrungen, Bewertung und Ausblick

Nordzucker hat in letzter Zeit eine Reihe von Maßnahmen umgesetzt, um den demografischen Wandel zu bewältigen. In erster Linie sind hier die Regelungen zur Nachfolgeplanung und die altersgerechte bzw. gesundheitsfördernde Gestaltung der Schichtpläne zu nennen. Nach Auskunft der Gesprächspartner/innen auf Unternehmens- und auf Betriebsratsseite sind die Erfahrungen mit den initiierten demografieorientierten Personalmaßnahmen positiv zu bewerten. Für die Zukunft wird allerdings noch breiterer Gestaltungsspielraum gesehen. Erste Überlegungen betreffen ‚Brückenlösungen‘ (Kombination betrieblicher Altersvorsorge und Freizeit für Ältere) oder Langzeitarbeitskonten, die bei entsprechender Ansparung einen vorzeitigen Austritt Älterer aus dem Erwerbsleben ermöglichen können.

5.4 Ritter – Verbesserung des Leistungsvermögens durch altersgerechte Personalentwicklung

5.4.1 Unternehmensprofil

Die Alfred Ritter GmbH & Co. KG ist ein 1912 gegründetes, familiengeführtes Süßwarenunternehmen mit Sitz in Waldenbuch (Baden-Württemberg). Das Unternehmen ist mit einem Marktanteil von rund 18 % einer der führenden Produzenten von Tafelschokolade in Deutschland. Die bekannteste Marke ist ‚Ritter Sport‘. Deutschland ist zwar der wichtigste Markt für Ritter, das Unternehmen ist aber auch stark auf internationalen Märkten aktiv. So sind Ritter-Produkte in 95 Ländern weltweit zu finden. Im Jahr 2012 betrug der Umsatz ca. 345 Mio. Euro, ca. 35 % davon wurden im Auslandsgeschäft erwirtschaftet. Das Unternehmen hat rund 1.000 Beschäftigte, 800 davon am Unternehmenssitz in Waldenbuch.

Die Produktion verläuft im Schichtbetrieb. Für den Verwaltungs- bzw. kaufmännischen Bereich gilt in der Regel eine Gleitzeitregelung mit der Möglichkeit der Heimarbeit.

Sozial verantwortliches Unternehmertum ist nach eigenen Angaben einer der Grundgedanken der Unternehmensphilosophie – sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet. Das außerbetriebliche Engagement umfasst soziale Projekte in

den kakaoproduzierenden Ländern, Kunstförderung und diverse Umweltschutzprojekte. Als erstes Unternehmen der Süßwarenbranche erstellte das Unternehmen 1991 eine Ökobilanz für seine Verpackungen und führte vollrecyclingfähige Verkaufsverpackungen ein. Nach Auskunft des Unternehmens gab es in der 100-jährigen Firmengeschichte bisher keine betriebsbedingten Kündigungen und der kurzzeitige Einsatz von Leiharbeiter/innen wurde im Laufe der letzten Jahre wieder beendet.

5.4.2 Ausgangssituation und Relevanz des Themas ‚Demografie‘

Aufgrund einer geringen Fluktuation und einer hohen Mitarbeiterbindung stellt der demografische Wandel eine besondere Herausforderung für die Personalpolitik des Unternehmens dar. Auslöser für eine stärkere Auseinandersetzung mit dem Thema einer demografiebezogenen Personalpolitik waren eine Reihe unterschiedlicher Entwicklungen. Ein wesentlicher Punkt ist die Alterung der Belegschaft des Unternehmens. Nach eigenen Angaben liegt das Durchschnittsalter der Beschäftigten zurzeit bei ca. 46 Jahren, wobei der Altersdurchschnitt der gewerblichen Mitarbeiter/innen etwas höher liegt als der der Verwaltungsangestellten. Eine besondere Anforderung an das Personalmanagement ist daher die Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen. Ein Ansatzpunkt ist hier die Durchführung von Maßnahmen zur alter(n)sgerechten Arbeitsplatzgestaltung und zur Gesundheitsprävention. Ziel ist es, die Beschäftigten durch umfassende Maßnahmen zur Förderung der körperlichen Fitness und Agilität berufsbegleitend bis zum Renteneintritt fit zu halten.

Auch die 2009 ausgelaufene staatliche Förderung von Altersteilzeitmodellen (ATZ) und die schrittweise Heraufsetzung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre beförderte bei Ritter die Diskussion um den Umgang mit älteren Beschäftigten. Neue Lösungen der ATZ mussten gefunden werden. Bis dahin war es im Unternehmen üblich, dass Beschäftigte mit Ende 50 unter Nutzung der staatlich geförderten ATZ-Regelungen schrittweise in den Ruhestand gehen konnten.

Um stärker auf die spezifischen Wünsche und Bedürfnisse der älteren Beschäftigten einzugehen, suchte das Unternehmen nach neuen Möglichkeiten der Personal- und Organisationsentwicklung. Dafür sollte ein Konzept erarbeitet werden, das die Lebensphase der älteren Beschäftigten in den Blick nimmt, die Stärken und Potenziale dieser Menschen aufgreift und Unterstützung bietet, das Leistungsvermögen dieser Gruppe aufrechtzuerhalten. Gleichzeitig soll das Konzept dazu beitragen, den Älteren gegenüber Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen und die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit herauszustellen.

Generell werden bei Ritter einem lebenserfahrenen Beschäftigten in unterschiedlicher Ausprägung die folgenden Potenziale zugesprochen (siehe ausführlich Eppelein 2012):

- Reflexivität: Er kann die Ebene der Betrachtung wechseln, er kann sich selbst zum Beobachtungsobjekt wählen, er kann seine Situation erkennen.
- Rationalität: Er kann über sich selbst nachdenken, er kann Lösungen entwerfen, er kann in Alternativen denken.
- Autonomie: Er kann in jeder Situation wählen und entscheiden, er kann die Verantwortung für sein Handeln übernehmen, er kann sich selbst verändern.
- Augenmaß bei der realistischen Einschätzung von Machbarkeit und Sinn: Er hat Weitblick.
- Routine bei der Bewältigung neuer Herausforderungen: Er kann Prioritäten setzen.
- Erfahrung & Reife im Beruf, im Lebensalltag, im menschlichen Umgang: Er verfügt über eine Vielzahl von sozialen Kompetenzen, er kann gut zuhören und Wertschätzung besser ausdrücken.
- Mentale Vitalität (wenn er in Selbst-Reflexion geübt ist): Er ist seelisch belastbar.

Personalverantwortliche und Betriebsrat des Unternehmens teilen die Überzeugung, dass die Erhaltung und Steigerung der seelischen Gesundheit und der mentalen Agilität mit zunehmendem Alter eine wichtige Rolle spielen. Diese Eigenschaften sind Voraussetzung für lebenslanges Lernen und die Fähigkeit, Veränderungen aktiv mitzugestalten. Nach Angaben der Unternehmensleitung können Menschen bis zum Renteneintritt einen Sinn im Beruf finden: „Das ist eine Frage der Einstellung, nicht des Alters.“

Schließlich sieht es die Unternehmensleitung als ihre Aufgabe an, die gesamte Belegschaft für die spezifischen Bedürfnisse und Belange der älteren Mitarbeiter/innen zu sensibilisieren und dafür Sorge zu tragen, dass diesen Mitarbeiter/innen ausreichend Wertschätzung entgegengebracht wird. Diesem Umstand soll auch durch entsprechende Führungskonzepte Rechnung getragen werden. Insbesondere jüngere Führungskräfte sollen eine stärkere Empfindsamkeit für die Belange sowie die Arbeits- und Denkweisen der älteren, lebenserfahrenen Mitarbeitern/innen entwickeln.

Durch eine älter werdende Belegschaft und das absehbare Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter/innen der sogenannten Babyboom-Generation in den nächsten fünf bis zehn Jahren sieht sich das Unternehmen zudem vor der Herausforderung, erfahrungsgebundenes Know-how zu sichern. Daher ist das Unternehmen auch da-

rauf bedacht, Strukturen zu schaffen, um ein aktives Wissensmanagement und die Wissensweitergabe von älteren auf jüngere Beschäftigte zu ermöglichen. Gleichzeitig zeigt sich in einigen Berufssparten ein zunehmender Fachkräftebedarf.

5.4.3 Strategisch-konzeptionelle Verankerung des Themas ,Demografie‘ im Unternehmen

Das Thema ‚demografischer Wandel‘ stellt bei Ritter ein personalpolitisches Querschnittsthema dar, dem durch eine Vielzahl von Maßnahmen begegnet werden soll. Entsprechende Initiativen und Projekte werden vom Personalmanagement in enger Abstimmung mit dem Betriebsrat lanciert. Diese Ansätze haben in entsprechende Personalentwicklungsprogramme Eingang gefunden.

Das Engagement des Unternehmens in diesem Bereich wurde durch eine Auszeichnung in der Kategorie ‚Familienorientierung und Demografie‘ im Rahmen der ‚Top Job‘-Initiative der Universität St. Gallen im Jahr 2009 gewürdigt.

5.4.4 Handlungsfelder, Lösungsansätze und betriebliche Gestaltungsmaßnahmen im Detail

Im Vordergrund der demografieorientierten Personalarbeit bei Ritter stehen im Wesentlichen die folgenden Initiativen und Programme:

- Personalentwicklung für lebenserfahrene Beschäftigte im Rahmen des Programmes ‚Ritter 55plus‘
- Gesundheitsförderung, insbesondere im Rahmen der Initiative ‚Ritter Vital‘
- Alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation und Wissensmanagement sowie ATZ-Regelungen

,Ritter 55plus‘ – Personalentwicklung und Persönlichkeitsförderung für ältere Mitarbeiter/innen

Um gezielt die Arbeitsfähigkeit und Motivation älterer, langjähriger Beschäftigter bis zum Renteneintritt zu fördern, hat Ritter das Programm ‚Ritter 55plus‘ entwickelt, das im Jahr 2009 gestartet wurde. Dabei werden Mitarbeiter/innen über 55 Jahren dazu qualifiziert, bis zum Austritt aus dem Erwerbsleben Sinn und Freude an ihrer Arbeit zu haben und zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Mit dem Programm werden unterschiedliche Ziele verfolgt (siehe ausführlich Eppelein 2012):

a) Ziele für das Unternehmen:

- Die Teilnehmer/innen des Programms sind bis zu ihrem Austritt leistungsfähig, leistungswillig und bereit, Veränderungen aktiv mitzugestalten.

- Sie übernehmen Verantwortung für ihre körperliche und seelische Gesundheit und Leistungsfähigkeit und nehmen die Angebote von ‚Ritter Vital‘ an.
- Sie fühlen sich dem Unternehmen bis zum Renteneintritt verbunden.
- Sie unterstützen sich gegenseitig bei der Bewältigung der Herausforderungen im beruflichen Alltag.
- Nachhaltigkeit des Programmes

b) Ziele für die Teilnehmer/innen des Programmes:

- Sie erkennen, dass Freude am Arbeitsleben keine Frage des Alters, sondern der inneren Einstellung ist.
- Sie erkennen, dass sie für das Unternehmen nach wie vor wichtig sind.
- Sie entwickeln und stärken ihr Selbstwertgefühl.
- Sie haben mehr Erfolgserlebnisse.
- Sie achten auf ihre körperliche und seelische Gesundheit.
- Sie haben gelernt, sich als Gruppe selbst zu organisieren und nutzen ihre Kolleg/innen als Ressource für die Bewältigung aktueller Herausforderungen im Berufsleben.

Für das konkrete Vorgehen werden sechs Prinzipien zugrunde gelegt:

- Die Vermittlung der Inhalte erfolgt in der Sprache der Teilnehmer/innen.
- Die fachlichen Inhalte werden auf das absolut Notwendige reduziert.
- Die Arbeit erfolgt ausschließlich an konkreten Situationen des betrieblichen Alltags.
- Die Ergebnisse sind konkrete Handlungsoptionen, die die Teilnehmer/innen sofort im Alltag umsetzen können.
- Humor ist die angenehmste Form der Selbsterkenntnis, in diesem Programm darf gelacht werden.
- Das Erreichen von individuellen Zielen wird in den Gruppensitzungen fortlaufend überprüft.

Das Programm ‚Ritter 55plus‘ besteht aus drei zentralen Bausteinen: einem individuellen Einzelcoaching für jeden teilnehmenden Beschäftigten, einem zweitägigen Initialisierungs-Workshop und der Verstetigung des Prozesses durch fortlaufende, eigenständige Gruppentreffen bzw. -arbeit.

Das individuelle Einzelcoaching wird mit Hilfe eines ausgebildeten Trainers und eines Psychologen an zwei Tagen durchgeführt. Diese unterstützen die Teilnehmer/innen dabei, ihre persönliche und berufliche Situation zu reflektieren

und so ihre Bedürfnisse und Wünsche herauszuarbeiten; der Zeitaufwand pro Person beträgt ca. eine Stunde. Dabei sollen die Teilnehmer/innen ein stärkeres Bewusstsein für ihre aktuelle Rolle im Unternehmen bekommen und ihre eigenen Stärken und Entwicklungspotenziale hinterfragen. Das Unternehmen spricht in diesem Zusammenhang davon, dass die Teilnehmer/innen ihr ‚inneres Team‘ kennenlernen. Die Coaches helfen dabei, bisher weniger genutzte Ressourcen und Werte der Mitarbeiter/innen deutlich zu machen. Die Teilnehmer/innen werden mit ihren Möglichkeiten der Selbstreflexion vertraut gemacht, der Fokus liegt auf dem eigenen Nutzen. Ein Beispiel: Ein Beschäftigter, der bislang in erster Linie einfache Tätigkeiten in der Produktion geleistet hat, gelangt mit Unterstützung des Coachings zu der Erkenntnis, dass er seine im Privatleben ausgelebte Kreativität im gestalterischen bzw. künstlerischen Bereich auch beruflich einbringen könnte, z.B. auf dem Gebiet des Verpackungsdesigns.

Nach dem Einzelcoaching folgt in einem zweiten Schritt ein zweitägiger Initialisierungs-Workshop mit sieben bis maximal zwölf Teilnehmer/innen aus verschiedenen Bereichen und Abteilungen des Unternehmens. Die Gruppen sind so gemischt, dass bewusst gewerbliche und kaufmännische Mitarbeiter/innen miteinander ins Gespräch kommen. Mit der geringen Gruppengröße soll sichergestellt werden, dass einerseits ein effektives Arbeiten möglich ist und andererseits in der Gruppendiskussion ausreichend viele unterschiedliche Perspektiven und Sichtweisen vertreten sind. Die Workshops werden von einem Trainer moderiert, Führungskräfte nehmen nicht teil (sie sind aber in die Konzeptidee eingebunden). Den Teilnehmer/innen wird zunächst ausreichend Raum zum Kennenlernen geboten (Abteilung, Aufgabe im Unternehmen, persönlicher Hintergrund etc.). Jeder Einzelne bzw. jede Einzelne lernt die Stärken und Entwicklungsfelder der Anderen kennen. Darüber hinaus wird Grundlagenwissen über kognitive Techniken der kollegialen Gruppen vermittelt und erprobt (z.B. Fragetechnik, aktives Zuhören, Paraphrasieren, Umgang mit inneren Konflikten).

In der Gruppendiskussion werden sowohl berufliche als auch private Themen erörtert. Es geht nicht nur darum, mögliche Konflikte und Herausforderungen des Unternehmensalltags zu diskutieren, sondern auch andere Fragestellungen aufzugreifen, die gerade für ältere Beschäftigte von besonderem Interesse sind. Dies kann die aktuelle Arbeits-, aber auch die aktuelle Lebensaufgabe betreffen. Hier kann es beispielsweise um die Frage gehen, wie mit Pflegefällen in der Familie umgegangen wird oder wie man bestimmte Probleme mit Behörden löst. Auch alltägliche Streitigkeiten in der Familie, mit Verwandten oder in der Nachbarschaft wurden in diesen Runden schon angesprochen. Intention ist es, gemeinsam mit

den anderen Gruppenteilnehmer/innen individuelle Ziele und Lösungsansätze zum Umgang mit den Herausforderungen zu entwickeln, wobei auch unterschiedliche Sichtweisen und ähnliche Erfahrungen ausgetauscht werden. Insgesamt soll die 55plus-Arbeitsgruppe für die persönliche Weiterentwicklung – im Sinne eines lebenslangen Lernens und der kontinuierlichen Entwicklung der Persönlichkeit – und zur Motivationssteigerung jedes einzelnen Teilnehmers bzw. jeder Teilnehmerin genutzt werden. Der Zusammenhang von Selbstwert und seelischer Gesundheit und das Zusammenwirken von Arbeit, Leistung und ‚Sinn‘ sollen deutlich werden.

Für alle Gruppenteilnehmer/innen gilt das Prinzip der Verschwiegenheit und die Gruppe entscheidet selbst, welche Inhalte nach außen, beispielsweise an den Vorgesetzten bzw. die Vorgesetzte oder das Management, kommuniziert werden. Der Trainer der Gruppe fungiert in der Regel als eine Art Sprachrohr der Gruppe nach außen. Ausgewählte Inhalte werden so aufbereitet, dass sie an Vorgesetzte und Personalabteilung zurückgespiegelt werden können. Das Unternehmen hält die Führungskräfte ausdrücklich an, sich mit den diskutierten Themen auseinanderzusetzen. Genauso bedeutsam wie die Ergebnisdiskussion mit Führungskräften und Personalabteilung ist die Ableitung von Handlungsempfehlungen. Dies kann z.B. bedeuten, dass bestimmte Arbeitsprozesse unter Alters- und Altersaspekten reflektiert werden und möglicherweise Änderungen vorgenommen werden oder dass Führungsfragen oder Fragen zum generellen Umgang mit älteren Beschäftigten in der Belegschaft aus einer neuen Perspektive beleuchtet werden.

Der Initialisierungs-Workshop soll die Teilnehmer/innen dazu motivieren und befähigen, sich fortan viermal im Jahr selbstorganisiert (d.h. ohne Unterstützung des Trainers) in der Gruppe zu treffen. Dadurch soll ein nachhaltiger Austauschprozess unter den Gruppenmitgliedern etabliert werden. Dazu gehört auch die Zuteilung fester Rollen und Verantwortlichkeiten in der Gruppe und die Verabredung fester ‚Spielregeln‘ und Strukturen für die Gruppenarbeit. So wird z.B. ein Gruppensprecher oder eine Gruppensprecherin festgelegt, der/die die generelle Verantwortung übernimmt, dass das Programm eigenständig weiterläuft. Dieser bzw. diese organisiert Termine, Zeiten und Tagungsraum, lädt zu den Gruppentreffen ein und eröffnet und schließt die Treffen. Auch ein Moderator wird bestimmt. Dieser übernimmt die Verantwortung für die ‚Produktivität‘ der Gruppe, sorgt für die Einhaltung der Spielregeln, achtet auf den zeitlichen Rahmen und moderiert den fachlich korrekten Ablauf der Sitzungen. Nach jeder Sitzung gibt es eine kurze Notiz des Gruppensprechers bzw. der Gruppensprecherin an den Trainer. Bei schwerwiegenden Problemen kann der Trainer hinzugezogen werden.

Bislang wurden im Rahmen des 55plus-Programmes ein Pilotprojekt mit zehn ausgewählten Teilnehmer/innen und zwei weitere Gruppen mit unterschiedlichen Teilnehmer/innen etabliert. Wie vorgesehen, finden die Treffen quartalsweise statt, eine Sitzung dauert in der Regel zwei Stunden (eine Stunde Arbeitszeit, eine Stunde Freizeit). Zu Beginn des Programmes im Jahr 2009 gab es seitens der Beschäftigten zunächst nur ein relativ geringes Interesse, die Gewinnung von Teilnehmer/innen war schwierig. Die Beschäftigten verhielten sich zurückhaltend und es gab Vorbehalte hinsichtlich des möglichen Nutzens eines solchen Programmes. Mittlerweile hat das Programm jedoch ein ‚positives Echo‘ in der Belegschaft ausgelöst, die Nachfrage zur Teilnahme an der zweiten Gruppe übertraf bereits das Angebot an freien Plätzen. Auslöser hierfür waren die guten Erfahrungen der ersten Gruppe, die aus der Gruppe heraus in die Belegschaft kommuniziert worden sind.

Des Weiteren gibt es auf Unternehmensseite Überlegungen, auf Basis der Erfahrungen mit dem 55plus-Programm ein zweites Projekt ‚Ritter 30+‘ speziell für Führungskräfte zu entwickeln. Mit diesem Ansatz wird das Ziel verfolgt, das Verständnis junger Führungskräfte gegenüber der Arbeits- und Denkweise älterer Beschäftigter zu fördern und sie weiter für Themen des altersgerechten Arbeitens zu sensibilisieren (‚Wie ticken die 55plus Kolleg/innen?‘). Damit soll altersbezogenen Konflikten zwischen jüngeren, in der Führung von Personal weniger erfahrenen Führungskräften und älteren Mitarbeiter/innen möglichst entgegen gewirkt werden. Auf diese Weise will das Unternehmen den Rahmen für einen gezielten Austausch zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten schaffen, mit dem das Betriebsklima weiter verbessert werden soll. In eine ähnliche Richtung zielen Maßnahmen wie der Einsatz von Alterssimulationsanzügen, deren Tragen insbesondere jüngere Beschäftigte für die altersbedingten Herausforderungen ihrer älteren Kolleg/innen sensibilisieren soll. In einigen Fällen konnte die Nutzung der Simulationsanzüge bereits dazu beitragen, die Umgebung von Produktionsanlagen altersgerecht zu verändern. Beispielsweise wurden in einigen Bereichen Sicherheitstafeln verändert, weil durch den Einsatz des Alterssimulationsanzuges deutlich wurde, dass die Schriftzüge und Zeichen auf den Tafeln bei einer altersbedingten Sehschwäche nicht mehr zu erkennen waren.

Nachhaltige Gesundheitsförderung – Das Programm ‚Ritter Vital‘

Weitere wichtige Bausteine einer demografieorientierten Personalpolitik bei Ritter sind verschiedene Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten. Diese sind seit 2005 im zentralen betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)

unter dem Namen ‚Ritter-Vital‘ zusammengefasst. Hierfür wurden verschiedene mit Gesundheitsthemen befasste Akteure zusammengebracht, u.a. die Leitung der Personaldienste, die betriebsinterne Sanitätsstelle und drei ausgebildete arbeitsmedizinische Assistentinnen. In die Arbeit eingebunden sind zudem die Betriebsärztin, der Sicherheitsingenieur, Vertreter/innen des Betriebsrats, ausgewählte Mitarbeiter/innen aus verschiedenen Abteilungen sowie ein KVP-Referent.

Zur Entwicklung eines passgenauen Gesundheits-Präventionskonzeptes wurde zunächst die Fehlzeitenstatistik des Unternehmens analysiert. In einem anonymisierten Verfahren wurde die Fehlzeitenquote insgesamt sowie die Verteilung der Fehlzeiten auf die verschiedenen Abteilungen ermittelt. Ergänzt wurden diese Ergebnisse mit Auswertungen der Sanitätsstelle, in denen die Beschwerden von Beschäftigten dokumentiert sind. Schließlich wurde der jährliche Gesundheitsbericht des Unternehmens herangezogen, der auf Basis von Krankenkassendaten zeigt, in welchen Abteilungen und mit welchen Beschwerden Beschäftigte krankheitsbedingt fehlten.

Durch dieses dreigliedrige Verfahren ergab sich ein relativ eindeutiges Bild der gesundheitlichen Probleme und Risiken der Mitarbeiter/innen in den einzelnen Abteilungen. In den meisten Fällen waren Rückenprobleme die Hauptursache für Krankmeldungen. Dies veranlasste das Unternehmen dazu, mit einem externen Gesundheitsdienstleister (Rückenschule) zusammenzuarbeiten, um gemeinsam mit dem BGM ein Konzept zur Verbesserung der Arbeitsergonomie zu erarbeiten. Neben der Analyse von arbeitsergonomischen Schwachstellen einzelner Arbeitsplätze war es auch Ziel der Initiative, die Belegschaft für gesundheitschonende Arbeitspraktiken zu sensibilisieren und die Arbeitsumgebung gesundheitsförderlich zu gestalten.

