

Bellmann, Lutz et al.

Research Report

Altern im Betrieb: Alterung und Alter(n)smanagement in kleineren und mittleren Unternehmen - vom Einzelfall zur professionalisierten Systematik

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 393

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Bellmann, Lutz et al. (2018) : Altern im Betrieb: Alterung und Alter(n)smanagement in kleineren und mittleren Unternehmen - vom Einzelfall zur professionalisierten Systematik, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 393, ISBN 978-3-86593-305-8, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/182533>

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.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

STUDY

Nr. 393 · August 2018

ALTERN IN BETRIEB

Alterung und Alter(n)smanagement in kleineren und mittleren Unternehmen – vom Einzelfall zur professionalisierten Systematik

Lutz Bellmann, Sebastian Brandl, Sandra Dummert, Peter Guggemos,
Ute Leber und Ingo Matuschek

Dieser Band erscheint als 393. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

STUDY

Nr. 393 · August 2018

ALTERN IN BETRIEB

Alterung und Alter(n)smanagement in kleineren und mittleren Unternehmen – vom Einzelfall zur professionalisierten Systematik

Lutz Bellmann, Sebastian Brandl, Sandra Dummert, Peter Guggemos,
Ute Leber und Ingo Matuschek

© 2018 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Altern in Betrieb“ von Lutz Bellmann, Sebastian Brandl, Sandra Dummert, Peter Guggemos, Ute Leber und Ingo Matuschek ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**.

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-305-8

INHALT

Zusammenfassung	9
1 Einleitung und Problemstellung	11
2 Zum Demografiediskurs in Deutschland	19
2.1 Alternde Bevölkerung und alternde Belegschaften	23
2.2 Zum Projektdesign	35
3 Alterung im Betrieb: Stand der Forschung	38
3.1 Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit	38
3.2 Handlungsfelder	40
3.3 Wahrnehmung, Zuständigkeiten, externe Unterstützung, Orientierungen	52
3.4 Probleme und Hindernisse	53
4 Eckdaten zur Chemieindustrie	55
4.1 Zur Branchen- und Beschäftigungsentwicklung	55
4.2 Alterung in der Chemieindustrie	67
4.3 Altersmanagement auf Verbands- und Betriebsebene	72
5 Fallstudien in kleineren und mittleren Betrieben der Chemieindustrie	86
5.1 Sampling und Methoden	86
5.2 Leitannahmen	95
5.3 Empirische Befunde	100
5.4 Zusammenfassung: Branchen- und betriebspezifische Lagen, Wahrnehmung und Lösungsansätze – von der Einzelfallorientierung zur (professionalisierten) Systematik	274

6 Branchenbefragung	305
6.1 Struktur der teilnehmenden Betriebe	305
6.2 Deskriptive Ergebnisse	308
6.3 Zusammenfassung	335
7 Zusammenführung der Ergebnisse	340
Literatur	362
Abkürzungsverzeichnis	373
Autorinnen und Autoren	375

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Qualifikationsstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Gesamtwirtschaft, dem verarbeitenden Gewerbe, der chemischen und pharmazeutischen Industrie 2015	65
Abbildung 2: Anforderungsniveau der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in allen Berufen, Chemie- und Pharmaberufen 2015	66
Abbildung 3: Altersstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Gesamtwirtschaft, dem verarbeitenden Gewerbe, der chemischen und pharmazeutischen Industrie 2008 und 2015	68
Abbildung 4: Anforderungsniveau der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Chemieberufen nach Alter 2015	70
Abbildung 5: Anforderungsniveau der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Pharmaberufen nach Alter 2015	71
Abbildung 6: Altersstruktur der Beschäftigten (in der Produktion; in %)	309

Abbildung 7: Regelmäßigkeit der Durchführung von Altersstrukturanalysen (in %) nach Betriebsgröße	310
Abbildung 8: Veränderung des Anteils Älterer in den vergangenen zehn Jahren (in %)	311
Abbildung 9: Bedeutung von folgenden Aspekten bei Betrachtung der Altersstruktur im Betrieb (in %)	313
Abbildung 10: Sehr hohe/hohe Bedeutung folgender Aspekte bei Betrachtung der Altersstruktur im Betrieb (in %) nach Betriebsdemografie	315
Abbildung 11: Eigenschaften älterer und jüngerer Beschäftigter im Vergleich (in %)	316
Abbildung 12: Veränderungen der Pflege- und Betreuungspflichten der Beschäftigten (in %) nach Betriebsdemografie	318
Abbildung 13: Tarifbindung der Betriebe (in %)	319
Abbildung 14: Einschätzung der Hilfe des (Demografie-) Tarifvertrags zur Begegnung der Herausforderungen alternder Belegschaften (in %)	320
Abbildung 15: Unterstützung durch Arbeitgeber- und/oder Arbeitnehmerverbände bei der Umsetzung der Tarifverträge (in %)	321
Abbildung 16: Betriebliche Maßnahmen für ältere Beschäftigte (in %)	323
Abbildung 17: Maßnahmen für ältere Beschäftigte (in %) nach Tarifbindung	325
Abbildung 18: Formen der altersgerechten Ausstattung der Arbeitsplätze in den Betrieben (in %)	327
Abbildung 19: Formen der individuellen Anpassung der Leistungs- und Arbeitsanforderungen der Beschäftigten mit 50 Jahren und älter (in %)	328
Abbildung 20: Betriebliche Maßnahmen zum Schutz oder zur Förderung der Gesundheit (in %)	329
Abbildung 21: Einschätzung des Erfolgs der einzelnen Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit (in %)	331

Abbildung 22: Hindernisse der Einstellung Älterer (in %)	333
Abbildung 23: Gründe des Ausscheidens von Beschäftigten aus dem Betrieb (in %)	334

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wirtschaftliche Kennzahlen der Chemie- und Pharmabranche	56
Tabelle 2: Anzahl der Betriebe und sozialversicherungspflichtig Beschäftigter (SVB; gerundet auf Tsd.) 2015 nach Wirtschaftsabteilungen der WZ 08 sowie deren Entwicklung (in %) seit 2008	57
Tabelle 3: Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter (SVB; gerundet auf Tsd.) 2015 nach Wirtschaftsgruppen (WZ08) der chemischen und pharmazeutischen Industrie und deren Entwicklung seit 2008	59
Tabelle 4: Anzahl und Verteilung der Betriebe und sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SVB; gerundet auf Tsd.) in der chemischen und pharmazeutischen Industrie nach Betriebsgrößenklassen 2015	60
Tabelle 5: Umsatz nach Beschäftigtengrößenklassen 2014 der chemisch-pharmazeutischen Industrie	62
Tabelle 6: Samplestruktur qualitative Teilstudie	89
Tabelle 7: Betriebliche Arbeitszeitformate	135
Tabelle 8: Form und Reichweite von Qualifizierungsmaßnahmen	158
Tabelle 9: Umsetzung LePha-Aspekte	268
Tabelle 10: Konturen des Alter(n)smanagements	286
Tabelle 11: Größen- und Branchenstruktur der teilnehmenden Betriebe (in %)	307

ZUSAMMENFASSUNG

Der vorliegende Abschlussbericht stellt die Ergebnisse des in Kooperation von IAB und HdBA von 2015 bis 2017 realisierten Projekts ‚Einstellung und (Weiter)Beschäftigung Älterer in der Chemischen Industrie‘ dar. Es untersuchte mit qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden, wie klein- und mittelgroße Betriebe auf die Herausforderungen des demografischen Wandels reagieren. Ausgangspunkt waren gesellschaftliche Diskurse über eine älter werdende, weiblichere und kulturell vielfältigere Erwerbsbevölkerung, sowie ernüchternde Befunde des IAB-Betriebspanels, denen zufolge nur jeder fünfte Betrieb alter(n)sbezogene Personalmaßnahmen durchführt. Die Chemiebranche wurde gewählt, weil die bestehenden Demografie-Tarifverträge eine Vorreiterrolle und eine starke thematische Sensibilisierung annehmen ließen.

Es zeigt sich, dass personalpolitisches Engagement weniger im Fokus auf das kalendarische Lebensalter stattfindet, als vielmehr mit einer einzelfallorientiert-problemlösenden, eher re- als proaktiven Ausrichtung. Ältere werden ob ihrer Erfahrung und Zuverlässigkeit geschätzt, im Einzelfall auch neu eingestellt, auch wenn ihr Innovationspotenzial gegenüber Jüngeren als geringer eingeschätzt wird. Unsicherheit, insbesondere über die Sicherheit der Arbeitsplätze, korrespondiert mit Veränderungen der Eigentumsverhältnisse und Konkurrenzsituation. Kooperative Handlungsansätze zwischen lokaler Betriebsleitung und Betriebsräten zeigen sich, wenn schwierige Jahre gemeinsam gemeistert worden waren und dadurch Vertrauen wuchs.

Per Tarifvertrag vorgeschriebene Altersstrukturanalysen werden selten regelmäßig durchgeführt; die Ergebnisse münden kaum in Maßnahmenpaketen. Betriebe praktizieren dabei vor allem solche Maßnahmen, bei denen die älteren Mitarbeiter nicht als eine besondere Gruppe behandelt werden. Speziell an Ältere gerichtete Angebote spielen dagegen in der Praxis eine nur untergeordnete Rolle. Probleme der Personalentwicklung zeigen sich u. a. im Eingliederungsmanagement, wenig emphatischem Führungspersonal, oder bei einer Geschichte wenig erfolgreicher Gesundheitsmaßnahmen. Manifeste Störungen ergeben sich, wo Daten der Altersstrukturanalyse verschlossen bleiben oder Altersdynamik nur durch Beschäftigungsab- bzw. -aufbau verfolgt wird.

Entlang eines Stufenmodells von reaktiver Einzelfallbehandlung bis hin zu einem proaktiven, systemischen Personalentwicklungskonzept konnte

ein – keineswegs zwanghaft zu durchlaufender – Professionalisierungsprozess identifiziert werden. Einzelfalllösungen, im Idealfall passformige individuelle Maßnahmen, erzeugen kaum Divergenzen zwischen Leitungsebene und Betriebsrat.

Anregungen für Maßnahmen und Verbesserungen entstehen auf allen Ebenen. Erst mit anwachsender Fachlichkeit wird aus Einzelfällen systematisch gelernt und werden eher reaktive Verhaltensweisen zu vorausschauendem und verzahntem Personal- bzw. Alter(n)smanagement entwickelt. Neben Finanzierungsvorbehalt und organisationalen Umsetzungshürden (insbesondere in Schichtbetrieben) ist es nicht zuletzt das Risiko mangelnder Resonanz und damit des Scheiterns, das ein Anwachsen entsprechender Initiativen begrenzt. Angebote des ddn oder von INQA entfalten Wirkung erst ab einem Mindestmaß an vorhandener Professionalität in den Betrieben.

Alternde Belegschaften sind nicht per se ein Problem, sondern erst dann, wenn die betrieblichen Leistungsanforderungen nicht mehr zu bewältigen sind und der Krankenstand steigt. Die Demografie-Tarifverträge werden gleichwohl eher nicht spezifisch für Ältere genutzt – die Abwehr (positiver) Altersdiskriminierung und etwaiger Kritik aus der Belegschaft sind dafür ausschlaggebend. Zugleich sind die tarifpolitisch gesetzten Formen wie Altersfreizeiten akzeptierte altersselektive Politik, die als Erleichterung von Beschäftigten begrüßt wird. Insgesamt scheint der Paradigmenwechsel zu verlängerten Erwerbsbiografien akzeptiert zu sein, auch wenn der Abbau früherer Optionen zum vorzeitigen Renteneintritt bzw. das Abschmelzen betrieblicher Zusatzrenten moniert wird.

Engpässe bei der Rekrutierung von Fachkräften und Auszubildenden sind von hoher Initiativkraft; Betriebe reagieren hierauf mit verstärkten Werbemaßnahmen und reduzierten Anforderungen mit Qualifizierungszielen. Diversity ist noch kein zentrales Thema, aber auch selten Konfliktfeld.

Positive Impulse resultieren aus Informationsbeschaffung und Vernetzung (z. B. ddn, INQA), Weiterbildung zu Demografie-Instrumenten, und einem stärker systemisch-proaktiven Personalentwicklungsverständnis. Das unterstützt zudem die Flexibilität demografiebezogener einzelbetrieblicher Lösungen. Demografie- bzw. Lebensphasentarifverträge rahmen, bedürfen jedoch eigener *bottom-up*-Prozesse in Betrieben.

1 EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG

Die demografische Entwicklung der Gesellschaft beschäftigt seit Langem politische Akteure und wissenschaftliche Institutionen und steht im Fokus der landläufigen Debatten zur Zukunft der Arbeit. Unter anderem verwies die EU-Kommission im Rahmen der Beratungen zur Europäischen Sozialpolitik zu Beginn der 1990er Jahre auf die Bedeutung des Themas; 1997 prägte der damalige Bundesminister Norbert Blüm den Satz „Die Rente ist sicher“, und mittlerweile haben sich die Menschen daran gewöhnt, dass Debatten über eine verlängerte Lebensarbeitszeit regelmäßig aufflammen.

Das Altern der Gesellschaft erzeugt vormals unbekannte individuelle Lebenslagen (Wurm et al. 2013), die gesellschaftlich gerahmt werden müssen: Von einer längeren Lebenszeit jenseits des Erwerbslebens über im Alter notwendig werdende Pflege und Betreuung bis hin zu Umgestaltungen der Renteberechnungsformel, mit der materielle Sicherheit im Alter unter veränderten Rahmenbedingungen funktionieren soll, ist ein weites Feld gesellschaftspolitischer Themen zu spannen (vgl. dazu Naegele 2013). Erhebliche Disparitäten in der demografischen Entwicklung zeigen sich mit dem Blick auf regionalspezifische Entwicklungen in Deutschland (Guggemos/Kistler 2006; aktuell jeweils Demografierechner u. a. von der Bertelsmann Stiftung und der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen).

Die alternde Gesellschaft ist dabei kein fiktionales oder noch zukünftiges Phänomen, sondern mittlerweile gesellschaftliche Realität. Die in der Demografieforschung lange absehbare Veränderung der Altersstruktur zeigt sich in Deutschland in einem weit über dem globalen Durchschnitt liegenden mittleren Alter, das inzwischen über 45 Jahre beträgt, aber auch in der deutlich längeren durchschnittlichen Lebenserwartung. Im Zusammenspiel mit einer seit Jahrzehnten niedrigen Geburtenrate ergeben sich sozialpolitische Schief lagen, die u. a. unter den Stichworten Generationenvertrag bzw. Generationengerechtigkeit verhandelt werden und in der Frage gipfeln, wie immer weniger Erwerbstätige immer mehr Rentner_innen finanzieren sollen.¹ In jüngster Vergangenheit gewährte der Gesetzgeber einer kleinen Gruppe von

1 Die kontroverse Debatte, in der angesichts angenommener dramatischer Entwicklungen u. a. Themen wie private Vorsorge und damit der Umbau des Sozialstaats bisheriger Prägung gesetzt werden oder aber beruhigend auf Produktivitätszuwächse verwiesen wird, soll an dieser Stelle nicht beleuchtet werden (vgl. dazu Esping-Andersen 2009 und sein Plädoyer für möglichst schon im Kleinkindalter beginnende Investitionen in Humanressourcen).

Erwerbstätigen den vorgezogenen Renteneintritt mit 63 Jahren bei 45-jähriger Erwerbstätigkeit, andererseits wurde wenige Jahre zuvor eine sukzessive Verlängerung der Lebensarbeitszeit auf 67 Jahre beschlossen und es wird gegenwärtig über einen Rentenzugang mit erst 70 Jahren debattiert. Für einen konstruktiven Umgang mit einer alternden Erwerbsgesellschaft gibt es kein arbeits- und sozialpolitisches Referenzmodell – das erschwert eine die politische Bühne merkbar strukturierende Debatte.

Folgen der demografischen Entwicklung werden aktuell auch in den Unternehmen sichtbar, wenn die Belegschaften altern und die Ausbildungsmärkte sich zunehmend verengen. Der in einem auf Erwerbsarbeit aufgebauten Sozialstaat grundsätzlich enge Konnex von Arbeits(markt)- und Sozialpolitik gewinnt bei dem Thema alternde Erwerbsbevölkerung nicht nur die oben beschriebene Dramatik, sondern birgt auch ganz alltagspraktische betriebliche Konsequenzen: Alternde Belegschaften sind gefordert, ihre Leistungsfähigkeit zu halten bzw. sie angesichts der häufig globalisierten Konkurrenz noch zu steigern – eine Anforderung, die nicht nur, aber besonders älteren Beschäftigten als zunehmende Beanspruchung und Belastung entgegentreten dürfte (vgl. Böhle 2010). Zeit- wie Leistungsdruck bedürfen einer hinreichenden betrieblichen Rahmung und eines professionalisierten Umgangs damit, wenn negative Auswirkungen minimiert werden sollen (vgl. Handrich et al. 2016). Zugleich ist nicht zu übersehen, dass aufgrund der biologischen Alterungsprozesse, aber auch der z. T. jahrzehntelangen Leistung unter ungünstigen Bedingungen (sogenannte Exposition) in der Regel ein Leistungswandel zu erwarten ist, der psychische wie physische Folgen hervorrufen kann und sich negativ auf Leistungsbereitschaft und -vermögen auswirkt: Der Spannungsbogen reicht von Burn-out-Syndromen über Versagensängste (vgl. Haubl et al. 2013) und krankheitsbedingte Ausfälle unterschiedlicher Dauer bis hin zum Verlust der Beschäftigungsfähigkeit vor Erreichen des Regelrentenalters. Das alles ist individuell belastend, stellt aber auch die Betriebe vor große Herausforderungen (zum Stresserleben in Deutschland siehe Lohmann-Haislah 2012; ein Überblick über gängige Burn-out-Theorien findet sich bei Bauer 2015: 83 ff.).

Ähnliches lässt sich auch im Hinblick auf alters- bzw. altersgerechtes Arbeiten sagen: Unternehmen, Sozialpartner und politische Akteure sind angesichts der demografischen Entwicklung gehalten, Rahmenbedingungen der Arbeit so zu gestalten, dass eine alternde Arbeitsgesellschaft Produktivität und Innovationsfähigkeit sichert, u. a., indem betriebliche Arbeitsorganisation und -gestaltung auf die spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen älterer Arbeitnehmer_innen ausgerichtet werden (BMAS 2010). Altersgerechte Maß-

nahmen (vgl. Ilmarinen/Tempel 2013) berücksichtigen die sich verändernde physische wie psychische Leistungsfähigkeit Älterer. Im Sinne einer Kompensation veränderten Leistungsvermögens werden Arbeitsanforderungen gezielt angepasst. Alternsgerechte Arbeitsgestaltung ist bio-chronologisch angelegt und zielt auf den Erhalt von Arbeitsfähigkeit über die Dauer der Erwerbstätigkeit. Unter- und Überforderung muss ebenso wie andauernden Leistungseinbußen präventiv begegnet werden. Das bedarf passgerechter Maßnahmen auf der Ebene von Arbeitsplätzen und der Arbeitsorganisation. Die Problematik ist auch den betrieblichen und verbandlichen Interessenvertreter_innen bewusst. Seit Längerem reagieren sie darauf u. a. mit gesundheitsbezogenen Maßnahmen und einer Orientierung auf den Erhalt von Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit. Gewerkschaftlich meist am Paradigma „Guter Arbeit“ angelehnt und auf verbesserte Arbeitsbedingungen und damit -verhältnisse zielend, setzen Arbeitgeber häufig auf ein verbessertes Verhalten der Beschäftigten, u. a. durch eine Sensibilisierung und durch die Vermittlung von Sport- und Ernährungsberatungen bzw. -kursen. Inzwischen hat sich ein eigener Markt solcher Angebote etabliert, der bis hin zur vorgelagerten Analyse individueller Bedarfe reicht. Verhaltens- versus Verhältnisoptimierung ist trotz einiger Schnittmengen eine umkämpfte Arena des betrieblichen Gesundheitsmanagements, in der ein regelrechtes Kräfteressen um geeignete Reproduktion der Arbeitskraft stattfindet (Heiden/Jürgens 2013). Gesundheitsmanagement gilt bereits seit Langem als Führungsaufgabe (Münch et al. 2003), ihre faktische Ausgestaltung ist allerdings durch ökonomische Parameter beeinflusst und droht, damit im Ringen um Budgets zu einem Add-on-Thema zu werden. Hinzu kommen Probleme in Hinblick auf medizinische, psychische sowie soziale Komponenten des Gesundheitsmanagements.

Initiativen zum Gesundheits- resp. Alter(n)smanagement auf betrieblicher Ebene sind daher beileibe keine Selbstverständlichkeit – vielmehr scheinen derartige Aktivitäten auf einem mehr oder weniger niedrigen Niveau zu verharren. In der Zeitreihenanalyse zeigt sich, dass die Erwerbsbeteiligung der Älteren (50plus) in Deutschland trotz des in den letzten Jahren zu verzeichnenden Anstiegs weiterhin wesentlich niedriger als die der Jüngeren ist (vgl. Brussig 2011). Tritt Arbeitslosigkeit ein, erfolgt der abermalige Übergang in Beschäftigung bei Älteren seltener und durchschnittlich langsamer als bei Jüngeren. Etwa 60 Prozent der Älteren gehen nach wie vor deutlich vor der Altersregelgrenze in Altersrente und der Altersübergang erfolgt nur zu einem Drittel direkt aus der Erwerbstätigkeit (vgl. Brussig 2012). Auch die Qualität der Arbeitsbedingungen der Älteren ist aufgrund ihrer überproportional ge-

ringfügigen Beschäftigung vergleichsweise schlecht (vgl. Bechmann et al. 2012). Analysen auf der Basis des Betriebspanels des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (im Folgenden IAB-Betriebspanel) zeigen, dass betriebliche Maßnahmen für die Weiter- und Wiederbeschäftigung Älterer auch vor dem Hintergrund der Debatte um Fachkräftengpässe nur gering verbreitet sind. Zwar ist der Umfang dieser personalpolitischen Maßnahmen nach der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 leicht angestiegen, erreicht aber bei Weitem nicht ein an sich wünschenswertes Niveau, wobei Branchen- und Betriebsgrößenklassenunterschiede zu verzeichnen sind (vgl. Bechmann et al. 2012; Leber et al. 2013).

Dabei zeigt sich ein Paradoxon, welches einen wesentlichen Impuls für die Entwicklung unseres Forschungsdesigns darstellt: Laut eigenen Berechnungen auf Basis der Daten des IAB-Betriebspanels² führten im Jahr 2015 nur 17 Prozent der Betriebe in Deutschland alters- und alternsgerechte Maßnahmen durch. Gleichzeitig aber ist das Thema des demografischen Wandels in aller Munde und findet seinen Niederschlag auch in umfänglichen politischen Maßnahmen,³ Projekten und Publikationen.⁴ Bieten die Betriebe Maßnahmen für Ältere an, so zeigt sich eine langsame Veränderung weg vom Schwerpunkt der Altersteilzeitregelungen (vgl. auch Kistler 2008: 59f.): Während laut den Daten des IAB-Betriebspanels im Jahr 2015 fünf Prozent der Betriebe mit älteren Beschäftigten in Westdeutschland und drei Prozent derer in Ostdeutschland (5% gesamt) Altersteilzeitregelungen als besondere Maßnahme für Ältere angeboten haben, lag dieser Wert im Jahr 2002 noch bei zwölf Prozent im Westen und acht Prozent im Osten (11% gesamt).

Maßnahmen, die speziell auf die Bedürfnisse der Älteren eingehen und die eine Verlängerung des Arbeitslebens bis zum regulären Renteneintrittsalter

2 Siehe die vielfältigen Erhebungen zur Verbreitung betrieblicher Maßnahmen für Ältere, wie der Gesundheitsschutz oder die Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung, die Einrichtung altersgemischter Arbeitsgruppen sowie die Einbeziehung Älterer in (altersspezifische) Weiterbildung (vgl. u. a. Brüssig 2007; Bellmann et al. 2007; Bellmann/Leber 2008 u. 2011) und die Untersuchung ihrer Determinanten (Bellmann/Leber 2008 u. 2011). Zu günstigen Rahmenbedingungen für den Einbezug Niedrigqualifizierter in Weiterbildung vgl. Morschhäuser 2006.