Das erarbeitete Konzept sieht einen vierstündigen Rückenkurs vor, in dem den Beschäftigten grundsätzliches Wissen über den Aufbau und die Funktionsweise der Wirbelsäule und des Bewegungsapparates vermittelt wird. Anschließend wird bei jedem Beschäftigten die Wirbelsäule auf eventuelle Beeinträchtigungen untersucht. Danach erfolgt eine Analyse der einzelnen Arbeitsplätze unter arbeitsergonomischen Gesichtspunkten. Dafür wird ein Fragebogen verwendet, der von Beschäftigten auszufüllen ist. Außerdem wird eine Videoaufzeichnung der Arbeitsvorgänge am Arbeitsplatz vorgenommen. Auf diese Weise soll nicht nur die körperliche Belastung der jeweiligen Tätigkeiten ermittelt werden, es soll auch in Erfahrung gebracht werden, ob der Beschäftigte eine gesundheits- bzw. rüchenschonende Arbeitsweise und Körperhaltung an den Tag legt und zur Verfügung stehende Hilfsmittel wie Trage- und Hebehilfen, höhenverstellbare Stühle

etc. nutzt bzw. ob weitere Erleichterungen notwendig sind. Aufbauend auf diesen Befunden werden den Beschäftigten gesundheitsschonende Verhaltensweisen und auf die jeweiligen Arbeitsanforderungen abgestimmte Rückenübungen vermittelt.

Zur weiteren arbeitsergonomischen Verbesserung der Arbeitsplätze erstellt die beauftragte Rückenschule zudem einen Empfehlungskatalog für die Führungskräfte, der unterschiedlichste Einzelmaßnahmen umfasst. Gemeinsam mit dem KVP-Team werden mögliche Lösungsstrategien entwickelt. Das KVP-Team spielt zudem eine wichtige Rolle bei der Einhaltung arbeitsergonomischer Standards bei der Neuerrichtung von Produktionsanlagen.

Ergänzend zur Rückenschulung hat Ritter mit den sogenannten ‚Aktivpausen‘ ein Programm entwickelt, das neben der körperlichen auch die geistige Entspannung einbeziehen soll. Unter Anleitung einer Fitnesstrainerin werden die Beschäftigten an Techniken der Augenentspannung, körperliche Lockerungsübungen, Übungen zur seelischen Entspannung sowie Übungen zur Anregung der Herz- und Kreislauffunktion herangeführt.

Neben Angeboten des Betriebssports gibt es gelegentlich auch vom Unternehmen veranlasste gesundheitsfördernde Aktionen für die Beschäftigten wie die Initiative ‚Mit dem Rad zum Ritter‘.

Altersgerechte Arbeitsplätze und Tätigkeiten sowie Wissensmanagement

Für leistungsgewandelte Arbeitnehmer/innen, die nicht in der Lage sind, ihre bisherige Tätigkeit weiter auszuüben, wurden mit Hilfe des Integrationsamtes eine Abteilung mit taktungebundenen Kommissionierungstätigkeiten im Kundenservice und Tätigkeiten im Werkverkauf geschaffen. Die überwiegende Zahl der Leistungsgewandelten wird hier eingesetzt.

Das Unternehmen versucht grundsätzlich, altersgemischte Teams in allen Abteilungen zu etablieren, um so den Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiter/innen zu unterstützen. Der Wissenstransfer verläuft in der Praxis jedoch eher nach dem Prinzip ‚learning by doing‘, ein strukturiertes Verfahren bzw. Programm zur Förderung des Know-how-Transfers gibt es (noch) nicht.

Angebot der Altersteilzeit

Am 1. Juli 2011 wurde zwischen dem Arbeitgeberverband der Ernährungsindustrie Baden-Württemberg e.V. und dem NGG-Landesbezirk Südwest ein Altersteilzeitvertrag für die Alfred Ritter GmbH & Co. KG abgeschlossen, der bis zum 31. Dezember 2016 Gültigkeit besitzt. Dem Vertrag zufolge haben alle Beschäftigten,

- die das 57. Lebensjahr vollendet haben,
- eine ununterbrochene zehnjährige Betriebszugehörigkeit aufweisen und
- in den letzten fünf Jahren vor Beginn der ATZ mindestens 1.080 Kalendertage eine versicherungspflichtige Beschäftigung ausgeübt haben,

einen Anspruch auf den Abschluss eines ATZ-Arbeitsvertrages von mindestens zwei und maximal sechs Jahren. Im Fall der Unterbrechung des Arbeitsverhältnisses wird eine frühere Beschäftigungszeit angerechnet, wenn die Unterbrechung nicht länger als ein Jahre gedauert hat. Mitarbeiter/innen haben allerdings keinen Anspruch auf Abschluss eines ATZ-Arbeitsvertrages, wenn und solange mindestens 4 % der Beschäftigten des Unternehmens von einer ATZ-Regelung Gebrauch machen.

Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit eines Beschäftigten in ATZ beträgt die Hälfte der vertraglichen wöchentlichen Arbeitszeit. Wie in anderen Fällen üblich, kann zwischen zwei Modellen gewählt werden:

- ATZ-Modell A (Teilzeit): Einzelvertraglich können alle Formen eines ATZ-Arbeitsverhältnisses vereinbart werden, die den Bestimmungen des ATZ-Gesetzes entsprechen, soweit die Verteilung der Arbeitszeit 12 Monate nicht übersteigt.
- ATZ-Modell B (Blockmodell): Einzelvertraglich kann vereinbart werden, dass die während der Gesamtdauer des ATZ-Arbeitsverhältnisses anfallende Arbeitszeit im Vertragszeitraum von bis zu sechs Jahren so verteilt wird, dass sie in einem ersten Teil des ATZ-Arbeitsverhältnisses geleistet und der Beschäftigte anschließend von der Arbeit freigestellt wird – entsprechend der von ihm erworbenen Zeitguthaben.

Das monatliche Teilzeitarbeitsentgelt für einen ATZ-Beschäftigten bemisst sich nach den allgemeinen tariflichen und vertraglichen Regelungen auf Basis der Hälfte der vertraglichen Wochenarbeitszeit vor Beginn der ATZ. Dieses Entgelt wird unabhängig von der Verteilung der Arbeitszeit für die Gesamtdauer des ATZ-Verhältnisses gezahlt. Einmalzahlungen, vermögenswirksame Leistungen, Anwesenheitsprämien, Leistungs- und Erschwerniszulagen sowie Lohnerhöhungen gehören ebenfalls zum ATZ-Entgelt.

Es wurde festgelegt, dass der ATZ-Beschäftigte für den durch den Übergang auf die ATZ-Beschäftigung ausfallenden Teil seiner bisherigen vertraglichen Arbeitszeit eine Aufstockungszahlung in Höhe von 20 % des Regelarbeitsentgeltes erhält. Dieses ist auf mindestens 80 % des um die gesetzlichen Abzüge, die beim Arbeitnehmer bzw. der Arbeitnehmerin gewöhnlich anfallen, verminderten dop-

pelten Regelarbeitsentgelt (Vollzeit-Regelarbeitsentgelt³¹) aufzustocken. Neben den vom Arbeitgeber zu tragenden anteiligen Sozialversicherungsbeiträgen für das ATZ-Arbeitsverhältnis hat der Arbeitgeber für den Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung auf 84 % des Regelarbeitsentgeltes, begrenzt auf maximal 90 % der Beitragsbemessungsgrenze der Rentenversicherung zu entrichten.

5.4.5 Rolle des Personalwesens und Einbindung des Betriebsrats

Die verschiedenen – über ATZ-Regelungen hinausgehenden – demografieorientierten Maßnahmen werden zentral durch das Personalmanagement, dort insbesondere durch die Leitung Personaldienste, entwickelt und koordiniert. Die Erarbeitung und Umsetzung der Maßnahmen erfolgt in enger Abstimmung mit dem Betriebsrat. Darüber hinaus werden je nach Thema KVP-Teams einbezogen. Insbesondere bei Maßnahmen zur Gesundheitsprävention werden weitere Stellen und Akteure wie die Sanitätsstelle, die Betriebsärztin, der Sicherheitsingenieur sowie Beschäftigte vor Ort einbezogen.

Die Zusammenarbeit zwischen Personalbereich und Betriebsrat wird grundsätzlich als konstruktiv und vertrauensvoll bezeichnet.

5.4.6 Zusammenfassung der bisherigen Erfahrungen, Bewertung und Ausblick

Das Unternehmen Ritter ist seit einigen Jahren bestrebt, den Herausforderungen des demografischen Wandels für den Betrieb mit entsprechenden Gestaltungsmaßnahmen zu begegnen. Die Auswirkungen des demografischen Wandels zeigen sich in erster Linie in einer im Durchschnitt alternden Belegschaft. Die entwickelten und umgesetzten Maßnahmen sind insbesondere auf die älteren Mitarbeiter/innen und deren spezifische Lebens- und Arbeitssituation ausgerichtet. Zu nennen sind hier vor allem die Ansätze der Personalentwicklung und Persönlichkeitsförderung im Programm ‚Ritter 55plus‘ und die Maßnahmen der Gesundheitsprävention im Rahmen von ‚Ritter Vital‘.

Nach Auskunft der Leitung Personaldienste und des Betriebsrats besteht eine positive Resonanz der Beschäftigten gegenüber den entwickelten Programmen.

31 Das Vollzeit-Regelarbeitsentgelt wird durch die Beitragsbemessungsgrenze der Arbeitslosenversicherung begrenzt.

Dies zeigt sich insbesondere in den Erfahrungen mit dem 55plus-Programm, das zukünftig möglicherweise in ähnlicher Form auch auf andere Beschäftigtengruppen bzw. Führungskräfte ausgeweitet wird.

5.5 Nirosta – Wissenstransfer und alter(n)sgerechte Schichtsysteme in der Stahlindustrie

5.5.1 Unternehmensprofil

Nirosta ist einer der weltweit führenden Hersteller von Edelstahl-Flacherzeugnissen. Das Unternehmen gehörte bis Ende 2012 zum ThyssenKrupp-Konzern, heute ist es Teil des finnischen Konzerns Outokumpu (und firmiert unter dem Namen Outokumpu Nirosta GmbH). Mit etwa 4.000 Mitarbeiter/innen erzielt Nirosta einen jährlichen Umsatz von rund 2,5 Mrd. Euro (2010). Die produzierten Werkstoffe und Flacherzeugnisse kommen u.a. im Automobilbau, in der Gebäudeverkleidung oder bei Haushaltsgeräten zum Einsatz. In den Nirosta-Werken in Krefeld, Bochum, Dillenburg, Dahlebrück und Düsseldorf-Benrath wird die gesamte Produktionskette von der Rohstahlerzeugung (Bochum) bis zur Endfertigung und Oberflächenbearbeitung im Kaltwalzwerk (Krefeld) abgedeckt.

Im Zuge des Konzernumbaus bei ThyssenKrupp wurde Anfang 2012 bekannt gegeben, dass Nirosta als Teil der Edelstahltochter Inoxum an den finnischen Wettbewerber Outokumpu verkauft wird. Der Verkauf der Inoxum-Gruppe wurde Ende 2012 abgeschlossen (o.V. 2012b). Dadurch ergeben sich für Nirosta derzeit eine Reihe betrieblicher Umstrukturierungen. So steht das Unternehmen vor der Schließung des Werks in Düsseldorf-Benrath mit 500 Mitarbeiter/innen und der Verlagerung eines Teils der Fertigung und Arbeitsplätze nach Krefeld. Bis 2015 sollen betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen sein. Langfristig soll allerdings in den Werken in Deutschland nur noch die Endfertigung im Kaltwalzwerk verbleiben. Das bedeutet die Schließung von Schmelzöfen in Krefeld und Bochum und der Wegfall von etwa 850 Arbeitsplätzen in den kommenden Jahren (Schulte 2012).

5.5.2 Ausgangssituation und Relevanz des Themas ,Demografie'³²

Eine Folge der demografischen Entwicklung in Deutschland ist das Ausscheiden von älteren Beschäftigten der geburtenstarken Jahrgänge in den nächsten zehn

32 Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf den Zeitraum vor Verkauf von Nirosta an Outokumpu.

Jahren und der damit verbundene Verlust von personengebundenem Erfahrungswissen. Auch infolge der Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre und des Auslaufens der staatlichen Förderung der Altersteilzeit müssen sich Unternehmen auf ältere Belegschaften einstellen. Die Belegschaft wird in ihrer Struktur nicht nur durchschnittlich älter, sondern die Beschäftigten verbleiben auch länger im Unternehmen. Es wird zur permanenten Aufgabe für Unternehmen, das lebensbegleitende Lernen der Mitarbeiter/innen zu fördern, um im Wettbewerb ständiger technologischer Innovation bestehen zu können. Eine der besonderen Herausforderungen der nächsten Jahre ist es, das in den Unternehmen vorhandene Wissen effektiv weiterzugeben und zu entwickeln.

Auch Nirosta sieht sich seit längerem mit den Auswirkungen der demografischen Entwicklung konfrontiert. Wie in vielen Unternehmen der Stahl verarbeitenden Industrie ist das Durchschnittsalter der Beschäftigten in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen. Waren es Mitte der 1990er Jahre noch 38 Jahre, liegt das Durchschnittsalter der Beschäftigten bei Nirosta heute bei 44 Jahren – die Tendenz ist weiter steigend.

Die körperlichen Belastungen in der Stahlproduktion sind nach wie vor sehr hoch und führen zu besonderen Anforderungen an alter(n)sgerechte Arbeitsmodelle. Klassische Schonarbeitsplätze für ältere bzw. leistungsgewandelte Beschäftigte gibt es bei Nirosta kaum noch. Nach Auskunft des Leiters der Zentralen Weiterbildung bei Nirosta bietet die Stahlindustrie nur noch „Hochleistungsarbeitsplätze“. Unternehmensbereiche, in denen Schonarbeitsplätze generell möglich sind, sind nach und nach ausgelagert worden. Vor diesem Hintergrund wurde bei Nirosta der sogenannte ‚Technische Servicedienst‘ (TSD) für leistungsgewandelte Beschäftigte eingerichtet, die Schichtarbeit und Aufgaben in der Produktion unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht mehr leisten können. Der TSD fungiert als eigenständiger Betriebsteil mit derzeit 35 Mitarbeiter/innen, der im Unternehmen Aufgaben wie das Papierrecycling übernimmt. Es wird versucht, die durch den TSD verrichteten Tätigkeiten auf das Leistungsvermögen der leistungsgewandelten, in der Regel älteren Beschäftigten zuzuschneiden. Personalabteilung und Betriebsrat entscheiden gemeinsam, ob im Einzelfall der Einsatz beim TSD für einen leistungsgewandelten Beschäftigten sinnvoll ist.

In der Stahlproduktion ist Schichtarbeit üblich. Mit steigendem Durchschnittsalter steigen die Anforderungen zur Gesunderhaltung der Beschäftigten. In erster Linie geht es um eine möglichst gleichmäßige Verteilung der Nachtarbeit. In teil- und vollkontinuierlichen Schichtsystemen beträgt deren Anteil üblicherweise etwa ein Drittel. Bei alternden Belegschaften nimmt die Nachtarbeitstauglichkeit

allerdings generell ab, so dass der Bedarf an differenzierten Lösungen zunimmt. Diese können u.a. darin bestehen, dass in bestimmten Bereichen auch mit deutlich weniger oder ganz ohne Nacharbeit produziert wird. Bis zur Wirtschaftskrise 2008/2009 war der Schichtbetrieb bei Nirosta vollkontinuierlich ausgerichtet. Um auf die erwarteten Auftragsschwankungen in angemessener Weise reagieren zu können, wurde entschieden, als Basis den 18-Schicht-Betrieb festzulegen, der in monatlicher Abstimmung der örtlichen Betriebsparteien bei Bedarf weiter reduziert oder erweitert werden kann (siehe ausführlich Hoff, Kühn & Höfer 2010). Bei der Gestaltung des Schichtplans sollten arbeitsmedizinische und arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse Berücksichtigung finden. Dazu gehören z.B.

- eine gute Vorhersehbarkeit des Schichtplans,
- eine Vorwärtsrotation durch die Schichtlagen entsprechend des menschlichen Biorhythmus,
- nicht mehr als drei Nachtschichten in Folge,
- nach einer Nachtschicht möglichst lange arbeitsfreie Zeiträume (mindestens 48 Stunden).

5.5.3 Strategisch-konzeptionelle Verankerung des Themas ,Demografie' im Unternehmen

Auf Initiative des Personalvorstands von Nirosta wurde 2005 das Programm ‚JAN – Jung und Alt für Nirosta‘ entwickelt. Die Strategie entsprang der Notwendigkeit und der Absicht des Unternehmens, auf lange Sicht mit einer alternden Stammbesetzung „ohne zusätzlichen Personalaufwand“ auszukommen.

Kernstück des JAN-Programmes sind verschiedene Teilprojekte zu Handlungsfeldern des demografischen Wandels im Unternehmen, wie z.B. die Themen Gesundheitsmanagement, familiengerechte Unternehmenspolitik, alternsgerechte Arbeitsplätze, Weiterbildung oder Wissenstransfer zwischen Alt und Jung. Im Rahmen der Teilprojektgruppen wurde in den Folgejahren eine Reihe von konkreten Maßnahmen entwickelt und durchgeführt.

Der Schwerpunkt der folgenden Darstellung liegt auf innovativen Ansatzpunkten im Bereich der Weiterbildung und des Wissenstransfers. Um den Herausforderungen des demografischen Wandels gerecht zu werden und einem möglichen Mangel an hochqualifizierten Fachkräften vorzubeugen, wurden neue Strategien und Modelle entwickelt, um einen Wissensaustausch zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten zu fördern. Außerdem sollten die Maßnahmen die Möglichkeit der Beschäftigungssicherung für jüngere Fachkräfte verbessern, indem Sie ihre individuelle Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Im Mittelpunkt

stand die Identifizierung und Sicherung sowie der Transfer von relevantem impliziten Wissen zwischen älteren und jüngeren Mitarbeiter/innen. Daneben sollte das ‚lebenslange Lernen‘ aller Beschäftigten gefördert werden. Das Bewusstsein über die Notwendigkeit dazu reift laut dem Betriebsratsvorsitzenden zunehmend. Als Leitbild der Weiterbildung bei Nirosta wurde die ‚Lernende Organisation‘ nach Senge (2008) zugrunde gelegt.

5.5.4 Handlungsfelder, Lösungsansätze und betriebliche Gestaltungsmaßnahmen im Detail

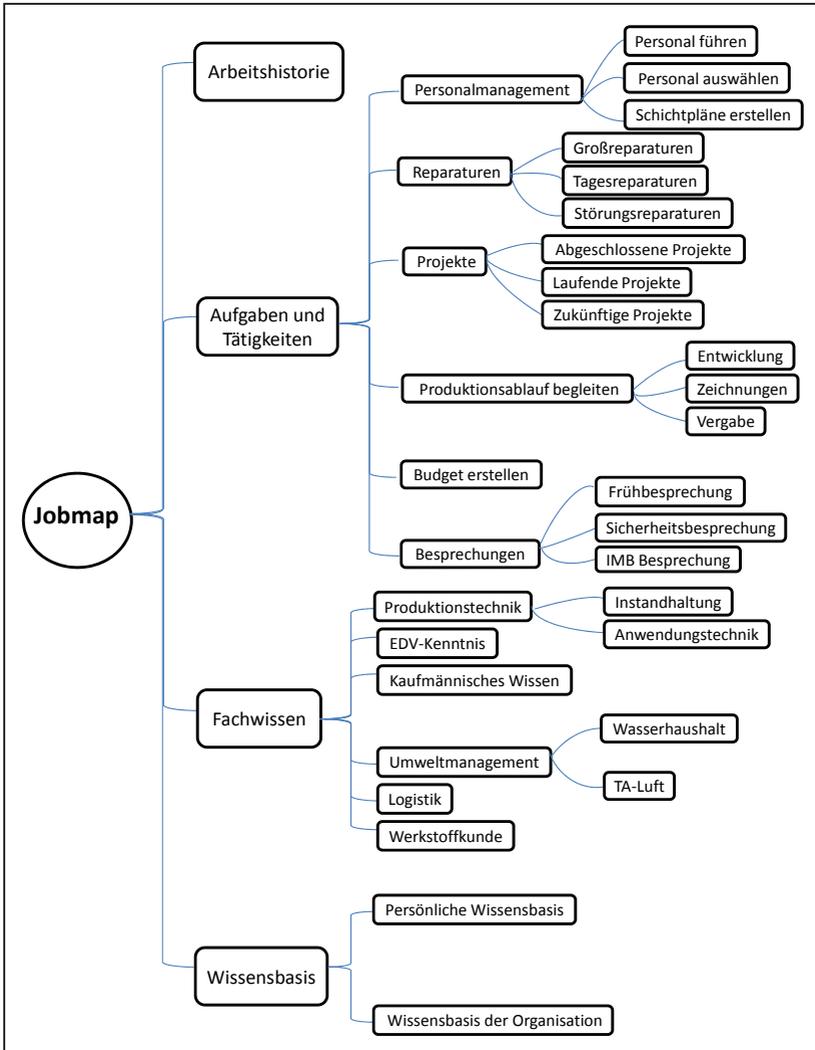
Im Rahmen der Teilprojekte ‚Weiterbildung‘ und ‚Wissenstransfer‘ wurden zahlreiche Ansätze entwickelt, deren Grundzüge hier geschildert werden:

Tandemmodell und Jobmap

Im Rahmen der Nachfolgeplanung werden sogenannte Arbeitstandems definiert und gebildet. Die Tandems bestehen aus einem Wissensgeber (der ältere Mitarbeiter, der bald aus dem Unternehmen ausscheiden wird) und dem Wissensnehmer (der jüngere Mitarbeiter, der in Zukunft die Aufgaben des Wissensgebers übernehmen wird).

Die Tandempartner werden von einem Coach, dem sogenannten ‚Transferwerker‘, begleitet, der den Verlauf der Zusammenarbeit überprüft und gegebenenfalls Unterstützung bietet. Gemeinsam werden die Aufgabenbereiche anhand einer sogenannten ‚Jobmap‘ – einer Art Pflichtenheft – strukturiert und visualisiert (Abbildung 13). Ziel ist es, mit Hilfe der Jobmap das gesamte Fach- und Erfahrungswissen des Wissensgebers zu dokumentieren und dem Wissensnehmer so Orientierung und einen Überblick über den künftigen Aufgabenbereich zu geben.

Abbildung 13: Jobmap (Ausschnitt)



Quelle: Nirosta, Zentrale Weiterbildung (verändert)

Die Jobmap ist ähnlich einer Mindmap aufgebaut und beinhaltet Informationen über alle Aufgaben und Tätigkeitsfelder, über laufende und zukünftige Projekte, Ansprechpartner/innen etc. und dokumentiert alle technischen und fachlichen Hinweise. Daneben werden auch Besonderheiten und informelle Regeln des Aufga-

benbereiches erfasst, die sich aus dem Erfahrungswissen des älteren Mitarbeiters bzw. der älteren Mitarbeiterin speisen. Hier kann es z.B. um die Fragen gehen: ‚Wo bekomme ich am Wochenende ein spezielles Ersatzteil her?‘ In solchen Situationen kann mit Hilfe der Jobmap Wissen abgerufen werden, das sich der Nachfolger bzw. die Nachfolgerin ansonsten erst im Laufe der Zeit aneignen muss. Die Erfassung von formellem und informellem Wissen in der Jobmap trägt also dazu bei, die ‚Erfahrungswege‘ für die jüngeren Beschäftigten zu verkürzen.

Anhand der Jobmap kann ermittelt werden, in welchen Bereichen konkrete Maßnahmen und Schulungen für den jüngeren Mitarbeiter oder die jüngere Mitarbeiterin notwendig sind. Ein Wissenstransferplan legt fest, wie und in welchem Zeitraum diese Maßnahmen konkret umgesetzt werden (Tabelle 5). Die Maßnahmen umfassen die Durchführung ganz konkreter Aufgaben, mit denen der Wissensnehmer bzw. die Wissensnehmerin am Arbeitsplatz zukünftig zu tun haben wird (z.B. Maschinenüberwachung). Im Wissenstransferplan sind aber auch Besprechungen und Feedbackgespräche verzeichnet.