3 Bspw. zu nennen sind hier: Enquete-Kommission zum demografischen Wandel, Arbeitskreise und Projekte von BAuA und INQA, Demografieforen, Demografieberater-Ausbildungen und -Netzwerke, Etablierung lokal-regionaler Demografiebeauftragter, Beschäftigungsinitiativen 50plus u. Ä. sowie wissenschaftliche Programme (Bsp. SILQUA-FH des BMBF).

4 Titel sind hier u. a. „Interkulturell führen“ (Voigt 2009), „Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel“ (Preißing 2010), „Generation Resource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel“ (Rimser 2006), „Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0“ (Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz 2011).

unterstützen, sind nach wie vor sehr selten anzutreffen. So ist u. a. hinsichtlich der Einbeziehung Älterer in Weiterbildungsmaßnahmen seit 2002 kein nennenswerter Anstieg zu erkennen: Wurden laut eigenen Berechnungen im Jahr 2002 in Deutschland bei sechs Prozent der Betriebe Ältere in Weiterbildungsmaßnahmen miteinbezogen, war dies 2015 bei sieben Prozent der Betriebe der Fall. Ebenso keine Veränderungen seit 2002 zeigen sich in der Besetzung von altersgemischten Arbeitsgruppen (2015: 5%), in speziellen Weiterbildungsangeboten für Ältere (2015: 1%) und der besonderen Ausstattung der Arbeitsplätze (2015: 3%). Allein bezüglich der individuellen Anpassung von Leistungs- und Arbeitsanforderungen ist ein leichter Anstieg seit 2002 zu erkennen (2002: 3%; 2015: 5%). Maßnahmen zur Gesundheitsförderung Älterer wurden 2015 bei vier Prozent der Betriebe mit Älteren angeboten.

In den Befragungen wird immer wieder deutlich, dass mit der Größe der Betriebe das Maßnahmenangebot steigt. Neun Prozent der Betriebe mit bis zu neun Beschäftigten boten laut den Daten des IAB-Betriebspanels im Jahr 2015 Maßnahmen für Ältere an, bei 10 bis 49 Beschäftigten waren es 23 Prozent der Betriebe, bei 50 bis 499 Beschäftigten 56 Prozent und darüber waren es 87 Prozent. Unabhängig von den Größenklassen zeigt sich, dass weniger spezifische erwerbsarbeitsverlängernde Maßnahmen angeboten werden, vielmehr dominieren der Einbezug Älterer in Weiterbildung und Gesundheitsförderung sowie Altersteilzeitmaßnahmen vor einer veränderten Arbeitsgestaltung (Leber et al. 2013).

Auch Bechmann et al. (2012: 49f.) stellen fest, dass „die deutliche Veränderung der Beschäftigtenstruktur hin zu einem höheren Anteil älterer Arbeitnehmer [noch] keine nennenswerten personalpolitischen Probleme generiert zu haben [scheint]. Andernfalls müsste ein deutlich höherer Anteil von Betrieben altersspezifische Aktivitäten durchführen.“ Sie schlussfolgern, dass es den Betrieben „offensichtlich auch ohne spezifische Maßnahmen gelungen [ist], ihren betrieblichen Alltag mit älter gewordenen Belegschaften zu meistern“. Möglicherweise, so die Autor_innen weiter, waren (und sind) die Befürchtungen übertrieben, wonach die Zunahme Älterer auf dem Arbeitsmarkt nur mit wesentlichen Verbesserungen der Gesundheitsförderung, der Weiterbildung und der Arbeitsorganisation einhergehen könne. Oder aber, so wird gemutmaßt, dass durch das Ausbleiben der Maßnahmen „Hypothesen aufgebaut werden, die später von den betroffenen Arbeitnehmer_innen eingelöst werden müssen – z. B. in Form von gesundheitlichen Folgeschäden (und damit verbundenen Belastungen der Sozialsysteme)“ (ebd.).

Die Diskrepanz zwischen der medialen wie öffentlich-politischen Betrachtung des Themas alternde Belegschaften und den relativ wenigen prakti-

zierten Initiativen aufseiten der Unternehmen gab den Anstoß zu dem von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Forschungsprojekt „Einstellung und (Weiter-)Beschäftigung Älterer am Beispiel von kleineren und mittleren Betrieben der Chemischen Industrie“. Der Haupttitel des hier vorliegenden Berichts „Altern in Betrieb“ betont – angesichts der oben skizzierten Entwicklungen und Bedingungen für die Etablierung bzw. die Implementierung eines betrieblichen Alter(n)smanagements – mit der gewählten Präposition „in“ bewusst nicht nur den Ort des Betriebes, wie es mit der häufiger genutzten Präposition „im“ der Fall ist. Vielmehr kam es den Autor_innen darauf an, mit der gewählten Präposition den sozialen Zusammenhang, die innerbetrieblichen Dynamiken (etwa den Projektwettbewerb, dem sich auch Ansätze eines Alter(n)smanagements stellen müssen), aber auch die Folgen längerer Erwerbsarbeit für die Beschäftigten gemeinsam in den Fokus zu rücken. Altersmanagement „in Betrieb zu nehmen“ erzeugt Anlaufschwierigkeiten, der Ausbau erfordert „betriebsames“ Engagement in Konkurrenz mit anderen ebenfalls umtriebigen Akteuren. Nicht zuletzt müssen auch die Beschäftigten bis zum Ausscheiden „in Betrieb sein“, d. h. sie müssen im Sinne des Unternehmensziels funktionieren. Insoweit deutet der Titel des Berichts die in ihm zum Tragen kommende dezidiert sozialwissenschaftliche Perspektive auf Alternsprozesse in den Betrieben an.

Vor diesem Hintergrund war zu klären, welche Folgen (aus Sicht der betrieblichen Expert_innen) der Anstieg Älterer in den Betrieben hat, wie diese Folgen betrieblich bewältigt werden und ob die offensichtliche Diskrepanz zwischen Diskurs und praktizierten Maßnahmen auch einer Dunkelziffer einfach anders bezeichneter betrieblicher Maßnahmen zuzurechnen ist. Von Interesse war auch, inwiefern spezifische Rahmenbedingungen des deutschen „konservativen Wohlfahrtsstaates“ (Esping-Andersen 1990 u. 2006) und der korrespondierenden fordistischen Betriebskulturen implizit oder explizit der Etablierung von Maßnahmen für Ältere und der Nutzung der Potenziale vorhandener bzw. der Rekrutierung „neuer“ Beschäftigtengruppen (z. B. Mütter/neue Väter, Teilzeiterwerbssuchende, Personen mit Migrationsbiografie) entgegenstehen. Betriebskulturelle Deutungsmuster offenzulegen, ist unseres Erachtens essentiell für die Akzeptanz diverser Altersmanagement-Instrumente und Gestaltungsvarianten, bspw. für Arbeitszeitmodelle unterhalb von Vollzeit und für die Öffnung gegenüber denjenigen Beschäftigtengruppen, die im Zuge des Fachkräftemangels interessanter werden. Diesbezüglich zeigen sich im Ost-West-Vergleich relevante Differenzen: Die Erwerbsorientierung von Frauen ist in Ostdeutschland traditionell höher und die Alterung der Beschäftigten bereits weiter fortgeschritten.

Die Chemie- und Pharmabranche bietet alle Möglichkeiten, diesen Fragekomplexen nachzugehen – sie beinhaltet etablierte Industrien mit einem ausgefeilten tariflichen Vertragswerk, das mit dem Tarifvertrag „Lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung“ (Chemietarifgebiet Nordost) neben den sonstigen demografiebezogenen Tarifvereinbarungen seit Januar 2013 um eine weitere Komponente erweitert wurde. Die Branche ist durch Konzerne mit vergleichsweise größeren Gestaltungsmöglichkeiten ebenso gekennzeichnet wie durch kleine und mittlere Betriebe, denen in dieser Hinsicht weniger Potenzial zur Verfügung steht. Die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten ist gerade angesichts der häufig gegebenen Sicherheitsaspekte der chemisch-pharmazeutischen Prozesse eine substanzielle Frage der Produktionssicherung. Im Zusammenhang mit dem Thema älterer Arbeitnehmer_innen ist der Aspekt der Erfahrung ein vermutlich wichtiger Faktor hinsichtlich ihres Beitrages dazu.

Auf Grundlage qualitativ gewonnener Erkenntnisse zu den genannten Zusammenhängen wird mittels einer standardisierten Befragung von 385 Betrieben ein repräsentativer Überblick über die ausgewählte Branche erstellt. Das gibt Branchenakteuren wie der Politik eine Grundlage für die weitere Gestaltung der Rahmenbedingungen alters- und altersgerechter Erwerbsarbeit und zur Fachkräftesicherung an die Hand. Vor dem Hintergrund, dass eine Vielzahl von Betrieben anderer Branchen mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert ist (hohes Belastungsniveau, Alterung der Belegschaften, Fachkräftesicherung, wenig Maßnahmen für Ältere), gehen wir von übertragbaren Erkenntnissen aus.

Der vorliegende Bericht fußt auf einer Kooperation der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit mit dem Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung. Die qualitativen wie quantitativen Teilstudien, über die nachfolgend berichtet wird, sind von den jeweiligen Teams in enger Absprache miteinander konzipiert und in der empirischen Umsetzung eigenverantwortlich ausgewertet worden – gestützt von regelmäßigen beiderseitigen Konsultationen. Es liegt in der Natur der Sache, dass ein an dem IAB-Betriebspanel orientierter Fragebogen nur wenig Platz für die quantitative Überprüfung aller Ergebnisse der vorgeschalteten qualitativen Teilstudie erlaubt – der Umfang hätte ansonsten schlicht die Ressourcen der befragten Betriebe überfordert und eine niedrige Rücklaufquote erzeugt. Insofern bleiben offene Fragen, und eine spiegelbildliche Abbildung der einen in der anderen Teilstudie konnte nicht gelingen (vgl. hierzu [Kapitel 2.2](#)). Dennoch verstehen die beteiligten Projektpartner die Studie in ihrer Gesamtheit als gemeinsame Perspektive auf den Untersuchungsgegenstand. Insgesamt dient das Vorhaben der Refle-

xion und (Weiter-)Entwicklung von Maßnahmen demografiesensibler Personalpolitik. Dies soll den Umgang mit älter werdenden Belegschaftsangehörigen, das Akzeptanzmanagement alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung und Arbeitszeitvarianten sowie die Gestaltung von betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) und betrieblichem Eingliederungsmanagement (BEM) verbessern. Zugleich können damit Diversity-Brücken hin zu „neuen“ Beschäftigtengruppen (wie Frauen/Müttern, Menschen mit Migrationsbiografie, Menschen mit Behinderung und Personen, die Arbeitsformate unterhalb von Vollzeit anstreben) gebaut werden.

Unterstützt wurde das dem Bericht zugrundeliegende Projekt vom Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und deren Vertreter_innen, die mit ihren Kontakten zu Unternehmen, ihren Diskussionsbeiträgen in den Beiratssitzungen und ihrer praktisch-kritischen Perspektive auf wissenschaftliche Debatten zum erfolgreichen Abschluss der Studie maßgeblich beitrugen. Dafür sei ihnen an dieser Stelle gedankt. Dank gilt auch den Kolleg_innen aus Wissenschaft und beruflicher wie gewerkschaftlicher Praxis, die im Beirat das Projekt aktiv begleitet haben und viele wertvolle Hinweise lieferten. Last, but not least ist der das Projekt finanzierenden Hans-Böckler-Stiftung sowie deren Vertreter_innen in der Projektförderung zu danken, deren organisatorische und inhaltliche Beiträge dem Projekt immens geholfen haben.

2 ZUM DEMOGRAFIEDISKURS IN DEUTSCHLAND

Was für bestehende Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse gilt, sollte im Hinblick auf zukünftige Bedingungen des Arbeitens einer alternden Erwerbsbevölkerung, die mit ihr alternden Belegschaften und die damit einhergehenden anwachsenden Probleme des Erhalts von Leistungsfähigkeit nicht falsch sein. In der Tat gibt es Hinweise darauf, dass sich arbeitspolitische Akteure sowohl in den Verbänden als auch in den Betrieben der Problematik bewusst und seit Längerem an verbindlichen Vereinbarungen interessiert sind. So gibt es inzwischen eine ganze Reihe von demografiebezogenen Tarifverträgen: Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)⁵ listet Demografie-Tarifverträge als Beispiele von sozialpartnerschaftlichen Vereinbarungen auf, die über den Aspekt der alter(n)sgerechten Erwerbsarbeit hinaus insgesamt auf eine hohe Qualität der Arbeit zielen (INQA 2014). Die betriebliche Umsetzung läuft den Vereinbarungen in aller Regel hinterher, es besteht Dissens z. B. hinsichtlich der Gefährdungsbeurteilungen, der Bewertung von Demografieanalysen oder der Beurteilung von Fehlzeiten und deren Ursachen. Europäischen Befragungen wie dem European Working Conditions Survey EWCS 2015 (Eurofound 2016) oder der EU Unternehmens- und Organisationsbefragung ESENER-2 (2015) zufolge sind kleinere Firmen über Gesundheits- und Sicherheitsrisiken weniger gut informiert und junge Erwerbstätige häufiger hoher Arbeitsintensität, Schichtarbeit, negativem Sozialverhalten und Arbeitsplatzunsicherheit ausgesetzt als Ältere. Interessanterweise nimmt nach den Ergebnissen dieser Befragung die Generation 50plus schlechte Karrierechancen und unzureichende Weiterbildungsangebote stärker wahr als Jüngere.

Ohne Frage sind aus wissenschaftlicher Perspektive in Bezug auf das Thema der Beschäftigung Älterer noch viele Aspekte offen: Verändert sich mit der aktuellen Zunahme von Älteren auf dem Arbeitsmarkt bei einer gleichzeitig problematischer werdenden Fachkräftesicherung die betriebliche Sicht auf Ältere und führt dies zu einem vergrößerten Angebot an betrieblichen Maßnahmen? Welchen Implementationshindernissen sehen sich Betriebe ge-

5 Die INQA ist ein durch den Bund 2002 angestoßener Initiativkreis, der arbeitspolitisch relevante Akteure unter der Zielsetzung zusammenführt, wirtschaftliche Interessen mit gesundheitserhaltenden Arbeitsbedingungen in Einklang zu bringen und dazu Forschungsprojekte auszuloben – darin gleicht es dem Programm zur Humanisierung der Arbeitswelt.

genübertgestellt, die Maßnahmen für Ältere (Bildungs-, Gesundheitsmaßnahmen, Arbeitsplätze für Leistungsgewandelte u. a. m.) ergreifen oder Ältere (50plus) einstellen? Welche Strategien des Umgangs mit älter werdenden Beschäftigten praktizieren Betriebe? Differenzieren sie zwischen verschiedenen Altersgruppen? Trotz betrieblicher Demografieanalysen besteht neben der grundsätzlichen Komplexität des Themas Altern eine besondere Herausforderung in denjenigen Handlungsfeldern, die betriebs eigener idiosynkratischer Maßnahmen bedürfen (Kapitza et al. 2013). Wie also akzentuieren Rahmenbedingungen (wie die lokal-regionale demografische Situation) die Arbeitsmarktlage und die Konkurrenzsituation? Wie konturieren Tarifpartner wie Belegschaft ein adäquates, strategisch ausgerichtetes Personalentwicklungssystem unter Integration als relevant erachteter Variablen? Politische Rahmenvorgaben wie u. a. Demografie-Tarifverträge haben allenfalls anregende Funktion und offerieren Tools und fachlichen Support, ohne jedoch eine One-size-fits-all-Lösung präsentieren zu können. Individuelle und betriebliche Bedarfe und Möglichkeiten abzugleichen ist jedenfalls eine kommunikative Herausforderung. Ebenso stellt die Messung des „Return on Investment“ von Aufwendungen für Arbeitsgestaltung, gesunde Führung und Ähnliches eine Herausforderung dar (ebd.). Schließlich sind nicht zuletzt geschlechtsspezifische Unterschiede im Hinblick auf berufliche Positionen, inklusive einer Überrepräsentanz von Frauen in sogenannten atypischen Beschäftigungsverhältnissen, und deren Folgen für die individuelle Gesundheit bzw. deren Belastung wichtige Rahmenbedingungen, wenn es um subjektbezogene Lösungen geht – die unterschiedlichen Geschlechter dürften anders Arbeit durchführen, aber auch über unterschiedliche Kompensationsstrategien verfügen.

Das alles weist darauf hin, dass es viele offene Fragen in Bezug auf das Thema alternde Belegschaften und den betrieblichen Umgang damit gibt. Zumeist stehen größere Unternehmen im Fokus, wenn es um die Umsetzung von Tarifvereinbarungen oder alters- wie altersgerechter Arbeit geht oder gesundheitsbezogene Maßnahmen praktiziert werden. Die dortigen Absprachen treffen allerdings nur auf einen Teil der betrieblichen Branchenstrukturen zu; kleinere und mittlere Unternehmen stehen in dieser Hinsicht vor einer verhältnismäßig größeren Aufgabe. Im Abschlussbericht DemTV wird von „Betrieben im Aufbruch“ (Kapitza et al. 2013: 44) gesprochen – insofern ist von vorsichtigen Suchbewegungen oder aber durchkomponierten Gesamtkonzepten auszugehen, die die Bewältigung in der Spannweite zwischen primär alter(n)s gerechter Erwerbsarbeit einerseits und stärker die gesamte Arbeitslebensspanne fokussierenden lebensphasenorientierten Maß-

nahmen andererseits angehen. Damit wird implizit das Phänomen längerer Erwerbszeiten und alternder Erwerbsbevölkerung einerseits eher im Sinne getrennter Sphären, andererseits eher integriert zu beantworten gesucht. Insbesondere erforscht wurden bisher die Erstwirkungen von Demografie-Tarifverträgen oder von Vorreiterbetrieben. Offen ist, ob nach erfolgten Erstmaßnahmen wie Altersstrukturanalysen eine eigenständige Dynamik im betrieblichen Alters- und Gesundheitsmanagement entstanden ist, welche Barrieren dem ggf. entgegenstehen und was begünstigende Faktoren sein können. Offen ist ebenfalls die Kompatibilität der vielfältigen und einem À-la-carte-Angebot gleichenden Sets an demografiebezogenen Instrumenten betrieblicher Personalentwicklung mit den jeweiligen Unternehmens- und Betriebskulturen und deren (pfadabhängigen) Personalpolitikkonzepten. Ungeklärt ist, ob in den Betrieben weiterhin eine Lücke zwischen politisch forcierten verlängerten Erwerbsbiografien und empirisch fassbaren betrieblichen Orientierungen besteht: Dauert die langjährige Ausrichtung auf frühe Erwerbsarbeitsausstiege an, die betriebliche Maßnahmen für Ältere als obsolet erscheinen lässt, oder wird der Paradigmenwechsel hin zu einem verlängerten Erwerbsleben von den betrieblichen Akteuren mitgetragen? Unbeantwortet ist die Frage nach den Auswirkungen erschwerter Fachkräfterekrutierung auf betriebliche Mitarbeiterleitbilder. Es ist unbekannt, ob Personalengpässe zu einer systematischen betrieblichen Öffnung gegenüber Älteren, leistungsgewandelten oder anderen „neuen“ weiblichen resp. migrantischen Arbeitnehmergruppen bzw. Schwerbehinderten führen und was begünstigende Faktoren eines solchen Wandels sein könnten.

Arbeitspolitisch bewegen sich solche Auseinandersetzungen entlang der Debatten um eine neue Qualität der Arbeit bzw. um „Gute Arbeit“, die ihre Basis im Programm zur „Humanisierung der Arbeit“ (vgl. dazu Fricke/Wagner 2012) haben. Vom Bundesgesetzgeber Mitte der 1970er Jahre initiiert, erweiterte das Programm klassische Ansätze des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, einschließlich finanzieller Anreize und wissenschaftlicher Beratung für Unternehmen, u. a. in Projekten der angewandten Arbeitsforschung (vgl. Matthöfer 1977; Oehlke 2004). Die Maßnahme zielte auf eine gesellschaftspolitisch gerahmte Arbeitspolitik und verfolgte in (empirischen) Projekten eine Vielzahl von Fragestellungen über die gesamte Bandbreite des Themenfeldes. Programmatisches Ziel war eine Neuausrichtung der Rationalisierungspfade. Humanisierung verband sich mit der ökonomisch wichtigen Absenkung sozialer Kosten durch verringerte Fehlzeiten, Fluktuation und Erwerbsunfähigkeit, durch den Abbau von Motivationshemmnissen, aber auch durch die faktische Minderung körperlich belastender Arbeit sowie durch erweiterte

Gestaltungsspielräume in der Arbeit. Nach „humanisierungspolitischen Erosionen“ (Schweres 2008) wird seit einiger Zeit eine neue Humanisierungsinitiative (Schweres 2009) angemahnt. Dabei ist zu konstatieren, dass es keine universellen und zeitlosen Kriterien gibt, sondern Arbeitsbedingungen sowie das Verhältnis von Arbeit und Leben ständigen Weiterentwicklungen unterliegen. In diesem Wechselverhältnis kommt der Ökonomie ein besonderer Stellenwert zu; allerdings geht das simple Kalkül fehl, Kosten für hohe Qualität von Arbeit mit fallenden Profiten gleichzusetzen. Vielmehr zeigt sich, dass Investitionen in die Qualität der Arbeit verbesserte Arbeitsleistung und erhöhte Profitabilität herbeiführen, die den Aufwand überkompensieren. Auf die Qualität der Arbeit zu achten zahlt sich demnach aus; immerhin beziffert die Europäische Agentur für Sicherheit und Arbeitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) die Produktivitätsverluste bei schlechten Arbeitsbedingungen auf europaweit 136 Milliarden Euro, das dadurch steigende Unfallrisiko auf das Fünffache und identifiziert ein Drittel der Fluktuation als durch Stress bedingt (EU-OSHA 2013).

Forschungsergebnisse im Rahmen der INQA legen nahe, Verhältnisprävention als zwei Seiten einer Medaille zu sehen: Auf der Basis fairer und verlässlicher Arbeitsbedingungen – mithin Entgeltgerechtigkeit und Beschäftigungssicherheit – werden verschiedene Subthemen der Stränge Personalführung, Chancengleichheit und Diversity, Gesundheit sowie Wissen und Kompetenz zusammengefasst, die Querbezüge zueinander aufweisen. Sie gelten als unabdingbar für eine erfolgreiche Zukunft von Unternehmen (INQA 2016). Das Statistische Bundesamt (2015) listet folgende Dimensionen auf: Arbeitssicherheit und Gleichstellung, Einkommen und indirekte Arbeitgeberleistungen, Arbeitszeit, Ausgleich von Beruf und Privatleben, Beschäftigungssicherheit und Sozialleistungen, Arbeitsbeziehungen, Qualifikation und Weiterbildung, Zusammenarbeit und Motivation.

Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ ist in dieser Hinsicht das bekannteste Konzept (Ilmarinen 1999; Ilmarinen/Tempel 2002 u. 2013). Es verknüpft unmittelbar auf die Arbeitsanforderungen bezogene Aspekte der Gesundheit, der Kompetenzentwicklung, des auf die Arbeit bezogenen Wertekanons sowie (im engeren Sinne betriebliche) Aspekte der Arbeit mit individuellen und gesellschaftlichen Faktoren. Unter der Prämisse, Arbeit müsse sich an den Menschen anpassen, betont das Konzept die Wechselseitigkeit von Anforderungen der Arbeit, Ressourcen der Beschäftigten und der Gestaltbarkeit der diversen Dimensionen der Arbeitsfähigkeit – wobei prinzipiell auch das Unterlassen diesbezüglicher Maßnahmen Wirkungen zeigt. Erst vor dem Hintergrund einer entsprechenden Passung könne eine qualitativ hochwertig-

ge Arbeit gelingen. Gute Arbeitsfähigkeit bestehe dann, wenn Menschen mit ihren vielfältigen Ressourcen die gewünschte Arbeit gut erfüllen können. Grundlegend gehört dazu die physische wie psychische Gesundheit; Veränderungen in diesem Feld ziehen Folgen für die Arbeitsfähigkeit nach sich, sind aber prinzipiell durch die Akteure zu gestalten, sowohl am Arbeitsplatz wie im privaten Umfeld. In Bezug auf die Qualifikation wird die Bedeutung angemessener Fachqualifikation und (extrafunktionaler) Kompetenzen betont, die als Fertigkeiten entweder schon ausgebildet sind oder aber als Fähigkeiten potenziell zur Verfügung stehen, wenn sie gefördert werden, etwa im Zuge lebenslangen Lernens und individualbiografischer Erfahrung. Einstellung und Motivation sind weniger eine rein subjektive Haltung, sondern entwickeln sich angesichts der Arbeitskonditionen, wobei die wertemäßige Passung der Arbeitsaufgaben und der dabei erfahrene Sinn (weder Über- noch Unterforderung) sowie insgesamt ein Gefühl der Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kolleg_innen von besonderer Bedeutung sind. Gemäß skandinavischer Sozialpolitikauffassung sind eine gute Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten und ein damit korrelierendes gutes Arbeitsergebnis die Folge möglichst lebenslanger Investitionen in Humanressourcen (vgl. Guggemos 2015). Die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und -anforderungen im materiellen Sinn, aber auch im Hinblick auf soziale Beziehungen zu Kolleg_innen und Vorgesetzten, Organisationsstruktur und Führungsverhalten sind zentrale Ansatzpunkte, ergänzt um den gesetzlichen Arbeitsschutz. Gesundheitsförderung und Prävention, ergonomische Verbesserungen am Arbeitsplatz sowie ein auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit ausgerichtetes Führungsverhalten sind dem Konzept gemäß eine politisch flankierte, bilaterale Angelegenheit zwischen Beschäftigten und Unternehmen.

2.1 Alternde Bevölkerung und alternde Belegschaften

Anhaltend geringe Geburtenraten und eine steigende Lebenserwartung führen in Deutschland zu einer Verschiebung der Altersstruktur der Bevölkerung: Die Anzahl Jüngerer verringert sich, während die Zahl der Älteren ansteigt. Ende 2014 war in Deutschland bereits mehr als ein Drittel (34,5 %) der Bevölkerung 55 Jahre und älter; 13,5 Prozent der Personen waren zwischen 55 und 65 Jahre alt. Die Bevölkerungstärke Älterer mit über 55 Jahren wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen, da die Generation der sogenannten Babyboomer – die Geburtenzahlen in Deutschland erlangten Mitte der 1960er Jahre ihren Höchststand – nach und nach diese Altersgruppe er-

reichen wird (Statistisches Bundesamt 2016). Die 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamts zeigt, dass die Zahl der 55- bis 65-Jährigen bis zum Jahr 2023 kontinuierlich ansteigen wird. Anschließend wird die Anzahl der Personen dieser Altersgruppe wie auch die Gesamtbevölkerungszahl stetig abnehmen (Statistisches Bundesamt 2015). Die demografischen Trends können auch auf Basis einer Neumodellierung der Projektion der Bevölkerung und des Arbeitskräfteangebots bis zum Jahr 2060 durch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) bestätigt werden.⁶ Generell ist mit der schrumpfenden Bevölkerungszahl ein Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials zu erwarten: Die demografische Entwicklung kann weder durch gesteuerte Zuwanderung noch durch die Aufnahme von Asylbewerber_innen vollständig aufgefangen werden (vgl. DZA 2016; Fuchs/Weber 2016; Fuchs et al. 2016).

Die demografische Entwicklung und der zukünftige Fachkräftemangel sind nicht nur anschwellende öffentliche wie politische Themen, sondern finden auch in den relevanten Wissenschaftsbereichen seit Längerem zunehmende Berücksichtigung (bpb 2006). Dabei werden generalisierende Aussagen vermehrt von differenzierenden Perspektiven auf die zukünftige Entwicklung verdrängt – mithin zeichnen sich disparate Entwicklungswege zwischen und innerhalb der Branchen und entsprechend unterschiedliche betriebliche Strategien ab (vgl. Hentrich/Latniak 2013).⁷ Angesichts etwa des technologischen Fortschritts (Stichwort Industrie 4.0; vgl. Hirsch-Kreinsen et al. 2015; Frey/Osborne 2013; Bonin et al. 2015; Dengler/Matthes 2015) ist zugleich ungewiss, in welchem Ausmaß und an welchen Stellen Fachkräfte, Spezialist_innen oder Expert_innen ab 2030 überhaupt benötigt werden. Allerdings zeichnen sich bereits gegenwärtig angesichts der schwächeren jüngeren Arbeitsmarktkohorten regional unterschiedlich ausgeprägte Engpässe ab (BA 2016). Entsprechende Analysen weisen einen insgesamt uneinheitlichen Verlauf und unterschiedliche Vakanzzeiten bei der Wiederbesetzung von Arbeitsstellen aus (Obermeier 2014; Czepek et al. 2015).

Betriebe stehen damit schon heute vor der Schwierigkeit, freiwerdende Fachkraftstellen adäquat zu besetzen. Zeitlich befristete Sonderregelungen

6 Im Vergleich zur 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes unterscheidet das Modell des IAB nach Ausländer_innen und Deutschen.

7 Der Blick auf die Mitgliedstaaten der EU zeigt einen Flickenteppich, wenn es um das nominelle Renteneintrittsalter geht – was auch Auswirkungen auf den faktischen Renteneintritt haben dürfte. Darauf soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden; für nähere Informationen zum nominellen und faktischen Renteneintrittsalter von ausgewählten Staaten in der EU vgl. u. a. die Beiträge in bpb (2015).

wie die Rente mit 63 Jahren (seit 1.7.2014)⁸ bewirken in dieser Situation eine zusätzliche Dynamisierung der Problemkonstellation: Plötzliche Abgänge der berechtigten Personengruppen erschweren den Betrieben die Kalkulation und Organisation eines gleitenden und friktionslosen Verlaufs des altersbezogenen Austauschs der Beschäftigten. Nicht zuletzt aus Gründen der Kompetenzsicherung ist also ein im besten Sinne geordneter und strukturierter Prozess auch bei einem früheren Renteneintritt vonnöten – angesichts des in jedem Fall spätestens zwei Jahre danach sowieso anstehenden Übergangs in die Regelrente mit 65 ein vergleichsweise geringer Aufwand. Hinzu kommt neben ihrem reduzierten Umfang die sinkende Ausbildungsbeteiligung der jüngeren Arbeitsmarktkohorten – ein Trend, der auch durch die verstärkt in den Ausbildungsmarkt drängenden Studienabbrecher_innen und -absolvent_innen in Westdeutschland nicht ausgeglichen wird (BA 2016). Sukzessives Ausscheiden der Babyboomer aus dem Erwerbsleben bei deutlich schwächer besetzten nachkommenden Kohorten erzeugt in den kommenden Jahren erhöhten Druck auf die betrieblichen Anstrengungen, den Ersatzbedarf zu decken. Bereits gegenwärtig gibt die von einem Mangel der Angebote zu einer Knappheit von Bewerbern umgeschlagene Situation auf dem Ausbildungsmarkt eine erste Vorstellung von den anstehenden Entwicklungen (BMBF 2016). Gleichzeitig wird politisch über einen späteren Renteneintritt noch über das Alter von 67 Jahren hinaus debattiert (ebd. 2016), nicht zuletzt mit Verweis auf die sich abzeichnenden Finanzierungsprobleme in der gesetzlichen Rentenversicherung. Alternativen zu diesem gleichsam konservativen Demografiediskurs finden sich u. a. im Konzept des sozialen Investitionsstaates: Demnach führen zum frühestmöglichen Zeitpunkt getätigte Investitionen in Bildung und Gesundheit von Kindern dazu, deren Ressourcen möglichst gut entwickeln zu können. Im Ergebnis werden zwar weniger, aber dafür hochproduktive Einzahler_innen in die Sozialsysteme und die Steuereinkassen gewonnen, mit denen ein quantitativer Rückgang von Einzahlenden u. U. sogar überkompensiert werden könnte (vgl. Esping-Andersen 2009). Volkswirtschaftlich gesehen müssten dabei Sozialausgaben nach konsumtivem bzw. investivem Charakter unterschieden werden, anstatt per se als konsumtiv angesehen zu werden – Beispiele dafür finden sich in skandinavischen Ländern wie Dänemark schon länger (Guggemos 2015). Arbeits- wie sozialpolitisch stellt das mit der allgemeinen Bevölkerungsentwicklung alternde Erwerbspotenzial in jedem Fall gleichermaßen ein drängendes betriebliches Problem dar. Unternehmen stehen schon heute vor der

8 Vgl. www.deutsche-rentenversicherung.de.

Herausforderung, mit durchschnittlich unverkennbar älteren und, am nominalen Lebensalter gemessen deutlich länger beschäftigten Belegschaften effizient wirtschaften zu müssen. Daraus resultieren notwendigerweise intensiviertere Anstrengungen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Betriebsangehörigen entlang der ausgeweiteten Erwerbsbiografien.

Auf individueller Ebene ist immer häufiger zu verzeichnen, dass Beschäftigte (oder besser gesagt: spezifische Personengruppen der Erwerbsbevölkerung) über das Datum ihres Renteneintritts hinaus erwerbstätig sein möchten oder aber aufgrund der zu erwartenden Rentenhöhe sein müssen. Jenseits der materiellen Zwänge ist für einen längeren Verbleib in der Erwerbssphäre gelegentlich eine nach wie vor vorhandene hohe Arbeitsmotivation bestimmend, sei es der Chance auf Selbstverwirklichung durch Gestaltung oder dem Erhalt sozialer Beziehungen geschuldet. In vielen Fällen allerdings zählt neben solchen im weiten Sinne intrinsischen Motivationen die Sorge vor der Altersarmut zu den Hauptgründen dafür, länger am Erwerbsleben teilzunehmen als vielleicht geplant (zum Motivbündel, über das Rentenalter hinaus erwerbstätig zu sei, vgl. Pfarr/Maier 2013). Die Politik reagiert darauf mit Konzepten zu flexibleren Übergängen in die Rente und begleitenden Entlastungen für Unternehmen, die Rentner_innen beschäftigen, bzw. abgesenkter Steuerlast für Einkünfte von berenteten Erwerbstätigen (BMAS 2016).⁹ Zugleich wachsen in naher Zukunft die geburtenstarken Jahrgänge der 1955er bis 1965er Jahre (Babyboomer) in das sechste und siebte Lebensjahrzehnt hinein. In den Betrieben wie am Arbeitsmarkt insgesamt erhöht sich mit dieser Zangenbewegung aus länger in den Betrieben verbleibenden Jahrgängen und infolge des Pillenknicks sinkenden Anteilen potenzieller Nachfolger jüngeren Alters die Zahl der älteren Arbeitnehmer_innen drastisch (Fuchs et al. 2011).

Die aktuellen Zahlen der Arbeitsmarktberichterstattung verdeutlichen die z.T. dramatischen Verschiebungen: In der Dekade zwischen 2004 und 2014 hat die Erwerbsneigung Älterer stärker zugenommen als bei anderen Alterskohorten. Die Erwerbsquote (Anteil der Erwerbspersonen an der Bevölkerung) der 55- bis unter 60-Jährigen stieg in diesem Zeitraum um fast acht Prozentpunkte auf 80,6 Prozent, bei den 60- bis unter 65-Jährigen hat sie sich auf 55,6 Prozent fast verdoppelt. Mit 5,6 Prozent arbeitet jede/r Zwan-

⁹ Die Möglichkeiten zum flexibleren Renteneintritt werden nicht von allen genutzt werden können – das faktische Renteneintrittsalter liegt statistisch gesehen aktuell unterhalb der nominalen Schwelle, was u. a. auf körperliche wie psychische Beschwerden zurückzuführen ist. Dem entgegenzuwirken ist damit wichtig, um Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten.

zigste der Bevölkerung auch nach dem Erreichen des 65. Lebensjahres – selten allerdings in Vollzeit, sofern nicht Freiberufler, Selbständiger oder auch mithelfender Angehöriger. Erwartet wird ein weiterer Anstieg in der aktuellen Dekade bis 2025. Damit ist zu konstatieren: Die Zahl der Älteren in Beschäftigung nimmt insgesamt zu, verbleibt aber unter dem Niveau bei Jüngeren und zeigt eine rückläufige Erwerbspartizipation im Lebensabschnitt zwischen 60 und 65 Jahren.¹⁰ Es handelt sich also um gegenläufige Bewegungen, die eher eine beginnende Tendenz ausdrücken. Die Erwerbstätigenquote (also die Erwerbstätigen innerhalb der Alterskohorte) steigt dadurch bei den 55- bis unter 60-Jährigen auf nahezu 77 Prozent, bei den 60- bis unter 65-Jährigen auf über 52 Prozent und bei den über 65-Jährigen auf 5,6 Prozent. Sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind 56,5 Prozent der erstgenannten Alterskohorte, bei den 60- bis unter 65-Jährigen ist es noch mehr als ein Drittel, die so abgesichert als Angestellte, Arbeiter_innen oder verbeamtet erwerbstätig sind.¹¹ Mit Einführung der Rente mit 63 ab Juli 2014 sind als Sondereffekt sinkende Quoten der betroffenen Altersgruppen zu verzeichnen. Über 65-Jährige sind nur zu einem Prozent noch sozialversicherungspflichtig beschäftigt. In jüngsten absoluten Zahlen: Mitte 2014 waren über fünf Millionen und damit ein Sechstel der gut 30 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland im Alter zwischen 55 und 65 Jahren (alle Daten: BA 2015). Durch die sukzessive Verlängerung der Lebensarbeitszeit auf 67 Jahre kommen 2014 rund 200.000 Personen hinzu, die älter als 65 Jahre sind. Mit dem Absenken der öffentlichen Fördergelder für Frühverrentungen nehmen seit 2009 auch die absoluten Umfänge der Inanspruchnahme von Modellen der Altersteilzeit ab – sie gilt insbesondere im produzierenden Gewerbe mittlerweile als ein wenig attraktives Instrument, da der Wegfall von Zuschlägen (Schichtarbeit etc.) aufgrund entsprechender gesetzlicher Rejustierungen nicht mehr kompensiert wird. Der Deutsche Gewerk-

10 Die Zahl der älteren Beschäftigten hat stark zugenommen, liegt aber immer noch unter der jüngerer. In Zahlen für 2014: Männer in Westdeutschland (ohne Berlin) im Alter von 50 bis unter 55 Jahren sind zu 88 Prozent erwerbstätig; zwischen 55 und unter 60 Jahren zu 82,9 Prozent und zwischen 60 und unter 65 Jahren zu 60,5 Prozent; Zahlen für Frauen in Westdeutschland für die drei gleichen Altersgruppen: 79,2 Prozent, 71,9 Prozent und 45,9 Prozent; für Männer in Ostdeutschland (mit Berlin): 81,8 Prozent, 76,5 Prozent und 54,0 Prozent; für Frauen in Ostdeutschland: 81,1 Prozent, 74,1 Prozent und 46,6 Prozent (vgl. www.sozialpolitik-aktuell.de).

11 Hinzu kommen vier Prozent dieser Altersgruppe, die als Arbeitssuchende erwerbslos gemeldet sind, sowie weitere neun Prozent Selbstständige oder mithelfende Familienangehörige. Damit sind fast 70 Prozent in irgendeiner Form erwerbstätig bzw. arbeitssuchend, nur 31 Prozent gelten als Nichterwerbspersonen.

schaftsbund (DGB) bemängelt in diesem Zusammenhang die soziale Polarisierung beim Übergang in die Rente (DGB 2015). Das resümieren auch Buchholz et al. (2013), die in diesem Zusammenhang auf Disparitäten im Einsatz der Frühverrentung zwischen Unternehmensformen, Branchen und Berufen hinweisen sowie vor negativen Effekten auf die Rentenhöhe für niedrig qualifizierte Beschäftigte warnen, etwa bei erzwungener Frühverrentung aufgrund gesundheitlicher Belastungen durch Schichtarbeit und weiteren ungünstigen Arbeitsbedingungen.

Auch Rentenberechtigte bzw. Rentenbezieher_innen stehen u.U. dem Arbeitsmarkt weiterhin zur Verfügung und arbeiten in sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung oder als Minijobber_innen. Dem Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (SHARE) (vgl. Börsch-Supan et al. 2013) zufolge sind über 26 Prozent der aufgrund ihres Alters Rentenberechtigten noch erwerbstätig, ohne Renteneinkommen zu beziehen – sie haben Verlängerungen erwirkt bzw. zugestimmt und ihren Renteneintritt auf spätere Zeit verlegt. Von denjenigen, die ein Renteneinkommen beziehen, sind es bei beiden Geschlechtern etwa elf Prozent, die insbesondere direkt in der Zeit nach Renteneintritt noch weiter erwerbstätig sind (Börsch-Supan et al. 2015a).

Im europäischen Vergleich zeigt sich, dass die Zahl der Erwerbstätigen mit 65 Jahren oder älter zwischen 2002 und 2014 in Deutschland mit nahezu 140 Prozent stärker angewachsen ist als in der EU-15. Hier beträgt der Anstieg rund 80 Prozent (European Labour Force Survey). Die Erwerbstätigenquote lag im Jahr 2014 bei den 65- bis 74-Jährigen in Deutschland mit 9,6 Prozent ebenfalls höher (EU-15: 8,7%). Dabei betrug der Anteil im Jahr 2002 in Deutschland noch 4,2 Prozent (EU-15: 5,2%). Die Altersgruppe der 65- bis 69-Jährigen ist unter den Erwerbstätigen im Rentenalter am stärksten vertreten. In Deutschland ist im Vergleich zu anderen europäischen Ländern ein hoher Anteil der Erwerbstätigen der Altersgruppe 65plus (41%) in geringfügiger Teilzeit (weniger als zwölf Arbeitsstunden pro Woche) beschäftigt (Rhein 2016).

Erwerbstätige jenseits des gesetzlichen Renteneintrittsalters stellen für die Unternehmen in der Regel eine willkommene Unterstützung dar – Erfahrung und hohes Kompetenzniveau im gegebenen Aufgabenbereich sind wichtige Grundlagen ihrer u.U. zeitlich begrenzten Arbeitsleistung, die sie wie die regulär beschäftigten Ü-50-Erwerbstätigen für Unternehmen zur wertvollen Ressource machen – wenn auch möglicherweise nicht unbeachtet etwaiger gesundheitlicher Einschränkungen, die einen vollumfänglichen Einsatz im Einzelfall unmöglich machen. Diesbezüglich ist sowohl von individuellen biopsychosozialen Dispositionen auszugehen (Lebensstil) als auch

von physischen wie psychischen Belastungsexpositionen der Erwerbstätigkeit, die je nach Aufgaben- und Einsatzgebiet ein unterschiedliches Maß an Einfluss auf die Beschäftigungsfähigkeit im (Renten-)Alter nehmen dürften. Wie oben bereits erwähnt, sind die Motive der Personen, nach Renteneintritt weiterzuarbeiten, unterschiedlich: Neben monetären können auch soziale Motive Grund für eine Weiterarbeit sein, z. B. um die Kontinuität in ihrem Alltag beizubehalten und sinnstiftende Aufgaben zu haben, aber auch, um soziale Kontakte aufrechtzuerhalten sowie Akzeptanz und Anerkennung zu erhalten (Rhein 2016; Burkert/Hochfellner 2017; Fasbender et al. 2016). Ältere Personen, die nach Renteneintritt weiterarbeiten, gelten als glücklicher und gesünder als nicht mehr beschäftigte ältere Personen (Kim/Feldman 2000; Zhan et al. 2009). Was aus Firmensicht Flexibilitätpotenzial darstellt und in Zeiten einer guten Konjunktur eine Win-win-Situation darstellen kann, zeigt sich in dem Moment als prekäre Arbeit, wo ältere Weiterarbeitende auf ihre Erwerbseinkünfte angewiesen sind, aber in Krisen als erste gehen müssen.

Das durchschnittliche Alter des Austritts aus sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung ist zwischen den Geburtskohorten 1940 und 1945 bzw. 1948 um 0,7 bzw. 1,9 Jahre auf 60,5 bzw. 61,7 Jahre angestiegen. Der vollständige Austritt aus dem Arbeitsmarkt (insbesondere aus geringfügiger Beschäftigung oder Arbeitslosigkeit) findet in Deutschland jedoch häufig erst später statt. So erfolgte der Rentenübergang zwischen 2005 und 2010 nur zu einem Drittel direkt aus sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung. Auch hier zeigt sich im Zeitverlauf ein deutlicher Anstieg. Zwischen den Geburtskohorten 1940 und 1945 ist das durchschnittliche Alter des vollständigen Arbeitsmarktaustritts von 60,8 auf 62,3 Jahre angewachsen (Brussig 2012 u. 2015).

Insgesamt zeigt sich damit der Zusammenhang von demografischer Entwicklung, gesetzlicher Regulation, betrieblichen Strategien und individuellen Wünschen sowie Zwangslagen der Beschäftigten nach Verrentung bzw. Weiterbeschäftigung über das Renteneintrittsalter hinaus als a) historisch pfadabhängiges, b) von betrieblichen wie individuellen ökonomischen Konstellationen strukturiertes und situativ reagibles Bedingungsgefüge, welches c) unter den Vorzeichen der individuellen wie erwerbsbiografischen Exposition bezüglich gesundheitsgefährdender, -erhaltender bzw. -fördernder Aspekte stark von verhaltens- wie verhältnisorientierten Voraussetzungen beeinflusst ist. Das ist in aller Kürze zu erläutern:

- a) Die demografische Entwicklung folgt den Veränderungen der Geburtenzahlen, der Sterbefälle sowie der Migrationsbewegungen. Die beiden Ers-

teren lassen sich allenfalls indirekt durch Anreize (z. B. Kinder¹²- und Gesundheitsförderung) steuern, die Letzteren zwar hinsichtlich der Immigration, weniger aber im Hinblick auf die Emigration.¹³ Die seit Langem bekannten Veränderungen im Altersaufbau umzukehren ist demnach mangels schnell wirkender Instrumente mindestens ein Langzeitprojekt – insofern handelt es sich um einen bevölkerungspolitischen Pfad mit entsprechender Abhängigkeit der Reaktionsmöglichkeiten darauf. Das trifft insbesondere auf die seit Jahren debattierten rentenpolitischen Entscheidungen zu, die in der Regel auf demografische Entwicklungen Bezug nehmen und gewissermaßen parallel dazu neben anderen Bestimmungen die Höhe des Renteneintrittsalters und damit die Höhe der Rente und die Dauer des Bezuges gesetzgeberisch verändern. Die sogenannte Rentenformel berücksichtigt daher u. a. den demografischen Faktor (vgl. dazu DRV 2018). Faktisch resultieren daraus verlängerte Lebenserwerbsarbeitszeiten, materielle Folgen bei Frühverrentungen sowie ein generell abgesenktes prozentuales Rentenniveau des durchschnittlichen Lebenserwerbseinkommens. Diesen begegnen die Erwerbspersonen u. a. mit veränderten Strategien des Rentenübergangs, die Einfluss auf das betriebliche Personalmanagement haben, und die auch einen Ausbau der privaten bzw. betrieblichen Altersvorsorge stimulierten, mit dem den zu erwartenden geringeren Rentenbeträgen begegnet werden soll.

12 In diesem Zusammenhang ist zweifelsohne der Ausbau der Kinderbetreuung relevant, der u. a. wegen des EU-Zieles einer Abdeckungsquote von 35 Prozent für die unter Dreijährigen forciert wurde. Aufgrund der steigenden Nachfrage kommt es zumindest in Ballungsräumen allerdings nach wie vor zu Engpässen. Zudem erfordert die Qualifizierung der Erzieher_innen einen mehrjährigen zeitlichen Vorlauf. Überdies zu bedenken sind die Kosten der Kinderbetreuung, die in Deutschland – etwa im Unterschied zu Frankreich und Dänemark – in der Regel von den Eltern größtenteils selbst zu tragen sind und in arbeitsmarktpolitischer Hinsicht gerade bei Bezieher_innen kleinerer Einkommen als Lock-in-Effekte einer höheren Erwerbsbeteiligung entgegenwirken. Hierdurch ergibt sich eine tendenziell größer werdende soziale Problematik, da sich in unteren Schichten häufiger nur ein Verdiener findet, in mittleren und oberen Schichten dagegen öfter zwei (vgl. Esping-Andersen 2009). Besondere Herausforderungen sind Befragungen zufolge die Abdeckung von Randzeiten (frühmorgens, abends, am Wochenende), die Notfallbetreuung bei Ausfällen der Hauptbetreuungsperson sowie weite Wegstrecken zwischen Wohnung, Kinderbetreuung und Arbeit vor allem in dezentralen Regionen.

13 Insgesamt scheinen staatliche Steuerungsversuche ohne strukturelle Substanz (ausgebaute Kinderbetreuung etc.) eher hilflose Unternehmungen zu sein, wie langjährig niedrige Geburtenzahlen in Westdeutschland und nach der Wende auch in Ostdeutschland zeigen. Kritiker monieren hier hohe Ausgaben bei geringer Lenkungsfunktion, die auf eine Art Gießkannenprinzip zurückzuführen seien, sowie historische Vorbehalte gegenüber einer dezidiert pronatalistischen Politik wie in Frankreich (vgl. dazu BMFSFJ 2015).

- b) Welche Personalbedarfe Betriebe haben, hängt grundsätzlich von den für ein Produkt oder eine Dienstleistung notwendigen Arbeitsleistungsvolumina ab – das genaue Verhältnis zu bestimmen obliegt in der Regel formal dem Personalmanagement, dürfte in der inhaltlichen Präzisierung jedoch ein mitunter kontroverses leistungspolitisches Thema zwischen den unterschiedlichen betrieblichen Akteuren sein.¹⁴ Bei dieser Frage greifen qualitative wie quantitative Komponenten ineinander: Welche Qualifikationen und Kompetenzen werden für die notwendigen Tätigkeiten gebraucht und in welchem Umfang werden sie als konkrete Arbeitskräfte benötigt, üblicherweise in Vollzeitäquivalenten standardisiert (vgl. Stock-Homburg 2010)? Der hier zum Tragen kommende Mechanismus bedarf nun einer ständigen Nachsteuerung – Ersatzbedarfe für ausscheidende Mitarbeiter_innen, Aufgaben des Wissenstransfers, Einstellungen bei Produktionserweiterung oder aus unterschiedlichen Gründen mögliche Zusatzbedarfe, die z. B. durch Leiharbeitende gestillt werden müssen. Im Hinblick auf die Alterspyramide von Belegschaften sind insbesondere personalbezogen deutliche Eingriffe in die Personalstruktur durch starken Aufwuchs in wenigen Jahren oder rapiden Abbau in kurzer Zeit infolge ökonomischer Krisenlagen von hoher Bedeutung: Sie schlagen sich u. U. im deutlich verschobenen Altersaufbau von Belegschaften nieder, wenn etwa per Sozialplan Jüngere stärker von Entlassungen betroffen sind oder aber eine Alterskohorte in der Vergangenheit von Expansionen eines Betriebes profitierte. Betriebliche Personalentwicklungen wirken dabei syn- wie diachron strukturierend, wenn sie in starkem Umfang erfolgen: Nicht nur kommt es zu unmittelbarem Aufwuchs bzw. Abbau, ggf. wird auch die Altersschichtung der Belegschaft substanziell verändert und im Verhältnis zur Altersstruktur der Erwerbstätigen bzw. der Bevölkerungsstruktur insgesamt in eine Schiefelage gebracht. Betriebliches Personalmanagement steht damit vor der Aufgabe ständigen Nachjustierens vor dem Hintergrund der aktuellen ökonomischen Situation und muss kurz-, mittel- und langfristige Folgen einbeziehen. Hinzu kommen Rahmenbedingungen wie die sich verändernde Struktur und Größe des Gesamtarbeitsmarktes, Konkurrenzen mit branchengleichen bzw.

14 Das gilt umso mehr, als es einen Trend zur Verlagerung der Personalentscheidungen in die Abteilungen gibt und – wie insbesondere Gewerkschaften monieren – es deswegen immer seltener zu einer koordinierten gesamtbetrieblichen Personalplanung kommt. Kann dann Nachfragesteigerungen wegen personeller Engpässe in einzelnen Funktionsbereichen nicht mehr entsprochen werden, stellt das ein substanzielles Problem dar.

-fremden Arbeitgebern um dieselben Qualifikationen, Attraktivität von Unternehmen und Branchen sowie die Anziehungskraft des Berufsfelds etc.

Das Personalmanagement sieht sich zudem den individuellen Präferenzen und Dispositionen der Beschäftigten gegenübergestellt: Den Rentenübertritt können Beschäftigte in einem gewissen Rahmen selbst bestimmen; in aller Regel entscheiden sie sich angesichts ihrer gesundheitlichen Lage, ihrer materiellen Ressourcen und ihrer sozialen resp. familialen Lebenssituation (Pflege/Betreuung Angehöriger etc.) ggf. für einen früheren oder späteren Übergang in die – eventuell geminderte – Altersrente. Zwischen 1996 und 2014 stieg der Anteil der erwerbstätigen Altersrentner_innen von gut fünf Prozent auf 11,6 Prozent an – bei gleichzeitig deutlich anwachsender Erwerbsbevölkerung zwischen 40 und 65 Jahren (DZA 2016). Dabei gilt, dass darunter eher höher qualifizierte westdeutsche Männer über ihr Renteneintrittsalter hinaus erwerbstätig sind als Personen aus dem Osten, mit niedriger Qualifikation und Frauen. Überwiegend wird dann in Teilzeitmodellen gearbeitet, aber eher selten beim alten Arbeitgeber und zu fast zwei Fünfteln als (zumeist wohl weiterhin; d. A.) Selbstständige (ebd.). Die individuell zu treffende Entscheidung für eine Erwerbsarbeit nach dem Erreichen der Regelaltersrente scheint demnach deutliche Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und auf die Betriebe zu haben – für Letztere dürfte sich die Kalkulation erschweren und entsprechende Konsequenzen für das Personalmanagement nach sich ziehen.

- c) Altern gilt landläufig als degenerativer biologischer Prozess. Die Alter(n)swissenschaft würde das in ihrer interdisziplinären Perspektive (vgl. dazu Oswald et al. 2006; zur Soziologie des Alters van Dyk 2015) allenfalls bei Zellen, Seh- und Hörfähigkeit und damit einhergehender Reaktionsgeschwindigkeit und Körperkraft unterschreiben, aber nicht hinsichtlich intellektueller oder empathischer Fähigkeiten. Diesbezüglich kann es mit den Jahren sogar zu Leistungssteigerungen kommen, wenn Erfahrung eine wichtige Ressource im beruflichen Handeln ist. Aber auch mit der in dieser Perspektive liegenden Abkehr von einem Defizitmodell des Alter(n)s lässt es sich einerseits durch Prozesse auf der Zellebene (primäres Altern) erfassen und andererseits wird klar, dass Altern äußeren Einflussfaktoren unterliegt, wie Krankheiten, Mangelzuständen, Suchtmittelkonsum oder Verschleißerscheinungen durch Belastungen (sekundäres Altern). An dieser zweiten Form setzen nun gegensteuernde Maßnahmen an, wenn unter dem Stichwort der „Verhaltensprävention“ etwa Ernäh-

rung und Bewegung debattiert oder unter der Überschrift „Verhältnisprävention“ Folgen und Lösungen äußerer Umstände und Bedingungen diskutiert werden. Sowohl individuelle, ggf. sozialisatorisch erworbene Dispositionen zu eventuell gesundheitsgefährdenden Praktiken als auch der Einfluss von Arbeitsverhältnissen auf Verschleiß, Krankheiten und Absenz von Arbeitskräften sind regelmäßig Bestandteil der Auseinandersetzungen von arbeitspolitischen Akteuren, die entweder der Verhaltens- oder der Verhältnisprävention stärker das Wort reden. Kaum zu bestreiten ist, dass individuell wie erwerbsbiografisch aufgenommene Einflüsse gleichermaßen wichtig sind; letztlich zielt der Disput um Verhaltens- versus Verhältnisprävention auf Verantwortungszuschreibung und Kostenverteilung. Laut den Erkenntnissen von Ilmarinen und Tempel (2013) lässt sich eine nachlassende Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bei zunehmendem Alter durch individuelle Verhaltensprävention allein nicht nachhaltig aufhalten, sondern bedarf zumindest auch betrieblicher Bemühungen. Insgesamt ist folglich von einem nötigen Zusammenspiel von Verhaltens- und Verhältnisprävention und damit von individuellen wie betrieblichen Anstrengungen auszugehen. Anzeichen deuten darauf hin, dass sich dort, wo sich stärkere betriebliche Bemühungen zeigen, auch ein besseres individuelles Gesundheitsverhalten zeigt (und umgekehrt). Mit Blick auf den Zusammenhang von Altern und Erwerbsarbeit wird deutlich, dass sich insbesondere die Expositionsdauer gegenüber schädigenden Einflüssen (vor allem Witterung, Schadstoffe, Lärm) negativ auf die Gesundheit auswirkt. Das muss allerdings auch im Alter nicht mit einer abgesenkten Arbeitsfähigkeit einhergehen, selbst wenn es um körperlich belastende Tätigkeiten geht (Tuomi et al. 1997). Allerdings nehmen chronische Krankheiten etwa ab dem 45. Lebensjahr zu (vgl. Hasselhorn/Freude 2007). Betriebliches Gesundheitsmanagement muss demzufolge möglichst früh, aber auch an den individuellen Bedürfnissen in und außerhalb der Arbeit ansetzen, um erfolgreich zu sein.

Die Gemengelage aus gesellschaftlicher Entwicklung, legislativer Reaktion und individuell wie betrieblich vor allem ökonomisch induzierten Strategien erzeugt ganz unterschiedliche Folgen auf der betrieblichen Ebene: Aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive stehen einer weiteren Erhöhung des Arbeitsvolumens Älterer vor allem flexible (Teil-)Renteneintrittsmöglichkeiten vor Erreichen des Regelübergangs entgegen (Börsch-Supan et al. 2015b). Diese verstärken den Druck auf das Personal- und Gesundheitsmanagement, mit zielführenden Mitteln nicht (teil-)verrentete Beschäftigte möglichst arbeitsfähig zu halten resp. zu machen bzw.

durch sekundär- und tertiärpräventive Maßnahmen Personen mit chronischer Erkrankung oder Leistungswandlung adäquat zu beschäftigen. Das berührt u. a. den Aspekt, die Erwerbsbiografie angesichts solcher Einschränkungen durch Tätigkeitswechsel oder Downshifting aktiv gestalten zu können, insbesondere wenn es um alter(n)skritische Tätigkeiten geht. Das ist eng mit der An- bzw. Abwesenheit von physischen und psychischen Belastungen verbunden. Damit sind weniger die erfreulicherweise sinkenden Arbeitsunfälle gemeint, sondern ein umfassenderer Begriff von Gesundheit, der über die Erfassung von den leicht ansteigenden manifesten Berufskrankheiten (vgl. dazu BMAS/BAuA 2014) hinausgeht. Letztlich erfasst ein solch umfassender Begriff die Trias (verbesserter) Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes, Verringerung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefährdungen und Erkrankungen im Muskel-Skelett-Bereich sowie den Erhalt von Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung (vgl. GDA 2016). Dragano und Lunau (2014) konstatieren in ihrer Analyse des European Working Conditions Survey 2010, dass Deutschland in nahezu allen Bereichen der Arbeitsbelastungen im europäischen Vergleich mittlere Plätze einnimmt: Demnach sind 16,6 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland von Schichtarbeit betroffen (insbesondere mittlere Qualifizierte), 18,8 Prozent sind Lärm ausgesetzt, und jeder Zehnte kommt enger mit Chemikalien in Berührung. Bei den sogenannten neuen Arbeitsbelastungen wie Zeitdruck und Arbeitstempo liegen deutsche Erwerbstätige deutlich über dem europäischen Mittelwert: Über 54 Prozent arbeiten unter Zeitdruck, gute 57 Prozent unter hohem Arbeitstempo; 19 Prozent beklagen schlechte Organisation durch Vorgesetzte (Dragano/Lunau 2014). Hinsichtlich der Kontrolle von Arbeit entspricht Deutschland dem europäischen Durchschnitt. Auch der Arbeitszeitreport 2016 der BAuA bilanziert ausgedehnte und flexibilisierte Arbeitszeiten, die zu einer erhöhten gesundheitlichen Belastung führen (Wöhrmann et al. 2016). Befristete Verträge waren 2010 unterdurchschnittlich verbreitet (bei über 11 % der Erwerbstätigen, bei denjenigen mit mittleren Qualifikation allerdings deutlich überdurchschnittlich mit fast 20%). Der Verweis auf Unterschiede zwischen den Bildungsgraden lässt sich mit Blick auf die Geschlechter fortsetzen: Frauen sind stärker von Befristungen betroffen (12%; vgl. Dragano/Lunau 2014), bewerten die Kontrolldimension etwas milder, sind hohem Arbeitstempo gegenüber resistenter als Männer und empfinden demzufolge auch weniger Zeitdruck bei der Arbeit. Solche Differenzen lassen sich kaum allein qua Geschlecht erklären, wohl aber im Zusammenhang

mit Berufswahl und Zugangsmöglichkeiten: Immer noch dominieren Männer die industriellen Arbeitsplätze, besetzen Frauen typische Berufe in anderen Branchen etc. – im Westen sind diese Unterschiede deutlicher ausgeprägt als im Osten Deutschlands. Im Hinblick auf Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit sowie das Erschließen neuer Beschäftigtenpotenziale als Gegenmaßnahme angesichts der alternden Belegschaften verdeutlichen die Zahlen, dass branchentypische Unterschiede und Entwicklungen zwischen sowie innerhalb von Branchen und Sektoren mit bedacht werden müssen (vgl. Kapitel 3).

2.2 Zum Projektdesign

Die irritierenden Diskrepanzen zwischen der allgemeinen Bedeutung des Themas alternde Belegschaften und den diesbezüglich in Anzahl und Umfang mindestens zurückhaltend anmutenden betrieblichen Initiativen gaben den Anstoß zu einem gleichermaßen klassischen wie umfänglichen Forschungsdesign des EBA-Projekts. Es verbindet eigenständige wie vorgängige empirische Arbeiten der qualitativen Sozialforschung unter der Zielsetzung von Tiefenfallstudien mit einer auf den Verbreitungsgrad der Wirkketten und Rahmenbedingungen zielenden quantitativen Erhebung, die zudem an seit Langem gültigen Fragestellungen des Betriebspanels des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (zu weiteren Informationen über das IAB-Betriebspanel vgl. Ellguth et al. 2014) anschließt. Die zweigliedrige Anlage garantiert einen umfänglichen Einblick in alltagspraktische wie strukturelle Bedingungen der (Weiter-)Beschäftigung älterer Arbeitnehmer_innen – partiell auch über den engeren Branchenbezug hinaus.

Angesichts des zum Zeitpunkt der Beantragung vorliegenden Forschungsstandes der für das Thema relevanten Wissenschaftsgebiete bot sich allerdings eine Konzentration auf die Chemiebranche an, um voneinander abweichende Indikatoren und Bedingungen zu minimieren. Die Chemiebranche ist zudem durch themenrelevante tarifliche Vereinbarungen als Vorreiter für andere Branchen anzusehen. Sie versprach damit eine größere Bandbreite an betrieblichen Erfahrungen mit den Zielen und Instrumenten alters- und alternsgerechter Arbeit sowie der Beschäftigung Älterer insgesamt. Mit der Fokussierung auf kleinere und mittlere Betriebe (KMU) wird innerhalb der Branche auf diejenigen Betriebsformen gezielt, die vom demografischen Wandel zum einen aufgrund des zumeist regionalen Auftritts und der ebenfalls regionalen Bedeutsamkeit (Stichwort: Bewerbung) besonders

betroffen sind, zum anderen wegen der Kosten von Maßnahmen alters- wie alternsgerechter Arbeit sowie den dafür notwendigen Ressourcen. Ihnen fallen betriebliche Maßnahmen in aller Regel schwerer als größeren Betrieben, die etwa über eigene Stäbe in den Personalabteilungen verfügen. Damit wurde gegenüber bisherigen, zumeist auf die Großindustrien fokussierten Studien zur aktiven Erwerbsbeteiligung Älterer bewusst ein zusätzlicher wissenschaftlicher Mehrwert angestrebt.

Die empirischen Arbeiten sind diachron angelegt: Zunächst wurden mit Mitteln der qualitativen Sozialforschung Tiefenerhebungen in unterschiedlichen KMU der Chemieindustrie durchgeführt, mit denen genauere Einblicke in betriebliche Problemwahrnehmungen, Motivationen, Rahmenbedingungen und Zielsetzungen betrieblicher Akteure erlangt wurden (vgl. Kapitel 5.1). Mit arbeitspolitischen Akteuren (in der Regel mit Vertreter_innen der Geschäftsführung, dem Betriebsrat und in das Thema „Alternde Belegschaft“ involvierten Abteilungen; im Weiteren mit Fachvorgesetzten – technischen und Abteilungsleitern – und Beschäftigten) wurden teilstrukturierte Interviews durchgeführt. Sie wurden aufgezeichnet, transkribiert und sukzessive ersten Auswertungsschritten unterzogen. Im Verlauf der Interpretationsarbeit wurden so solitär wie übergreifend bedeutsame Konstellationen sichtbar.

Darauf aufbauend wurde mit zeitlicher Versetzung eine am IAB-Betriebspanel orientierte branchenweite Betriebsbefragung konzipiert. Hierbei wurden anhand einer Online-Umfrage von Juli bis Oktober 2016 netto 385 Betriebe mit 20 bis 500 Beschäftigten zur Altersstruktur im Betrieb, zum betrieblichen Umgang mit und zur Einstellung und zum Ausscheiden von älteren Personen befragt (vgl. Kapitel 6.1).

Die Kooperation zweier Forschungsinstitute mit jeweiligen methodischen Schwerpunkten und spezifisch ausgebildeten Kompetenzen erzeugt neben den zu erwartenden Synergieeffekten der klassisch anmutenden Konzeption von qualitativer und quantitativer Forschung eine hohe Robustheit der einzelnen Forschungsschritte. Weder ist die qualitative Forschung nur Input für die quantitative Erhebung noch folgt die Branchenbefragung ausschließlich den Erkenntnissen der qualitativen Interpretationen. Die im Hinblick auf das Erkenntnisinteresse gleichgewichtige Bedeutung beider empirischer Zugänge stellt sich vielmehr als triangulativer Methodenmix dar, der Zeit und Raum für die jeweiligen Stärken einzelner Methoden lässt. Betriebsfallstudien wurden auch nach der Konzeption des Fragebogens durch- bzw. fortgeführt; nicht in die Branchenbefragung aufgenommene Aspekte wurden in den qualitativen Interpretationen durchaus weiterverfolgt und

vertieft; die quantitative Auswertung definierte in ihrer Anlehnung an das IAB-Betriebspanel z.T. eigenständige Erkenntnisse, insbesondere im Vergleich mit früheren Erhebungswellen.

Methodologisch ist die Gesamtstudie als qualitative wie quantitative Sozialforschung gleichberechtigt verwendende Untersuchung zu charakterisieren. Verwirklicht wurde das durch eine intensive Kooperation der beiden Teilprojekte. Die Zusammenarbeit erzeugt neben dem angedeuteten Mehrwert gegenseitiger Impulse allerdings auch den Umstand nicht völlig deckungsgleicher Ergebnisse der empirischen Erhebungen – dem folgt im Berichtsverlauf die Darstellung der beiden Teilprojekte zunächst in ihrer methodischen Exklusivität ([Kapitel 5](#) und [Kapitel 6](#)), bevor die Ergebnisse in [Kapitel 7](#) zusammengeführt werden.

3 ALTERUNG IM BETRIEB: STAND DER FORSCHUNG

Im Folgenden werden ausgewählte zentrale Themen der Debatten um die Beschäftigung Älterer, den demografischen Wandel der Erwerbsgesellschaften und alternde Belegschaften dargestellt. Hierbei wird nicht allein auf die chemisch-pharmazeutische Industrie Bezug genommen, sondern es werden auch Erkenntnisse aus anderen Branchen bzw. der Gesamtwirtschaft dargestellt. Dies erlaubt eine bessere Qualifizierung der in [Kapitel 4](#) eingehender darzustellenden Situation in der Chemiebranche.

3.1 Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit

Die zunehmende Alterung der Erwerbsbevölkerung und das rückläufige Fachkräfteangebot stellen die betriebliche Personalpolitik vor besondere Herausforderungen. Grundsätzliche Voraussetzung dafür, dass ältere Personen länger in Beschäftigung verbleiben (können), ist der Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Lange Zeit wurde Beschäftigungsfähigkeit im Sinne einer mentalen und körperlichen Arbeitsfähigkeit verstanden, welche mit steigendem Alter abnimmt. Ältere sind jedoch nicht zwangsläufig weniger belastbar, das Alter einer Person spielt laut Maintz (2003) eine geringere Rolle als vorangegangene Arbeitsbelastungen und Qualifizierungsmöglichkeiten. Zudem zeigen sich deutlichere Unterschiede in der Arbeitsleistung innerhalb einer Alterskohorte als zwischen den Altersgruppen (Leber et al. 2013). Neben Variablen wie der Passung von Person und Tätigkeit in qualifikatorisch-kompetenzorientierter, persönlichkeitsbezogener und motivationaler Hinsicht sowie der Verfügbarkeit hinreichender Ressourcen zur Aufgabenbewältigung spielen auch subjektive Einschätzungen eine große Rolle, etwa hinsichtlich der Wahrnehmung von Wertschätzung oder fairen Gratifikationen für die eigene Arbeitsleistung, wie die Burnout-Forschung herausgearbeitet hat (grober Überblick bei Bauer 2015).

Der Begriff Beschäftigungsfähigkeit umfasst vielfältige Dimensionen, zum Ersten die Qualifikation und Kompetenzen, die psychische und physische Gesundheit, die Motivation und Einstellung der Erwerbstätigen wie auch das Zusammenspiel dieser Dimensionen und deren aus dem individuellen Lebensweltkontext heraus erfolgende Reflexion. Hierfür stehen eine Reihe von Maßnahme-Angeboten und guter Beispiele zur Verfügung (INQA

2009, 2010, 2011 u. 2016; Demobib). Beschäftigungsfähigkeit in Gestalt des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ nach Ilmarinen und Tempel (2013) umfasst zum Zweiten die Arbeit selbst und ihre Gestaltung (Führung/Management, Arbeitsumgebung, Arbeitsinhalt/Anforderungen, soziales Arbeitsumfeld, Arbeitsorganisation). Diese beiden Bereiche entsprechen grob der Unterscheidung nach verhaltens- (personenorientierten) und verhältnisorientierten (betrieblichen) Maßnahmen. Zahlen der gesetzlichen Krankenkassen zufolge ist eine deutliche Zunahme präventiver Maßnahmen zu verzeichnen (vgl. GKV/MDS 2012). Während die Fachliteratur eher in Richtung systemischer Gesundheitsförderungsansätze geht (vgl. z. B. Matyssek 2007, 2010 u. 2011; Wellensiek 2011; Treier/Uhle 2011; Schneider 2011; Wendling 2009), überwiegen in der Praxis weiterhin verhaltenspräventive Angebote, die sich unter dem Aspekt Gesundheit meist auf Ernährung, Bewegung, Suchtverhalten, Stress- und Zeitmanagement beziehen. Während betriebliche Gesundheitsmaßnahmen die arbeitsorganisatorischen Probleme nur begrenzt aufgreifen, stressen sie die Beschäftigten ob ihres Optimierungsansatzes von Zeit, Bewegung, Ernährung und Stressmanagement (vgl. Heiden/Jürgens 2013). Reaktionen von Beschäftigten deuten auf eine Ablehnung von Maßnahmen hin, wenn diese nicht die aus ihrer Sicht relevanten Ursachen in den Mittelpunkt rücken. Glaubwürdigkeit und Akzeptanz betrieblicher Gesundheitsmaßnahmen leiden auch, wenn sie mit zugleich wahrgenommenen Anforderungszunahmen bzw. Arbeitsverdichtungen einhergehen bzw. deren Folgen abmildern sollen. Mitunter wird Betriebsräten unzureichende Interessenvertretung vorgeworfen (Hürtgen/Voswinkel 2012; Kuhlmann 2012).