Tabelle 5: Wissenstransferplan (Ausschnitt)

Wissenstransferplan					Datum XX.XX.XX
Bereich XXX, Transferpartner					
Wissensgeber Hr. X, Wissensnehmer Hr. Y		Transferstart: Transferende:		∑ Maßnahmen: ∑ real. Maßnahmen:	
Lfd. Nr.	Maßnahme	Ziel	Mit- arbeiter	Zeitraum	Erledigt
1	Teilnahme an den 2-wöchentlichen Abteilungsbesprechungen	Kennenlernen der Abteilung und Strukturen	Hr. Y	ab sofort	
2	Übernahme der Schichtenplanung ab sofort und Rücksprache mit Hr. X nur in dringenden Fällen	Kompetenz entwickeln, die Planung der Schichten selbstständig durchzuführen	Hr. Y	ab sofort bis Austritt von Hr. X	
3	Durchführung regelmäßiger fachlicher Reflexionsgespräche zu Thema xxx	Vertiefung der Fachkenntnisse von Hr. Y	Hr. X und Hr. Y	ab sofort bis Austritt von Hr. X	
4	Regelmäßiger Maschinenüberwachung: Alle 14 Tage Dokumentation der Ergebnisse und Ergebniskommunikation	Bessere Kenntnis der Maschinensystematik und Prüfung – frühzeitige Fehlererkennung	Hr. Y	bis Austritt von Hr. X	
5	Klärung: Berechtigung SAP (TMVV) und Schulung	Selbstständige Pflege der Zeitrachweise durch Hr.	PS, Vorgesetzter von Hr. Y	bis 30.06.2010	
6	Sichtung Ordnersystem und Unterlagen	Kenntnis des Ab- lagesystems und der Dokumentation	Hr. X und Hr. Y	bis 30.06.2010	
7	Gemeinsames Anlegen von allgemeinen Reparaturaufträgen	Selbstständiges Anlegen von Reparaturaufträgen durch Hr. Y und Entlastung von Hr. X	Hr. X und Hr. Y	ab 04.07.2010	
8	Regelmäßige Feedbackgespräche mit den Mitarbeitern der Schicht	Festigung der Führungs- und Gesprächsführungskompetenzen in der Praxis	Hr. X und Hr. Y	ab 11.08.2010	
9	Vorgespräche zur Inventur und gemeinsame Durchführung	Kenntnis des Pro- zesses und selbst- ständige Durchfüh- rung der Inventur	Hr. X und Hr. Y	15.09.2010	

Quelle: Nirosta, Zentrale Weiterbildung (verändert)

Die Tandempartner stellen gemeinsam die Ergebnisse von Jobmap und Wissenstransferplan gegenüber den Vorgesetzten und Vertreter/innen der Personalabteilung und des Betriebsrats in einem sogenannten 360°-Gespräch vor. Im Gespräch wird reflektiert und geklärt, ob die geplanten Einarbeitungsmaßnahmen noch ergänzt oder in eine bestimmte Richtung vertieft werden können. Bei der Umsetzung des Tandemmodells hat sich gezeigt, dass vor allem der Wissensgeber das 360°-Gespräch und die Präsentation der Ergebnisse als große Wertschätzung gegenüber sich und seinem Erfahrungswissen erlebt.

Während der Umsetzung der vereinbarten Schulungs- und Einarbeitungsmaßnahmen führen die Transferwerker regelmäßige Reflexionsgespräche mit allen beteiligten Personen durch. Damit soll frühzeitig in Erfahrung gebracht werden, ob Lernziele oder Maßnahmen gegebenenfalls angepasst werden müssen.

Das Tandemmodell wird heute nicht nur in der Produktion, sondern auch in den technischen Abteilungen und der Verwaltung genutzt.

„Jüngere schulen Ältere“

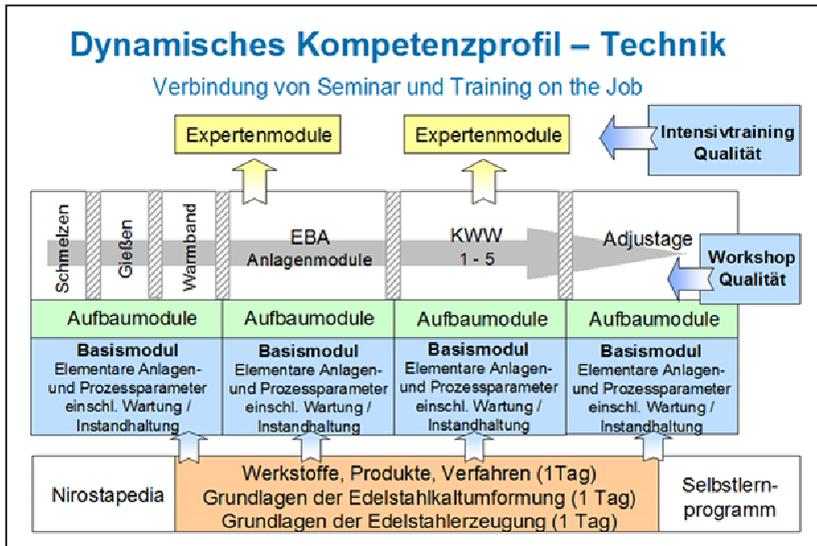
Auslöser für die Entwicklung des Konzeptes ‚Jüngere schulen Ältere‘ war die freiwillige Übernahme einer Referententätigkeit von kaufmännischen Auszubildenden des dritten Lehrjahres im Bereich Informatik. Heute hat sich das Konzept für Auszubildende aus dem kaufmännischen und dem gewerblichen Bereich etabliert. Diese erhalten die Möglichkeit, ihr ‚frisches‘ Fachwissen zu EDV-Programmen an ältere Beschäftigte weiterzugeben. Mit dem Wissenstransfer können mehrere Vorteile miteinander kombiniert werden: Die älteren Mitarbeiter/innen profitieren vom Fachwissen der Jüngeren und die Auszubildenden erhöhen ihre eigenen Fach- und Sozialkompetenzen, indem sie ‚Trainer vor Ort‘ sind.

Fachtrainings

Fachtrainings sind bei Nirosta im Bereich der Technik/Anlagenmannschaft entwickelt worden. Ziel ist es, die Beschäftigten im Umgang mit den sich laufend verändernden Produktionsverfahren zu schulen. Die Fachtrainings bestehen aus vier aufeinander aufbauenden Lernmodulen (Abbildung 14). Das Grundlagenmodul vermittelt Basiskenntnisse über Produkte, Verfahrensweisen und Werkstoffe, es richtet sich an alle Mitarbeiter/innen von Nirosta, also auch an Beschäftigte aus dem Verwaltungsbereich. Mit Hilfe des Basismoduls werden Anlagen- und Prozessparameter sowie die dazu gehörigen Kenntnisse zur Instandhaltung der

Anlagen erworben. Schließlich kann anhand der Aufbau- und Expertenmodule das Erlernete vertieft werden.

Abbildung 14: Lernmodule des Fachtrainings



Quelle: Nirosta, Zentrale Weiterbildung

Methodisch werden in den Fachtrainings theoretische Schulungen mit praktischem ‚training on the job‘ kombiniert. Die Teilnehmer/innen eines Fachtrainings verfügen über ähnliche Qualifikationen, die Gruppen sind aber explizit altersgemischt zusammengesetzt. Diese Vorgabe ist ein wichtiges Element im betrieblichen Wissenstransfer. Dadurch wird ein Erfahrungsaustausch zwischen den Beschäftigten unterschiedlichen Alters ermöglicht, bei dem sowohl neue Ideen als auch langjähriges Erfahrungswissen zwischen den Beschäftigten ausgetauscht werden können. Zudem wird der Austausch zwischen unterschiedlichen Berufsgruppen gefördert.

Ein Ziel der Basis-, Aufbau- und Expertenmodule ist es, die Bereiche Produktion und Instandhaltung näher zusammenzubringen. Ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin der Produktion soll beispielsweise auch fehlerhafte Vorgänge im Produktionsablauf erkennen und einschätzen können. Dafür braucht es zum einen die Vermittlung von fachlichen Kenntnissen durch die Lernmodule, zum anderen ist Erfahrungswissen gefragt, um mit Abweichungen und Problemsituationen umgehen zu können. Die Herausforderung dabei ist es, das Erfahrungswissen gezielt zu mobilisieren und anschließend für die weitere Verwendung zu dokumentieren.

Erfahrene Mitarbeiter/innen erkennen beispielsweise einen Fehler in der Anlage anhand eines abweichenden Geräusches. Dieses zu dokumentieren ist schwierig. Daher gibt es Überlegungen, die Fachtrainings dahingehend weiterzuentwickeln, Problemsituationen zukünftig z.B. visuell und akustisch zu simulieren.

Die Durchführung der Fachtrainings hat gezeigt, dass sich bei den Expertenmodulen erfahrene Facharbeiter/innen aus den Werken und die einbezogenen Ingenieure in puncto Expertenwissen auf Augenhöhe begegnen und dadurch vor allem die älteren Beschäftigten eine Wertschätzung ihrer langjährigen Tätigkeit erfahren.

Qualifizierungszentrum im Kaltbandwerk und Stahlwerk in Krefeld

Im Rahmen der JAN-Initiative wurde im Kaltbandwerk des Unternehmens und im Stahlwerk in Krefeld jeweils ein Qualifizierungszentrum inmitten der Produktion eingerichtet. Darin werden u.a. die Auszubildenden betreut, die ab dem dritten Lehrjahr in den Schichtbetrieb integriert werden. Ziel ist es, die Auszubildenden schneller und besser einzuarbeiten. Den Auszubildenden werden in den Qualifizierungszentren Grundlagen vermittelt, kombiniert mit der Möglichkeit das erworbene Wissen unmittelbar an den Produktionsanlagen anzuwenden und zu vertiefen und sich mit erfahrenen Mitarbeiter/innen vor Ort auszutauschen. Damit soll eine intensivere und schnellere Einarbeitung der Auszubildenden unter Berücksichtigung von anlagenspezifischen Lernzielen und somit eine Verbesserung der gewerblichen Ausbildung und eine Verkürzung der Einarbeitungszeiten nach Ausbildungsende erreicht werden.

Für die Koordination der Weiterbildung und die Betreuung der Auszubildenden wurde eigens ein Ausbildungscoach freigestellt. Parallel dazu wurden 200 Mitarbeiter/innen aus der Produktion in einem speziellen Modell zu Ausbildungsbeauftragten geschult. Diese sind für die Auszubildenden in der jeweiligen Schicht verantwortlich und sollen diese während der Arbeit an den Anlagen betreuen und anleiten. Für die interne Schulung der Ausbildungsbeauftragten wurde ein 5-Tage-Modell entwickelt. Das Modell sieht vor, den Beschäftigten zunächst Grundlagen zu Ausbildungsrahmenplänen, gesetzlicher Berufsbildung etc. zu vermitteln. Darauf folgt eine zweitägige Einführung in Moderations- und Präsentationstechniken. Jede Teilnehmer bzw. jede Teilnehmerin erarbeitet ein eigenes Unterweisungsprojekt zu einem bestimmten Arbeitsprozess an einer Anlage. Die Ergebnisse werden am Ende der 5-Tage-Einheit den anderen Teilnehmer/innen präsentiert. Laut Unternehmen ist gerade diese Vorgehensweise für die Teilnehmer/innen, die

im Normalfall noch nie zuvor etwas vor Publikum präsentiert haben, ein großer Lernerfolg und ein Erfolgserlebnis.

Alle Weiterbildungsseminare, die im Qualifizierungscenter angeboten werden, zeichnen sich durch die Kombination von theoretischen Lerninhalten und praktischer Anwendung aus. Verfahrensabläufe können direkt an den Anlagen oder in den Werkstätten vor Ort demonstriert werden, mögliche Fehlerquellen können praxisnah simuliert werden. Diese Kombination von abwechselnd theoretischem und praktischem Lernen wird von den Mitwirkenden als auflockernd empfunden.

Aufgrund der derzeitigen betrieblichen Umstrukturierungen ist die Weiterbildung in den Qualifizierungscentern im Moment ausgesetzt.

Wissensdatenbank ‚Nirostapedia‘

Hinter der Idee zur Wissensdatenbank ‚Nirostapedia‘ steckt die Frage, wie (Erfahrungs-)Wissen über einzelne Fachtrainings oder Arbeitstandems hinaus dokumentiert, übertragen und für alle Beschäftigten des Unternehmens zugänglich gemacht werden kann. Nirostapedia steht allen Mitarbeiter/innen offen. Diese können sowohl Fachartikel, Forschungs- und Studienarbeiten nutzen als auch Verbesserungsvorschläge und Ideen selbst einspeisen. Ziel ist es, das bereits vorhandene Fachwissen nicht nur zu dokumentieren, sondern allen Mitarbeiter/innen die Chance zu geben, darauf jederzeit zugreifen zu können, sich fachlich in einem Thema zu vertiefen oder mit dem eigenen Vorwissen an bereits vorhandene Ideen anzuknüpfen. Damit soll verhindert werden, dass der Wissenstransfer immer wieder ‚bei Null‘ anfangen muss. Bisher besteht allerdings noch eine große Hemmschwelle auf Seiten der Beschäftigten, die Datenbank tatsächlich mit Material ‚zu füttern‘. Das wiederum führt dazu, dass es mangels verfügbarer Informationen für die Beschäftigten bisher kaum Anreize gibt, die Datenbank aktiv zu nutzen. Solche Plattformen funktionieren in der Praxis nur, wenn sie eine ‚kritische Masse‘ an Informationen enthalten, mit der die Beschäftigten auch zur Nutzung animiert werden können.

Flexibles Schichtsystem

Die alter(n)sgerechte Anpassung der Arbeitszeitsysteme war bereits ein Teilprojekt des JAN-Projektes, konkrete Modelle wurden allerdings erst im Laufe der Wirtschaftskrise 2009 entwickelt. Unter Berücksichtigung gesicherter arbeitswissenschaftlicher und arbeitsmedizinischer Erkenntnisse wurde ein Schichtplan erarbeitet, der dazu beitragen soll, die gesundheitlichen Belastungen älterer Beschäftigter

zu verringern. Basis für das flexible Arbeitszeitsystem ist der 18-Schicht-Betrieb (Sonntag-Nachtschicht bis Samstag-Spätschicht), der bei Bedarf auf 15 reduziert oder auf 21 Schichten ausgedehnt werden kann (Abbildung 15; siehe ausführlich Hoff, Kühn & Höfer 2010).

Abbildung 15: 18/4-Modell mit Zeitkonten

Gruppe	21 Schichten pro Woche							18 Schichten pro Woche							15 Schichten pro Woche						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	S	S	N	N	frei	frei	frei	S	S	N	N	frei	frei	frei	S	S	N	N	frei	frei	frei
B	F	F	S	S	N	N	N	F	F	S	S	N			F	F	S	S	N		
C	frei	frei	F	F	S	S	S	frei	frei	F	F	S	S	N	Frei	frei	F	F	S		
D	N	N	frei	frei	F	F	F	N	N	frei	frei	F	F		N	N	frei	frei	F		

Quelle: Hoff, Kühn & Höfer 2010, S. 35

Der Basis-Schichtplan rechnet sich bei acht Stunden Arbeitszeit pro Schicht im Durchschnitt auf 36 Stunden pro Woche. Um die Möglichkeiten für die für Schichtarbeiter/innen besonders wichtige Wochenendfreizeit zu verbessern, enthält der Schichtplan statt der sonst üblichen zwei nun drei Nachschichten am Stück, wobei auf die Nachtschichtblöcke mindestens 48 Stunden Freizeit folgen. Nur das eine Wochenende im Monat mit Freitag- und Samstag-Spätschicht sowie Sonntag-Nachtschicht ist stärker mit Arbeitszeit belegt. Als Ausgleich sind an zwei der vier Wochenenden mindestens drei Tage frei, am vierten Wochenende sind zumindest die 48 Stunden zwischen der Samstag-Frühschicht und der Montag-Spätschicht frei.

Für den Fall, dass 21 Betriebsschichten geleistet werden müssen, wird auf einen Schichtplan zurückgegriffen, bei dem die grundsätzliche Schichtfolge zwar gleich bleibt, aber stärker verdichtet wird. Trotzdem genügt das System den Anforderungen der Arbeitswissenschaft bzw. -medizin, da die kurzen Wechsel zwischen Früh-, Spät und Nachtarbeit fortgeführt werden. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit beträgt hierbei 42 Stunden, so dass also erhebliche Zeitguthaben angespart werden können. Reicht die betriebliche Auslastung zeitweise nur für 15 Schichten, kommt ein Schichtplan zur Anwendung, bei dem alle Wochenenden frei sind und maximal zwei Nachtschichten in Folge zu leisten sind. Die Beschäftigten erreichen im Durchschnitt jedoch nur 30 Wochenstunden.

Da sich jedoch auch in solchen Schichtplänen viele Beschäftigte mit den 3er-Nachtschichtblöcken und den teils recht kurzen Wechseln Nacht-frei-frei-Früh schwer tun, wurden darüber hinaus weitere Lösungen erarbeitet, so z.B. die

Wahlarbeitszeit im Schichtbetrieb. Darunter ist zu verstehen, dass Beschäftigte innerhalb des jeweiligen Arbeitszeitsystems in einem bestimmten Zeitkorridor generell frei zwischen verschiedenen vertraglich festgelegten Arbeitszeitdauern wechseln können. Voraussetzung ist natürlich, dass diese Wechsel innerhalb einer gewissen Ankündigungsfrist abgestimmt werden. Dieses Konzept bietet damit eine Möglichkeit, Teilzeitarbeit in den Schichtbetrieb zu integrieren. Die Einführung ist dort mit wenig Verwaltungsaufwand verbunden, wo schichtplanbegleitend Zeitkonten geführt werden – was bei flexiblen Schichtsystemen ohnehin gegeben ist. Variiert die Vertragsarbeitszeit, wird dementsprechend die anteilige, auf die einzelnen Schichten entfallende Vertragsarbeitszeit angepasst. Im Ergebnis erhalten dadurch Beschäftigte mit verminderter vertraglicher Arbeitszeit innerhalb desselben Schichtsystems mehr Freischichten bzw. sie haben weniger Zusatzschichten zu leisten als die Mitarbeiter/innen in Vollzeit.

Wird beispielsweise im 18/4-Schichtmodell die individuelle Vertragsarbeitszeit auf 30 Stunden pro Woche verringert, beläuft sich die anteilige Arbeitszeit im Basis-Schichtplan auf sechs Stunden und 40 Minuten je Schicht. Für einen Beschäftigten mit einer Wochenarbeitszeit von 30 Stunden fällt somit pro geleisteter Schicht ein Zeitguthaben von einer Stunde und 20 Minuten an, bei fünf geleisteten Schichten erwirbt er Anspruch auf eine Freischicht. Auf diese Weise kann die grundsätzliche Belastung durch die Schichtarbeit begrenzt werden. Die Belastung kann weiter reduziert werden, wenn die individuellen Freischichten in erster Linie in die Nacht gelegt werden können, in der in der Regel weniger Beschäftigte gebraucht werden als tagsüber.

5.5.5 Rolle des Personalwesens und Einbindung des Betriebsrats

Die Gesamtkoordination des JAN-Projektes oblag dem Vorstand Personal, der Bereichsleitung für Personalplanung und dem Leiter für Grundsatzfragen und Arbeitsgestaltung. Die eigentliche Zielentwicklung und konkrete Maßnahmenplanung fand in den Teams der einzelnen Teilprojekte statt. Die Teilprojekte Weiterbildung und Wissenstransfer wurden von der zentralen Weiterbildung koordiniert. Die Entwicklung und Umsetzung der Teilprojekte wurde von einem Steuerungskreis begleitet und überprüft. Im Steuerungskreis war neben den Bereichsleiter/innen für Personalplanung, Personalwesen und Gesundheitsmanagement/Arbeitssicherheit auch der Betriebsrat jeweils durch den Vorsitzenden des Standortes vertreten. Der Betriebsrat hat darüber hinaus die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen konstruktiv begleitet. Auch heute ist der Betriebsrat intensiv in die Begleitung der Wissenstransfer- und Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen.

5.5.6 Zusammenfassung der bisherigen Erfahrungen, Bewertung und Ausblick

Die im Rahmen von JAN bei Nirosta entwickelten Ansätze des Wissenstransfers und der Weiterbildung im Unternehmen werden von Beschäftigten, Betriebsrat und Personalabteilung insgesamt als Erfolg gewertet. So wird z.B. die hohe Teilnahmequote älterer Mitarbeiter/innen an Weiterbildungsmaßnahmen hervorgehoben. Etwa zwei Drittel der Beschäftigten über 50 Jahre haben im Rahmen von JAN an einer Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen. Positiv hervorgehoben wird auch die Erfahrung vieler älterer Beschäftigter, die in der Zusammenarbeit mit jüngeren Beschäftigten Wertschätzung für die eigene, langjährige Tätigkeit im Unternehmen erlebt haben. Erfahrungswissen wird gerade dann gerne weitergegeben, wenn den Älteren Interesse und Wertschätzung entgegengebracht wird. Ein weiterer Nutzen der Wissenstransfermaßnahmen wird darin gesehen, dass Problem- bzw. Sondersituationen im Produktionsprozess von jüngeren Mitarbeiter/innen ohne langjährige Erfahrung besser bewältigt werden können. Durch diese (zusätzliche) Qualifizierung der Jüngeren können Fehler und Ausfallzeiten begrenzt und Einarbeitungszeiten verkürzt werden.

Es ist davon auszugehen, dass der globale Wettbewerb im Stahlbereich in den nächsten Jahren weiter zunehmen wird. Sowohl die Anforderungen der Kunden an Kosten, Qualität sowie die mechanischen, korrosionschemischen und ästhetischen Eigenschaften der Produkte als auch die Anforderungen an die Lieferperformance werden weiter steigen. Der demografische Wandel stellt eine zusätzliche Herausforderung dar. Hohe Fachkenntnis sowie Qualitätsbewusstsein und -verantwortung sind daher wichtige Faktoren im globalen Wettbewerb. Die Sicherung und Weiterentwicklung des Verfahrens-Know-hows auf hohem Niveau durch Maßnahmen des Wissenstransfers können ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal von Nirosta darstellen.

Umstrukturierungen bei Nirosta: ‚Der Wissenstransfer gerät unter Stress‘

Seit der Einführung des Projektes JAN hat sich die Situation bei Nirosta grundlegend geändert. Vor dem Hintergrund von Umstrukturierungen und Betriebsschließungen gibt es aktuell nur eine eingeschränkte Fortführung der Modellprojekte zum demografischen Wandel. „JAN ist eine erfolgreiche Vereinbarung, die aber zurzeit nicht mehr durchzuhalten ist“, so ein Vertreter des Betriebsrats.

Nach Auskunft der Interviewpartner/innen sind durch die Restrukturierung im Unternehmen viele präventiv aufgebaute Strukturen wieder hinfällig geworden.

Wenn der Verbleib von älteren und jüngeren Mitarbeiter/innen im Unternehmen in naher Zukunft ungewiss ist, ergibt es aus Sicht des Unternehmens keinen Sinn, alter(n)sgerechte Schichtarbeitsmodelle weiterzuentwickeln oder Ausbildungscoaching in den Qualifizierungscentern anzubieten. Es ist beispielsweise davon auszugehen, dass die Beschäftigten ab 57 Jahren der von Schließung betroffenen Werke in Altersteilzeit oder direkt in Frührente gehen werden. Nach Einschätzung des Betriebsrats führt die Entwicklung „Altersteilzeit statt Wissenstransfer und Weiterbildung“ bei Nirosta dazu, dass die mit JAN entstandenen „Erfahrungsketten erneut unterbrochen werden“.

Neben dem Tandemmodell, das nach wie vor in allen Unternehmensbereichen angewandt wird, werden derzeit lediglich die Maßnahmen des qualifikationsorientierten Wissensmanagements weitergeführt. Die Fachtrainings können im Fall der Werksschließungen von Bedeutung sein, wenn Beschäftigte in anderen Produktionsbereichen eingesetzt werden. Sollten ältere Beschäftigte (bis 57 Jahre) auf neue Arbeitsplätze mit neuen Aufgabenbereichen versetzt werden, nimmt der Qualifizierungsbedarf für die Betroffenen wieder zu und führt zu einem „Lernen aus der Not heraus“ (Vertreter des Betriebsrats). Die Fachtrainings kommen dann als effektive Einarbeitungsmodelle in Frage, um zu verhindern, dass bei der Umstrukturierung Know-how verloren geht.

5.6 Fraport – Demografiemanagement als Teil eines ganzheitlichen Human Resource Managements

5.6.1 Unternehmensprofil

Als Eigentümer und Betreiber des Frankfurter Flughafens gehört Fraport international zu den führenden Unternehmen im Airport-Business. In Bezug auf das Passagieraufkommen in Europa belegt Frankfurt hinter London-Heathrow und Paris Charles de Gaulle den dritten Platz. Seit dem Börsengang und der Namensänderung von der Flughafen Frankfurt/Main AG (FAG) zur Fraport AG im Jahr 2001 hat sich das Unternehmen von einem ehemals rein öffentlichen Dienstleister zu einem börsennotierten, international tätigen Konzern gewandelt.³³

Fraport ist nicht nur am Konzernstandort Frankfurt, sondern weltweit in einem breiten Spektrum von Geschäftsfeldern aktiv. Neben dem Flug- und Terminalbetrieb und den Bodenverkehrsdiensten gehören auch Handels- und Vermietungsmanagement, Consultingleistungen für alle flughafenspezifischen Bereiche und

33 Die Fraport AG ist Teil des Fraport-Konzerns.

externe Beteiligungen zum Portfolio. Der Konzern erwirtschaftete im Jahr 2011 einen Umsatz von rund 2,4 Mrd. Euro, das Konzernergebnis betrug 250,8 Mio. Euro (Fraport 2012).