Im Sinne der neueren Arbeitsschutzgesetzgebung (Hinwendung zu Prävention und Salutogenese, also zu gesundheitsförderlichen Potenzialen nach Vorgaben der WHO und EU) geht es vielmehr um ein vorausschauendes, nachhaltiges Personalmanagement, um die Gestaltung der Arbeit und der Organisation sowie um die Ressourcen und Fähigkeiten des/der Einzelnen im Umgang mit gesundheitsgefährdenden Belastungen (vgl. Badura et al. 2010: 41 ff.). Der sogenannte Salutogenese-Ansatz (Antonovsky 1997) lenkt die Aufmerksamkeit des klassischen Arbeits- und Gesundheitsschutzes bzw. der diesbezüglichen betrieblichen Expert_innen „auf gesundheitsförderliche Potenziale in der Arbeitsorganisation, in den Arbeitsbedingungen und der Person“ (Badura et al. 2010: 44). Es geht hierbei also nicht primär um eine reine Subjektorientierung im Sinne der Veränderung des Verhaltens der Beschäftigten, sondern auch um eine Gestaltung der Organisation, mit anderen Worten um eine Verhältnisorientierung. Hierbei ist ein Missverhältnis zu konstatieren, wie Badura et al. (2010: 47) resümieren:

„Die heute in den Unternehmen am weitesten verbreiteten Maßnahmen zur Gesundheitsförderung beinhalten personenbezogene Interventionen: zur Vermeidung riskanten Verhaltens oder der Förderung einer gesunden Lebensführung. Da in der Arbeitswelt in der Regel das Verhalten den Verhältnissen folgt, insbesondere dort, wo Bildungsgrad und Handlungsspielräume am geringsten, der Bedarf an Interventionen aber am größten ist, haben sie u. E. eine nachrangige Bedeutung – auch wegen der geringen Nachhaltigkeit.“ (ebd.: 47).

Die betriebliche Schwerpunktsetzung auf verhaltenspräventive Maßnahmen zeigt sich immer wieder, so bspw. in der Evaluation der Wirkungen des ersten Demografie-Tarifvertrages in Deutschland in der Stahlbranche (Katenkamp et al. 2012).

Beschäftigungsfähigkeit umfasst zum Dritten die Arbeitsmarktdimension. Hier geht es um die Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes für konkrete Menschen mit spezifischen Fähigkeiten und ggf. Beeinträchtigungen und um die Beschäftigungs-/Einstellungsbereitschaft der Betriebe (vgl. Kistler 2008: 39 f.). In Zeiten anhaltenden Beschäftigungswachstums (mit aktuell über 44 Millionen Erwerbstätigen) und eines perspektivisch zurückgehenden Arbeitskräftepotenzials nimmt die Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes zu und dürfte weiter zunehmen. Anders aber verhält sich bisher die Einstellungsbereitschaft der Unternehmen gegenüber älteren Arbeitslosen und Arbeitssuchenden und besonders gegenüber Menschen dieses Alters mit Beeinträchtigungen ihrer Leistungsfähigkeit (Bellmann/Brussig 2007).

3.2 Handlungsfelder

Der Abschlussbericht DemTV (Kapitza et al. 2013: 12) berichtet von fünf Handlungsfeldern in der Chemieindustrie und in benachbarten Branchen, die dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit dienen: a) Gesundheitsförderung, b) Arbeitsorganisation und Gestaltung, c) Kompetenz und Entwicklung, d) Personalgewinnung und -bindung und e) Führungs- und Unternehmenskultur.

Konkrete Gestaltungsherausforderungen sind dabei die Einbeziehung älterer Beschäftigter in betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen, das Schichtsystem, hier insbesondere die Wechsel- und die Zwölf-Stunden-Schicht (ebd.: 32), sowie insgesamt neben der physischen auch die psychische Gesundheitsförderung mit Themen wie Stressverdichtung durch globale Konkurrenzbedingungen und ständige Umstellung auf (technisch) neue Produktionsmodi und organisatorische Änderungen. Unter den resümierten – wenngleich in der Regel

aus sehr großen Unternehmen wie BASF und Unilever stammenden – Gute-Praxis-Beispielen zeigen sich neben Arbeitsorganisation und Gestaltung auch Vereinbarkeitsmodelle bezüglich Kindern, Pflege und Weiterbildung; bei großen Unternehmen gehören Diversity-Ansätze zum Standard (Stuber 2009) und es gibt systemische Ansätze bis hin zu Demografie-Gesamtkonzepten.

Gefragt sind intelligente Formate des Arbeitens bis zu einem realen Renteneintritt nahe der offiziellen Ruhestandsgrenze, die Bedenken hinsichtlich alternskritischer Tätigkeitsfelder, Stressverdichtung und (Selbst-)Ausbeutung ernst nehmen und zugleich ein prolongiertes Erwerbsarbeitsleben und darin die Vereinbarkeit mit Pflege- und Sorgearbeiten möglich machen. So ist nicht auszuschließen, dass Ansparmodelle in Geldwerten, die für eine reduzierte Arbeitszeit im höheren Erwerbsalter und ggf. einen ein oder zwei Jahre früheren Erwerbsausstieg genutzt werden können, die Beschäftigten durch die aus ihrer Sicht positivere Perspektive für ein Weiterarbeiten im Bereich zwischen 55 und 65 Jahren neu motivieren und am Ende länger in Erwerbstätigkeit halten, als dies ohne diese Modelle der Fall wäre. Die Frage, ob solche intelligenten Frühverrentungsmodelle, die nur ein bis zwei Jahre früheres Ausscheiden, aber zugleich einige Jahre ein reduziertes Stundenkontingent erlauben (wie sie bspw. die Post in den letzten Jahren eingeführt hat), am Ende nicht kontraintuitiv zu einem realiter längeren Erwerbsverbleib bei gleichzeitig erhöhter Motivation führen, harrt noch der wissenschaftlichen Prüfung. Die Implementation und Verbreitung von Maßnahmen für Ältere, die Wirkung von Demografie-Tarifverträgen und anderen Angeboten einer demografiefesten Personalpolitik wurden dagegen bereits in einer Reihe empirischer, betriebsbezogener Forschungsprojekte untersucht (z. B. Katenkamp et al. 2012; INQA 2011; Tullius et al. 2012; Latniak et al. 2010; Buch/Ruf 2009), die eine Vielzahl heterogener Gründe für die oben aufgeführten Diskrepanzen anführen.

Für Menschen mit Behinderung zeigen Zahlen der Bundesagentur für Arbeit (BA), dass deren Erwerbslosenquote regelmäßig zwischen 160 und 200 Prozent der durchschnittlichen Erwerbslosenquote liegt. Selbst bei sehr gut qualifizierten Menschen mit Behinderung, etwa akademischen Berufsanfänger_innen, steigt der Pool unversorgter Bewerber_innen jährlich. Die Inklusionsdebatte seit 2009 hat einige neue Studien (z. B. Kubek 2012; Theunissen 2013; Böhm et al. 2013; u. a. zur BASF: Oberlinner 2013) hervorgebracht. Wenngleich aus einer anderen Branche stammend, sind Ansätze der lebensphasenorientierten Personalpolitik wie in der BA,¹⁵ die u. a. einen Organisati-

15 Als generelles Konzept z. B. von Rumpff verwendet. Vgl. hierzu www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de.

onsservice für Kinder und Pflege beinhalten, wegweisend. Gute Praxisbeispiele finden sich hier vor allem in sehr großen Unternehmen (z. B. BMW, BASF) und/oder in Branchen mit einem hohen Frauenanteil (Arbeitsverwaltung, Humandienstleistungsbereich/Pflegeservice, mitunter auch bei Bildungsträgern; zu den förderlichen Faktoren für BGM und BGF vgl. Joder 2007). Ein neues Konzept besteht in der Gründung eigener Betriebseinheiten mit leistungsgewandelten langjährigen Betriebszugehörigen, die sich nun um Wartung und Reparatur, Reklamation und konzerninterne wie -externe Dienstleistungsangebote kümmern (z. B. die Firma anyway solutions der Schweizerischen Bundesbahnen; dieses und weitere Beispiele in Böhm et al. 2013).

Was die Geschlechterrollen und die Qualifikation von Frauen in Deutschland anbelangt, zeigen sich Unterschiede zwischen Ost und West. Während im Osten das Dual-Earner-Konzept dominiert, zeigen sich heterogene Berufsorientierungen von Frauen/Müttern im Westen: stärkere Erwerbsbeteiligung und kürzere Erwerbspausen für Familiengründung bei Akademiker_innen, das Zuverdienermodell bei Frauen mittlerer Qualifikationsstufe und häufig prekäre bzw. Minijobs bei weniger gut ausgebildeten Frauen (Allmendinger 2010). Förderprojekte setzen sowohl an den Orientierungen von (v. a. jungen) Frauen an – etwa hinsichtlich einer Sensibilisierung für MINT-Berufe mit Rollenvorbildern, Orientierungsangeboten und Praktika – aber auch an den Betriebsorganisationsstrukturen und Unternehmenskulturen (z. B. das strategische Managementinstrument auditberufundfamilie). Eine dritte Dimension wäre die politische, die nicht auf politische Entscheider und Kinderbetreuungsinstitutionen begrenzt ist, sondern auch Elemente wie das „Rabenmütter-Theorem“, das es bspw. in Frankreich gar nicht gibt (Kuchenbecker 2007), und kollektiv-kulturelle Deutungsmuster adäquater Geschlechtsrollenmuster, die nicht zuletzt auch sozialisatorisch und medial transportiert werden, umfasst (zu europäischen Vergleichszahlen und Konzepten vgl. Esping-Andersen 2009).

3.2.1 Gesundheitsförderung: Reduktion von Arbeitsbelastungen

Laut den Daten des Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes arbeiteten im Jahr 2011 14 Prozent aller Erwerbstätigen zumindest gelegentlich in Wechselschicht. Unter den älteren Erwerbstätigen von 50 bis unter 65 Jahren lag der Anteil 2011 bei 13 Prozent und unter den Jüngeren (20 bis unter 35 Jahren) bei 18 Prozent. Der geringere Anteil bei Älteren kann u. a. darauf zu-

rückgeführt werden, dass Ältere im Laufe ihres Erwerbslebens aufgrund gesetzlicher Regelungen¹⁶ in das Normalarbeitszeitmodell übergehen. Zwar ist die individuelle Betroffenheit von Schichtarbeit mit zunehmendem Alter rückläufig, jedoch ist die Zahl älterer Beschäftigter in Wechselschicht im Zeitverlauf deutlich angestiegen. So hat sich die Anzahl ständig oder regelmäßig in Wechselschicht arbeitender Älterer im vergangenen Jahrzehnt mehr als verdoppelt. Somit war im Jahr 2011 von den in Wechselschicht arbeitenden Erwerbstätigen rund ein Viertel 50 bis unter 65 Jahre alt. Neben der Zahl Älterer in Schichtarbeit ist auch der Frauenanteil in diesem Bereich deutlich angewachsen (Leser et al. 2015). Schichtarbeiter_innen im höheren Erwerbsalter verfügen über einen schlechteren subjektiven Gesundheitszustand als gleichaltrige Beschäftigte mit Normalarbeitszeit, was darauf zurückgeführt werden kann, dass Schichtarbeit u. a. durch psychisch und körperlich belastende Tätigkeiten geprägt ist (Leser et al. 2013 u. 2015). Neben Schichtarbeit belasten weitere atypische Arbeitszeitformen wie Wochenendarbeit (zur Verteilung s. u.) und auch Pausenzeiten bzw. deren Wegfall (BIBB/BAuA 2015) die Beschäftigten.

Im betrieblichen Alltag bestehen – neben Arbeitsbelastungen, die auf atypische Arbeitszeitformen zurückzuführen sind – weitere psychische und physische Arbeitsanforderungen, die die Beschäftigungsfähigkeit (älterer Arbeitnehmer_innen) negativ beeinflussen. Dabei sind psychische Belastungen keineswegs gleichverteilt: Lohmann-Haislah und Sieber (2014) weisen unterschiedliche psychische Belastungsszenarien in differenten Berufsfeldern aus. Psychosoziale Risiken und arbeitsbedingter Stress zählen zu den größten Risiken, wenn es um Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz geht – mit Folgen für die Einzelnen, aber auch für Unternehmen (Prosperität, Krankenstand bzw. Leistungsminderung bei Betroffenen sowie gesteigerte Mobilitätsrisiken und Arbeitsunfälle) und Volkswirtschaften (Versichertenkosten durch Langzeiterkrankungen, Frühverrentungen etc.): Etwa 50 Prozent der Arbeitnehmer_innen in Europa halten Stress am Arbeitsplatz für gegebene Normalität – mit der Folge, dass die Hälfte der Fehltage darauf zurückzuführen ist (BMAS/BAuA 2014). Um Stress zu mindern bzw. Resilienz zu stärken, braucht es statt Stigmatisierung also eher organisatorische Lösungen. Zu den Ursachen psychosozialer Risiken zählen zu hohe (dauernde) Arbeitslast, gerade auch in Relation zu darauf bezogenen Gratifikationen,

16 Artikel 9 der Arbeitszeitrichtlinie des Europäischen Parlaments (Richtlinie 2003/88/EG) sichert Beschäftigten, die regelmäßig Nachtschicht haben, medizinische Untersuchungen sowie das Recht auf Rückführung in Normalarbeitszeit bei vorliegenden nachtarbeitsbedingten gesundheitlichen Problemen zu.

wie Beispiele aus der Stress- und Burnout-Forschung zeigen (vgl. dazu Bauer 2015), widersprüchliche Anforderungen und ungeklärte Zuständigkeiten, geringe Partizipation bei persönlich relevanten betrieblichen Entscheidungen, mangelnder Einfluss auf Arbeitsorganisation und -ausführung, geringe Transparenz und Vorbereitung von organisatorischen Veränderungen, ineffiziente Kommunikation, Arbeitsplatzunsicherheit, mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kolleg_innen sowie alle Formen psychischer und sexueller Belästigung und Gewalt. Gute psychosoziale Bedingungen dagegen fördern die Leistungsfähigkeit, die individuelle Entwicklung und psychisches wie physisches Wohlbefinden. Andauernde psychosoziale Risiken mit hohem Stresslevel können auch ernste physische Beschwerden hervorrufen. Das äußert sich dann u. a. in Fehlzeiten. Dazu stellt das Statistische Bundesamt in einer dezidiert dem Thema Qualität der Arbeit gewidmeten Veröffentlichung (Statistisches Bundesamt 2015) fest, dass Arbeitnehmer_innen 2014 wie auch in den vier Jahren zuvor durchschnittlich neuneinhalb Tage krankgemeldet waren (d. h. Fehlzeiten unterhalb der Meldepflicht von zusammenhängend drei Tagen sind unberücksichtigt, die faktische Abwesenheit dürfte höher sein). Zum Vergleich: 1992 betrug der Wert fast 13 Tage, 2007 gut acht Tage – Gründe für die Schwankungen werden in verbesserten Arbeitsbedingungen, aber auch in steigendem Präsentismus (Anwesenheit trotz Krankheit) gesehen. Der Anteil der Krankgemeldeten steigt leicht an.

Die Ergebnisse der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung aus dem Jahr 2012 zeigen zwischen den verschiedenen Altersgruppen nur geringe Unterschiede in den subjektiv wahrgenommenen psychischen Arbeitsanforderungen. Im Zeitverlauf sind psychische Beanspruchungen – wie der bedeutsamste Belastungsfaktor Termin- und Leistungsdruck oder die parallele Betreuung verschiedenartiger Arbeiten – zwischen 1979 und 2012 in allen Altersgruppen, aber insbesondere bei den Älteren angestiegen. Die Häufigkeit des Auftretens einzelner physischer Arbeitsanforderungen geht hingegen mit zunehmendem Alter etwas zurück. Das Arbeiten im Stehen ist mit über 50 Prozent in allen Altersklassen der vorherrschende Anforderungsfaktor, gefolgt von der Ausführung von Arbeiten mit den Händen, die hohe Geschicklichkeit, schnelle Bewegungsabfolgen oder größere Kräfte erfordern (rund ein Drittel). Als belastend empfanden die befragten Personen aller Altersgruppen jedoch am meisten das Heben und Tragen schwerer Lasten wie auch das Arbeiten unter Lärm, unter klimatisch ungünstigen Bedingungen und in anstrengenden Körperhaltungen. Die am häufigsten genannte physische Arbeitsanforderung – das Arbeiten im Stehen – wird hingegen nur zu einem geringeren Anteil als Belastungsfaktor wahrgenommen (Mümken 2014).

Aus einer Beschäftigtenbefragung im Jahr 2015 des Linked Personnel Panel in Verbindung mit dem IAB-Betriebspanel wird deutlich, dass schlechte Arbeitsbedingungen zu einer subjektiv empfundenen schlechteren Arbeitsqualität und damit zu unzufriedeneren und unmotivierteren Mitarbeiter_innen führen. In allen Altersgruppen sind Termindruck und Multitasking ebenfalls die am häufigsten genannten Belastungsfaktoren (50plus: 62%), gefolgt von unangenehmen Umgebungsbedingungen (50plus: 40%) (Wolter et al. 2016). Auswirkungen schlechter Arbeitsbedingungen zeigen sich bereits bei der Besetzung von Arbeitsstellen: So sind Probleme im Stellenbesetzungsprozess bei den Berufen wahrscheinlicher, bei denen Überstunden, Termin- und Zeitdruck oder Schichtarbeit häufig auftreten (Kubis/Müller 2014).

Eine Studie zu den Ursachen der Ausrichtung auf eine präventive Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik in Vorreiterbetrieben (Wotschack et al. 2012) hat ergeben, dass die demografischen Problemlagen wichtig, aber nicht hinreichend waren. Vielmehr lagen wichtige Anstöße in den bereits bestehenden hohen zeitlichen, physischen und psychischen Arbeitsbelastungen und ihren Folgen. Die Einbettung der Betriebe in eine hohe Regulierungsdichte von betrieblichen und tariflichen Vereinbarungen zu Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildung gab den Akteuren bei der Ausrichtung auf präventive Maßnahmen Handlungssicherheit und einen Orientierungsrahmen.

3.2.2 Arbeitsorganisation und -gestaltung: Weiterbeschäftigung leistungsgewandelter Arbeitnehmer_innen und Vereinbarkeit von Arbeit und Pflege/Betreuung

Die Weiterbeschäftigung leistungsgewandelter Arbeitnehmer_innen stellt Betriebe und Angestellte ebenfalls vor große Herausforderungen. Die betrieblichen Einsatz- und Organisationskonzepte (Outsourcing etc.) erlauben es kaum noch, sogenannte Schonarbeitsplätze zu schaffen. Für Beschäftigte, für die ein weiterer beruflicher Einsatz zwar möglich wäre, aber nicht unbedingt in der bisherigen Firma, ergeben sich vielfache Hürden und es existieren kaum entwickelte/praktizierte Konzepte im Sinne des sogenannten überbetrieblichen Eingliederungsmanagements. Von dieser Problematik sind ebenfalls Modelle „zweiter Karrieren“ betroffen. Eine systematische Nutzung externer Unterstützungsmöglichkeiten für solche Ansätze (z. B. WeGebAU-Hilfen der BA) ist abgesehen von Einzelfällen in den Betrieben bisher nicht zu finden. Ansätze könnten den Vorschlägen von Kieselbach et al. folgen (2006; 2009; Modell des sozialen Geleitschutzes, d. h. der individuellen Be-

gleitung u. a. mit Coaching-Angeboten für Personen in betrieblichen Umstrukturierungsprozessen, die jedoch auch individualbiografisch genutzt werden könnten). Der Nutzen der fachlichen Begleitung liegt den Befunden zufolge darin, dass Handlungsorientierung und -unterstützung angeboten und dadurch die Angst vor der unsicheren Umstrukturierung und der kommenden ungewissen Situation reduziert werden kann. Zugleich wirkt sich dieser Prozess positiv auf die für die Umstrukturierungen zuständigen Führungskräfte aus, indem er deren Change-Management-Kompetenz fördert und ihr etwaiges schlechtes Gewissen während der Umstrukturierungen reduziert.

Beispiele von Demografieprojekten kleinerer und mittelständischer Betriebe aus Oberösterreich liefert die Publikation „Netzwerk ‚Älter werden. Zukunft haben!‘“ (2009). Vorbildlich hieran sind u. a. die Netzbildung, die neokorporatistische Kooperation beteiligter Akteure bei der Umsetzung sowie die Disseminationsstrategie der Ergebnisse.

Für die Weiterbeschäftigung einer größeren Anzahl leistungsgewandelter Beschäftigter bestehen kaum generalisierbare Strategien und Konzepte für weniger belastende Tätigkeiten. Diese gehen im Regelfall mit weniger Wertschöpfung einher. Bestehende Entgeltabsicherungen stehen dem aus Arbeitgebersicht entgegen. Alternativen wären ein relevanter Rückgang der individuellen Entlohnung oder die Bereitschaft im Betrieb zu solidarischem Ausgleich bzw. hierfür eingerichtete Ausgleichstöpfe (wofür der Demografie-Tarifvertrag der Chemischen Industrie mit dem Instrument des Demografiefonds und dessen Verwendungsmöglichkeit für den Schutz bei Berufsunfähigkeit einen Ansatz böte).

Bislang dürfte in den meisten Firmen eine gesundheitsorientierte Vorstellung dominieren, die ähnlich strukturiert ist wie die Perspektive auf Maschinen und die nur die beiden Aggregatzustände „funktioniert“ (gesund) und „funktioniert nicht“ (krank)¹⁷ kennt. In dem Moment, wo nun stärker Ältere, Leistungsgewandelte und auch Leistungsgeminderte, Personen mit Pflegeverantwortung und weitere raumzeitlich nicht mehr ubiquitär einsetzbare Menschen stärker in der Arbeitswelt Berücksichtigung finden sollen, wird es erforderlich, die Arbeit stärker den Menschen anzupassen als bisher, Belastungsgrenzen präventiv wahrzunehmen und zu berücksichtigen. So zeigt der

17 Ähnlich kritisieren Steinke und Badura (2011) die vorherrschende betriebliche Fixierung auf Absentismuszahlen, während Menschen, die trotz Beeinträchtigung und dem Risiko sich weiter verschlechtern der Gesundheit und der Verminderung von Qualität und Produktivität arbeiten (Präsentismus), in der betrieblichen Gesundheitspolitik kaum eine Rolle spielen.

Stressreport der BAuA (Lohmann-Haislah 2012: 145) auf, dass die Betroffenheit von Restrukturierungsmaßnahmen mit der Betriebsgröße steigt (über 1.000 Beschäftigte: bereits 60% binnen der letzten zwei Jahre vor dem Befragungszeitpunkt) und dass Restrukturierung in der Regel mit Arbeitsverdichtung und einer höheren psychischen Belastung einhergeht und mittelfristig in eine stärkere gesundheitliche Beeinträchtigung mündet (ebd.: 143–153). Zugleich nehmen Ältere, die häufiger über gesundheitliche Einschränkungen klagen, mehr Leistungs- und Zeit-/Termindruck wahr. Die Unterstützung durch den/die unmittelbare/n Vorgesetzte/n – besonders wichtig in Umstrukturierungsphasen – hinkt in Deutschland im europäischen Vergleich hinterher (um 13%) (ebd.: 77, 124), ebenso der individuelle Handlungsspielraum bei der Arbeit (ebd.: 70, 124, 165). Während sich die einen als belastet bis überfordert einstufen, sehen sich 13 Prozent unterfordert (ebd.: 85). 25 Prozent der 50plus-Beschäftigten bekunden einen weniger guten bis schlechten Gesundheitszustand (ebd.: 94) und viele gehen auch krank zur Arbeit (vgl. ebd.: 134–142).

Gesellschaftspolitisch wie auch für die Arbeitsorganisation in Betrieben bedeutend ist die Alterung der Bevölkerung ferner unter dem Aspekt des damit heute schon verbundenen und zukünftig noch stärker prognostizierten Anstiegs an privaten und öffentlichen Pflegeleistungen. Es ist davon auszugehen, dass der Bedarf an Pflege durch Erwerbstätige steigen wird. Da Pflegearbeit (wie insgesamt Sorgearbeit) nach wie vor überwiegend von Frauen ausgeübt wird und die nachwachsenden Frauengenerationen im Vergleich zu den älteren Kohorten eine erheblich höhere Erwerbsbeteiligung aufweisen, ist mit einem Bedeutungszuwachs der Vereinbarkeitsthematik von Erwerbsarbeit und Sorgearbeit¹⁸ für Frauen zu rechnen. Desgleichen ist jedoch auch für die beschäftigten Männer eine Steigerung der Pflegearbeiten zu beobachten. Aufgrund der sich verändernden Paar-Arrangements und des Erwerbs-

18 Vgl. hierzu die Forschungen von Arlie Russell Hochschild zur Care-Arbeit im internationalen Kontext. Russell Hochschild verweist hierbei auch auf Frauen aus ärmeren Ländern, die ihre eigenen Familien vernachlässigen (müssen), um in westlichen Ländern soziale Dienstleistungen in der Kinderbetreuung, der Altenpflege und als Leihmütter zu erbringen. Die Autorin betont, dass dies zwar formal „freiwillig“ geschehe, dass jedoch die defizitären sozialen Rahmenbedingungen in den Herkunftsländern den betroffenen Frauen kaum eine andere Wahl ließen. Der Terminus *backstage women* macht deutlich, dass diese sozialen Leistungen letztlich die Voraussetzung dafür sind, dass westliche Mittelschichtbürger_innen erwerbstätig sein können. Unter einem Gender-Fokus wäre noch zu betonen, dass diese Care-Aufgaben Frauen quasi als geschlechtstypisch zugeschrieben und überlassen werden, ohne diese Leistung auch entsprechend anzuerkennen und zu würdigen, was in dem Moment anders wäre, wo Männer soziale Fürsorgeleistungen erbringen müssten (vgl. Hochschild 1990 u. 2010; Auszüge in Schmidbaur et al. 2013).

verhaltens der Frauen ist es für Männer künftig schwieriger, sich Pflegeaufgaben zu entziehen. (Der Anteil der Männer an den Hauptpflegenden im Haushalt ist je nach Angaben von ehemals 17% im Jahr 1991 auf mittlerweile 27% bzw. 37% angestiegen;¹⁹ Backes et al. 2008; Allensbach-Institut 2010). Insofern wird die Einführung der Pflegezeit begrüßt, aber als unzureichend bewertet (Vetter 2012) und sie wird bisher wohl auch kaum genutzt (Öchsner 2012). Pflegearbeit hat somit eine erhebliche Bedeutung für ältere Beschäftigte. Ihre Berücksichtigung auf Betriebsebene dürfte eine hohe Relevanz für ihre zeitliche Verfügbarkeit und Beschäftigungsfähigkeit haben.

3.2.3 Kompetenz und Entwicklung: betriebliche Weiterbildung

Die betriebliche Weiterbildung bildet einen wesentlichen Faktor, um die Kompetenzen und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter_innen über das Erwerbsleben hinweg bis ins Alter hinein zu bewahren. Auch wenn die Qualifizierungsmaßnahmen „lebenslang“ erfolgen sollten, sind sie für ältere Beschäftigte dennoch von besonderer Bedeutung (Geldermann 2005; Frerichs 2005): Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen kontinuierlich an organisatorische und technische Entwicklungen angepasst werden, um (auch in fortgeschrittenem Alter) weiterhin einen produktiven Beitrag im Betrieb leisten zu können (Bellmann et al. 2013). Die Weiterbildungsbeteiligung älterer Personen liegt in Deutschland (wie auch in vielen weiteren europäischen Ländern) jedoch deutlich unter der jüngerer. Individualdaten des Sozio-oekonomischen Panels, des Mikrozensus, des Adult Education Survey und der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung zeigen, dass die Weiterbildungsbeteiligung unter den Erwerbstätigen mittleren Alters am höchsten ist, anschließend jedoch deutlich zurückgeht (Leber/Möller 2008; Yendell 2013; Seyfried/Weller 2013; Schandock 2013; BMBF 2015). Betriebsdaten, wie die aus der europäischen Weiterbildungserhebung Continuing Vocational Training Survey (CVTS), verweisen ebenfalls darauf, dass ältere Beschäftigte zu einem deutlich geringeren Anteil an Weiterbildung teilnehmen als jüngere (Bannwitz 2008). Das betriebliche Angebot von Weiterbildung für Beschäftigte mit 50 Jahren oder älter ist in mehrjährigem Abstand auch Thema des IAB-Betriebspanels. Laut eigenen Berechnungen im Querschnitt bezieht nur ein geringer Anteil an Betrieben (2015: 7%), in denen ältere Personen tätig sind,

19 Nach Angaben des Allensbach-Instituts (2010: 41) sind knapp zwei Drittel der Personen, die Angehörige pflegen, im Alter von 40 bis 65 Jahren. Davon sind 55 Prozent berufstätig.

diese in Weiterbildung mit ein. Seit dem Jahr 2011 zeigt sich hierbei ein leichter Rückgang um zwei Prozentpunkte. Spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere werden lediglich in einem Prozent der Betriebe angeboten. Betrachtet man jedoch einen längeren Zeitraum, wird deutlich, dass der Anteil nicht-weiterbildender Betriebe zwar weiterhin relativ hoch ist, sich aber im Vergleich zur Querschnittsbetrachtung verringert. So ist festzuhalten, dass ein gewisser Anteil an Betrieben zwar nicht jährlich, aber zumindest unregelmäßig Weiterbildung für Ältere anbietet (Bellmann et al. 2013).

Für die geringe Beteiligung Älterer an betrieblicher Weiterbildung sind sowohl individuelle Gründe als auch betriebliche Entscheidungskalküle denkbar (vgl. Bellmann/Leber 2008): Ältere Personen sind oftmals weniger motiviert, an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen, da die – u. a. monetären – Anreize geringer sind und die Notwendigkeit häufig nicht als so hoch beurteilt wird (Stamov-Roßnagel/Hertel 2010; Geldermann 2005). Zudem treten mit zunehmendem Alter vermehrt Lernhemmungen auf, da oft längere Zeit nicht mehr „gelernt“ wurde bzw. schlechte Erfahrungen mit dem Lernen gemacht wurden (Bellmann et al. 2013). Aus Perspektive der Betriebe werden Weiterbildungsangebote oftmals an Teile der Belegschaft gerichtet, denen stärkeres Entwicklungspotenzial unterstellt wird und deren Amortisationszeitraum vermeintlich größer ist. Das kann auch mit der Perspektive einhergehen, dass Personen mit geringer Bildungserfahrung schwieriger für betriebliche Weiterbildungsprozesse zu gewinnen bzw. zu motivieren sind und es besonderer Anstrengungen bedarf, um diese Hürde zu überwinden (Morschhäuser 2006).

3.2.4 Personalgewinnung und -bindung: Einstellung und Verbleib älterer Arbeitnehmer_innen

Die Studien von Heywood et al. (2009) sowie Heywood und Jirjahn (2016) haben gezeigt, dass viele Betriebe ältere Arbeitnehmer_innen zwar beschäftigen, aber bei der Einstellung zurückhaltend sind. Dies liegt ihrer Analyse zufolge vorrangig daran, dass Betriebe in Deutschland anders als Unternehmen in manchen anderen europäischen Ländern wie Dänemark ihre Beschäftigten nach dem Senioritätsprinzip entlohnen, um Anreize für zuverlässiges Arbeiten zu schaffen. Damit wird gleichzeitig aber eine Barriere für die Einstellung von älteren Arbeitnehmer_innen geschaffen.

Nach den aktuellen Daten des IAB-Betriebspanels haben im ersten Halbjahr 2015 23 Prozent der Betriebe Personen mit 50 Jahren oder älter einge-

stellt. Dabei wurden Ältere vergleichsweise selten in jenen Branchen neu eingestellt, in denen körperliche Arbeit stärker verbreitet ist. Dies gilt etwa für den Bereich Bergbau, Energie, Wasser, Abfall (14%), die Land- und Forstwirtschaft (18%), das Baugewerbe (19%) oder auch den Handel bzw. die Kfz-Reparatur (17%). Überdurchschnittlich viele Betriebe haben Ältere demgegenüber in der öffentlichen Verwaltung und Sozialversicherung (40%) wie auch im Sektor Verkehr und Lager/Logistik (30%) eingestellt. Der Anteil der neu eingestellten Älteren an allen Stellenbesetzungen im ersten Halbjahr 2015 betrug deutschlandweit 13 Prozent. Auch hier ist bezüglich der Verteilung nach Branchen ein vergleichbares Bild zu erkennen.

Dass die Nichteinstellung Älterer ihre Ursache nicht automatisch in altersdiskriminierender Personalpolitik haben muss, sondern auch daran liegen kann, dass den Betrieben oftmals gar keine Bewerbungen Älterer vorliegen, wird ebenfalls anhand der Daten des IAB-Betriebspanels deutlich. So haben nur 19 Prozent der Betriebe 2015 für die zum Befragungszeitpunkt zuletzt besetzte Stelle überhaupt Bewerbungen von Personen über 50 erhalten. In 54 Prozent der Betriebe, die Bewerbungen von Älteren erhalten haben, wurde schließlich auch eine Person mit 50 Jahren oder älter eingestellt. Die Betriebe, die keine Älteren eingestellt haben, gaben mit 61 Prozent als häufigsten Ablehnungsgrund an, die Bewerberin/der Bewerber habe nicht die richtige Qualifikation aufgewiesen. Für 28 Prozent der Betriebe passten die Interessenten von ihrer Persönlichkeit her nicht und bei jeweils 21 Prozent hatten die Bewerber_innen unpassende Lohnvorstellungen oder es wurden Probleme mit ihrer Belastbarkeit erwartet. Dass die Bewerber_innen nicht zur Altersstruktur des Betriebes passten, gaben nur elf Prozent der Betriebe an, und lediglich 13 Prozent sahen eine fehlende langfristige Perspektive als Ablehnungsgrund.

Ebenso kann die Nichtbeschäftigung Älterer z. B. darauf zurückzuführen sein, dass viele Firmen erst in den letzten Jahren gegründet wurden und ihre Mitarbeiter_innen noch nicht „mit ihnen altern“ konnten. Unternehmenserfahrungen deuten zudem darauf hin, dass es für junge Führungskräfte (U-30) nicht immer einfach ist, Untergebene im Alter ihrer Eltern zu haben, da Seniorität Hierarchien ein Stück weit nivelliert und sich Ältere durch anglierte Motivationsprache anscheinend wenig(er) angesprochen fühlen.

Die Bindung von Mitarbeiter_innen aller Altersgruppen an ein Unternehmen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, da Angestellte, die sich an ein Unternehmen gebunden fühlen und mit ihrer Arbeit zufrieden sind, als produktiver gelten. Durch die Alterung der Erwerbspersonen und das erhöhte Renteneintrittsalter rückt die Motivation der Beschäftigten über das gesamte

Erwerbsleben hinweg bis ins hohe Erwerbsalter immer mehr in den Fokus. Deller et al. (2008) sehen das sogenannte organisationale Commitment als einen Ansatzpunkt, die Bindung der Mitarbeiter_innen an ein Unternehmen zu festigen. Auch die gegenseitige Wertschätzung und der Abbau von Vorurteilen spielen eine entscheidende Rolle für den Verbleib Älterer im Betrieb (ebd.).

3.2.5 Führungs- und Unternehmenskultur: alternsgerechte Führung

Eine nachhaltige Auseinandersetzung der Führungskräfte mit dem Thema alternde Belegschaften ist insbesondere im Zuge der Alterung der Erwerbspersonen unabdingbar, um das Potenzial älterer Mitarbeiter_innen vollständig ausschöpfen und deren individuelle Stärken und Schwächen berücksichtigen zu können. Es verändern sich nicht nur die Aufgabenfelder der Führungskräfte, auch ihre Einstellungen und Verhaltensweisen spielen beim Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der Integration Älterer im Betrieb eine sehr bedeutsame Rolle (König et al. 2010; Braedel-Kühner 2005; Deller et al. 2008). Vorurteile und negative Altersstereotype beeinflussen die Wahrnehmung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit, die Motivationswahrnehmung älterer Beschäftigter sowie das Führungsverhalten negativ (Braedel-Kühner 2007). Auch Ilmarinen (2004: 41) spricht davon, dass „im Bereich der Führung [...] Arbeitsfähigkeit und Diskriminierung [...] die direkten Ansatzpunkte [sind], um die Beschäftigungsrate von älteren Mitarbeitenden zu beeinflussen“.

Eine alternsgerechte Führung umfasst die realistische Wahrnehmung des eigenen Älterwerdens in Verbindung mit der Wahrnehmung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit, der Wertschätzung älterer Mitarbeiter_innen sowie dem Auftreten gegenüber einer alternden Belegschaft (Ilmarinen/Tempel 2002; Braedel-Kühner 2005 u. 2007). Ist die Einstellung der Vorgesetzten gegenüber dem eigenen Älterwerden positiv, ist es auch ihr Blick auf ältere Mitarbeiter_innen. Anders stellt es sich dar, wenn die Führungskraft das eigene Älterwerden mit einer negativen Erfahrung verbindet (Ilmarinen/Tempel 2002). Älteren Beschäftigten bedeutet die Wertschätzung, vor allem durch Führungskräfte, besonders viel (Deller et al. 2008). Sind sie mit der Verhaltensweise ihres Vorgesetzten zufrieden, zeigen sie eine um das drei- bis sechsfach verbesserte Arbeitsfähigkeit. Neben den Einstellungen und Verhaltensweisen ist ein alternsgerechtes Führungsverhalten zudem durch Kommunikation und Kooperation, eine gute Arbeitsorganisation und Motivierung der Belegschaft gekennzeich-

net (Braedel-Kühner 2007; Ilmarinen/Tempel 2002). Die Arbeitsfähigkeit Älterer kann u. a. durch Schulungen der Vorgesetzten im Bereich des Altersmanagements verbessert werden (Ilmarinen 2004).

3.3 Wahrnehmung, Zuständigkeiten, externe Unterstützung, Orientierungen

In den Betrieben besteht hinsichtlich der Auswirkungen des demografischen Wandels ein geringer oder ein unzureichend wahrgenommener Problem- und Handlungsdruck. Die durchgeführten Analysen zeigen jedoch, dass die Problemlagen zunehmen. Vielfach fehlt es an Zuständigkeiten, inhaltlichen Kompetenzen und Ressourcen zur Bearbeitung der Thematik. Um relevante Fortschritte zu erreichen, sind oftmals externe Impulse und Unterstützung notwendig. Von den bestehenden Demografie-Tarifverträgen geht hierbei eine wichtige impulsgebende Wirkung aus. Diese ist vor allem wichtig für die bisher wenig aktiven Betriebe. Sie stützen aber auch Promotoren und Maßnahmen in den schon aktiveren Betrieben, da sie den Handlungsdruck für die Personalseite sowie für Betriebsräte erhöhen. Allerdings ist es notwendig, über die ersten Erfolge hinaus weitere Schritte anzugehen. Hierfür beinhalten die Demografie-Tarifverträge nur begrenzte Anstöße bzw. Verpflichtungen.

Das wesentliche Instrument zur Sensibilisierung der arbeitspolitischen Akteure als auch der Beschäftigten ist die Altersstrukturanalyse (ASA) (vgl. ifaa 2016). Sie liefert eine Datengrundlage zur Darstellung des fortschreitenden Problemdrucks. Von einer reinen ASA ausgehend, sind vertiefende Analysen hinsichtlich Qualifikation, Funktion etc. notwendig (sog. qualifizierte ASA), um aus der Problematisierung Handlungsansätze ableiten zu können. Bei alterskritischen Tätigkeiten bzw. auffällig hohen Krankenständen wird oftmals auch eine Arbeitsplatzstrukturanalyse durchgeführt. Letztere kann auch in computerunterstützte Workflow- und Belastungssimulationsmodelle für die Planung neuer Produktionslinien einfließen.

Die erfolgreiche Thematisierung des demografischen Wandels und die Generierung von Maßnahmen sowie deren Umsetzung erfordern die Gewinnung von Promotoren (verantwortliche Schlüsselakteure), die Beteiligung der betroffenen Beschäftigtengruppen und der Führungskräfte, die Integration des Themas in Kernprozesse der Unternehmens- und Organisationsentwicklung und damit ein klares Commitment seitens der Unternehmensleitung und die Integration der Thematik in die Unternehmensziele/-leitlinien.

Letzteres war auch erklärtes Ziel der Vereinbarungen der Sozialpartner (BAVC/ICBCE 2015).

Die Implementation von Maßnahmen findet Grenzen in Beschäftigungsstrategien, die auf geringer Ressourcenausstattung und Kurzfristigkeit basieren sowie auf geringer Entlohnung, prekärer Beschäftigung und Verschleißstrategien. Der Paradigmenwechsel hin zu verlängerter Erwerbsteilnahme bricht sich ferner auch an den Orientierungen von Beschäftigten und Vorgesetzten. Zur Veränderung der langjährigen Lebenspläne der Beschäftigten bedarf es neben motivationaler Bemühungen auch entsprechender Angebote an Arbeitsgestaltung und Karrierewegen in alternskritischen Tätigkeitsfeldern. Bei Vorgesetzten und insgesamt auf Betriebs- und Branchenebene sind Orientierungen auf Frühverrentung ebenso wie problematische Altersbilder immer noch vorherrschend (Defizitmodell des Alters; vgl. damit verbundene Praktiken: Hentze 2010).

3.4 Probleme und Hindernisse

3.4.1 Spezifische und unspezifische Maßnahmen/ Diskriminierungsgefahr

Maßnahmen für Ältere (50plus) finden generell weniger Verbreitung als altersgerechte Maßnahmen. Dahinter könnte der immer wieder genannte Diskriminierungsverdacht Älterer stehen. Diese fühlen sich vielfach als Sondergruppe behandelt und ausgegrenzt. Empfehlungen gehen daher dahin, keine spezifischen Maßnahmen für Ältere zu implementieren, sondern die Maßnahmen allen Altersgruppen zu offerieren. Die positive Wirkung von altersspezifischen personalpolitischen Maßnahmen auf die betriebliche Produktivität konnte jedoch in neueren empirischen Studien gezeigt werden (vgl. Göbel/Zwick 2013).

3.4.2 Wirkungsunsicherheiten

Eine Problematik der Implementation alter(n)sgerechter Konzepte dürfte auch auf die nicht immer eindeutige Forschungslage zurückzuführen sein. Während altersgemischte Teams immer wieder als ideal für Wissenstransfer, die Verzahnung von jungem Hightech-Wissens mit älterem Erfahrungswissen, die komplementäre Nutzung altersspezifischer Kompetenzen und als

Ausgleich körperlich differenter Leistungsfähigkeit propagiert werden bzw. von Produktivitätsvorteilen ausgegangen wird (Aust et al. 2009; Göbel/Zwick 2010), liegen demgegenüber auch Ergebnisse vor, die von einer Indifferenz bis hin zu negativen Effekten altersgemischter Teams sprechen (Börsch-Supan et al. 2007). Zudem sind nicht in allen Abteilungen und Dienststellen junge Kolleg_innen für den gemeinsamen Wissens- und Erfahrungsaustausch verfügbar. Daraus abzuleitende Schlussfolgerungen, diese Teams nur fallweise einzusetzen, erhöhen die Implementationsvoraussetzungen und grenzen ihre Universalität ein.

4 ECKDATEN ZUR CHEMIEINDUSTRIE

4.1 Zur Branchen- und Beschäftigungsentwicklung

Die chemische Industrie ist seit Jahren von einer Konzentration der Unternehmen auf jeweils spezifische Geschäftsfelder gekennzeichnet (Kädtler 2000) – dafür steht nicht zuletzt die Ausdifferenzierung in zwei große Sektoren: in die chemische bzw. die pharmazeutische Industrie – sowie in eine weitere Zergliederung in prozess- wie produktbezogen abgrenzbare Teilbranchen mit jeweils eigenen Anforderungen an die Belegschaft, ihre Zusammensetzung, den Qualifikationsbedarf und die gesamtwirtschaftliche Bedeutung. Die Bereitstellung chemischer Grundstoffe ist demgemäß etwa von der Produktion von Reinigungsmitteln, von Körperpflegeprodukten oder Tabletten zur Nahrungsergänzung oder medizinischen Verordnung zu unterscheiden – u. a. anhand der Tätigkeit, die für den spezifischen Gegenstand notwendig ist.

Die Chemie- und Pharmabranche ist nach der Autoindustrie und dem Maschinenbau die drittgrößte deutsche Industrie und trägt rund ein Drittel zum europäischen Aufkommen in diesem Sektor bei. Im Jahr 2015 verzeichnete die chemisch-pharmazeutische Branche einen leicht rückläufigen Umsatz bei ebenfalls leicht sinkenden Preisen. Gegenüber dem Vorjahr fielen diese um 2,8 Prozent. Die traditionell exportorientierte Branche verzeichnet einen leicht rückläufigen Umsatz in Europa, dagegen Zuwächse in anderen Regionen; in der Summe ergab sich 2015 ein Umsatz von knapp 189 Milliarden Euro, davon im Inland rund 74 Milliarden Euro. Forschungskosten verharrten mit 10,5 Milliarden Euro nahezu auf dem Vorjahresniveau, hinzukamen für das Jahr 2016 8,4 Milliarden Euro für Auslandsinvestitionen. Die Kapazitätsauslastung betrug 83,5 Prozent (VCI 2016b u. 2016c).²⁰ Die wichtigsten wirtschaftlichen Kennzahlen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Laut Statistik der Bundesagentur für Arbeit waren im Juni 2015 in Deutschland rund 307.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der chemischen und rund 149.000 in der pharmazeutischen Industrie tätig. Seit dem Jahr 2008 zeigt sich in der chemischen Industrie ein leichter Rückgang

²⁰ Der BAVC nennt 550.000 Beschäftigte – Differenzen zwischen dem Bundesverband und den Zahlen des VCI bestehen insbesondere aufgrund unterschiedlicher Abgrenzungen in der Statistik. Das tut dem Blick auf die Strukturen der Branche allerdings keinen Abbruch – die Parallelen der je unterschiedlichen Perspektiven sind offensichtlich.

Tabelle 1

Wirtschaftliche Kennzahlen der Chemie- und Pharmabranche

Kennzahlen	2013	2014	2015
Gesamtumsatz, in Mrd. Euro	190,6	190,8	188,7
Produktion, Veränd. zum Vorjahr in %*	2,2	0,6	0,8
Beschäftigte, in Tsd.	438	445	446
Exporte, in Mrd. Euro	163,6	169,0	178,5
Importe, in Mrd. Euro	110,2	115,4	123,0
Sachanlageinvestitionen, in Mrd. Euro	6,9	7,1	7,1
Direktinvestitionsbestände im Ausland in Mrd. Euro	44,6	50,2	-
FuE-Aufwendungen, in Mrd. Euro	10,0	10,1	10,5

Anmerkung: *arbeitstäglich und saisonbereinigt

Quelle: VCI 2016b (nach Daten von Destatis, Deutscher Bundesbank, Stifterverband, VCI)

der Beschäftigtenzahl von sechs Prozent, während die pharmazeutische Industrie in diesem Zeitraum einen deutlichen Beschäftigtenzuwachs von 33 Prozent zu verzeichnen hat. Im Juni 2015 umfasste die chemische Industrie rund 3.700 Betriebe, die pharmazeutische Industrie in etwa 830 Betriebe. Seit dem Jahr 2008 gab es in der chemischen Industrie einen sehr leichten Zuwachs von einem Prozent und in der pharmazeutischen Industrie eine Zunahme von 22 Prozent (vgl. Tabelle 2).

Die Branche gehört zu den bedeutenden Industriesektoren in Deutschland und kann auf eine lange Tradition zurückblicken. Einzelne Unternehmen existieren seit über 150 Jahren. Dabei gibt es hinsichtlich der Produktion eine ganze Bandbreite von Subdisziplinen innerhalb der chemisch-pharmazeutischen Grundausrichtung, deren Beschäftigtenzahlen auf ihre beschäftigungspolitische Bedeutung verweisen: So sind laut der Unterteilung des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI) mit etwa 114.000 Beschäftigten die Bereiche Fein- und Spezialchemikalien und die pharmazeutische Industrie nach Mitarbeiterzahl die beiden größten Bereiche, mit fast 86.000 Beschäftigten gefolgt vom Bereich Petrochemikalien und Derivate. Im Bereich Polymere arbeiten über 57.000 Beschäftigte, bei den Wasch- und Körperpflegemitteln sind es noch gut 44.000 und verhältnismäßig wenige – gut 30.000 Beschäftigte – sind im Bereich der anorganischen Grundchemikalien tätig (VCI 2016a).