Weltweit beschäftigt der Fraport-Konzern rund 21.700 Mitarbeiter/innen an 17 Standorten, davon sind rund 12.200 Mitarbeiter/innen für die Fraport AG tätig, rund 9.500 Beschäftigte entfallen auf Töchterunternehmen und Beteiligungen.³⁴ Rund 92 % der Beschäftigten des Konzerns arbeiten in Deutschland. Der Anteil ausländischer Beschäftigter beläuft sich im Konzern auf 20 %, in der Fraport AG auf rund 16 %. Der Frauenanteil beträgt rund 23 bzw. rund 19 %. Unter den Beschäftigten sind 345 Auszubildende, die überwiegend am Standort Frankfurt tätig sind. Die Mitarbeiterfluktuation im Jahr 2011 lag im Konzern bei mehr als 11 % (Fraport 2012). Die Beschäftigten arbeiten in der Regel in Wechselschicht.

Grundlage der Anstellungsbedingungen der Beschäftigten in der Fraport AG ist der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst. Er regelt für den größten Teil der Beschäftigten Arbeitszeiten, Bezahlung und die betriebliche Altersversorgung.

Zentrale Gremien der Arbeitnehmervertretung sind der Betriebsrat der Fraport AG und der Konzernbetriebsrat (KBR), der rund 18.000 Beschäftigte in den deutschen Beteiligungsgesellschaften vertritt. Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung haben sich Ende 2009 auf den Abschluss eines ‚Zukunftsvertrages 2018‘ verständigt, um die Ausgliederung bzw. den Verlust von Arbeitsplätzen bei den Bodenverkehrsdiensten (BVD) zu vermeiden. Kern des Vertrages ist die unternehmensweite Einschränkung von übertariflichen Leistungen für die Beschäftigten. Das individuelle Einkommen der Mitarbeiter/innen bleibt weitestgehend unberührt.

Nach Auskunft des Unternehmens und der Arbeitnehmervertretung herrscht bei der Fraport AG eine stark sozialpartnerschaftlich geprägte Unternehmenskultur vor. Die Personalpolitik wurde in der Vergangenheit mehrfach prämiert, u.a. in den Unternehmenswettbewerben ‚Erfolgsfaktor Familie‘ und ‚Top-Arbeitgeber 2012‘. Themen wie Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Arbeits- und Gesundheitsschutz wird nach eigenen Angaben seit vielen Jahren ein hoher Stellenwert im Unternehmen beigemessen.

Als ehemals öffentliches Unternehmen hat die Fraport AG in den letzten Jahren einen Struktur- und Kulturwandel erlebt, der sich auch in Zukunft fortset-

34 Im Jahr 2007 hatte der Fraport-Konzern noch mehr als 30.000 Beschäftigte. Durch den Verkauf der Sicherheitsfirma ICTS Europe Holding B.V. im Jahr 2008 reduzierte sich die Beschäftigtenzahl im Konzern um ca. 10.000 Mitarbeiter/innen. Zwischen 2009 und 2011 ist die Gesamtbelegschaft des Konzerns wieder um ca. 1.200 Personen gewachsen.

zen wird. Die folgenden Faktoren sind dabei ausschlaggebend (siehe ausführlich Müller 2009):

- Der Konzern wächst am Standort Frankfurt, regional und international entwickeln sich die Arbeitsbedingungen in einzelnen Unternehmens- und Konzernteilen zum Teil unterschiedlich.
- Die Zahl der Beschäftigten mit unterschiedlichen nationalen, ethnischen und kulturellen Hintergründen nimmt in Zeiten der Globalisierung zu. Dies gilt für die einzelnen Standorte ebenso wie für das Mutterunternehmen und den Konzern insgesamt.
- Stärker als in den vergangenen Jahren ist im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit der Angebote und Leistungen im Human Resource Management (HRM) Transparenz gefordert, wobei Aspekte von Bewertungs- und Erfolgskriterien und die Relation von Kosten und Nutzen im Fokus stehen.
- In Deutschland kommt hinzu, dass die Belegschaft im Durchschnitt immer älter wird, die Beschäftigten mit Blick auf ihr Erwerbsleben tendenziell länger arbeiten müssen und ein Zuwachs an jüngeren Beschäftigten nur noch langsam erfolgen wird.

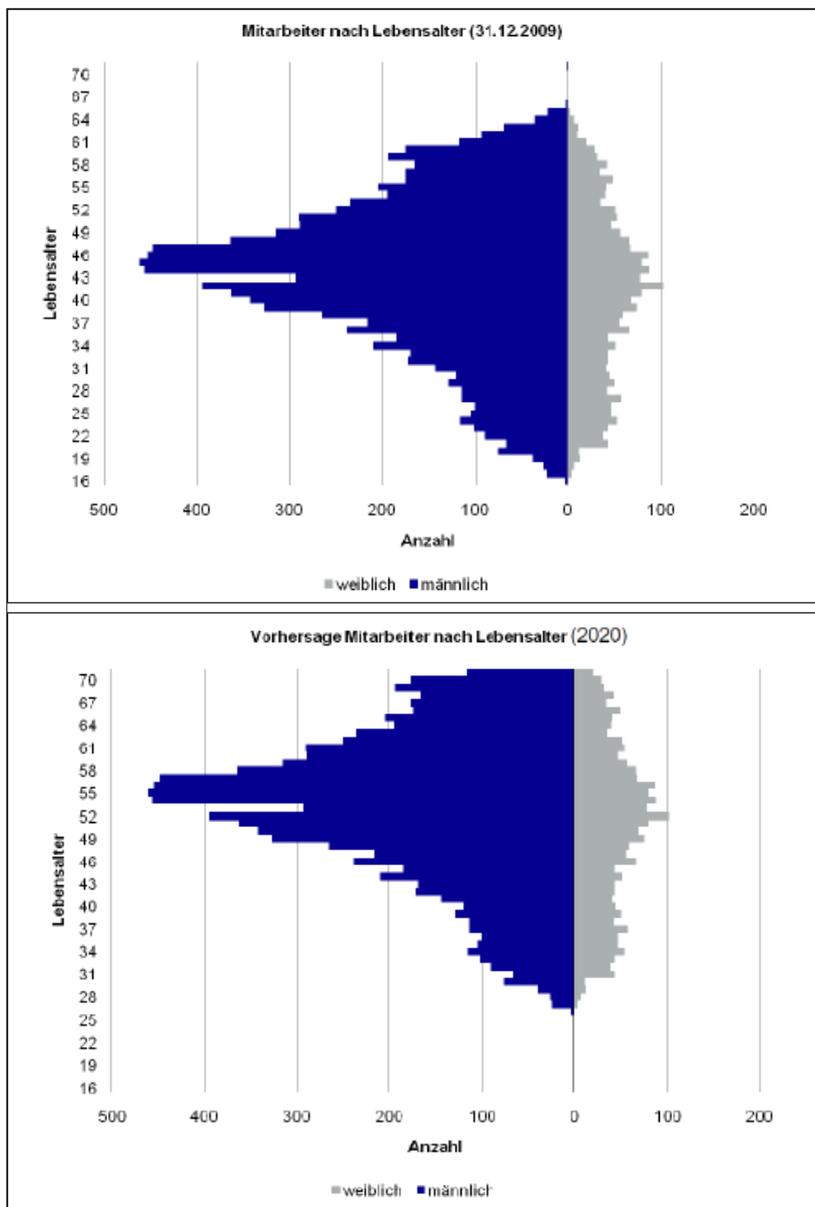
5.6.2 Ausgangssituation und Relevanz des Themas ‚Demografie‘

Wie andere Unternehmen auch ist Fraport gefordert, auf die Auswirkungen des demografischen Wandels zu reagieren. Seit 2005 befasst sich der Konzern daher konzeptionell mit dem Thema. Anlass war die sich über alle Berufsgruppen hinweg verändernde Altersentwicklung.

Der Altersdurchschnitt der Konzern-Beschäftigten liegt bei rund 41 Jahren, das Durchschnittsalter der Beschäftigten der Fraport AG liegt bei rund 43 Jahren. Der Anteil der über 50-Jährigen im Konzern liegt bei knapp 20 % und ist in den letzten Jahren leicht angestiegen. Der Anteil der Beschäftigten der AG über 50 Jahre beträgt derzeit rund 24 %, im Jahr 2008 waren es noch weniger als 21 %. Der Anteil der unter 30-Jährigen ist über die letzten Jahre relativ stabil geblieben und liegt im Konzern bei rund 21 % und in der AG bei rund 15 % (Fraport 2012). Eigenen Berechnungen des Unternehmens zufolge wird das Durchschnittsalter in den nächsten Jahren weiter ansteigen und die Kohorte der über 50-Jährigen anwachsen (Abbildung 16). Bis 2020 werden ca. 1.000 Beschäftigte das Renteneintrittsalter erreichen. Momentan beginnen jährlich rund 110 junge Menschen ihre Berufsausbildung bei Fraport – dies ist über den ‚Zukunftsvertrag 2018‘ garantiert. Allerdings sind weitere Personaleinstellungen erforderlich, um den Personalbedarf langfristig zu decken. Nach Unternehmensangaben beläuft sich der Bedarf an qua-

lifizierten und hochqualifizierten Fachkräften, darunter insbesondere Ingenieure, IT-Spezialisten und Finanzexperten, bis zum Jahr 2020 auf ca. 1.500 Personen. Für den gewerblichen bzw. operativen Bereich sind augenblicklich keine wesentlichen Neueinstellungen geplant.

Abbildung 16: Altersstruktur bei der Fraport AG 2009 und 2020 (Projektion) im Vergleich



Quelle: Fraport AG

Weitere Aspekte, die Fraport dazu veranlassten, sich mit dem demografischen Wandel näher zu befassen, sind die körperliche Belastung vieler Tätigkeiten im gewerblichen Bereich und eine relativ hohe Fehlzeitenquote von derzeit mehr als 7 % (Fraport 2012). Seit dem Jahr 2000 müssen jährlich für rund 200 Mitarbeiter/innen aus Bereichen mit hoher physischer Belastung neue Tätigkeiten gefunden werden. Der Arbeitsdirektor des Unternehmens bringt es auf den Punkt: „Wir sind zunehmend damit konfrontiert, dass es längst nicht jeder Mitarbeiter mit Mitte 50 noch schafft, pro Tag 200 bis 300 Koffer mit 20 Kilo oder mehr zu verstauen“ (o.V. 2009, S. 16). Damit steigt die Notwendigkeit für Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der einzelnen Beschäftigten. Der Handlungsdruck wird dadurch erhöht, dass für den gewerblichen Bereich mittelfristig keine Neueinstellungen geplant sind.

Ein Beispiel für einen Bereich mit hohen körperlichen Anforderungen sind die Bodenverkehrsdienste und hier im Besonderen die Beschäftigten der Flugzeug- und Gepäckabfertigung. Insgesamt sind im BVD-Bereich 6.000 Beschäftigte im Wechselschichtdienst tätig, viele davon im ständigen Wechsel zwischen Innen- und Außentätigkeiten. Dadurch sind sie auch Wettereinflüssen und Temperaturschwankungen ausgesetzt. Allein im BVD-Bereich gibt es zurzeit rund 700 bis 800 Beschäftigte, die aus gesundheitlichen Gründen ihre ursprüngliche Tätigkeit nicht mehr ausüben können. Für diese Gruppe der Leistungsgewandelten stehen alternative Arbeitsplätze momentan jedoch nicht in ausreichender Menge zur Verfügung. Ein Grund hierfür ist in erster Linie die große Zahl an Leistungsgewandelten. Ein weiterer Grund ist, dass im Zuge der Konzernbildung Geschäftsbereiche und Tätigkeitsfelder, die hierfür geeignet wären, ausgegliedert worden sind.

Für andere Mitarbeitergruppen steht der Umgang mit psychosozialen Belastungen im Vordergrund. Hierzu gehört z.B. der Bereich der Fluggastkontrolle (in der Fraport AG der Geschäftsbereich ASM, Airport Security Management, sowie als Tochtergesellschaft die FraSec, Fraport Security Services GmbH) mit rund 2.000 Mitarbeiter/innen. Verstärkte Sicherheitsbestimmungen nach dem 11. September 2001 und eine hohe Arbeitsdichte (durchschnittlich werden an einer Kontrolleinheit bis zu 140 Passagiere pro Stunde kontrolliert) sorgen für eine hohe Beanspruchung, die nach Auskunft der Gesprächspartner/innen nicht selten als Stress bzw. Druck erlebt wird. Den Interviewpartner/innen zufolge wird die Tätigkeit der Fluggastkontrolleure in der Öffentlichkeit zudem als wenig attraktiv wahrgenommen, eine anerkannte Berufsausbildung gibt es bis heute nicht. Auch dies kann sich negativ auf das Image und die Arbeitsmotivation der Beschäftigten

auswirken. Im Bereich der Fluggastkontrolle ist die Fehlzeitenquote höher als in anderen Bereichen.

Das steigende Durchschnittsalter der Beschäftigten und das Anwachsen der Gruppe der rentennahen Jahrgänge machen auch wissenserhaltende und Rekrutierungsmaßnahmen notwendig. Fraport wird bei potenziellen Bewerber/innen nach wie vor als attraktiver Arbeitgeber in der Region wahrgenommen, auch wenn sich im Rhein-Main-Gebiet mit einem starken Finanz- und Luftfahrtsektor die Konkurrenz um qualifizierte Fachkräfte auch für Fraport bemerkbar macht. So ist es nach Auskunft der Gesprächspartner/innen in den vergangenen Jahren schwieriger geworden, geeignete Nachwuchs- und Fachkräfte zu rekrutieren und länger an das Unternehmen zu binden. Dies zeigt sich z.B. in der relativ hohen Fluktuationsquote von konzernweit etwa 11 %.

Neben dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der Gesundheit bis ins hohe Alter will sich Fraport stärker für die Förderung der Lernfähigkeit und Lernmotivation und die Stärkung der Bereitschaft zum internen Wissenstransfer zwischen unterschiedlichen Beschäftigten- und Altersgruppen einsetzen. Das Unternehmen betrachtet es daher als eine seiner Schlüsselaufgaben, die Beschäftigten dafür zu motivieren, im Verlauf der gesamten Erwerbsbiografie zu lernen und sich neuen Dingen zuzuwenden. Besondere Herausforderung für Fraport ist es, die Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten auch nach Abschluss der Ausbildung zu fördern. Dass sich die Arbeitsabläufe und die Technik fortlaufend verändern, kommt dem Unternehmen nach eigenen Angaben dabei zugute. So muss sich jeder Beschäftigte unvermeidlich den neuen Anforderungen stellen und sich mit neuen Anwendungen, Programmen oder Techniken auseinandersetzen.

5.6.3 Strategisch-konzeptionelle Verankerung des Themas 'Demografie' im Unternehmen

Fraport geht nach Auskunft des Arbeitsdirektors den demografischen Wandel langfristig und nachhaltig an: „Er ist für uns jedenfalls kein Modethema für Schönwetterphasen“ (o.V. 2009, S. 16). Das Thema ist zentral im Bereich des Arbeitsdirektors bzw. im Personalbereich angesiedelt. Dort werden die erforderlichen Prozesse gesteuert und die entsprechenden Maßnahmen koordiniert.

Fraport hat bisher schon zahlreiche demografiebezogene Einzelinstrumente entwickelt (siehe Kapitel. 5.6.4). Diese sollen in Zukunft stärker in einem integrierten Ansatz miteinander verknüpft werden. Der demografische Wandel soll dabei stärker als Querschnittsthema in das Personalmanagement eingebettet werden. Das Personalmanagement beschäftigt sich mit allen Aspekten der Personal-

arbeit – von der Personalrekrutierung, Ausbildung und Übernahme von Auszubildenden, über Weiterbildung, Sozialmanagement und Gesundheitsmanagement bis hin zu Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Themen der allgemeinen Gleichbehandlung. Demografieorientierte Personalarbeit beschränkt sich nach eigenen Angaben nicht nur auf Mitarbeiter/innen über 50 Jahre, sondern sie bezieht alle Beschäftigten von der Ausbildung bis zur Rente ein.

5.6.4 Handlungsfelder, Lösungsansätze und betriebliche Gestaltungsmaßnahmen im Detail

Bisher entwickelte und umgesetzte Handlungsansätze und Maßnahmen, um dem demografischen Wandel zu begegnen, beziehen sich auf unterschiedlichste Teilspekte. Besondere Bedeutung haben die Themen Gesundheitsförderung und Arbeitsplatzgestaltung sowie Lernförderung und Qualifizierung. In der Regel zielen die Maßnahmen auf eine Steigerung der Anwesenheitsquote und der Arbeitszufriedenheit sowie auf den langfristigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten.

Gesundheitsförderung und Arbeitsplatzgestaltung

Fraport bietet eine Vielzahl von Kursen an, die von gesunder Ernährung, über Raucherentwöhnung bis zur Vermittlung von Bewegungspraktiken und -techniken bei körperlicher Belastung reichen. Eine große Rolle spielen Rückenschulen und Gesundheitszirkel. Nach Angaben der Gesprächspartner/innen konnten Gesundheitszirkel beispielsweise im Bereich des Verkehrsberatungsdienstes (mit rund 50 Mitarbeiter/innen) zu einem spürbaren Rückgang der Krankenquote (um 4 %-Punkte) führen. Dort wurden Workshops mit den Beschäftigten durchgeführt und mit Unterstützung eines externen Partners über mehrere Monate gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen Lösungsansätze erarbeitet und umgesetzt.

Daneben gibt es zahlreiche interne und externe Sportangebote (Betriebssport, Fitness-Studio, Sporthalle). Die Angebote stehen in der Regel außerhalb der Arbeitszeit zur Verfügung, zum Teil können sie während der Arbeitszeit wahrgenommen werden. So können in einigen operativen Bereichen beispielsweise Fitnessgeräte genutzt werden. Auch wenn diese Geräte vor Ort vorhanden sind, besteht nach Auskunft der Gesprächspartner/innen eine besondere Herausforderung darin, die Beschäftigten dazu zu motivieren, sich zwischendurch anders zu belasten oder angespannte Muskeln zu entlasten. Dies setzt auch eine entsprechende Sensibilisierung der Führungskräfte voraus.

Den Gesprächspartner/innen zufolge werden gerade die externen Fitness- und Sportangebote genutzt, die vergünstigt in Anspruch genommen werden können (z.B. Fitnessstudios). Um die Akzeptanz für präventive Angebote und Maßnahmen in der Belegschaft zu erhöhen, spricht sich der Betriebsrat dafür aus, das Sport- und Fitnessangebot weiter auszudehnen, um es den Mitarbeiter/innen möglichst aller Flughafenbereiche zugänglich zu machen. Dafür sei eine breitere Informations- und Kommunikationskampagne notwendig. Um die verschiedenen gesundheitsfördernden Ansätze im Konzern besser miteinander zu verknüpfen und zu steuern, wurde im Unternehmen ein Lenkungsausschuss zum betrieblichen Gesundheitsmanagement etabliert, der über ein jährliches Budget von 1,5 Mio. Euro verfügt.

Auf Initiative des Betriebsrats wurde in jüngster Vergangenheit ein Konzept für ein Projekt mit dem Titel ‚Gesundheitspausen für Fluggastkontrolleure – Zeit zum Durchatmen‘ entwickelt. Dabei geht es um eine gesundheitsförderliche Verbesserung der Pausenregelungen und eine Förderung von individuellen Bewegungsübungen bzw. Veränderungen der Bewegungsabläufe bei der Arbeit. Für die Mitarbeiter/innen der entsprechenden operativen Bereiche soll ein Gesundheitsplan entwickelt werden, der entlastende Übungen für einseitige Bewegungsabläufe vorsieht.

Darüber hinaus fördert Fraport den sinnvollen Einsatz von neuen technischen Systemen. Zur Arbeitsentlastung und zur ergonomischen Verbesserung von Arbeitsabläufen werden selbst neue Techniken entwickelt, aber auch Forschungsprojekte durchgeführt. Dazu zählt beispielsweise das Projekt ‚TAQP – Technologieinnovation, Arbeitsorganisation, Qualifizierung, Prävention – systematisches Handlungskonzept für Produktivität und Gesundheit‘, das zwischen 2007 und 2011 mit Unterstützung der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) und weiteren externen Instituten realisiert wurde.³⁵

Das Ziel des Projektes bestand darin, die Prävention bei der Prozessgestaltung neuer innovativer technischer Systeme und bei der Reorganisation von Arbeitsabläufen in alters- und geschlechtsgemischten Belegschaften zu integrieren. Gleichzeitig sollten Produktivität und Gesundheit durch Prävention strategisch stärker miteinander verknüpft werden, um Innovationen konfliktfreier zu gestalten. Dafür wurde ein ganzheitlicher Innovationsansatz gewählt, der Technik, Organisation, Qualifizierung und Gesundheit kombiniert. Das Projekt war in unterschiedliche Teilprojekte gegliedert, in deren Umsetzung u.a. der Betriebsrat und Arbeitsme-

35 Gefördert wurde das Projekt durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds.

diziner intensiv eingebunden waren. Auch Befragungen zur Belastungssituation von Beschäftigten insbesondere im Bereich der Bodenverkehrsdienste und der Fluggastkontrolle wurden durchgeführt.

Im Rahmen des Teilprojektes 1 wurden in den Gepäckbereichen Vakuum-Hebehilfen (mit Einhandbedienung) und Gepäckroboter erprobt, mit denen eine Arbeitserleichterung bei der manuellen, körperlich anspruchsvollen Ver- und Entladung der Gepäckstücke wie Koffer und Taschen erreicht werden soll. Durch einen flexiblen Saugkopf werden Gepäckstücke angesaugt und mit wenig Kraftaufwand umgeladen. Nach Unternehmensangaben können auf diese Weise 95 % der Gepäckstücke bewegt werden. Dabei kommt auch ein sogenanntes CUELA-Messsystem zur Anwendung. Dies ist ein Computer-unterstütztes System zur Erfassung und Langzeit-Analyse von Belastungen des Muskel-Skelett-Systems, d.h. Körperhaltungen und Bewegungen werden personengebunden und individuell gemessen und aufgezeichnet. Messinstrumente werden mit Hilfe von Gurten über der Arbeitskleidung befestigt. Zur späteren Identifizierung der einzelnen Arbeitssituationen wird eine Videoaufzeichnung vorgenommen.

Derzeit kommen neun Hebehilfen zum Einsatz, bis 2013 sollen 42 weitere installiert werden. Durch eine flächendeckende Nutzung verspricht sich Fraport eine Optimierung der Arbeitsabläufe an der ‚Mensch-Maschine-Schnittstelle‘ und somit eine Steigerung der Effizienz und Effektivität der Verladetätigkeit. Gleichzeitig soll die Technikgestaltung gesundheitsgerecht verbessert werden und gesundheitsrelevante Belastungsfaktoren sollen abgebaut werden. Die Hebehilfe wird jedoch nicht von allen betroffenen Beschäftigten angenommen, da sich dadurch aus ihrer Sicht die Prozesse verlangsamen. Von manchen Beschäftigten wird die Nutzung der Hebehilfen als Abwertung der physischen bzw. physiologischen Fähigkeiten und persönlichen Wertigkeit verstanden und nicht als Maßnahme der Arbeitserleichterung.

Daneben wurden auch sogenannte Bellyloader ‚Powerstow‘ getestet, von denen bisher acht Geräte dauerhaft im Einsatz sind. Dabei handelt es sich um ein Förderband mit einem Fördertischauflauf und maschinell ausfahrbaren und höhenverstellbaren Rollensystem, das bei der manuellen Be- und Entladung der Flugzeugladeräume genutzt werden kann. Den Gesprächspartner/innen zufolge führt der Einsatz der Bellyloader zu wesentlichen Erleichterungen des Verladens von Gepäckstücken im beengten Flugzeugladeraum.

Darüber hinaus wurden im Zuge des Teilprojektes 1 die Dollys, mit denen die mit Gepäck beladenen Container transportiert und verladen werden, unter Einbindung der betroffenen Beschäftigten gesundheitsgerecht umgebaut. In der

Vergangenheit war es so, dass die Container beim Verladevorgang unter Einsatz von Schulter und Armen – häufig in gebückter Haltung – angeschoben werden mussten. Dies führte in einigen Fällen zu gesundheitlichen Problemen im Schulter- und Armbereich. Heute wird eine Verriegelung zum Feststellen des Containerdollys genutzt, so dass ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin den Container in physiologisch besserer Haltung (aufrecht stehend) mit beiden Armen anschieben kann. Zur Messung der körperlichen Belastung wird auch hier das CUELA-Messsystem angewendet.