Tabelle 2

Anzahl der Betriebe und sozialversicherungspflichtig Beschäftigter (SVB; gerundet auf Tsd.) 2015 nach Wirtschaftsabteilungen der WZ 08 sowie deren Entwicklung (in %) seit 2008

Wirtschaftsabteilung	Anzahl Betriebe 2015	Entwicklung seit 2008	Anzahl SVB 2015	Entwicklung seit 2008
Insgesamt	2.152.030	4%	30.771.000	11%
verarbeitendes Gewerbe	180.378	-8%	6.666.000	2%
Kohlenbergbau	62	5%	18.000	-53%
Gewinnung von Erdöl und Erdgas	53	23%	3.000	0%
Gewinnung von Steinen und Erden, sonstiger Bergbau	1.831	-13%	39.000	-3%
Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen	820	-8%	16.000	-6%
Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus	1.736	-12%	124.000	-5%
Kokerei und Mineralölverarbeitung	210	-10%	25.000	-17%
Herstellung von chemischen Erzeugnissen	3.739	1%	307.000	-6%
Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	834	22%	149.000	33%
Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	7.066	-4%	380.000	6%
Herstellung von Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	8.994	-7%	200.000	-5%
Energieversorgung	6.239	42%	227.000	-3%
Abwasserentsorgung	2.052	9%	30.000	15%
Sammlung, Behandlung und Beseitigung von Abfällen; Rückgewinnung	6.049	-3%	164.000	9%
Beseitigung von Umweltverschmutzungen und sonstige Entsorgung	215	19%	3.000	-25%

Anmerkung: In Tabelle 2 sind neben der chemischen und der pharmazeutischen Industrie noch weitere Wirtschaftszweige des Geltungsbereichs der IG BCE dargestellt, da diese ebenfalls die Grundgesamtheit der quantitativen Befragung bilden (vgl. Kapitel 6.1).

Quelle: Statistik der BA (2016); eigene Berechnung

Auch bei den etwas anders gelagerten Zuordnungen des Statistischen Bundesamtes und der Bundesagentur für Arbeit, welche die Produktionsklassen a) chemische Grundstoffe, b) Seifen, Wasch-, Reinigungs- und Körperpflege-mittel sowie Duftstoffe, c) sonstige chemische Erzeugnisse, d) Schädlingsbe-kämpfung-, Pflanzenschutz- und Desinfektionsmittel, e) Anstrichmittel, Druckfarben und Kitte, f) Chemiefasern sowie g) pharmazeutische Produkte (vgl. Statistisches Bundesamt 2008) unterscheiden, gilt: Mit den einzelnen Spezialgebieten gehen spezifische Anforderungen an die Tätigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter_innen einher (s. u.).

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den einzelnen Wirtschaftsgruppen der chemischen und der pharmazeutischen Industrie nach der zuletzt dargestellten Unter-scheidung. Über die Hälfte der Beschäftigten in der chemischen Industrie (165.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte) waren im Juni 2015 im Bereich der Herstellung von chemischen Grundstoffen, Düngemitteln und Stickstoffverbindungen, Kunststoffen in Primärformen und synthetischem Kautschuk in Primärformen tätig. In der pharmazeutischen Industrie sind mehr als acht von zehn Mitarbeiter_innen (124.000) in der Herstellung von pharmazeutischen Spezialitäten und sonstigen pharmazeutischen Erzeugnissen beschäftigt.

Traditionelle Standorte der chemischen Industrie befinden sich überall in der Bundesrepublik Deutschland, ebenso Standorte der pharmazeutischen Industrie – dabei bilden sich regionale Cluster der einen bzw. anderen Sparte heraus. Chemieparcs, d. h. nach unterschiedlichen Organisationsformen auf-gebaute Ansammlungen von Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie, finden sich vor allem in Nordrhein-Westfalen, in Hessen und in Sachsen-Anhalt, mit Abstand gefolgt von Bayern und Niedersachsen. Die Chemieindustrie ist strukturell von kleineren und mittleren Betrieben eben-so wie von umsatzstarken Konzernen²¹ geprägt, wie die aktuell vorliegenden Basiskennziffern belegen (vgl. **Tabelle 3** und **Tabelle 4**).

Die Angaben in **Tabelle 4** sind auch Resultat eines jahrelangen Abbaus von Beschäftigten seit 1990 (Übernahme von DDR-Standorten mit hohem

21 In absteigender Reihenfolge umreißen die Namen der zehn größten Chemie- und Pharmaunterneh-men in Deutschland vermutlich das landläufige Bild von der Chemiebranche: Platz eins nach globalem Umsatz nimmt die BASF mit 74,33 Milliarden Euro Umsatz ein, gefolgt von der Bayer AG (42,24), der Fresenius SE & Co. KGaA (23,23), der Linde AG (17,05) und der Henkel AG & Co. KGaA (16,43). Platz sechs nimmt Boehringer Ingelheim ein (13,32), gefolgt von Evonik Industries AG (12,92), der Merck KGaA (11,29), Lanxess (8,0) sowie an zehnter Stelle der Beiersdorf AG (6,29) (alle Daten: gevestor 2016).

Tabelle 3

Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter (SVB; gerundet auf Tsd.) 2015 nach Wirtschaftsgruppen (WZ08) der chemischen und pharmazeutischen Industrie und deren Entwicklung seit 2008

Wirtschaftsgruppe	Anzahl SVB 2015	Entwicklung seit 2008
Insgesamt	30.771.000	11 %
Herstellung von chemischen Erzeugnissen	307.000	-6 %
Herstellung von chemischen Grundstoffen, Düngemitteln und Stickstoffverbindungen, Kunststoffen in Primärformen und synthetischem Kautschuk in Primärformen	165.000	-3 %
Herstellung von Schädlingsbekämpfungsmitteln, Pflanzenschutz- und Desinfektionsmitteln	5.000	25 %
Herstellung von Anstrichmitteln, Druckfarben und Kitten	37.000	-10 %
Herstellung von Seifen, Wasch-, Reinigungs- und Körperpflegemitteln sowie von Duftstoffen	40.000	3 %
Herstellung von sonstigen chemischen Erzeugnissen	49.000	-6 %
Herstellung von Chemiefasern	11.000	-45 %
Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	149.000	33 %
Herstellung von pharmazeutischen Grundstoffen	25.000	-4 %
Herstellung von pharmazeutischen Spezialitäten und sonstigen pharmazeutischen Erzeugnissen	124.000	44 %

Quelle: Statistik der BA (2016); eigene Berechnung.

Personalstand), der erst ab 2011 wieder in einen Aufwuchs umschlug. Die chemisch-pharmazeutische Industrie stellte 2015 knapp 7,5 Prozent der Arbeitsplätze des verarbeitenden Gewerbes insgesamt (VCI 2016a).

43 Prozent der Betriebe der chemischen und 35 Prozent der pharmazeutischen Industrie befinden sich in der Größenklasse von einem bis neun sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, weitere 29 Prozent der Chemie- und 30 Prozent der Pharmabetriebe beschäftigen zwischen 10 und 49 Mitarbeiter_innen. Fast drei Viertel aller Betriebe der chemischen Industrie und zwei Drittel der Betriebe der pharmazeutischen Industrie haben demnach weniger

Anzahl und Verteilung der Betriebe und sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SVB; gerundet auf Tsd.) in der chemischen und pharmazeutischen Industrie nach Betriebsgrößenklassen 2015

Herstellung von chemischen Erzeugnissen

	Anzahl Betriebe	Anteil in %	Anzahl SVB	Anteil in %
Insgesamt	3.739	100%	307.000	100
1 – 9 Beschäftigte	1.599	43%	5.000	2
10 – 49 Beschäftigte	1.097	29%	26.000	9
50 – 199 Beschäftigte	730	20%	72.000	23
200 – 499 Beschäftigte	221	6%	69.000	22
500 und mehr Beschäftigte	92	2%	135.000	44

Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen

	Anzahl Betriebe	Anteil	Anzahl SVB	Anteil in %
Insgesamt	834	100%	149.000	100
1 – 9 Beschäftigte	294	35%	1.000	1
10 – 49 Beschäftigte	250	30%	6.000	4
50 – 199 Beschäftigte	148	18%	15.000	10
200 – 499 Beschäftigte	79	9%	24.000	16
500 und mehr Beschäftigte	63	8%	103.000	69

Quelle: Statistik der BA (2016); eigene Berechnung

als 50 Angestellte und können damit als Kleinst- und Kleinbetriebe gelten.²² Sie beschäftigen in der chemischen Industrie jedoch lediglich zehn und in der pharmazeutischen lediglich fünf Prozent der Beschäftigten der Branche. 20 Prozent der Chemiebetriebe und 18 Prozent der Pharmabetriebe beschäftigen zwischen 50 und 199 Personen und sind damit der Klasse mittelgroßer Betriebe zugehörig. In ihnen arbeiten 72.000 bzw. 15.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und damit knapp 23 Prozent (Chemie) bzw. zehn

22 Damit folgen wir der EU-Empfehlung 2003/361 für Einzelunternehmen (EU 2003).

Prozent (Pharma) der Mitarbeiter_innen der jeweiligen Branche. Große Unternehmen ab 200 Beschäftigten sind in der Mehrzahl solche mit weniger als 500 Angestellten oder Arbeitenden: Sechs Prozent aller Betriebe der chemischen und neun Prozent der Betriebe der pharmazeutischen Branche befinden sich in dieser Größenklasse. Sie beschäftigen mit 69.000 Angestellten in der Chemiebranche gut 22 Prozent aller Betriebsangehörigen. In der Pharmabranche sind mit 24.000 Personen rund 16 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in dieser Größenklasse tätig. Der Großteil der Beschäftigten arbeitet in Betrieben mit einer Größenordnung von 500 und mehr Mitarbeiter_innen: Während sie nur zwei Prozent (Chemie) bzw. acht Prozent (Pharma) aller Betriebe der jeweiligen Branche ausmachen, beschäftigen sie in der Chemiebranche mit gut 135.000 und in der Pharmabranche mit 103.000 Personen aber 44 bzw. 69 Prozent der gesamten sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des jeweiligen Wirtschaftszweigs (Statistik der BA 2016). Großbetriebe repräsentieren demnach nur einen geringen Anteil aller Betriebe der chemisch-pharmazeutischen Branche, beschäftigen aber den Großteil aller Mitarbeiter_innen – es ist wenig überraschend, dass solche Betriebe auch die öffentliche Wahrnehmung der Branche dominieren. Mit den Beschäftigtenzahlen bewegt sich die chemisch-pharmazeutische Industrie im Branchenvergleich im Mittelfeld, deutlich unterhalb des Beschäftigungsniveaus etwa im Bauhauptgewerbe, im Maschinenbau, im Automotive-Sektor oder in der elektrooptischen Branche, aber weit vor der Kunststoffherstellung, der Papierindustrie oder dem Textilgewerbe.

Der Anteil der Kleinst- und Kleinunternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten am Umsatz machte in der chemisch-pharmazeutischen Industrie im Jahr 2014 trotz des hohen Anteils an Betrieben in dieser Größenklasse lediglich vier Prozent aus. Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten erzielten einen Umsatz von 31,8 Milliarden Euro, also knapp 15 Prozent des branchenweiten Umsatzes. Großunternehmen mit 250 bis 500 Beschäftigten erwirtschafteten währenddessen einen anteiligen Umsatz von fast elf Prozent. Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeiter_innen erzielten einen Umsatz von gut 9,5 Prozent, während Unternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten 61 Prozent des Gesamtumsatzes erlangten. Insgesamt erwirtschaftet die chemisch-pharmazeutische Branche rund elf Prozent des deutschen Industrieumsatzes (VCI 2016a u. 2016b).

Mit gut 429.000 Euro Umsatz je Beschäftigten in der chemischen Industrie bzw. 406.000 Euro in der pharmazeutischen Industrie war die Wirtschaftsleistung im Jahr 2015 in beiden Teilbereichen sehr viel höher ausgeprägt als im Durchschnitt des verarbeitenden Gewerbes mit 294.000 Euro (VCI 2016a).

Umsatz nach Beschäftigtengrößenklassen 2014 der chemisch-pharmazeutischen Industrie

Größenklasse	1.000 Euro	Anteil	Anteil kumuliert
1 – 9 Beschäftigte	1.896.748	0,9%	0,9%
10 – 19 Beschäftigte	1.761.770	0,8%	1,7%
20 – 49 Beschäftigte	4.697.804	2,2%	3,9%
50 – 99 Beschäftigte	9.823.209	4,6%	8,6%
100 – 249 Beschäftigte	21.957.018	10,4%	18,9%
250 – 499 Beschäftigte	22.310.444	10,5%	29,5%
500 – 999 Beschäftigte	20.089.678	9,5%	38,9%
1.000 und mehr Beschäftigte	129.457.281	61,1%	100,0%
Insgesamt	211.993.952	100,0%	

Anmerkungen: 1) September 2014, 2) ohne Umsatzsteuer

Quelle: VCI 2016a (nach Daten von Destatis, VCI)

Das verweist u. a. auf einen hohen Automatisierungsgrad, der eine hohe Produktivitätsleistung ermöglicht. Chemieunternehmen erbrachten 2015 zudem annähernd 13 Prozent der Investitionen des verarbeitenden Gewerbes (VCI 2016b). Mit knapp 58.000 Euro Arbeitnehmerbruttoentgelt in der chemischen Industrie und knapp 59.000 Euro in der pharmazeutischen Industrie (inkl. Schichtzuschlägen, Entgeltumwandlungen für Pensionskassen, Essenszuschüssen, ohne Sonderzahlungen) werden deutlich höhere Entgelte erzielt als im verarbeitenden Gewerbe insgesamt (knapp 47.000 Euro). Der Anteil der Entgelte am Umsatz beträgt in der chemischen Industrie 13,5 Prozent und in der pharmazeutischen Industrie 14,5 Prozent. Sie liegen damit unterhalb des Wertes für das verarbeitende Gewerbe insgesamt (16,0%; VCI 2016a).

2014 waren in der chemischen Industrie knapp 23.000 Beschäftigte und in der pharmazeutischen Industrie über 19.000 Beschäftigte in der Forschung und Entwicklung tätig; gute 10,5 Milliarden Euro wurden in diesem Bereich 2015 aufgewendet (VCI 2016b u. 2016a). Für die chemische Industrie allein sind weitere 14.000 Personen im Hochschulbereich und an außeruniversitären Forschungseinrichtungen hinzuzuzählen (ZEW/NIW 2015).

Die chemisch-pharmazeutische Industrie versteht sich als eine ausbildende Branche. Seit 2003 wurden dazu verschiedene Tarifverträge zwischen den Sozialpartnern vereinbart, der derzeit gültige Tarifvertrag „Zukunft durch Ausbildung und Berufseinstieg“ markiert dabei explizit eine Reaktion auf die

zukünftig abnehmende Anzahl von Schulabgänger_innen (vgl. BAVC 2016). Bereits seit dem Jahr 2000 existiert zudem eine Initiative zur Förderung von Jugendlichen mit fehlender Ausbildungsreife. Das gemeinsam mit der Gewerkschaft IG BCE initiierte Programm „Start in den Beruf“ zielt auf neue, bisher unerreichte Potenziale. Das gilt auch für die Ausbildungskampagne des BAVC „Elementare Vielfalt“, die explizit eine Antwort auf die demografische Entwicklung am Ausbildungsmarkt sein will (Chemie³ 2016). Im partiellen Gegensatz zu solchen vorzeigbaren Instrumenten wird von Wissenschaftler_innen gelegentlich kritisch auf eine nur schwache Ausbildungsquote der kleineren und mittleren Betriebe der chemischen Industrie verwiesen: Nur 3,8 Prozent investieren in diesen Bereich (ZEW/NIW 2015). Entgegen dem Trend in der Gesamtwirtschaft stieg – bis auf die Folgejahre der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 – die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge in den Chemieberufen an und erreichte 2014 ein Angebot von 9.300 Ausbildungsplätzen. Der BAVC nennt 28.000 Auszubildende in 50 gewerblich-technischen und kaufmännisch-verwaltenden Berufen; 2014 wurden 90 Prozent aller Jugendlichen mit erfolgreichem Ausbildungsabschluss übernommen (BAVC 2015b). Die Bundesagentur für Arbeit (BA) erfasste im Juni 2015 in der Herstellung von chemischen Erzeugnissen insgesamt mehr als 11.000 und in der Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen mehr als 4.000 Auszubildende (Statistik der BA 2016). Mit der Orientierung der Hochschulen auf Ausbildungsgänge im MINT-Bereich nimmt seit den 2000er Jahren auch das Hochschulpersonal sowie die Anzahl von Drittmittelprojekten zu (ZEW/NIW 2015).

Der deutsche Arbeitsmarkt ist in großen Teilen durch einen Facharbeitsmarkt gekennzeichnet, der auf einem international anerkannten dualen System der beruflichen Bildung basiert (vgl. OECD 2010 u. 2013). Selbstverständlich erreicht die duale Berufsausbildung nicht alle Mitglieder einer Alterskohorte. So gibt es im verarbeitenden Gewerbe eine hohe Anzahl Beschäftigter ohne Berufsausbildung bzw. ohne Angabe zu ihrem beruflichen Status.²³ Am anderen Ende des Spektrums befindet sich ein wachsender Anteil sozialversicherungspflichtig Beschäftigter mit Hochschulabschluss. International ist der Akademisierungsgrad in Deutschland unterdurchschnittlich ausgebildet (vgl. OECD-Studie 2014), allerdings existieren gegenläufige Meinungen hinsichtlich einer Unter- bzw. einer Überakademisierung des Arbeitsmarktes (Nida-Rümelin 2014). Kennzeichen industrieller Branchen ist

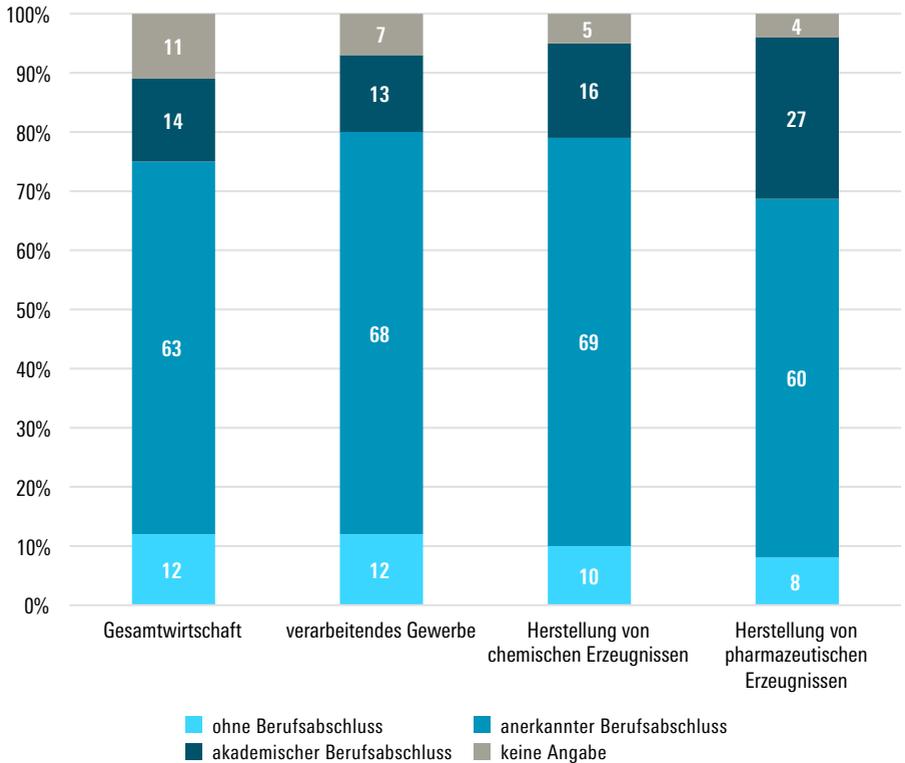
23 Es liegt nahe anzunehmen, dass sich darunter ebenfalls viele Personen ohne Berufsabschluss finden, die Stigmatisierungen fürchten.

in jedem Fall ein hoher Anteil sozialversicherungspflichtig Beschäftigter mit einem Berufsabschluss. Das muss nicht bedeuten, dass auch faktisch im Lehrberuf gearbeitet wird; in der Regel geht damit jedoch die Annahme über ein hinreichend ausgebildetes fachliches Verständnis von Arbeit und Arbeitsorganisation einher, das soziale Kompetenzen und ein beständiges Arbeitsethos einschließt. Im verarbeitenden Gewerbe insgesamt machen Fachkräfte mit Berufsabschluss drei Fünftel aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten aus.

Traditionell ist die Personalstruktur in der chemisch-pharmazeutischen Branche von einem Nebeneinander von hoch qualifiziertem Personal, Fachkräften und Un- und Angelernten gekennzeichnet. [Abbildung 1](#) stellt dies im Vergleich der Teilbranchen miteinander sowie im Vergleich mit den Basiskenntzahlen der Gesamtwirtschaft und des verarbeitenden Gewerbes deutlich heraus:

In [Abbildung 1](#) werden Unterschiede der beiden Branchen zueinander, aber auch im Vergleich mit dem verarbeitenden Gewerbe und der Gesamtwirtschaft deutlich: In der chemischen Industrie sind zehn Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ohne Berufsabschluss tätig, in der pharmazeutischen Industrie arbeiten insgesamt acht Prozent in diesem Status – beide Werte liegen unterhalb der Größenordnung von jeweils zwölf Prozent für die Gesamtwirtschaft und das verarbeitende Gewerbe in Deutschland insgesamt. Für Personen ohne Berufsabschluss ist in der pharmazeutischen Industrie demnach verhältnismäßig wenig Platz; es kann aber nicht davon gesprochen werden, dass keinerlei Chancen für Erwerbstätige ohne Berufsabschluss bestehen. Im Ausmaß der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit Berufsabschluss oszillieren die beiden Teilbranchen um den Wert für die Gesamtwirtschaft (63 %) und das verarbeitende Gewerbe (68 %): In der chemischen Branche sind mit 69 Prozent deutlich mehr Erwerbstätige mit Berufsabschluss tätig, als dies in der pharmazeutischen Branche der Fall ist – allerdings stellt diese Personengruppe auch hier drei Fünftel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. 27 Prozent der Angestellten in der Pharmaindustrie verfügen über einen Hochschulabschluss, in der Chemiebranche ist der Anteil mit 16 Prozent deutlich geringer. Im Vergleich zum verarbeitenden Gewerbe (13 %) und der Gesamtwirtschaft (14 %) sind Beschäftigte mit Hochschulabschluss in den chemisch-pharmazeutischen Bereichen überrepräsentiert, für Ingenieur_innen und Naturwissenschaftler_innen gilt allerdings ein umgekehrtes Verhältnis (NIW 2013a u. 2013b). Das kann als Hinweis auf stark automatisierte Verfahren und Prozesse gewertet werden, für die nur eine begrenzte Anzahl ingenieur- und naturwissenschaftl-

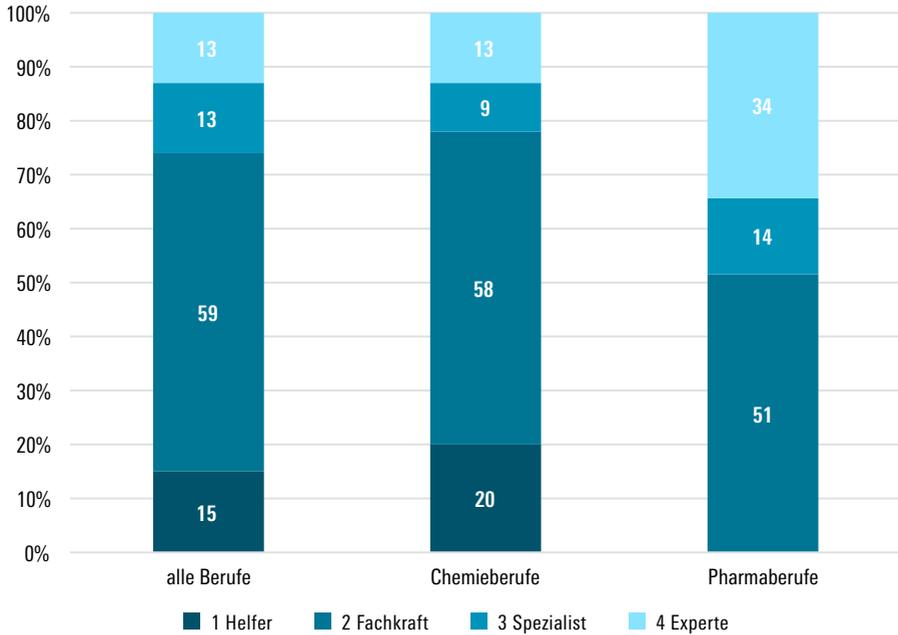
Qualifikationsstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Gesamtwirtschaft, dem verarbeitenden Gewerbe, der chemischen und pharmazeutischen Industrie 2015



Quelle: Statistik der BA 2016; eigene Berechnung

licher Hochschulabsolvent_innen nachgefragt werden. Dies wiederum wirft, u. a. im Zusammenhang mit Alterungsprozessen, die Frage nach dem Verbleib der unterschiedlich Qualifizierten auf, wenn im Zuge von Digitalisierung und Industrie 4.0 starke Verwerfungen in der Qualifikationsstruktur erwartet werden. Die Meinungen dazu sind kontrovers und vermuten zum einen ein Verschwinden niedrig qualifizierter Arbeitsplätze infolge zunehmender Technisierung wie andererseits eine starke Betroffenheit der mittleren Qualifikationen (vgl. Hirsch-Kreinsen et al. 2015).