Im Zentrum des Teilprojektes 2 stand der ASM-Bereich. Ziel war es, an der Fluggastkontrollstelle Prozessabläufe und Servicequalität und somit die Kundenzufriedenheit zu verbessern. Gleichzeitig sollten die Betriebssteuerung im Rahmen der Teamarbeit und angepasster Arbeitszeitmodelle optimiert und gesundheitliche Belastungen reduziert werden. Für die Umsetzung wurde eine Musterkontrollstelle eingerichtet. Als technische Verbesserung wurden hier u.a. der Nachkontrolltisch erhöht und der Gepäckaufnahmebereich erweitert. Zudem wurden die Ausrufanlage und die Lüftungsanlage verlagert und die Rollen der Anlagen zur Gepäckbeförderungen ausgetauscht, um die Lärmbelastung zu vermindern. Die Vorschläge für Verbesserungen kamen in erster Linie von den Beschäftigten selbst, die in die Ideenentwicklung einbezogen wurden. Daneben wurden Schulungseinheiten für Mitarbeiter/innen zu den Themen Teamarbeit, Selbstorganisation des Arbeitsvollzuges, Konfliktmanagement etc. entwickelt und umgesetzt. Für Führungskräfte wurde eigens ein Schulungsprogramm mit den Schwerpunkten Mitarbeiterführung und Kommunikation konzipiert.

Auch wenn die Musterkontrollstelle unter Beteiligung von Beschäftigten entwickelt wurde, werden die Veränderungen von einigen Mitarbeiter/innen abgelehnt. Aus deren Sicht sind die Neuerungen zwar ein Erfolg für die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, sie führen aber noch nicht in ausreichendem Maße zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter/innen insgesamt. Neben weiteren personalpolitischen Maßnahmen sind hier zusätzliche Informations- und Kommunikationsmaßnahmen notwendig, die die Sinnhaftigkeit der technischen Veränderungen für die Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der Betroffenen hervorheben.

Alle Maßnahmen und Instrumente der Teilprojekte 1 und 2 sowie die entsprechenden Wirkungen wurden dokumentiert und evaluiert. Den Gesprächspartner/innen zufolge war es wichtig, die betroffenen Mitarbeiter/innen – unabhängig vom letztendlichen Erfolg bzw. der Akzeptanz der Maßnahmen – an der Ideenentwicklung zu beteiligen. Eine besondere Herausforderung besteht nach wie vor

darin, die Beschäftigten von den Vorteilen der Maßnahmen insbesondere für ihre eigene Gesunderhaltung zu überzeugen („Jede Veränderung erzeugt Misstrauen.“). Daher ist es wichtig, den Betroffenen den Sinn der Veränderungen zu erklären und die Wirkungen messbar und erkennbar zu machen.

Im Rahmen des dritten Teilprojektes wurde ein systematisches Handlungskonzept erarbeitet. Ziel war es, über die Schwerpunkte der Teilprojekte 1 und 2 ein Konzept zur Integration des Präventionsgedankens in nachhaltige Verbesserungsprozesse auf allen betrieblichen Ebenen zu entwickeln. Das Thema Prävention sollte stärker Eingang in Managementprozesse zur Förderung der Unternehmenskultur (Mehrwert der Prävention) finden. Dafür wurde u.a. ein systematisches Schulungsprogramm für Vorgesetzte als „Wissensträger der Prävention“ auf der operativen Ebene entwickelt.

Schonarbeitsplätze für Leistungsgewandelte

Leistungsgewandelte Mitarbeiter/innen, die nicht mehr in ihren ursprünglichen Tätigkeitsbereichen eingesetzt werden können – wie die rund 700 bis 800 betroffenen BVD-Beschäftigten – werden vom internen „Servicecenter Arbeit“ erfasst. Dessen Aufgabe ist es, alternative Arbeitsplätze im Unternehmen zu finden. Einige Leistungsgewandelte werden z.B. im Fahrdienst (Hol- und Bringdienst) eingesetzt, andere führen kleinere Reparaturarbeiten durch. Für diese Dienste gibt es einen eigenständigen Bereich („BD“). In weiteren Fällen werden Leistungsgewandelte im Verkehrsberatungsdienst oder als sogenannte „Tidies“ im Bereich der Sauberkeitskontrolle an den Terminals eingesetzt. Manche Leistungsgewandelte werden auch für Informations- und Servicedienste für nationale und internationale Fluggäste an den Terminals qualifiziert. Hierfür werden z.B. Englischkurse durchgeführt.

In einer Betriebsvereinbarung haben Unternehmen und Arbeitnehmervertretung festgelegt, dass für rund 250 leistungsgewandelte Mitarbeiter/innen neue Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen werden sollen. Dies geschieht zwar auf abgesenkten Tarifen, entsprechend der Betriebszugehörigkeit und des Alters der Betroffenen sollen jedoch Zulagen möglich sein. Auf diese Weise sollen direkte Einkommensverluste kompensiert werden.

Im „Zukunftsvertrag 2018“ wurde festgelegt, dass es Ausgliederungen nur dann geben soll, wenn wirtschaftlich keine andere Möglichkeit mehr besteht. Zwischen Arbeitnehmervertretung und Arbeitgeber wurde in einer Regelungsabsprache zusätzlich vereinbart, bei geplanter Fremdvergabe von Aufträgen alle Ausschreibungen mit einem Volumen von mehr als 50.000 Euro dahingehend zu prüfen, ob die entsprechenden Dienstleistungen nicht konzernintern durchgeführt

werden können. Es wurde zudem festgelegt, dass in bestimmten Fällen überprüft wird, welche ausgliederten Tätigkeiten wieder rückintegriert werden können. Laut Betriebsrat könnten auf diese Weise auch Beschäftigungsmöglichkeiten für Leistungsgewandelte gesichert werden bzw. neu entstehen.

Nach Auskunft der Gesprächspartner/innen auf Unternehmens- als auch auf Arbeitnehmerseite reichen die bestehenden Maßnahmen für Leistungsgewandelte noch nicht aus. Ein Ansatzpunkt des Unternehmens ist es, in Zukunft die Arbeitsabläufe so zu organisieren, dass Leistungsgewandelte nicht in andere Bereiche versetzt werden müssen, sondern in ihrem angestammten Bereich weiter beschäftigt werden können. Konkrete Maßnahmen sind noch nicht bekannt.

„Q-Card“ zur Förderung lebenslangen Lernens

Ein Instrument, um das lebenslange Lernen zu fördern und die Eigenverantwortung zu stärken, ist die sogenannte „Q-Card“ (Qualifizierungskarte). Diese richtet sich an alle Beschäftigten, der Fokus liegt aber auf Mitarbeiter/innen ohne Führungsfunktion. Jedem Beschäftigten – unabhängig davon, ob in Voll- oder in Teilzeit – werden 600 Euro im Jahr auf einem Lernguthabenkonto gutgeschrieben, mit denen er Weiterbildungskurse buchen kann, die nicht unbedingt etwas mit der Berufsausbildung zu tun haben müssen. Die Q-Card zielt also auf die persönliche Qualifikation über das unmittelbare Aufgabengebiet hinaus. Nach Unternehmensangaben wird dieses Angebot gut angenommen. Seit dem Start im Jahr 2001 haben mehr als 11.000 Beschäftigte an entsprechenden Seminaren, die überwiegend im Bildungszentrum der Fraport AG stattfinden, teilgenommen. Es werden vor allem Sprachkurse, aber auch Präsentationstrainings, EDV-Lernangebote, Kurse zur Selbstfindung oder Entwicklung der Teamfähigkeit besucht. Die Kurse kosten in der Regel ca. 100 Euro pro Tag. Da die Kurse häufig abends oder an Samstagen stattfinden, müssen die Beschäftigten, die dieses Angebot nutzen, jedoch auch eigene Freizeit einbringen. Das Unternehmen übernimmt die Entgeltfortzahlung für die Qualifizierung, wenn die Kurse im Bildungsurlaub besucht werden.

Ein weiteres Instrument, das im nicht-gewerblichen bzw. administrativen Bereich zur Anwendung kommt, sind Zielvereinbarungen, in denen nicht nur fachliche, sondern auch persönliche Ziele zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen oder einer Gruppe von Beschäftigten festgelegt werden. Das Erreichen der gesetzten Ziele ist gleichzeitig Basis und Messgröße für die variable Leistungszulage.

Berufliche Weiterbildung

Es gibt eine Reihe von Weiterbildungsprogrammen, die sich speziell an Führungskräfte richten. Zentrale Plattformen für den Wissens- und Erfahrungsaufbau von Führungskräften sind die Schulungseinrichtungen Fraport-Academy und Fraport-College. Jährlich werden an der Fraport-Academy ca. 500 Führungskräfte (und damit rund 75 % der Führungskräfte) im Bereich von Management- und Fachthemen intern weiterqualifiziert. Ein Schwerpunkt der Weiterbildung für operative und administrative Beschäftigte im Fraport-College richtet sich auf Führungs- und Kommunikationsthemen. Im Durchschnitt entfallen auf einen Stammbeschäftigten des Konzerns rund fünf Weiterbildungstage im Jahr (Fraport 2012).

Wissenstransfer zwischen Jung und Alt

Um das Fach- und Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter/innen rechtzeitig vor dem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben für das Unternehmen zu bewahren, hat Fraport zwei Ansätze der systematischen Wissenssicherung entwickelt: zum einen die sogenannte ‚Wissensstafette‘ und zum anderen ein unternehmenseigenes Wiki im Intranet.

Bei der ‚Wissensstafette‘ wird das wesentliche Erfahrungswissen des älteren Beschäftigten mit Hilfe von strukturierten Interviews (mit vordefinierter Themenstruktur) dokumentiert. Die Gespräche, die von Vertreter/innen des Personalbereiches geführt werden, dauern in der Regel 1,5 Stunden. Die Interviews können – falls erforderlich – wiederholt werden.

Daneben hat Fraport ein EDV-basiertes Wiki im Intranet aufgebaut, in das vor allem Arbeitnehmer/innen mit Spezialwissen (z.B. Werkstattmitarbeiter/innen, Planer/innen oder Architekt/innen) ihr Wissen selbstständig einspeisen können. Dabei können neue Rubriken erstellt werden oder einzelne Themenfelder fortgeschrieben bzw. aktualisiert werden. Bei besonders umfangreichem Expertenwissen stehen den Spezialisten zur inhaltlichen Gestaltung sogenannte ‚goldene Seiten‘ zur Verfügung.

Alter(n)sgerechte Arbeitszeitgestaltung

Für die unterschiedlichen Bereiche des Unternehmens gelten unterschiedliche Arbeitszeitsysteme. Im administrativen Bereich ist Gleitzeit die Regel. Im operativen Bereich gibt es vor allem Gruppendienstpläne, dies ist vor allem im BVD- und ASM-Bereich der Fall. In der Passagierabfertigung, in der überwiegend Frauen tätig sind, gibt es viele individuelle Einzeldienstpläne.

Fraport hat in der jüngsten Vergangenheit unterschiedliche Ansätze entwickelt und erprobt, wie die Schichtfolgen und -abläufe im gewerblichen Bereich so gestaltet werden können, dass diejenigen, die den Belastungen der Schichtarbeit nicht mehr standhalten, entlastet werden. Klassische Modelle für Vollzeitbeschäftigte im Wechselschicht- und Schichtdienst sind Dienstpläne im 7-3-7-4 Rhythmus. D.h. auf 7 Arbeitstage am Stück folgen drei freie Tage, dann wieder 7 Arbeitstage, gefolgt von vier freien Tagen usw. (Abbildung 17). Da diese Arbeitszeitmodelle sieben Arbeitstage am Stück aufweisen, hat sich auch die Bezeichnung ‚langes Raster‘ eingepreßt.

Abbildung 17: Herkömmlicher Dienstplan („Langes Raster“)

Woche	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
1	frei	Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag
2	Arbeitstag	frei	frei	frei	Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag
3	Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag	frei	frei	frei

Quelle: Fraport

Gegenwärtig wird in Teilbereichen des Unternehmens ein alternatives Dienstplanangebot („kurzes Raster“) erprobt, das maximal vier Arbeitstage am Stück vorsieht und auf neueren arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen basiert (Abbildung 18). Voraussetzung für die Einführung eines kurzen Rasters ist eine Mindestbesetzung, die sich von der Laufzeit des Basisplans ableitet. Beispiel: Ein 9-Wochen-Basisplan entspricht einer Mindestbesetzung von neun Mitarbeiter/innen im kurzen Raster (ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin pro Dienstplangruppe). Alle Dienstplangruppen müssen gleichmäßig besetzt sein, damit der Bedarf in gleichem Maße wie im langen Raster abgedeckt bleibt.

Nach Unternehmensangaben wird das Modell im Testlauf gut angenommen. Von Betriebsratsseite wird jedoch kritisch angemerkt, dass das kurze Raster die Planbarkeit und Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben der Beschäftigten einschränke. In diesem Zusammenhang wird z.B. darauf verwiesen, dass Fahrgemeinschaften, die unter den Beschäftigten aus dem Umland üblich sind, bei unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen bzw. Rastern nur noch eingeschränkt, d.h. an einzelnen Arbeitstagen, möglich sind.

Abbildung 18: Alternatives Dienstplanangebot („Kurzes Raster“)

Woche	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
1	Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag	frei	Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag
2	Arbeitstag	frei	frei	Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag
3	frei	Arbeitstag	Arbeitstag	Arbeitstag	frei	frei	frei

Quelle: Fraport

Im Unternehmen gibt es auch Überlegungen, wie die Belastungen für ältere Schichtarbeiter/innen durch kürzere Arbeitszeiten verringert werden können. Das Problem dabei ist nach eigenen Angaben jedoch, dass jede Veränderung Auswirkungen auf das Einkommen hat. Eine optimale Lösung wurde bisher noch nicht gefunden.

In einem Pilotprojekt werden zurzeit auch ‚Wunschkonzepte‘ erprobt, die laut Unternehmen den individuellen Wünschen und Ansprüchen der gewerblichen Beschäftigten an Arbeitszeitflexibilität in der übergreifenden Dienstplangestaltung stärker Rechnung tragen sollen. Besondere Herausforderung hierbei ist den Gesprächspartner/innen zufolge allerdings, eine ‚lückenlose‘ Dienstplanung zu realisieren.

Im nicht-schichtgebundenen Bereich (Gleitzeitbereich) gibt es die Möglichkeit, Zeitwertkonten zu nutzen, auf die die Beschäftigten Wertguthaben ansparen können, um zumindest teilweise die Rentenabschläge zu kompensieren, die bei vorgezogenem Ruhestand anfallen. Nach Angaben der Gesprächspartner/innen wird dieses Instrument jedoch nur von wenigen Mitarbeiter/innen genutzt.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Angebote zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Work-Life-Balance) gibt es schon seit vielen Jahren (zu Work-Life-Balance-Ansätzen bei Fraport siehe ausführlich Müller 2009). Fraport kooperiert u.a. mit einem externen Dienstleister für Familienservice. Mitarbeiter/innen können in diesem Zusammenhang kostenlose Beratung und Vermittlungsangebote in Anspruch nehmen, z.B. für Fälle, in denen Lösungen zu Fragen von Kinderbetreuung (Tagesmutter, Au-pair, Notmutter etc.) und pflegebedürftigen Familienangehörigen gefunden werden müssen. Nach Auskunft der Gesprächspartner/innen zeigen die Erfahrungen, dass Beschäftigte in kurzen oder auch länger andauernden schwierigen persönlichen Situationen arbeitsfähig bleiben, wenn sie im Selbstmanagement Unterstützung erfahren. In erster Linie besteht der Service darin, eine Orientierung zu geben, an welche

Ansprechpartner/innen sich die Betroffenen wenden können, wenn sie konkrete Hilfestellungen benötigen.

Der Beratungsbedarf beim Fraport-Familienservice wird jährlich analysiert. Die Auswertung zeigt, dass der Bedarf an Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben mit Blick auf die Themenfelder Kinderbetreuung und pflegebedürftige Angehörige nach wie vor groß ist. Daher wurde die ‚Offensive Familienservice mobil‘ ins Leben gerufen, um die Service- und Beratungsleistungen insbesondere für Beschäftigte in den personalintensiven Bereichen wie den Sicherheitsdienstleistungen und den Bodenverkehrsdiensten transparenter zu machen.

Zu den Angeboten zur Kinderbetreuung in Flughafennähe zählen vor allem das sogenannte ‚Fluggi-Land‘ und die Kinderkrippe. Aufgabe von ‚Fluggi-Land‘ ist es, als flexible Kinderbetreuung Unterstützung zu bieten, wenn die Regelbetreuung ausfällt. Angepasst an Schichtanforderungen, ermöglicht diese Serviceleistung, dass Kinder auch flexibel zwischen sechs und 22 Uhr betreut werden können. In der Kinderkrippe werden Kinder im Alter von acht Wochen bis drei Jahren ganztags betreut. Beide Betreuungsangebote werden nicht nur von Fraport-Beschäftigten, sondern auch von Mitarbeiter/innen benachbarter Unternehmen im Einzugsgebiet des Flughafens genutzt.

Demografieprojekt

Im Jahr 2011 wurde ein Demografieprojekt initiiert, um die bisher eher isoliert nebeneinander durchgeführten Maßnahmen und genutzten Instrumente zu schärfen und stärker miteinander zu verknüpfen. Vordergründiges Ziel des Projektes ist es, Bedingungen zu schaffen, damit bis zum Jahr 2020 50 % mehr Mitarbeiter/innen als im Referenzjahr 2011 abschlagsfrei in Rente gehen können. Koordiniert wird das Projekt von einem Lenkungsausschuss unter Vorsitz des Arbeitsdirektors, in dem die leitende Sicherheitsfachkraft, die leitende Arbeitsmedizinerin, die Geschäftsbereichsleiter, Vertreter/innen der Personalabteilung und Vertreter/innen des Betriebsrats mitwirken. Mitbestimmungspflichtige Themen werden zusätzlich in einem gesonderten Gremium besprochen. Das Projekt ist zunächst auf eine Laufzeit von zwei Jahren angelegt.

Anknüpfend an die bisherigen Erfahrungen basiert das Projekt im Wesentlichen auf drei Säulen, die die Ausrichtung der demografieorientierten Maßnahmen vorgeben:

- Alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung
- Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter/innen

■ Förderung eines lebenszyklusorientierten Lernens

Wesentliche Grundlage für die Planung und Entwicklung sämtlicher Maßnahmen ist eine Altersstrukturanalyse der Belegschaft, die Fraport mit externer Unterstützung durchführt. Nicht Teil des Projektes sind die Themen ‚Leistungsgewandelte Beschäftigte‘ und ‚Gesundheit und Fehlzeiten‘. Hierfür gibt es eigenständige Projekte.

Zur alter(n)sgerechten Verbesserung der Arbeitsplatzumgebung sollen u.a. weitere Hebehilfen im Bereich der Gepäckverladung installiert werden. Verbunden mit der Installation der Hebehilfen sind Kommunikationsmaßnahmen, die dabei helfen sollen, die Mitarbeiter/innen stärker für gesundheitsschonendes Handeln zu sensibilisieren. Auf diese Weise sollen Eigenverantwortlichkeit und Gesundheitsbewusstsein der Beschäftigten gestärkt und gegebenenfalls Verhaltensänderungen herbeigeführt werden. Auf operativer Ebene sollen Führungskräfte stärker dazu animiert werden, in Zusammenarbeit mit Arbeitsmedizinern die ergonomischen Bedingungen der Arbeitsbereiche zu verbessern und ‚flächendeckende‘ Konzepte zu entwickeln.

Auf dem Gebiet der Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter/innen sollen Maßnahmen entwickelt werden, um die Arbeitgeberattraktivität von Fraport am Arbeitsmarkt insgesamt zu erhöhen (Employer Branding). Ein Teilziel ist es, Stellenvakanz schneller mit qualifiziertem Personal zu besetzen und die ungeplante Fluktuation zu verringern. Im Bereich operativer Tätigkeiten z.B. im Bereich der Bodenverkehrsdienste und der Fluggastkontrolle sollen Imagekampagnen und eine verbesserte Kommunikation über das Angebot von Sozialleistungen die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen festigen und zu einer Aufwertung der Tätigkeiten führen.

Schließlich sollen mit dem Demografieprojekt weitere Anreize geschaffen werden, lebenszyklusorientiertes Lernen und damit eine Kultur des lebenslangen Lernens zu fördern. Dabei soll an bestehende Ansätze angeknüpft werden (z.B. die Q-Card).

5.6.5 Rolle des Personalwesens und Einbindung des Betriebsrats

Demografieorientierte Maßnahmen werden im Zentralbereich Personalserviceleistungen gesteuert und koordiniert. Dies geschieht in enger Zusammenarbeit mit den verschiedenen Geschäftsbereichen und unter Einbindung des Betriebsrats.

Im Rahmen von größeren Projekten ist der Betriebsrat über Lenkungsreize und (Teil-)projektgruppen involviert. Darüber hinaus bringt sich der Betriebsrat durch eigene Initiativen ein, um personalpolitische Maßnahmen zur Bewältigung

des demografischen Wandels nach vorne zu bringen und Prozesse mitzugestalten. Die Arbeitnehmervertretung beabsichtigt zudem, mit der Unternehmensleitung eine Konzernbetriebsvereinbarung abzuschließen, die Ansatzpunkte zur Gestaltung des demografischen Wandels enthält. Ein entsprechender Entwurf wurde bereits erstellt und der Arbeitgeberseite vorgelegt. Kernpunkte sind Regelungen zum Thema Arbeitszeit und Gesundheitsprävention. Unter anderem wird vorgeschlagen, dass Beschäftigte ab einer bestimmten Altersgrenze nicht mehr im Wechselschichtdienst eingesetzt werden sollen.

5.6.6 Zusammenfassung der bisherigen Erfahrungen, Bewertung und Ausblick

Fraport ist ein Beispiel eines Unternehmens aus dem Luftfahrtbereich, das mit unterschiedlichen Maßnahmen dem demografischen Wandel begegnen will. Besondere Herausforderungen für Fraport sind das steigende Durchschnittsalter der Belegschaft, eine relativ hohe Krankenquote und eine hohe Fluktuation unter den Beschäftigten. Ansatzpunkte zur Gestaltung des Wandels liegen vor allem in den Bereichen Gesundheitsförderung, Arbeitsplatzgestaltung, Schaffung von Schonarbeitsplätzen, Lernförderung, Qualifizierung, Arbeitszeitgestaltung, Wissenstransfer, Rekrutierung und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Basis für die Planung und Entwicklung von Demografiemaßnahmen ist eine Altersstrukturanalyse der Belegschaft, die regelmäßig aktualisiert wird. Die Ergebnisse der Analyse werden mit internen Experten (Arbeitssicherheits- und Gesundheitsexperten, Arbeitnehmervertretung etc.) und externen Fachleuten (Krankenkassen, Versicherungen, Forschungsinstitute etc.) diskutiert. Dabei spielen auch die Erkenntnisse von Belastungs- und Gefährdungsanalysen am Arbeitsplatz eine wichtige Rolle.

Einige der durchgeführten Maßnahmen standen bisher oft isoliert nebeneinander. Mit dem im Jahr 2011 begonnenen Demografieprojekt sollen die unterschiedlichen Handlungsansätze stärker miteinander verbunden werden. Bei konsequenter Umsetzung entsteht auf diese Weise ein strukturierter Ansatz, den das Personalmanagement gezielt zur Förderung der Arbeitsfähigkeit und Kompetenzentwicklung aller Beschäftigten- und Altersgruppen nutzen kann. Neben einer stärkeren Vernetzung der Aktivitäten ist es wichtig, Führungskräfte noch stärker für eine demografieorientierte Personalarbeit zu sensibilisieren und zu qualifizieren und sie mit unterschiedlichen präventiven Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen vertraut zu machen.

6 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Mittelfristig ist davon auszugehen, dass der demografische Wandel die Unternehmen der Ernährungsindustrie vor große Herausforderungen stellen wird. Auch wenn die vollen Auswirkungen des Wandels erst in einigen Jahren zum Tragen kommen, sind die damit verbundenen Veränderungen in den Altersstrukturen der Belegschaften bereits heute erkennbar. Es ist zu erwarten, dass sich die Situation in den nächsten Jahren weiter zuspitzen wird. Eine der großen Aufgaben für die nächsten Jahre wird es sein, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der alternden Belegschaften zu erhalten und die Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze alter(n)s-gerecht zu gestalten.

Die Betriebe müssen sich schon heute auf die Herausforderungen der Zukunft einstellen. Eine Anpassung der Arbeits- und Unternehmenspolitik kommt zu spät, wenn sich die Auswirkungen schon vollständig zeigen. Viele Unternehmen der Ernährungsindustrie – vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – beschäftigen sich jedoch noch nicht in ausreichender Form mit Maßnahmen demografieorientierter Personalpolitik und -entwicklung. Ansätze eines präventiven Gesundheitsmanagements oder notwendige Maßnahmen zum Umgang mit drohenden Kompetenz- und Erfahrungsverlusten werden nur selten genutzt. Systematisches, berufsbegleitendes Lernen spielt vor allem in der Produktion und in direkt vor- und nachgelagerten Bereichen noch eine untergeordnete Rolle. Hier ist dringend ein Umdenken erforderlich, wenn Beschäftigte zukünftig länger erwerbstätig bleiben müssen.

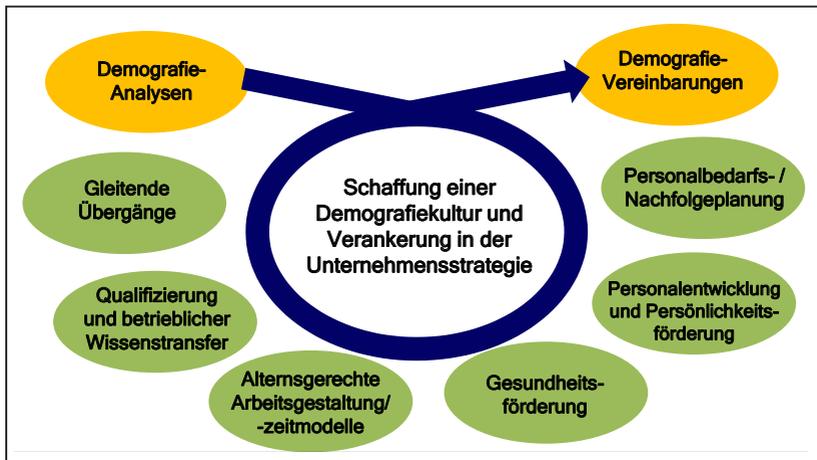
In der Ernährungsindustrie bilden die gewerblichen Arbeitnehmer/innen die große Mehrheit der Beschäftigten. Deshalb sollte diesen ein besonderes Augenmerk gelten. Aber auch für die Beschäftigten in der Verwaltung, im Vertrieb und Verkauf, die ihre Arbeit als zunehmend psychisch belastend empfinden, müssen geeignete Maßnahmen getroffen werden. Als Spezifikum der Ernährungsindustrie ist hier auch der vergleichsweise hohe Frauenanteil unter den Erwerbstätigen in besonderer Weise zu berücksichtigen. Gleichzeitig gilt es, qualifiziertes Personal an das jeweilige Unternehmen zu binden und neue, geeignete Mitarbeiter/innen zu rekrutieren. Deshalb ist es bereits heute unerlässlich, tragfähige Konzepte auf Betriebs- und Branchenebene zu entwickeln, die einerseits einer alternden Belegschaft Rechnung tragen und gleichzeitig die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen – insbesondere der KMU – stärken.

6.1 Gestaltungsfelder und ausgewählte Maßnahmen alter(n)sgerechter Personalarbeit auf betrieblicher Ebene

Alter(n)sgerechte Personalarbeit ist ein komplexes Vorhaben. Die mit dem demografischen Wandel verbundenen Herausforderungen sind sehr vielfältig. Auch die praktischen Ansätze zur Lösung demografiebedingter Probleme sind sehr unterschiedlich. Da der demografische Wandel ein Querschnittsthema ist, das auf betrieblicher Ebene viele unterschiedliche Aspekte und Handlungsfelder umfasst, gibt es kein allgemeingültiges Schema für die Auswahl und Umsetzung entsprechender Aktivitäten und Instrumente. Es können auch nicht in jedem Unternehmen der Ernährungsindustrie alle Maßnahmen gleichermaßen bearbeitet werden. Zudem hängt es stark von der jeweiligen betrieblichen Situation ab, welche demografisch bedingten Handlungsbedarfe konkret und akut existieren.

Abschließend werden daher ausgewählte demografieorientierte Instrumente skizziert, die in den Fallbeispielen Anwendung finden und für Betriebe der Ernährungsindustrie beispielgebend sein können. In Abbildung 19 werden die ausgewählten Handlungsfelder und Werkzeuge im Überblick dargestellt.

Abbildung 19: Betriebliche Handlungsfelder und Instrumente (Auswahl)



Quelle: Eigene Darstellung

Demografieanalysen

Bevor ein Unternehmen altersdifferenzierte und alter(n)sgerechte Lösungen entwickeln und umsetzen kann, ist als erster Schritt eine fundierte Analyse der de-

mografischen Situation des Betriebes erforderlich. Erst auf dieser Basis wird der aktuelle und künftige Handlungsbedarf erkennbar. Als erster Schritt bietet sich eine Altersstrukturanalyse an, mit der die Zusammensetzung der Belegschaft nach Altersgruppen untersucht wird. Hierdurch wird eine Früherkennung und bildliche Darstellung von Personalrisiken ermöglicht, die durch die demografische Entwicklung verursacht werden. Altersstrukturanalysen werden heute zumeist mit EDV-basierten Tools vorgenommen.

Wie die Erfahrungen in den Beispielunternehmen verdeutlichen, ist eine systematische Altersstrukturanalyse ein hilfreiches Instrument, um

- die Struktur der Belegschaft und die wichtigsten Personaldaten, z.B. nach Qualifikation, Vollzeit/Teilzeit, Abteilung/Arbeitsbereich oder Berufsprofil/Funktionsgruppe, im Unternehmen zu erfassen,
- die aktuelle Altersstruktur und die jährlichen Veränderungen in einem Zeitraum von mehreren Jahren für die Gesamtbelegschaft oder für Belegschaftsteile abzubilden und
- unterschiedliche Entwicklungsszenarien mit Hilfe wichtiger personalpolitischer Aspekte (z.B. Auswirkungen der Fluktuation, Einführung von Teilzeit und Austrittsdatum, Bedarf an Ausbildung und Neueinstellungen) durchzuspielen (Jasper et al. 2006).

Art und Umfang der Handlungsnotwendigkeiten können anhand der Altersstrukturanalyse leichter beurteilt und Ansatzpunkte dafür identifiziert werden. In die Analyse können weitere Kriterien einbezogen werden, so z.B. das Weiterbildungsverhalten der Beschäftigten.

Für die konkrete Durchführung einer Altersstrukturanalyse sind die folgenden Punkte bzw. Arbeitsschritte von Bedeutung:

- Bilden von Altersklassen (in der Regel in fünf Jahresabschnitten) und numerische Zuordnung der Beschäftigtenzahlen
- Berechnung der jeweiligen Anteilswerte und grafische Darstellung
- Berechnung des Durchschnittsalters
- Auswertung:
 - Abgleichen der Daten mit den Durchschnittswerten aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten
 - Vergleich der Daten mit früheren Altersstrukturanalysen
 - Vergleich einzelner Abteilungen, Arbeitsbereiche, Standorte und Mitarbeitergruppen und
 - Feststellen von Handlungsbedarf

- Fortschreibung der Daten in die Zukunft, d.h. Projektion der mittel- und langfristigen demografischen Entwicklung / Ermittlung des voraussichtlichen ‚Solls‘ in fünf, zehn, ggf. 15 Jahren (INQA 2011a).

Um im nächsten Schritt Maßnahmen zu entwickeln, empfiehlt es sich, die Erkenntnisse mit anderen Analyseverfahren und -instrumenten zu verknüpfen, z.B. mit Qualifikationsbedarfsanalysen oder Gefährdungs- und Belastungsanalysen. Ein weiteres Instrument, das hier genutzt werden kann, ist der Work Ability Index (WAI). Dieser wird auch als Arbeitsfähigkeitsindex oder Arbeitsbewältigungsindex bezeichnet. Hiermit wird die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten personenbezogen erfasst, um dann Präventionsmaßnahmen erarbeiten zu können. Dabei wird ein Fragebogen verwendet, der entweder von den Befragten selbst oder von Dritten (z.B. dem Betriebsarzt oder der Betriebsärztin) bei der betriebsärztlichen Untersuchung ausgefüllt wird. Es bietet sich auch an, die Analyse mit der Auswertung der Bevölkerungs- und Arbeitsmarktentwicklung in der Region und der Auswertung der wirtschaftlichen Entwicklung der Branche (Wachstum, Stagnation, Rückgang) und der Attraktivität der Arbeitsplätze zu kombinieren.

Demografieanalysen sollten mindestens alle zwei bis drei Jahre aktualisiert werden. Um die Verbindlichkeit beispielsweise zur Durchführung von Altersstrukturanalysen zu erhöhen, bietet es sich an, eine entsprechende Regelung zwischen den Betriebs- bzw. Tarifparteien vertraglich zu vereinbaren. Bei Unilever beispielsweise wurde die Durchführung umfassender Demografieanalysen für alle Standorte in einer Konzernbetriebsvereinbarung fixiert. Danach muss jeder Standort alle drei Jahre eine Demografieanalyse durchführen.³⁶

Personalbedarfs-/Nachfolgeplanung

Wie das Nordzucker-Beispiel zeigt, lässt sich mit einer systematischen Personalbedarfs- bzw. Nachfolgeplanung der gegenwärtige und zukünftige quantitative und qualitative Bedarf an qualifizierten Nachwuchs- und Fachkräften ermitteln. Anhand einer Altersstrukturanalyse werden Szenarien für den Personalbedarf von Nordzucker in fünf, zehn und 15 Jahren abgeleitet. Für Beschäftigte der Geburtsjahrgänge bis 19xx. wird neben dem Qualifikationsprofil und dem Funktions- bzw.

36 In der Chemieindustrie sind Altersstrukturanalysen relativ weit verbreitet. Dies wird in erster Linie auf den dort seit 2008 geltenden Tarifvertrag ‚Lebensarbeitszeit und Demografie‘ zurückgeführt, der tarifgebundene Unternehmen zu solchen Analysen verpflichtet. Dies wird als ein Anzeichen dafür gesehen, dass viele Unternehmen einen externen Anstoß benötigen, um sich auch tatsächlich mit dem demografischen Wandel zu befassen (INQA 2011b).

Aufgabenbereich der Termin des frühestmöglichen Austrittsalter erfasst. Gleichzeitig wird eine Nachfolgeplanung erstellt.

Grundsätzlich bietet es sich an, aufbauend auf einer umfassenden Demografieanalyse eine Personalbedarfsplanung regelmäßig, d.h. mindestens einmal pro Jahr, durchzuführen. So lässt sich sicherstellen, dass ein Unternehmen aktuell und in Zukunft ausreichend Personal zur Verfügung hat. Anhand einer Personalbedarfsplanung wird abgeschätzt, wie viele Beschäftigte mit bestimmter Qualifikation zum Planungszeitpunkt an welchem Ort verfügbar sein müssen, um die Handlungsfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens langfristig zu gewährleisten. Mit Hilfe der Personalbedarfsplanung lassen sich demografiebedingte Personalengpässe aufzeigen. In KMU ist es möglich, auch nicht-computergesteuerte Verfahren anzuwenden.

Für die Durchführung der Personalbedarfsplanung bieten sich grundsätzlich folgende Schritte an:

- Durchführung einer Altersstrukturanalyse
- Auswahl des Planungshorizonts
- Klärung der Unternehmensstrategie und der daraus abgeleiteten Geschäftsentwicklungspläne
- Ableitung künftiger Aufgaben und Aufteilung der Belegschaft in Qualifikationsgruppen³⁷
- Ermittlung des voraussichtlichen zukünftigen ‚Brutto‘-Personalbedarfs
- Ermittlung der voraussichtlichen Personalab- und -zugänge für den Planungszeitraum
- Ermittlung des ‚Netto‘-Personalbedarfs und damit der insgesamt notwendigen Einstellungen
- Ableitung von Maßnahmen (BMWi 2012).

Wichtig ist ein regelmäßiger Austausch von Unternehmensleitungen, Personalabteilung, Arbeitnehmervertretungen und weiteren Funktionsbereichen, die in diesem Prozess eine Rolle spielen. Für den innerbetrieblichen Austausch bedarf es bestimmter Abläufe, Strukturen und Plattformen. Ein gutes Beispiel sind die ‚HR Konferenzen‘ (‚Personalbedarfskonferenzen‘), die bei Nordzucker einmal jährlich in allen Werken stattfinden. Akteure der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite diskutieren und bestimmen den zukünftigen Personalbedarf des Unter-

37 Ggf. einschließlich der Ermittlung von Veränderungen der Qualifikationsanforderungen, u.a. aufgrund des Einsatzes neuer Technologien und Produkte, neuer Märkte, veränderter gesetzlicher Vorgaben etc.

nehmens. Die Planung wird mit dem unternehmensinternen Rekrutierungs- und Ausbildungsprogramm abgestimmt.

Sind der zukünftige Personalbedarf und zu erwartende Vakanzen aufgrund des Ausscheidens älterer Beschäftigter frühzeitig bekannt, können der zukünftige Personaleinsatz und Maßnahmen der Personalrekrutierung geplant werden. Mit Blick auf die Rekrutierung ist allerdings zu beachten, dass durch das Nachrücken von geburtenschwächeren Jahrgängen in zahlreichen Unternehmen in den nächsten Jahren ein Nachwuchsmangel zu erwarten ist. Daher müssen sich Unternehmen auf eine stärkere Konkurrenz um junge Mitarbeiter/innen einstellen. Die Situation könnte sich gerade für mittelständische Unternehmen verschärfen, die beim Werben von Nachwuchskräften gegenüber Großunternehmen möglicherweise das Nachsehen haben. Um auch zukünftig den Bedarf an Nachwuchs- und Fachkräften ausreichend decken zu können, ist es für KMU wichtig, über neue Wege der Rekrutierung nachzudenken. Dazu gehören z.B. Kooperationen mit Schulen (Praktikumsangebote) und Universitäten (Angebote für ein duales Studium), Präsenz auf (Ausbildungs-)Messen der Region, gezielte Teilzeitbewerbung oder unterschiedliche Zielgruppenansprachen (INQA 2011a). Eine Knappheit an Nachwuchs- und Fachkräften kann auch bewirken, dass die Unternehmen wieder verstärkt auf die Rekrutierung Älterer setzen.

Personalentwicklung und Persönlichkeitsförderung

Ziel der Personalentwicklung eines Unternehmens ist es, die Beschäftigten so zu qualifizieren und zu entwickeln, dass sie anstehende Arbeitsaufgaben bewältigen können. Maßnahmen der Personalentwicklung sind besonders erfolgreich, wenn neben den Zielen des Unternehmens (in erster Linie die langfristige Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit) auch die Ziele der Beschäftigten (z.B. persönliche Entwicklungsziele oder Karrieremöglichkeiten) Berücksichtigung finden. In den Zielen der Personalentwicklung spiegeln sich auch die Ziele der Persönlichkeitsförderung wider. Durch Maßnahmen der Persönlichkeitsförderung können Flexibilität, Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit gesteigert werden. Es ist auch von einer Verringerung der Fluktuation von Beschäftigten auszugehen.

Der Nutzen der Persönlichkeitsförderung liegt oft darin, dass Beschäftigte herausfordernde Arbeitsaufgaben mit neu erworbenen Fertigkeiten und beruflichen Kompetenzen leichter bewältigen können. Darüber hinaus kann das Selbstwertgefühl eines einzelnen Mitarbeiters bzw. einer einzelnen Mitarbeiterin durch abwechslungsreiche Aufgabeninhalte und durch eine Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen (sofern gewollt) gesteigert werden. So wird der

Beschäftigte in die Lage versetzt, den Stellenwert und die Sinnhaftigkeit seiner Tätigkeiten besser zu erfassen.

Dass die Förderung der Persönlichkeit nicht nur auf die Personalentwicklung jüngerer Mitarbeiter/innen ausgerichtet sein muss, zeigt das Beispiel Ritter. Mit dem Programm ‚Ritter 55plus‘ werden gezielt Beschäftigte über 55 Jahre dahingehend geschult, bis zum Renteneintritt Sinn und Freude an ihrer Arbeit zu haben und zum Unternehmenserfolg beizutragen. Einzelcoachings und selbstorganisierte Gruppentreffen dienen dazu, die Arbeitsfähigkeit und die Motivation älterer, langjähriger Beschäftigter zu fördern. Die Teilnehmer/innen des Programms sollen erfahren, dass Freude an der Arbeit auch in höherem Alter möglich ist und dass sie für das Unternehmen nach wie vor wichtig sind. So sollen Erfolgserlebnisse in der Spätphase des Berufslebens entstehen, und eigene Kreativität und ungenutzte Potenziale neu entdeckt werden.

Gesundheitsförderung

Die Vermeidung von körperlichen und psychischen Erkrankungen und die Förderung und der Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten sind ein zentrales Interesse von Unternehmen. Da die Erwerbsbiografien von Arbeitnehmer/innen zukünftig länger werden, müssen sich Unternehmen verstärkt fragen, wie die Gesundheit der Mitarbeiter/innen über den gesamten Erwerbsverlauf erhalten und gefördert werden kann. Unternehmen können zweifellos auf die Gesundheit der Beschäftigten Einfluss nehmen, da arbeitsbedingte Krankheiten häufig auf belastende Tätigkeiten bzw. ein belastendes Arbeitsumfeld zurückzuführen sind.

Gerade in den großen untersuchten Unternehmen bzw. Konzernen wird ein ganzes Bündel von Maßnahmen der Gesundheitsförderung ergriffen, die darauf abzielen, den negativen Folgen arbeitsbedingter Belastungen bzw. eines ‚belastungsbedingten Voralterns‘ entgegenzuwirken. Hier finden sich Maßnahmen wie etwa das Angebot der Nutzung von betrieblichen Fitnesscentern oder die Gewährung von Zuschüssen bei der Nutzung externer Sport- und Finesseinrichtungen. Ferner werden in einigen Fällen konkrete Aktivitäten wie die Durchführung von Rückenschulen und regelmäßige Gesundheitschecks initiiert.

Gesundheitsfördernde Maßnahmen lassen sich generell in verhaltens- und verhältnispräventive Ansätze differenzieren. Mit verhaltensbezogenen Maßnahmen wird das Ziel verfolgt, die individuelle Einstellung der Arbeitnehmer/innen mit Blick auf ihr Gesundheitsverhalten zu verändern bzw. das Gesundheitsbewusstsein der Beschäftigten zu erhöhen. Beispiele hierfür sind regelmäßige Gesundheitschecks, Ernährungsberatung, Stressmanagement, Rückenschulen, be-

triebliche Fitnesscenter. Verhaltenspräventive Ansätze bleiben aber ohne Effekt, wenn Beschäftigte unter gesundheitsbelastenden Bedingungen arbeiten. Daher sind zusätzliche verhältnispräventive Maßnahmen notwendig, um die physischen und psychischen Belastungen für die Beschäftigten zu vermindern. Dabei steht die Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch organisatorische Maßnahmen (wie Team- und Gruppenarbeit, die Beseitigung von Gesundheitsgefahren und Unfallrisiken etc.) im Vordergrund.

Wichtig ist, Führungskräfte speziell für die gesundheitlichen Probleme der Älteren und auf möglicherweise wachsende psychische Belastungen der Beschäftigten infolge einer Zunahme von Arbeitsdichte und Arbeitsdruck zu sensibilisieren. Ein Beispiel ist das Konzept ‚We care‘, das Unilever gemeinsam mit dem Fürstenberg Institut erarbeitet hat. In zweitägigen Workshops lernen Führungskräfte, ihre Wahrnehmung und Verantwortung für die Bedürfnisse und Gesundheitsprobleme der Mitarbeiter/innen zu stärken.

Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung und Arbeitszeitmodelle

Forschungsergebnisse zeigen, dass sich Beschäftigte, die derselben Altersgruppe angehören, in ihrem Leistungsvermögen und ihren Fähigkeiten deutlich unterscheiden. Unterschiede zwischen Beschäftigten derselben Altersgruppe nehmen mit dem Alter in der Tendenz eher zu als ab (Behrend 2002). Darüber hinaus sehen sich Beschäftigte je nach Unternehmen (dienstleistungs- versus produktionsorientiert) und Arbeitsplatz (administrativ-kaufmännisch versus gewerblich) unterschiedlichen Anforderungen gegenübergestellt. Ansatzpunkte, die Leistungsfähigkeit alternder Belegschaften und den Arbeitsprozess möglichst optimal aufeinander abzustimmen und somit die bestehenden Potenziale bestmöglich zu nutzen, liegen vor allem in der Arbeitsgestaltung und Arbeitszeitregelung.

Der Gestaltungsbereich von Arbeitskontexten umfasst ein breites Spektrum von unterschiedlichen präventiven, korrektiven/unterstützenden und kompensatorischen/rehabilitativen Maßnahmen. Zu nennen sind hier u.a. Arbeitsschutzmaßnahmen und Verbesserungen der Arbeitsplatzergonomie (z.B. Lärmreduzierung, Schutz vor Gefahrstoffen, Optimierung der Beleuchtung). Ein Ansatzpunkt ist auch eine Neuorganisation von Arbeitsabläufen, um durch eine Veränderung von Aufgabenzuschnitten alterskritische Anforderungen zu vermindern. Zudem kann durch wiederkehrende Tätigkeitswechsel möglicherweise einseitigen Arbeitsprozessen entgegengesteuert werden.

In den untersuchten Unternehmensbeispielen werden Fragen der alter(n)sgerechten Arbeitszeitgestaltung als eine der größten Herausforderungen gesehen,

eine Erwerbstätigkeit bis zum Eintritt des gesetzlichen Renteneintrittsalters von bis zu 67 Jahren zu ermöglichen. Um die Belastungen für Arbeitnehmer/innen zu reduzieren und so die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, bestehen mögliche Lösungsansätze in der Anpassung von Umfang, Dauer und Lage der Arbeitszeit. In der Ernährungsindustrie sind neben Maßnahmen der Pausengestaltung und der Arbeitszeitreduktion und -flexibilisierung Ansätze zur Optimierung von Schichtsystemen von besonderer Bedeutung.

Nirosta und Nordzucker haben in jüngster Zeit umfassende Konzepte entwickelt, um Schichtpläne und -folgen möglichst gesundheitsförderlich und damit alter(n)sgerecht zu gestalten. Dabei werden die folgenden arbeitswissenschaftlichen Kriterien für Schichtpläne weitestgehend berücksichtigt (siehe ausführlich Fergen, Schweflinghaus & Tiedemann 2009):

- Die Anzahl der Nachtschichten hintereinander sollte möglichst klein sein, es sollten nicht mehr als drei Nachtschichten in Folge geleistet werden.
- Die Vorwärtsrotation sollte bevorzugt werden (Früh / Spät / Nacht / frei).
- Nach Nachtschichten oder einer Nachtschichtphase sollte eine möglichst lange Ruhezeit folgen (möglichst zwei Tage, mindestens 32 Stunden).
- Eine ‚Massierung‘ der Arbeitszeit sollte vermieden werden (nicht mehr als fünf Tage).
- Ungünstige Schichtfolgen sind zu vermeiden (z.B. Nacht / frei / Früh; hier bestände nur eine Ruhezeit von 24 Stunden; oder Nacht / frei / frei / Früh).
- Es sollte eine geblockte Wochenendfreizeit gewährt werden (zwei bis drei Tage).
- Frühschichten sollten nicht zu früh beginnen und Nachtschichten sollten früh enden.
- Es sollte mindestens ein freier Abend in der Woche zwischen Montag und Freitag vorgesehen sein. Dies wäre bei fortlaufend Früh / Spät / Nacht sonst nur alle drei Wochen möglich.
- Auch Früh- und Spätschichten sollten schnell rotieren (ein bis drei Tage).

Die Erfahrungen der untersuchten Fälle zeigen, dass Veränderungen der Schichtmodelle schwierig sind. Zum einen ist zu berücksichtigen, dass Schichtmodelle heute komplexe Systeme sind, die aus einem breiten Bündel unterschiedlichster Regelungen bestehen. Zum anderen ist zu bedenken, dass Veränderungen der Schichtmodelle in die für Schichtarbeiter/innen ohnehin aufwendige Gestaltung ihrer Pendelgewohnheiten (Beispiel: Abstimmung von Fahrgemeinschaften) und ihrer außerbetrieblichen Lebenszusammenhänge eingreifen und gewohnte Ar-

beits- und Lebensrhythmen verändern können. Diese Problematik nimmt in der bei Fraport geführten Diskussion einen hohen Stellenwert ein.

Bei Nordzucker war das neue Arbeitszeitsystem unter den Beschäftigten zunächst nicht unumstritten, weil die Zahl der Überstunden während der Kampagne und die damit verbundenen Zusatzverdienstmöglichkeiten durch die Neuregelung deutlich eingeschränkt wurden. Um auch der Belegschaft die Vorteile des neuen Schichtsystems für die Gesunderhaltung der Beschäftigten nahezubringen, war viel Überzeugungsarbeit notwendig. Der Betriebsrat war an der Planung und Einführung des neuen Schichtsystems für die Kampagnenmonate maßgeblich beteiligt. Die Ausgangssituation war nicht einfach: Auf der einen Seite sah der Betriebsrat eine seiner Kernaufgaben darin, sich für finanzielle Belange der Beschäftigten stark zu machen. Auf der anderen Seite sahen sich die Arbeitnehmervertreter/innen in diesem Fall in der Pflicht, auch das gesundheitliche Wohlbefinden der Beschäftigten zu fördern. Der Betriebsrat musste somit quasi einen ‚Spagat‘ zwischen unterschiedlichen Interessen leisten. Heute wird das System von großen Teilen der Belegschaft trotz der Einschränkung von Zusatzverdienstmöglichkeiten weitestgehend akzeptiert.

In Bezug auf Beschäftigte, die bereits gesundheitliche Beeinträchtigungen haben, sind daneben Fragen nach dem Ausscheiden aus dem Schichtbetrieb (bzw. der Freistellung von Nachtarbeit) und die entsprechende Einrichtung einer Tagsschicht von Bedeutung. In Produktionsbereichen besteht diese Option aus arbeitsorganisatorischen Gründen häufig nicht. Überlegungen sollten sich daher auf die Ermöglichung von Schichtfreizeiten, Kurzpausen etc. beziehen. Eine weitere Überlegung, um hier Abhilfe zu schaffen, wäre die Erhöhung der Zahl von Alternativ- bzw. Schonarbeitsplätzen, z.B. durch Outsourcing-Maßnahmen.

Qualifizierung und betrieblicher Wissenstransfer

In Anbetracht des drohenden Verlustes von Erfahrungswissen infolge des absehbaren geballten Ausscheidens der Alterskohorte der heute bereits über 50-Jährigen ergibt sich eine besondere Problemsituation, auf die die Unternehmen reagieren müssen. Daher ist der betriebliche Wissenstransfer ein wichtiges Handlungsfeld, das möglichst frühzeitig vor Ausscheiden der Gruppe der Babyboomer angegangen werden muss.

Geeignete Instrumente sind beispielsweise Mehrbereichsarbeitsplätze in der Produktion, die sich z.B. für altersgemischte Gruppen auf dem Gebiet qualifizierter Facharbeit, aber auch im Bereich langjährig angelernter Tätigkeiten anbieten. Dass auch Arbeits- bzw. Lerntandems, die aus Wissensgeber – der ältere

Mitarbeiter, der bald aus dem Unternehmen ausscheiden wird – und dem Wissensnehmer – der jüngere Beschäftigte, der in Zukunft die Aufgaben des Wissensgebers übernehmen wird –, sinnvoll sind, zeigt das Beispiel Nirosta. Es ist jedoch nicht zwingend, dass Ältere ihr Wissen nur an einen direkten Nachfolger bzw. eine direkte Nachfolgerin abgeben. Wichtig ist der generelle Austausch zwischen Jung und Alt in Situationen, in denen es etwas zu lernen gibt. Denn nach dem Prinzip eines Lerntandems bilden auch die jüngeren die älteren Beschäftigten weiter. Dabei kann es zu einem beidseitigen Wissenstransfer kommen. Für eine flächen-deckende Umsetzung solcher Modelle ist Weitblick erforderlich. Entsprechende Maßnahmen dürfen nicht zu kurzzeitig erfolgen.

Mit Blick auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit rücken zudem Weiterbildungsaktivitäten im Sinne eines lebenslangen Lernprozesses und lernförderlicher Arbeit in den Vordergrund. Wichtig ist, dass das Lernen über den gesamten Verlauf der Erwerbsbiografie verteilt ist und nicht nur jüngere Beschäftigte einbezieht bzw. erst bei Auftreten akuter Personaleinsatzprobleme erfolgt. So können Qualifizierungsdefizite bei Beschäftigten in der Spätphase ihres Erwerbslebens vermieden werden. Bei Maßnahmen, die speziell auf die Weiterqualifizierung Älterer ausgerichtet sind, geht es zunächst oft erst einmal darum, Bildungsbarrieren zu beseitigen. Älteren Beschäftigten wird generell eine geringere Weiterbildungsbereitschaft nachgesagt. Hindernisse können aber auch darin bestehen, dass spezielle Bildungskonzepte für Ältere schlichtweg fehlen oder ältere Beschäftigte individuelle Hemmungen haben, die z.B. in Versagensängsten oder einer Lernentwöhnung zum Ausdruck kommen. Wie das Beispiel Nirosta zeigt, bieten sich für ältere Beschäftigte in erster Linie Lernformen an, die in die Arbeit integriert werden und von persönlichem Coaching bis zu Qualifizierungszentren in der Produktion bzw. Produktionlernsystemen reichen können. In diesem Zusammenhang sind auch die Rolle und das Verhalten von Führungskräften von besonderer Bedeutung: Die Motivation älterer Mitarbeiter/innen zur Weiterbildung ist eine Führungsaufgabe, die in der Praxis mehr Gewicht erhalten sollte.

Schließlich geht es auch darum, jüngere Beschäftigte, vor allem die Auszubildenden, nach Abschluss ihrer Ausbildung zu übernehmen. Um spezifische Ausbildungsbedarfe zu überprüfen, bietet sich die Durchführung von Altersstruktur- und Qualifikationsbedarfsanalysen an.

Gleitende Übergänge: optionale Ausstiegs- und Übergangsregelungen in den Ruhestand

Auch wenn die staatliche Förderung durch die BA im Jahr 2009 ausgelaufen ist, ist die Nutzung von Altersteilzeitmodellen immer noch ein mögliches personalpolitisches Instrument, um den durch die demografische Entwicklung ausgelösten Entwicklungen wirksam begegnen zu können. Dies zeigt das Beispiel Ritter. Generell sollte es aber das Ziel demografieorientierter Personalpolitik sein, die Mitarbeiter/innen bis zu einem höheren Erwerbsalter bzw. bis zum Renteneintrittsalter im Betrieb zu halten – vorausgesetzt, es sprechen keine situations-, verhaltens- oder betriebsbedingten Gründe dagegen. Altersteilzeit darf keine grundsätzliche Antwort auf hohe arbeitsbedingte Belastungen z.B. durch eine schlechte Arbeitsgestaltung sein.

Mit dem Wegfall der Förderung werden Unternehmen andere Lösungen finden müssen, wenn Beschäftigte vorzeitig und vor allem ohne größere finanzielle Einbußen in Rente gehen wollen bzw. sollen. Dies gilt in erster Linie für Teilbranchen und Tätigkeiten, die es vielen Beschäftigten mit gesundheitlichen Einschränkungen nicht erlauben, bis zum regulären Austritt aus dem Erwerbsleben zu arbeiten. Hier kämen z.B. Langzeitkonten bzw. Zeitwertkonten in Frage, in die Mitarbeiter/innen Überstunden oder Entgeltbestandteile einbringen, um früher in den Ruhestand gehen zu können. Diese Maßnahmen kommen in der Regel jedoch nur für Beschäftigte mit höherem Einkommen in Betracht, in der Praxis spielen sie für breite Belegschaftsschichten daher keine große Rolle. Zudem gehören die Beschäftigten, die körperlich belastende Tätigkeiten ausführen, die zu ernststen gesundheitlichen Beschwerden führen können, häufig nicht zu dieser Gruppe. Hinzu kommt, dass die Möglichkeiten, Überstunden zu leisten, im Rahmen von Schichtarbeit, die für die meisten Beschäftigten in der Produktion die Regel ist, begrenzt sind. Andererseits können Überstunden wiederum die gesundheitliche Belastung verstärken.

Ein Beispiel für eine Maßnahme, um einen flexiblen Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen, sind Brückenrentenmodelle, wie sie bei Unilever unter der Bezeichnung Unilever-Zusatz-Rente (UZR) angeboten werden. Bei entsprechender Kapitalansparung ist die Brückenrente eine sinnvolle Ergänzung der gesetzlichen Altersvorsorge.

Seit 2009 ist die Brückenrente bereits fester Bestandteil des Leistungsspektrums der von den Tarifparteien der Ernährungsindustrie mit der tariflichen Altersvorsorge beauftragten Pensionskasse Ernährung und Genuss (PEG). Arbeitnehmer/innen, die über die Pensionskasse abgesichert sind, können einen Teil

ihrer angesparten Altersvorsorge dazu nutzen, ab einem Alter von 60 Jahren den Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand persönlich zu gestalten. Auf diese Weise kann die Zeit zwischen individuellem, vorzeitigem Arbeitsende und dem Eintritt in den Ruhestand – quasi der Vorruhestand – überbrückt werden. Während dieser Zeit bezieht der Beschäftigte von der Pensionskasse eine Brückenrente. Die Regelungen für die Brückenrente können auf betrieblicher Ebene auch so ausgestaltet sein, dass sie als Teilzeitrente genutzt wird. So kann der Beschäftigte beispielsweise halbtags arbeiten und sein vermindertes Entgelt bis zum endgültigen Eintritt in den Ruhestand durch die Brückenrente aufstocken.

Demografievereinbarungen

Um den betrieblichen Handlungsfeldern und Instrumenten zur Bewältigung und Gestaltung des demografischen Wandels einen gemeinsamen Rahmen und eine gemeinsame Ausrichtung zu geben, ist der Abschluss einer Demografievereinbarung auf betrieblicher oder auf Konzernebene sinnvoll. Hier kann die im Frühjahr 2012 bei Unilever von Unternehmensleitung und KBR geschlossene Vereinbarung als gutes Beispiel dienen.

Wichtig ist, dass eine Demografievereinbarung verbindliche Richtlinien für alle Handlungsfelder umfasst, für die entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Auf diese Weise kann eine Rahmenregelung für eine nachhaltige und vorausschauende Personalpolitik geschaffen werden, die einerseits die Bedürfnisse der Arbeitgeberseite nach veränderten Personalstrukturen (Fachkräftebedarf) und andererseits die Interessen der Beschäftigten nach alter(n)s- und leistungsgerechten Arbeitsbedingungen berücksichtigt.

Schaffung einer ‚Demografiekultur‘ und Verankerung des Demografiethemas in der Unternehmensstrategie

Hilfreich bei der Umsetzung und Akzeptanz von demografieorientierten Maßnahmen ist die Entwicklung einer ‚Demografiekultur‘ im Unternehmen. Wichtig ist, bei möglichst vielen Beschäftigten und Führungskräften das Bewusstsein für die veränderten Bedingungen zu schaffen, die bedingt durch den demografischen Wandel auf das Unternehmen zukommen.

In diesem Zusammenhang sind Fragen der Mitarbeitermotivation – insbesondere der älteren Beschäftigten – von besonderer Relevanz. So bilden insbesondere Wertschätzung und Anerkennung durch Führungskräfte und Kolleg/innen einen bedeutsamen Einflussfaktor, um die Leistungsmotivation Älterer aufrechtzuerhalten. Durch eine negative Bewertung Älterer kann deren Arbeitsmotivation sinken

und damit einhergehend ihre Leistung abnehmen. Im äußersten Fall können die Betroffenen sogar einen früheren Austritt aus dem Erwerbsleben ins Auge fassen. Eine Unternehmens- und Führungskultur, die die spezifischen Leistungen und die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter würdigt, kann einem Motivationsverlust gegensteuern. Bekanntlich gewinnt neben dem Wunsch nach Anerkennung auch der Wunsch nach Weitergabe des Erfahrungswissens, größeren Handlungsspielräumen in der Arbeit und der Einbeziehung in Entscheidungsprozesse mit steigendem Alter an Bedeutung. Damit steigt die Arbeitszufriedenheit, die nachweislich in direktem Zusammenhang mit der Produktivität steht. Insgesamt profitieren Beschäftigte und Unternehmen.

Der demografische Wandel ist ein Querschnittsthema. Die Fülle der möglichen Handlungsansätze und Werkzeuge verdeutlicht, dass eine ‚demografiefeste‘ Arbeits- und Unternehmenspolitik eine große Bandbreite von Gestaltungsfeldern umfasst. Inwieweit ein Betrieb alle Aspekte des Themas berücksichtigt, ist eine Frage der strategischen Ausrichtung. Jedes Unternehmen sollte seine eigene, auf seine Besonderheiten und Herausforderungen zugeschnittene langfristig wirkende, präventive Strategie entwickeln und umsetzen. Sicherlich sind Großunternehmen eher als mittelständische Unternehmen in der Lage, einen ganzheitlichen Strategieansatz zu wählen, der das Demografiethema umfassend begreift. Dafür sind komplexe Strukturen und personelle Ressourcen der betrieblichen Verantwortlichen aus unterschiedlichen Bereichen erforderlich.

Bei der Wahl einer ganzheitlichen Strategie besteht die Gefahr darin, dass „der Prozess zwar ambitioniert startet, dann aber im kurzfristorientierten Tagesgeschäft versandet“ (INQA 2011a, S. 51). Daher muss genau überlegt werden, welche Punkte der umfassenden Strategien tatsächlich bearbeitet werden. „Häufig haben am Ende einzelne Arbeitskreise zwar intelligente Konzepte erarbeitet, doch ohne eigene Budgetverantwortung der Beteiligten hängt die Implementierung der Maßnahmen ganz von der Überzeugungskraft der Ideen bei der Geschäftsleitung ab“ (ebd.).

Selbstverständlich ist der umfassende Ansatz für Unternehmen und Konzerne, die über ausreichende personelle Kapazitäten verfügen, ein sinnvoller Weg, sich langfristig auf alle denkbaren Auswirkungen des demografischen Wandels einzustellen. Für kleinere und mittlere Unternehmen empfiehlt es sich jedoch, auf Basis der spezifischen Problemlage und der Erkenntnisse der Demografieanalysen Schwerpunkte bei der Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen zu setzen. Viele KMU sind aufgrund einer geringen personellen und finanziellen Ausstattung kaum in der Lage, eine ambitionierte Demografiestrategie umzusetzen. Doch auch

diese Unternehmen können zur Gestaltung des demografischen Wandels innerbetriebliche Ressourcen nutzen, die wenig finanziellen Aufwand erzeugen. Dazu gehören die Anregungen und Ideen von Verantwortlichen ebenso wie das Wissen und die Kreativität von einzelnen Beschäftigten. Für intelligente Lösungen mit großer Wirkung reicht es häufig aus, an kleinen ‚Stellschrauben zu drehen‘. Wichtig ist, die Beschäftigten umfassend zu informieren und in den Entwicklungs- und Umsetzungsprozess einzubeziehen.

6.2 Demografischer Wandel – Ansatzpunkte für die Betriebsratsarbeit

Untersuchungen aus anderen Branchen zeigen, dass Betriebsräte im Vergleich zu Geschäftsführungen und Personalleitungen in der Regel unterschiedliche Sichtweisen einnehmen, mit welchen Maßnahmen das Thema Demografie auf betrieblicher Ebene angegangen werden soll (vgl. z.B. Katenkamp, Martens & Georg 2012; Tullius et al. 2012). In der Wahrnehmung der mit dem demografischen Wandel verbundenen Probleme gibt es in der Tendenz jedoch ähnliche Einschätzungen. Für beide Seiten sind z.B. Fragen des Know-how-Verlustes und des Wissenserhalts von großer Bedeutung. Betriebsräte sehen aber generell einen höheren Handlungsdruck, für sie hat auch die Belastungssituation für die Beschäftigten und deren Folgen größeres Gewicht. Sowohl im Hinblick auf körperliche als auch auf psychische Belastungen sehen Arbeitnehmervertreter/innen besonderen Handlungsbedarf, wenn der demografische Wandel bewältigt werden soll. Dieses Bild zeigt sich in ähnlicher Weise auch mit Blick auf die untersuchten Fallbeispiele.

Es ist generell üblich, dass Betriebsparteien die betriebliche Situation unterschiedlich wahrnehmen und Problemfelder und Handlungsbedarfe unterschiedlich gewichten. In diesen unterschiedlichen Perspektiven liegt auch eine Chance für Betriebsräte. Wenn Arbeitnehmervertretungen mit der Arbeitgeberseite über alter(n)sgerechte bzw. demografieorientierte Betriebspolitik verhandeln, können sie ihren Schwerpunkt mit Nachdruck einbringen und auf diese Weise dazu beitragen, dass die betriebliche Situation möglichst vollständig abgebildet wird. Dies war z.B. bei Unilever die Voraussetzung dafür, dass unterschiedliche Themen (Demografieanalyse, Demografiekultur, Organisation, Rekrutierung, Qualifizierung und Gesundheitsmanagement, Unilever-Zusatz-Rente) in entsprechender Breite Eingang in die KBV zur ‚Demografie und Schaffung nachhaltig wettbewerbsfähiger Personalstrukturen‘ gefunden haben.

Neben dem Abschluss von Betriebsvereinbarungen haben Betriebsräte natürlich die Möglichkeit, auf Grundlage der durch das Betriebsverfassungsgesetz

(BetrVG) gegebenen Mitbestimmungs-, Mitwirkungs- und Initiativrechte auf demografiebezogene Aspekte im Unternehmen einzuwirken. Der Betriebsrat hat z.B. gemäß § 90 BetrVG ein Unterrichts- und Beratungsrecht in Fragen der Planung von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen, technischen Anlagen, Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder der Arbeitsplätze. Der Arbeitgeber hat die Auswirkungen auf die Arbeitnehmer/innen, insbesondere auf die Art ihrer Arbeit sowie die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Arbeitnehmer/innen rechtzeitig mit dem Betriebsrat zu beraten und dessen Vorschläge und Bedenken zu beachten. Beide Parteien sollen dabei die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigen. Laut § 91 BetrVG kann der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht einfordern, wenn die Beschäftigten durch Änderungen der Arbeitsabläufe, der Arbeitsplätze bzw. der Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen, in besonderer Weise belastet werden.

6.3 Demografischer Wandel – Impulse durch eine demografieorientierte Tarifpolitik?

Neben der betrieblichen Ebene sollten die Herausforderungen des demografischen Wandels auch Thema auf der Tarifebene sein. Der generelle Vorteil einer flächendeckenden Thematisierung durch die Tarifpartner besteht darin, dass hier Regelungen mit hoher Wirksamkeit getroffen werden können, die auf Ebene des Betriebs nur schwer durchzusetzen wären. Denn tarifliche Regelungen gelten für alle tarifgebundenen Unternehmen.

Im Bereich der Ernährungsindustrie gibt es bisher noch keinen Tarifvertrag mit unmittelbarem thematischem Bezug zur demografischen Entwicklung. Dass demografiebezogene Tarifverträge, die neben dem Schutzgedanken Regelungsinhalte mit aktivierenden Elementen aufgreifen, durchaus Impulse für die Gestaltung des demografischen Wandels setzen können, zeigen die Erfahrungen der Chemieindustrie und der Eisen- und Stahlindustrie. Dort wurden Tarifverträge abgeschlossen, die ausdrücklich auf das Thema Demografie Bezug nehmen (siehe

ausführlich INQA 2011b; Kattenkamp et al. 2012).³⁸ Demografie-Tarifverträge können nicht nur Anlass geben, sich auf betrieblicher Ebene überhaupt mit dem Thema Demografie bzw. der Frage der Altersstruktur zu beschäftigen und somit den Handlungsdruck zu erhöhen. Im Idealfall und bei konsequenter Umsetzung können sie auch Prozesse in Gang bringen, indem sie Lösungsansätze zur praktischen Gestaltung auf betrieblicher Ebene vorgeben.

Alles in Allem gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie Tarifpolitik eine alter(n)sgerechte Unternehmenspolitik unterstützen kann, z.B.:

- Regelungen durch (Demografie-)Tarifverträge
- Impuls und Legitimation für die betrieblichen Verantwortlichen durch Tarifverträge, die den demografischen Wandel oder Teilaspekte (z.B. Alters-, Belastungs- und Qualifizierungsfragen) thematisieren
- Sensibilisierung der betrieblich Verantwortlichen durch Thematisierung der Herausforderungen
- Know-how-Transfer durch Publikationen, Projekte, Veranstaltungen, Informations- und Beratungsangebote (INQA 2011a).

Wichtig ist, dass Demografie-Tarifverträge Bestandteile enthalten, die weitestgehend offen gehalten sind, damit maßgerechte Instrumente der Problemlösung unter den spezifischen Bedingungen auf betrieblicher Ebene ausgestaltet werden können. Dazu gehören z.B. Themen und ‚Stellhebel‘ für eine alter(n)sgerechte Unternehmenspolitik. Neben diesen ‚Leitplanken‘ sollten Demografie-Tarifverträge jedoch auch verbindliche Regelungen enthalten, die den Handlungsdruck für die Unternehmen erhöhen. Hierzu sollten zumindest die verpflichtende Durchführung von Altersstruktur- und Qualifikationsanalysen bis zu einem bestimmten Zeitpunkt und sich daran anschließende Beratungen gehören, um eine Basis für

38 Dies ist zum einen der ‚Tarifvertrag zur Gestaltung des demografischen Wandels‘ für die westdeutsche Eisen- und Stahlindustrie aus dem Jahr 2006 und zum anderen der Tarifvertrag ‚Lebensarbeitszeit und Demografie‘ in der Chemieindustrie aus dem Jahr 2008. Beide Tarifverträge enthalten kaum detaillierte und obligatorische Regulierungen. Stattdessen geben sie den betrieblichen Akteuren einen Handlungsrahmen vor, der auf betrieblicher Ebene ausgestaltet werden muss. Daher kommt den betrieblichen Verantwortlichen eine große Rolle bei der Umsetzung von tariflichen Standards zu. Als integrierte inhaltliche ‚Stellhebel‘ für eine alter(n)sgerechte Arbeits- und Betriebspolitik werden die Themen Qualifizierung, Gesundheitsförderung, Arbeitsorganisation, Work-Life-Balance und gleitendes Ausscheiden aus dem Erwerbsleben (durch die Einrichtung von Demografiefonds) aufgeführt.

weitere Aktivitäten auf betrieblicher Ebene zu schaffen.³⁹ Diese können in Planungs- und Aushandlungsprozessen bestehen, die dann in Demografievereinbarungen und/oder Demografieprojekte münden können. Auch die Einrichtung eines Demografiefonds auf betrieblicher Ebene, in den das Unternehmen jährlich einen bestimmten Betrag einzuzahlen hat, um demografieorientierte Maßnahmen zu finanzieren, ist hier ein wichtiger Punkt.⁴⁰ Wie das Geld genutzt wird, sollte jeder Betrieb für sich regeln. In Frage kommen z.B. Unterstützungsleistungen für die Altersversorgung, Langzeitkonten, Altersteilzeit, Teil- bzw. Brückenrente, Berufsunfähigkeitszusatzversicherungen etc.

Tarifpolitik kann ein Umdenken im Bereich betrieblicher Arbeits- und Personalpolitik flankieren – und Impulse ‚von außen‘ können eine Chance sein, Blockaden in den Unternehmen abzumildern, sich mit dem Thema Demografie zu befassen. Es liegt jedoch an den Betriebsparteien, die auf Tarifebene gegebenen Anregungen aufzugreifen und für einen betrieblichen Entwicklungsprozess zu nutzen.

Ein wichtiger Schritt in die ‚richtige Richtung‘ ist die Initiative ‚Faire Arbeit. Gutes Leben‘, die die Gewerkschaft NGG Mitte 2012 gestartet hat (siehe z.B. NGG 2012). Ziel ist es, gemeinsam mit Betriebsräten – vor allem in kleinen und mittleren Betrieben – die Bedingungen für alle Beschäftigten so zu verbessern, dass Arbeitsfähigkeit, Gesundheit, Kompetenz und Motivation erhalten und gestärkt werden. Die NGG sieht sich in der Verantwortung, die Betriebe und Betriebsräte der Ernährungsindustrie in einem Diskussions-, Austausch- und Beratungsprozess zu unterstützen, der auf die kontinuierliche Verbesserung der Personalpolitik der Unternehmen abzielt. Hierfür ist die Etablierung einer Demografieinitiative ein wesentlicher Grundpfeiler. In den nächsten Jahren sollen Betriebsräte in möglichst vielen Betrieben unterstützt werden, betriebliche Demografieinitiativen zu

39 Die Umsetzung der Demografie-Tarifverträge in der Eisen- und Stahlindustrie und in der Chemieindustrie in konkrete Maßnahmen bleibt zwar an freiwillige Vereinbarungen auf Betriebsebene gebunden. Der Demografie-Tarifvertrag in der Eisen- und Stahlindustrie sieht aber beispielsweise vor, dass in allen Betrieben spätestens neun Monate nach Inkrafttreten des Tarifvertrags in Abstimmung mit dem Betriebsrat mit der Erstellung einer Altersstrukturanalyse begonnen werden sollte. Im Tarifvertrag ist geregelt, dass sich Arbeitgeber und Betriebsrat auf gemeinsame Schlussfolgerungen aus der Analyse verständigen und daraus abzuleitende Maßnahmen abstimmen. Der Tarifvertrag sieht auch ein Vorschlagsrecht des Betriebsrats vor, z.B. in Bezug auf Maßnahmen mit Blick auf Gesundheitsförderung, altersgemischte Teams, Belastungswechsel, Verkürzung der Lebensarbeitszeit.

40 Im Demografie-Tarifvertrag der Chemieindustrie wird ein Demografiefonds, in den ein Unternehmen pro Tarifbeschäftigten jährlich 300 Euro einzahlt, empfohlen und damit nicht verbindlich vorgeschrieben. In freiwilligen Betriebsvereinbarungen ist dann festzulegen, für welche Zwecke die Mittel verwendet werden.

starten und Demografievereinbarungen abzuschließen, die dazu beitragen, dass Menschen lange und gut arbeiten können, anstatt tarifäre Frühverrentungsmodelle zu etablieren. Die NGG will die Gestaltung des demografischen Wandels auch zum Thema in Gesprächen und Verhandlungen mit den Arbeitgeberverbänden machen, um gemeinsame Demografieinitiativen voranzubringen. Dabei sollen die vorhandenen Praxisbeispiele in der Branche genutzt werden, um sie auf Betriebe zu übertragen, die bisher noch keine Demografiemaßnahmen ergriffen haben.

Literatur und Quellen

- Ahlers, Elke: Belastungen am Arbeitsplatz und betrieblicher Gesundheitsschutz vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Ergebnisse der PAR-GEMA/WSI Betriebsrätebefragung 2008/09. WSI-Diskussionspapier 175, Düsseldorf, 2011.
- Aust, Judith/Brandl, Sebastian/Klein-Schneider, Hartmut: Demografie im Wandel. Impulse für eine altersgerechte Erwerbsarbeit, Düsseldorf, 2009.
- Backes-Gellner, Uschi: Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Spiegel bisheriger Forschung. In: Backes-Gellner, Uschi/Veen, Stephan (Hrsg.), Altern, Arbeit und Betrieb, Stuttgart, 2009, Seite 11-25.
- Bechmann, Sebastian et al.: Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft. Problemlagen und betriebliche Reaktionen. IAB Forschungsbericht, Nr. 13, 2012.
- Behrend, Christoph: Erwerbsarbeit Älterer im Wandel – demographische Herausforderungen und Veränderungen der Arbeitsgesellschaft. In: Behrend, Christoph (Hrsg.), Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige, Opladen, 2002, Seite 11-30.
- Beile, Judith/Drescher-Bonny, Ina/Maack, Klaus: Zukunft des Backgewerbes. edition der Hans-Böckler-Stiftung 231, Düsseldorf, 2009.
- Beile, Judith/Klein, Max/Maack, Klaus: Zukunft der Fleischwirtschaft. edition der Hans-Böckler-Stiftung 186, Düsseldorf, 2007.
- Bellmann, Lutz/Leber, Ute/Gewiese, Tilo: Ältere Arbeitnehmer/innen im Betrieb, Nürnberg, 2006.
- Beermann, Beate: Nacht- und Schichtarbeit – ein Problem der Vergangenheit?, Dortmund, 2008.
- Biester, Silke: Unilever stellt sich dem Alter. LZnet, 06.07.2012. Unter www.lebensmittelzeitung.net/news/karriere/Unilever-Stellt-sich-dem-Alter_94400.html, 2012.
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Demografischer Wandel – (k)ein Problem! Werkzeuge für Praktiker – von Betrieben für Betriebe, Bonn u. Berlin, 2010.
- BMWi, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.): Fachkräfte sichern. Personalbedarfsplanung, Berlin, 2012.
- Bögel, Jan/Frerichs, Frerich: Betriebliches Alters- und Alternsmanagement. Handlungsfelder, Maßnahmen und Gestaltungsanforderungen, Norderstedt, 2011.

- Börsch-Supan, Axel/Düzgün, Ismail/Weiss, Matthias: Altern und Produktivität: Zum Stand der Forschung, Mannheim, 2006.
- Brinkmann, Ralf: Berufsbezogene Leistungsmotivation älterer Arbeitnehmer. Eine individuumsbezogene Perspektive, Berlin, 2009.
- BVE, Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie: Ernährungsindustrie in Zahlen 2011. Unter www.bve-online.de/download/fohlensatz-2011, [19.11.2012], 2011a.
- BVE, Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie: Jahresbericht 2010_2011. Unter <http://www.bve-online.de/download/jahresbericht-2011-1>, [19.11.2012], 2011b.
- Dannenberg, Andreas/Hofmann, Jürgen/Kaldybajewa, Kalamkas/Kruse, Edgar: Rentenzugang 2009: Weiterer Anstieg der Zugänge in Erwerbsminderungsrenten wegen psychischer Erkrankungen. In: RVaktuell, H. 9, 2010, Seite 283-293.
- Diener, Alfred: Der demografische Wandel und seine Auswirkungen dargestellt am Beispiel der Flughafen München GmbH. In: Henning, Klaus/Leisten Ingo/Hees, Frank (Hrsg.), Innovationsfähigkeit stärken – Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz als Treiber. Tagungsband zur 2. Jahrestagung des BMBF-Förderschwerpunktes in Aachen, 2008, Seite 278-288.
- DGB-Index Gute Arbeit GmbH: Arbeitshetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011 der DGB-Index Gute Arbeit GmbH zum Thema „Arbeitshetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung“, Berlin, 2012.
- Dietz, Berthold: Lebenserwartung, Morbidität und Mortalität im Alter. In: Sozialer Fortschritt, H. 12, 2002, Seite 307-314.
- DIHK, Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.): Best Practice-Beispiele „Demografischer Wandel“. Einzelhandel, Dienstleistungen & Tourismus, Berlin, 2009.
- Eppelein, Ralph: Altersgerechte Personalentwicklung für lebenslanges Leistungsvermögen. Das 55plus Programm für lebenserfahrene RITTER Mitarbeiter. Vortrag im Rahmen der Konferenz „HR im Fokus“ am 04./05. Juni 2012 in Berlin, 2012.
- Fergen, Andreas/Schweflinghaus, Wolfgang/Tiedemann, Andreas: Gute Arbeit im Schichtbetrieb? So werden Schichtpläne besser, Frankfurt/Main, 2009.
- Fraport: Kennzahlen und Fakten, Frankfurt/Main, 2012.

- Frerichs, Frerich: Das Arbeitspotenzial älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb. In: Loewe, Herbert/Severing, Eckhart (Hrsg.), Wettbewerbsfähigkeit mit alternden Belegschaften. Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demografischen Wandels, Bielefeld, 2005, Seite 49-57.
- Fröhler, Norbert/Fehmel, Thilo/Klammer, Ute: Endbericht des Forschungsprojekts „Re-Flexibilisierung des Rentenübergangs? Gesetzliche, tarifliche und betriebliche Optionen der Gestaltung des Übergangs vom Erwerbsleben in die Rente“, 2012.
- Fürth, Kristina et al.: Demografie-Check: Von der Altersstrukturanalyse zum Masterplan Demografie. Ein Vorschlag zum Vorgehen im Betrieb, Dortmund, 2007.
- Göbel, Christian/Zwick, Thomas: Age and Productivity – Evidence from Linked Employer Employee Data. ZEW Discussion Paper No. 09-020, Mannheim, 2009.
- Haas, Sibylle/Wolff, Verena: Burn-out am Arbeitsplatz – Stress, der sich in die Seele frisst. Süddeutsche Zeitung, 01.11.12. Unter www.sueddeutsche.de/karriere/burn-out-am-arbeitsplatz-wie-der-stress-sich-in-die-seele-frisst-1.1510470, 2012.
- Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Führungsdialog – die Konsequenzen des demografischen Wandels vorausschauend gestalten. Dokumentation einer Kooperationstagung der IG Metall und der Hans-Böckler-Stiftung am 11./12. November 2005 in Frankfurt/Main, Düsseldorf, 2006.
- Hans-Böckler-Stiftung/bsb GmbH Köln (Hrsg.): Der demografische Wandel. Handlungsmöglichkeiten für Betriebe zur Altersgerechten Arbeitsgestaltung (Age2). Leitfaden für Betriebsräte, Düsseldorf, 2010.
- Happe, Guido (Hrsg.): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis, Wiesbaden, 2007.
- Happe, Guido: Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best-Practice-Berichten, Wiesbaden, 2010, 2. Aufl.
- Heidemann, Winfried: Lebenslanges Lernen im Betrieb. Neuere Praxisbeispiele. Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung 153, Düsseldorf, 2010.
- Heidemann, Winfried: Zukünftiger Qualifikations- und Fachkräftebedarf. Handlungsfelder und Handlungsmöglichkeiten. Ein Überblick, Düsseldorf, 2011.
- Hoff, Andreas/Kühn, Frank/Höfer, Klaus: Flexible Schichten. Industrielle Schichtsysteme mit Nachtschicht können und sollten Unternehmen altersgerecht umgestalten. In: Personal, H. 9, 2010, Seite 34-36.

- Hornberger, Sonia: Individualisierte Arbeitszeitgestaltung bei der AUDI AG, Düsseldorf, 2009.
- INQA, Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern. Chance für Betriebe und Tarifpolitik, Dortmund u.a., 2011a.
- INQA, Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.): Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik. Eine Bestandsaufnahme betrieblicher und tarifvertraglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. INQA-Berichte, Nr. 42, Dortmund u.a., 2011b.
- Jasper, Gerda/Jürgenhake, Uwe/Rohwedder, Annegret/Sczesny, Cordula: Altersstrukturanalyse von Belegschaften ABAS© – ein Blick in die Zukunft. Leitfaden und EDV-Tool für KMU, Berlin u. Dortmund, 2006.
- Katenkamp, Olaf/Martens, Helmut/Georg, Arno: Gestaltung des demografischen Wandels durch Tarifvertrag? In: WSI-Mitteilungen, H. 6, 2012, Seite 427-434.
- Katenkamp, Olaf et al.: Nicht zum alten Eisen! Die Praxis des Demografie-Tarifvertrages in der Eisen- und Stahlindustrie, Berlin, 2012.
- Kistler, Ernst: „Altersgerechte Erwerbsarbeit“. Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis. Böckler Forschungsmonitoring 7, Düsseldorf, 2008.
- Klose, Hans-Ulrich: Moderner Sozialstaat und alternde Gesellschaft, Bonn, 1992.
- Latniak, Erich et al.: Umsetzung demografiefester Personalpolitik in der Chemischen Industrie. Inhaltliche und prozessuale Analyse betrieblicher Vorgehensweisen. Abschlussbericht, Duisburg u. Nürnberg, 2010.
- Lenze, Marc/Opitz, Inga/Riechel, Sabine: Menschen in altersgerechter Arbeitskultur. Arbeiten dürfen, können und wollen! Unternehmen und Führungskräfte für die Gestaltung des demografischen Wandels motivieren, Münster, 2009.
- Leisering, Lutz: Sozialstaat und demografischer Wandel. Wechselwirkungen, Generationenverhältnisse, politisch-institutionelle Steuerung, Frankfurt/Main, 1992.
- Maack, Klaus/Haves, Jakob/Schmid, Katrin/Stracke, Stefan: Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland. edition der Hans-Böckler-Stiftung 260, Düsseldorf, 2011.
- Maack, Klaus/Schütze, Kim/Schmid, Katrin/Drescher-Bonny, Ina: Zukunft der Milchwirtschaft – Update 2009. Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung und der Gewerkschaft NGG, 2009.

- Maack, Klaus/Beile, Judith/Schott, Stefan/Voß, Eckhard: Zukunft der Süßwarenindustrie. edition der Hans-Böckler-Stiftung 218, Düsseldorf, 2008.
- Maack, Klaus/Kreft, Jesco/Voß, Eckhard: Zukunft der Milchwirtschaft. edition der Hans-Böckler-Stiftung 155, Düsseldorf, 2005.
- Meyn, Christina/Klatt, Rüdiger/Georg, Arno: Psychische Belastungen in der Arbeitswelt – Neue Forschungsergebnisse und Umsetzungserfahrungen. In: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.), Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften, Frankfurt/Main, 2011, Seite 249-260.
- Müller, Christoph/Curth, Susanne/Nerdinger, Friedemann W.: Demografischer Wandel, alternde Belegschaften und betriebliche Innovation. Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 8, Rostock, 2012.
- Müller, Traute/Wagner, Toke/Hanfler, Markus: Betriebliche Handlungsansätze zur Gestaltung des demografischen Wandels in zehn Industrieunternehmen. Recherchebericht für die IG Metall, Frankfurt/Main, 2007.
- Müller, Gudrun: Fraport – Work-Life-Balance in einem modernen Dienstleistungsunternehmen. In: Nerdinger, Friedemann W./Wilke, Peter (Hrsg.), Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte, Wiesbaden, 2011, Seite 101-113.
- Naegele, Gerhard: Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit für ältere Arbeitnehmer. In: WSI-Mitteilungen, H. 4, 2005, Seite 214-219.
- NGG, Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten: Branchenbericht 2011 der Süßwarenindustrie, Hamburg, 2011.
- NGG, Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten: Branchenbericht 2011 des Backgewerbes, Hamburg, 2011.
- NGG, Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten: Faire Arbeit. Gutes Leben. Nur gemeinsam geht's. Mit jüngeren und älteren Beschäftigten in der Ernährungswirtschaft den demografischen Wandel gestalten, Hamburg, 2012.
- o.V.: Interview mit Herbert Mai, Arbeitsdirektor bei der Fraport AG: „Wir gehen das Thema langfristig und nachhaltig an“. In: Aust, Judith/Brandl, Sebastian/Klein-Schneider, Hartmut (Hrsg.), Demografie im Wandel. Impulse für eine altersgerechte Erwerbsarbeit, Düsseldorf, 2009, Seite 16-18.
- o.V.: Stress am Arbeitsplatz. Immer mehr Fehltag wegen psychischer Erkrankungen. Süddeutsche Zeitung, 30.04.12. Unter www.sueddeutsche.de/

- karriere/ stress-am-arbeitsplatz-immer-mehr-fehltage-wegen-psychischer-erkrankungen-1.1345129, 2012a.
- o.V.: Edelstahltochter Inoxum: Verkauf entlastet ThyssenKrupp. Handelsblatt, 28.12.2012. Unter www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/edelstahl-tochter-inoxum-verkauf-entlastet-thyssenkrupp/7567872.html, 2012b.
- Pieper, Michael: Das Projekt „Heute für morgen“ bei der BMW Group, 2009.
- Prezewowsky, Michel: Demographischer Wandel und Personalmanagement, Potsdam, 2007.
- Prognos: Recherche und Darstellung betrieblicher Demographieprojekte. Endbericht, Basel u.a., 2010.
- Roth, Carla/Wegge, Jürgen/Schmidt, Klaus-Helmut: Konsequenzen des demografischen Wandels für das Management von Humanressourcen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, H. 3, 2007, Seite 99-116.
- Ruf, Urs Peter et al.: Handbuch Demografie-Aktiv. Ein Leitfaden zur Analyse betrieblicher Handlungsbedarfe und Handlungsstrategien im demografischen Wandel, 2011.
- Schneider, Lutz: Mit 55 zum alten Eisen? Eine Analyse des Alterseinflusses auf die Produktivität anhand des LIAB. In: Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung, H. 1, 2007, Seite 77-97.
- Schone, Pal: New technologies, new work practices and the age structure of the workers. In: Journal of Population Economics, H. 3, 2009, Seite 803-826.
- Schulte, Andreas: Tandem geben Wissensverlust. ThyssenKrupp Nirosta: Wie sich der Edelstahlproduzent auf das steigende Durchschnittsalter seiner Belegschaft einstellt. In: Mitbestimmung, H. 6, 2011, Seite 10-15.
- Schulte, Stefan: Nirosta: Thyssen-Aufsichtsrat stimmt Nirosta-Verkauf zu. Westfälische Rundschau, 31.01.2012. Unter www.derwesten.de/wr/wirtschaft/thyssen-aufsichtsrat-stimmt-nirosta-verkauf-zu-id6303922.html, 2012.
- Schweflinghaus, Wolfgang: Gestaltung altersgerechter Schichtarbeit in der Ernährungswirtschaft. Vortrag im Rahmen der NGG-Fachtagung zur Gestaltung des demografischen Wandels am 12./13.09.2012 im Bildungszentrum Oberjosbach/Taunus, 2012.
- Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart, 2008.
- Stamov Roßnagel, Christian: Mythos „alter“ Mitarbeiter. Lernkompetenz jenseits der 40?!, Weinheim, 2008.

- Statistisches Bundesamt: Statistisches Jahrbuch 2012. Deutschland und Internationales, Wiesbaden, 2012.
- TBS NRW (Hrsg.): Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel. Wie Unternehmen und Beschäftigte die Zukunft gestalten, Dortmund, 2008a.
- TBS NRW (Hrsg.): DemografieKompass. Die betriebliche Altersstruktur erfassen und Handlungsbedarfe benennen, Dortmund, 2008b.
- Tornau, Joachim F.: Schichtarbeit ist wie ein Jetlag. In: Mitbestimmung, H. 4, 2012, Seite 60.
- Tscharnetzki, Olaf/Rabbow, Hendrik: „We care“ – eine Kultur des Kümmerns. Unilever setzt Maßstäbe im betrieblichen Gesundheitsmanagement. In: LVT Lebensmittel Industrie, H. 1-2, 2011, Seite 2-3.
- Tullius, Knut/Freidank, Johannes/Grabbe, Johannes/Kädtler, Jürgen/Schroeder, Wolfgang: Perspektiven alter(n)sgerechter Betriebs- und Tarifpolitik. In: WSI-Mitteilungen, H. 2, 2012, Seite 113-123.
- Unilever: Introduction to Unilever, Rotterdam und London, 2010.
- Unilever: Annual Report and Accounts 2010. Creating a better future every day, Rotterdam und London, 2011.
- Unilever: Ein Jahr Nachhaltigkeitsprogramm – Unilever zieht Bilanz. Pressemitteilung, 24.04.12. Unter www.unilever.de/presseservice/pressemitteilungen/24042012.aspx, 2012a.
- Unilever: Übersicht unserer Marken. Unter www.unilever.de/brands-in-action/view-brands.aspx, [10.10.12], 2012b.
- Unilever: Unilever im Überblick. Unter www.unilever.de/ueberuns/unileverimueberblick, [10.10.12], 2012c.
- Veen, Stephan/Backes-Gellner, Uschi: Betriebliche Altersstrukturen und Produktivitätseffekte. Working Paper No. 78, Institute for Strategy and Business Economics, University of Zurich, Zürich, 2008.
- Verworn, Birgit/Hipp, Christiane: Does the ageing workforce hamper innovativeness of firms? (No) evidence from Germany. In: International Journal of Human Resources Development and Management, H. 2/3, 2009, Seite 180-197.
- Winkels, Rico S.: Demografischer Wandel: Herausforderungen und Chancen für Personalentwicklung und Betriebliche Weiterbildung, Münster, 2007.

edition der Hans-Böckler-Stiftung
 Bisher erschienene Reihentitel ab Band 240

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Arno Prangenberg, Martin Stahl Steuerliche Grundlagen der Umwandlung von Unternehmen	13240	978-3-86593-133-7	15,00
Samuel Greef, Viktoria Kalass, Wolfgang Schroeder (Hrsg.) Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch	13241	978-3-86593-134-4	28,00
Anne Ames Ursachen und Auswirkungen von Sanktionen nach § 31 SGB II	13242	978-3-86593-135-1	23,00
Ulrich Zachert Tarifeinheit durch Satzungsrecht der Gewerkschaften	13243	978-3-86593-136-8	10,00
Matthias Knuth, Gernot Mühge Von der Kurz-Arbeit zur langfristigen Sicherung von Erwerbsverläufen	13244	978-3-86593-137-5	15,00
Gertrud Hovestadt Institute zur Schulung betrieblicher Arbeitnehmer- vertreter	13246	978-3-86593-139-9	15,00
Godehard Neumann, Heinz Pfäfflin Metropolregionen zwischen Exzellenzanspruch und regionalem Ausgleich	13247	978-3-86593-140-5	20,00
Judith Beile, Beate Feuchte, Birte Homann Corporate Social Responsibility (CSR) Mitbestimmung	13248	978-3-86593-141-2	20,00
Felix Ekardt Soziale Gerechtigkeit in der Klimapolitik	13249	978-3-86593-142-9	15,00
Kerstin Windhövel, Claudia Funke, Jan-Christian Möller Fortentwicklung der gesetzlichen Rentenversicherung zu einer Erwerbstätigenversicherung	13250	978-3-86593-143-6	24,00
Arno Prangenberg, Martin Stahl, Julia Topp Verrechnungspreise in Konzernen	13251	978-3-86593-144-3	15,00
Martin Albrecht, Hans-Holger Bleß, Ariane Höer, Stefan Loos, Guido Schiffhorst, Carsten Scholz Ausweitung selektivvertraglicher Versorgung	13252	978-3-86593-146-7	23,00
Karl-Heinz Köpke Gesunde Arbeit für alle	13253	978-3-86593-148-1	24,00
Elisabeth Schwabe-Ruck „Zweite Chance“ des Hochschulzugangs?	13254	978-3-86593-149-8	32,00
Enno Balz Finanzmarktregulierung nach der Finanzmarktkrise	13255	978-3-86593-105-4	16,00
Johannes Kirsch, Gernot Mühge Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten	13256	978-3-86593-151-1	12,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Kerstin Bolm, Nadine Pieck, Anja Wartmann Betriebliches Gesundheitsmanagement fällt nicht vom Himmel	13257	978-3-86593-152-8	12,00
Christiane Lindecke Neue Arbeitszeiten für (hoch)qualifizierte Angestellte	13258	978-3-86593-153-5	12,00
Jens Ambrasat, Martin Groß, Jakob Tesch, Bernd Wegener Determinanten beruflicher Karrieren unter den Bedingungen flexibilisierter Arbeitsmärkte	13259	978-3-86593-154-2	28,00
Klaus Maack, Jakob Haves, Katrin Schmid, Stefan Stracke Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland	13260	978-3-86593-155-9	20,00
Klaus Kost, Lienhard Lötscher, Jörg Weingarten Neue und innovative Ansätze zur Regionalentwicklung durch unternehmerische Wirtschaftsförderung	13261	978-3-86593-156-6	25,00
Reingard Zimmer (Hrsg.) Rechtsprobleme der tariflichen Unterbietungskonkurrenz	13262	978-3-86593-157-3	15,00
Uwe Jürgenhake, Cordula Sczesny, Frauke Füßers Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern	13263	978-3-86593-159-7	20,00
Felix Ekhardt Sicherung sozial-ökologischer Standards durch Partizipation	13264	978-3-86593-175-7	15,00
Reingard Zimmer (Hrsg.) Tarifpluralität – Tarifpluralität in Europa	13265	978-3-86593-161-0	18,00
Heiko Geiling, Stephan Meise, Dennis Eversberg Die IG Metall lokal	13266	978-3-86593-162-7	32,00
Michael Gümbel, Sonja Nielbock Die Last der Stereotype	13267	978-3-86593-163-4	28,00
Günter Pochmann, Markus Sendel-Müller, Sven Kischewski, Marion Houben Internationale Bilanzpolitik	13269	978-3-86593-165-8	29,00
Thorsten Ludwig, Holger Seidel, Jochen Tholen Offshore-Windenergie: Perspektiven für den deutschen Schiffbau	13270	978-3-86593-167-2	25,00
Achim Sollanek, Pascal Hansen Bankbilanzen nach IFRS	13271	978-3-86593-169-6	24,00
Heinz-Jürgen Klepzig, Johann Lachhammer, Ulrike Martina Dambmann Going-offshore – Standortverlagerung ins Ausland Handbuch	13275	978-3-86593-163-3	25,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH
Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax 0211-408 00 90 40
E-Mail mail@setzkasten.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, zu Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßige Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Forschungsförderung finanziert und koordiniert wissenschaftliche Vorhaben zu sechs Themenschwerpunkten: Erwerbsarbeit im Wandel, Strukturwandel – Innovationen und Beschäftigung, Mitbestimmung im Wandel, Zukunft des Sozialstaates/Sozialpolitik, Bildung für und in der Arbeitswelt sowie Geschichte der Gewerkschaften.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft.

Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225

Der demografische Wandel stellt die Unternehmen der Ernährungsindustrie vor große Herausforderungen. Die strukturellen Veränderungen schlagen sich bereits heute in den Altersstrukturen der Betriebe nieder – und sie werden sich den Prognosen zur zufolge in den Betrieben in den nächsten Jahren weiter zuspitzen. Ungeachtet der bestehenden Situation beschäftigt sich ein Großteil der Unternehmen der Ernährungsindustrie wenig mit der Frage, wie eine betriebliche Personalpolitik angelegt sein muss, die mit dem demografischen Wandel produktiv umgeht. Spezifische Strategien und Maßnahmen einer demografiebewussten Personalpolitik, die die Stärken und Problemlagen verschiedener Altersgruppen aufgreifen, fehlen in vielen Unternehmen der Ernährungsindustrie weitestgehend.

Anhand von fünf Unternehmensbeispielen wird aufgezeigt, welche Lösungsansätze zur Bewältigung und Gestaltung des demografischen Wandels sich in der Praxis bewährt haben. Das Spektrum reicht von systematischer Nachfolgeplanung und altersgerechten Schichtmodellen (Nordzucker), über altersgerechte Personalentwicklung und gleitende Übergänge in den Ruhestand (Ritter), Qualifizierung und betrieblicher Wissenstransfer zwischen Alt und Jung (Nirosta) bis hin zu einem ganzheitlichen Ansatz eines Demografiemanagements (Fraport) und einer umfassenden Demografievereinbarung auf Konzernebene (Unilever).



9 783865 931832

ISBN 978-3-86593-183-2

€ 0,00