Anforderungsniveau der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in allen Berufen, Chemie- und Pharmaberufen 2015



Quelle: Statistik der BA 2016; eigene Berechnung

Festzuhalten ist: Die pharmazeutische Industrie ist deutlich durch einen großen Anteil Hochqualifizierter gekennzeichnet: Im Juni 2015 waren fast 27.000 Spezialist_innen und fast 40.000 Expert_innen in Chemieberufen tätig, in Pharmaberufen waren es nahezu 20.000 Spezialist_innen und über 47.000 Expert_innen. Das ergibt für die Chemieberufe einen Anteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von neun Prozent Spezialisten_innen (Pharmabereich: 14%) und weiteren 13 Prozent mit Expertenstatus (Pharmaindustrie: 34%) (vgl. [Abbildung 2](#); BA 2016). Neben den naturwissenschaftlich ausgebildeten Laborfachkräften bilden qualifizierte Produktionsarbeitende (partiell mit Facharbeiterstatus) sowie Un- und Angelernte die Masse der Beschäftigten in den Chemieberufen; in den Pharmaberufen ist

das Verhältnis mit 51 Prozent an Fachkräften eher ausgeglichen. Im Zuge der Automatisierung von Produktionsprozessen mittels ausgefeilter Prozessleitsysteme nehmen Regulierungstätigkeiten zu; eine Entwicklung, die von Qualifizierungsschüben begleitet wurde (Kuhlmann et al. 2004).

4.2 Alterung in der Chemieindustrie

Im Zusammenhang mit dem Phänomen einer alternden Erwerbsbevölkerung ist von Interesse, wie sich die Beschäftigten in der Chemie- resp. der Pharmaindustrie (im Vergleich zum verarbeitenden Gewerbe insgesamt und der Gesamtwirtschaft) klassifizieren lassen; [Abbildung 3](#) gibt hierzu sowie zur Entwicklung der Altersstruktur seit 2008 einen Einblick:

In allen vier dargestellten Bereichen ist im Zeitverlauf die Alterung der Belegschaften sichtbar: Der Anteil nahm in der chemischen Industrie in der Altersgruppe der über 55-Jährigen zwischen 2008 und 2015 um 31 Prozent zu und stieg in der Pharmaindustrie gar um 66 Prozent an. Im verarbeitenden Gewerbe betrug der Anstieg 42 Prozent und in der Gesamtwirtschaft 55 Prozent. Auch die Altersgruppe der 50- bis 54-Jährigen wuchs in allen betrachteten Branchen beträchtlich. Dies bedeutet, dass bereits im Jahr 2015 37 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Chemieindustrie jenseits ihres 50. Geburtstags waren, in der Pharmabranche traf dies auf 30 Prozent der Beschäftigten zu. Im verarbeitenden Gewerbe gehören rund 34 Prozent und in der Gesamtwirtschaft rund 32 Prozent der Beschäftigten dieser Altersgruppe an. Dem wirken in der Realität Programme wie Rente ab 63, andere Motivationen zur Frühverrentung und auch entsprechende Angebote der Arbeitgeber an spezifische Personengruppen (Stichwort „goldener Handschlag“) entgegen, den Generaltrend vermögen solche Aktivitäten aber kaum zu bremsen.

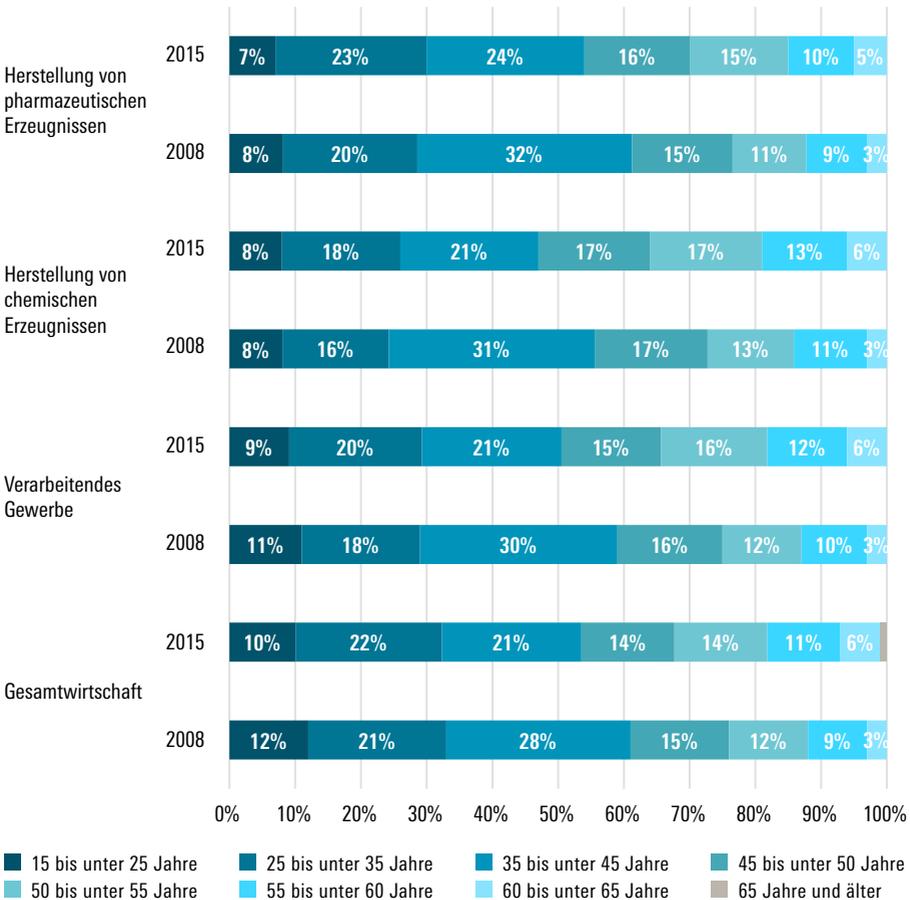
Stagnation bzw. Abbau des Anteils der jüngsten Alterskohorte bzw. nur moderater Aufbau der zweitjüngsten Kohorte markieren eine andere Auswirkung einer alternden und (dabei) schrumpfenden Erwerbsbevölkerung – Auszubildende und jüngst Ausgebildete als neue Fachkräfte zu gewinnen, dürfte in Zukunft ein anwachsendes Problem für die pharmazeutische wie chemische Industrie werden, ebenso für das verarbeitende Gewerbe insgesamt.

Im Vergleich der beiden hier relevanten Branchen fällt auf, dass die pharmazeutische Branche über ein (noch) relativ jüngeres Reservoir an Beschäftigten verfügt. Das mag auch der erst seit den 1980er Jahren aufblühenden Diversifizierung der Pharmaindustrie und ihrem Wandel zur Life Science ge-

schuldet sein. Dies stellt allerdings vermutlich nur eine Art Moratorium im universellen Prozess der Alterung der Erwerbsbevölkerung dar, keinesfalls aber einen Schutz vor deren Folgen. Diese dürften in der chemisch-pharmazeutischen Industrie etwas später eintreten als in anderen Branchen und so-

Abbildung 3

Altersstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Gesamtwirtschaft, dem verarbeitenden Gewerbe, der chemischen und pharmazeutischen Industrie 2008 und 2015



Quelle: Statistik der BA 2016; eigene Berechnung

mit eventuell den Vorteil bieten, dann auf bereits erprobte Instrumente der Problemlösung zurückgreifen zu können. Andererseits könnte die Pharmaindustrie als Nachzügler auch das Nachsehen haben, wenn Ausbildungs- und Arbeitsmärkte von konkurrierenden Branchen quasi besetzt worden sind.

Entsprechend hoch ist das Engagement in der Weiterbildung: Über 90 Prozent der Betriebe bieten diesbezügliche Möglichkeiten, u. a. durch informelles Lernen während der Arbeitstätigkeit (90%), durch medienvermitteltes Selbstlernen (79%) oder durch Instruktionen; insgesamt erreicht ein Mitarbeiter durchschnittlich knapp 29 Teilnahmestunden und damit deutlich mehr als im verarbeitenden Gewerbe (gut 21 Stunden) insgesamt üblich. Den Unternehmen ist dies im Mittel 1.300 Euro pro Angestelltem wert, um Leistungsfähigkeit, Effizienz und Innovationskraft insbesondere durch Einführung neuer Technologien abzusichern (BAVC 2015a). Orientiert wird in der Regel auf eine Veränderung des Produktportfolios und kostenreduzierende Innovationen in den Produktionsverfahren – ein Effekt der forschungsintensiven wie technologisierten Produktionsbasis gleichermaßen.

Zwischen Ost- und Westdeutschland ist zum 30. Juni 2015 weder im Wirtschaftszweig der Herstellung von chemischen Erzeugnissen noch bei der Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen ein Unterschied im Anteil der Beschäftigten mit 50 Jahren und älter zu erkennen gewesen. In Ostdeutschland waren in der chemischen Industrie 38 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 50 Jahre und älter, in Westdeutschland betrug der Anteil 37 Prozent. In der pharmazeutischen Industrie waren in Ostdeutschland Ende Juni 2015 31 Prozent und in Westdeutschland 30 Prozent der Beschäftigten mindestens 50 Jahre alt. Im Vergleich zum Jahr 2008 zeigte sich in beiden Teilen Deutschlands eine Zunahme des Anteils Älterer, wobei diese im Westen der Republik etwas deutlicher ausfällt. Im Westen betrug der Anstieg des Anteils der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit 50 Jahren und älter in der chemischen Industrie zehn Prozentpunkte und in der pharmazeutischen Industrie sieben Prozentpunkte. In Ostdeutschland war hingegen ein Anstieg von sechs bzw. fünf Prozentpunkten zwischen 2008 und 2015 zu beobachten (Statistik der BA 2016).

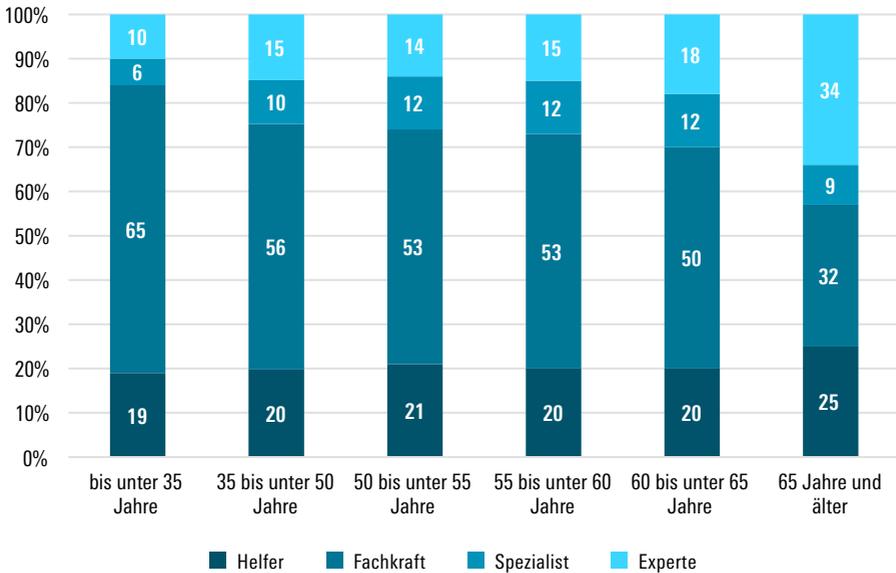
In den Chemieberufen waren rund 34 Prozent und den Pharmazieberufen rund 28 Prozent der Personen jenseits des 50. Lebensjahres. Insbesondere die Chemieberufe sind damit gegenüber dem Durchschnittswert der Gesamtwirtschaft (32%) vergleichsweise überaltert. Differenziert nach dem Anforderungsniveau zeigt sich, dass in den Chemieberufen 20 Prozent der über 50-Jährigen Helfer-, 52 Prozent Fachkraft-, zwölf Prozent Spezialisten- und 15 Prozent Expertentätigkeiten ausüben. Während der Anteil der Helfer_in-

nen in den einzelnen Altersgruppen bis zu den 60- bis unter 65-Jährigen nahezu konstant bei rund 20 Prozent bleibt, nimmt der Anteil der Fachkräfte mit zunehmendem Alter ab. Bei den bis unter 35-Jährigen üben 65 Prozent Fachkrafttätigkeiten aus, bei den 60- bis unter 65-Jährigen ist es lediglich noch die Hälfte der Beschäftigten. Der Anteil der Spezialist_innen verdoppelt sich zwischen diesen beiden Alterskohorten von sechs auf zwölf Prozent. Zehn Prozent der Beschäftigten, die jünger als 35 Jahre alt sind, sind als Expert_innen tätig, bei den 60- bis unter 65-Jährigen beträgt der Wert 18 Prozent. In der Alterskohorte der Beschäftigten mit 65 Jahren und älter ist eine deutliche Polarisierung zu erkennen. Sowohl der Anteil der Helfer_innen (25%) als auch der Experten (34%) ist hier im Vergleich zu den anderen Altersgruppen am stärksten ausgeprägt (Statistik der BA 2016; vgl. hierzu auch [Abbildung 4](#)).

In den Pharmaberufen zeigt sich ein noch deutlicheres Bild: Während von den bis zu 35-Jährigen 64 Prozent Fachkrafttätigkeiten ausüben, sind es

Abbildung 4

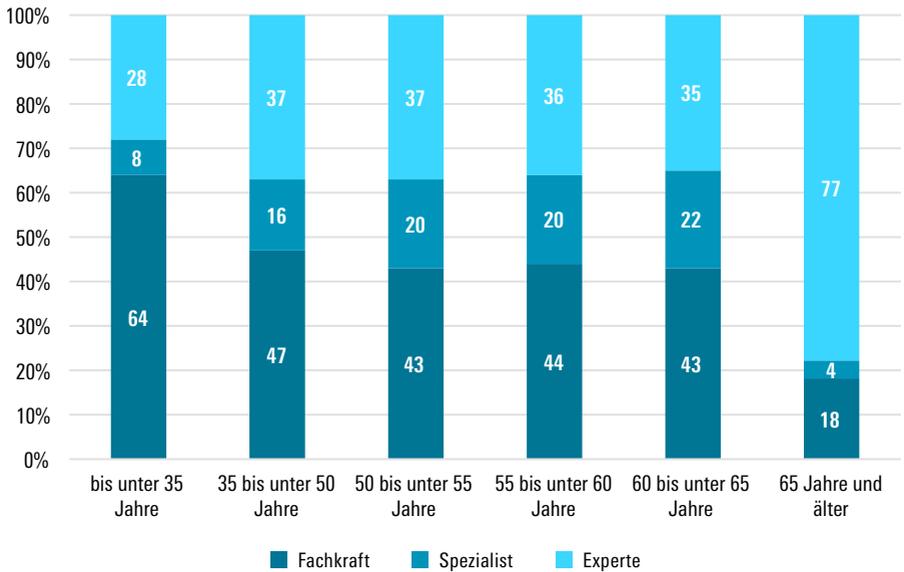
Anforderungsniveau der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Chemieberufen nach Alter 2015



Quelle: Statistik der BA 2016; eigene Berechnung

Abbildung 5

Anforderungsniveau der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Pharmaberufen nach Alter 2015



Quelle: Statistik der BA (2016); eigene Berechnung

unter den 60- bis 65-Jährigen noch 43 Prozent. Der Anteil der Beschäftigten mit Expertenstatus steigt hingegen von 28 Prozent in der jüngsten Kohorte auf 35 Prozent bei den 60- bis 65-Jährigen. Auch der Anteil der Spezialist_innen nimmt mit den Altersgruppen zu (von 8 auf 22%). Unter den 65-Jährigen und Älteren sind über drei Viertel der Beschäftigten Experte_innen und lediglich vier Prozent Spezialist_innen und 18 Prozent Fachkräfte (Statistik der BA 2016; vgl. hierzu auch [Abbildung 5](#)).

In einer Expertenbefragung zur Innovationstätigkeit gaben 19 Prozent der Befragten an, dass die derzeitige Verfügbarkeit von akademischen Fachkräften ein starkes bzw. mittelstarkes Hemmnis für Innovationen darstelle, im Bereich des nichtakademischen Personals resümierten dies 13 Prozent der Unternehmen (IWC 2015).

4.3 Altersmanagement auf Verbands- und Betriebsebene

Die vorstehend aufgezeigten Entwicklungen in der Altersstruktur der Beschäftigten der chemischen und pharmazeutischen Industrie haben relativ frühzeitig zu entsprechenden tarifvertraglichen Vereinbarungen zwischen den für die Branche zuständigen institutionellen Interessenvertretern geführt. Der BAVC bzw. für das Tarifgebiet der ostdeutschen chemischen und pharmazeutischen Industrie die Nordostchemie e. V. auf der einen und die IG BCE auf der anderen Seite haben dabei im Laufe der Zeit unterschiedliche Tarifverträge abgeschlossen, die verschiedene Aspekte der demografischen Entwicklung in der Branche berühren. Bereits 1998 wurden Themen wie die zusätzliche Altersvorsorge, ab 2003 die Qualifizierung oder Langzeitkonten tarifvertraglich fixiert. Ab 2005 haben die Interessenvertretungen an gemeinsamen Inhalten und Strategien angesichts der demografischen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt, aber auch vor dem bereits zuvor als fundamental anerkannten Hintergrund von wirtschaftspolitischen Prozessen wie der Globalisierung und neuer Technologien gearbeitet. Demografischer Wandel und Tarifvertragsgestaltung sind damit zum innovations- und wettbewerbspolitischen Treiber geworden, dem sich die Sozialpartner in der chemischen und pharmazeutischen Industrie frühzeitiger als die Protagonisten anderer Bereiche gestellt haben.

Mit dem ab 2008 fortgeschriebenen, bundesweit gültigen Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ (TV-Demo) und dem Tarifvertrag „Lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung“ für die ostdeutsche chemische Industrie (LePha-Ost) sind demografie- und lebensphasensensible Ziele und Instrumente gebündelt worden. Als Besonderheit ist die Reichweite dieser beiden Tarifverträge zu nennen: Während der TV-Demo im gesamten Bundesgebiet Geltung hat, hat der ostdeutsche Tarifvertrag nur in diesem Tarifgebiet Gültigkeit – es bestehen hier also zwei inhaltlich verwandte bzw. sich überschneidende Tarifvertragswerke. Sie gelten neben weiteren vereinbarten Tarifverträgen, deren wichtigster der seit 1992 fortgeschriebene Manteltarifvertrag ist. Bereits dieser regelt Themen wie die Arbeitszeit, inklusive der Altersfreizeiten, reguliert Entgelte bei eintretenden Belastungen, rahmt Verdienstsicherung im Alter etc. und stellt damit grundsätzliche Vereinbarungen zur Verfügung, auf die spezifische Tarifverträge aufbauen.

Es liegt daher in der Natur der Sache, dass die beiden hier interessierenden Tarifverträge Demo und LePha-Ost übereinstimmende Regelungen aufweisen, sich aber insbesondere in einem – auch alters- wie altersbezogenen wichtigen – Aspekt unterscheiden: dem der tariflichen Arbeitszeit. Dieser

Unterschied war insbesondere den verantwortlichen Protagonisten aufseiten der Nordostchemie ein wichtiges Anliegen, wie der folgende, hier explizit als vorgezogene empirische Darstellung zu verstehende Interviewausschnitt aus unserem Datenkorpus verdeutlicht:

- A: Ja. Also Demografie gibt es überall. Den [Tarifvertrag] Lebensphasen gibt es nur hier in Ostdeutschland.
- I: Ich schwimme so ein bisschen auch zwischen den beiden Tarifen [...] Aber im Osten sind ja die 40 Stunden [...] plus diese Altersteilzeit. Im Westen sind es 37,5 Stunden, glaube ich. Was würden Sie präferieren?
- A: Also es gibt hier eine klare Auffassung, und zwar auf zwei Ebenen. Die Arbeitgeberseite sagt dazu: 40 Stunden wollen wir weiter halten. Das ist auch für die Zukunft ein fast zwingendes Muss vor dem Hintergrund: Wir haben in Ostdeutschland [...] eine zurückgehende Bevölkerung, damit natürlich auch zurückgehende Arbeitnehmer dabei. Aber wir haben ja in den Betrieben – wenn wir das mal zusammenfassen – eine bestimmte Menge an Arbeitsleistung. Und die dürfen wir nicht verlieren, wenn wir immer noch, ich sage mal, so viel Leistung auf die Bahn bringen wollen, wie wir jetzt können. Weil sonst würde es ja bedeuten, dass weniger Leistung kommt, dass dann wieder eingeschränkt wird. Das macht also keinen Sinn. Also, wir wollen an der 40-Stunden-Woche weiterhin festhalten. Das war ja auch damals der Grund für diesen Lebensphasen-Tarifvertrag. Weil, das war die Diskussion um Arbeitszeitreduzierung. Und wir haben gesagt: Nein, das ist kontraproduktiv. Aber wir erkennen an, dass Arbeitszeiten nicht mehr eine statische Linie von 20 bis 65 sind, sondern dass dort andere Bedürfnisse heutzutage existieren. Und das haben wir begonnen, anders abzufedern. Aber wenn ich jetzt die Belegschaft frage: Natürlich sagt jeder: Wenn ich 37,5 Stunden arbeiten müsste, wär auch gut. Bei gleichem Gehalt. Aber mich stören die 40 Stunden auch überhaupt nicht. Ne? Also die 2,5 Stunden, das ist jetzt kein ernsthafter Punkt.

(Fallbetrieb_B_GF, 135–143)

Demografieorientierung und Arbeitszeit sind also mehrfach verwoben – zum einen als Zugeständnis an erweiterte Regenerationszeiten für Ältere etc., zum anderen als arbeitspolitisches Kalkül in der Tarifauseinandersetzung zwischen den Interessenparteien. Das lädt zumindest in Ostdeutschland den Diskurs um den LePha-Tarifvertrag besonders auf – und ist doch zugleich Ansatz für pragmatische, auf jeweilige betriebliche Situationen anwendbare Lösungen.

Dazu gehören etwa Vereinbarungen zum Demografiefonds, also einem monetären Instrument zur Absicherung von demografiebezogenen Maßnahmen für die Arbeitnehmer_innen – entsprechend der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der ostdeutschen Betriebe sind hier abgesenkte Einzahlungen vereinbart. Arbeitgeber wie Gewerkschaft sehen in solchen Flexibilisierungs-

schritten eine Politik mit beschäftigungssicherndem Effekt. Im Ergebnis arbeiten Beschäftigte in tarifierten Betrieben der chemischen und pharmazeutischen Industrie West nominell 2,5 Stunden weniger als ihre Kolleg_innen in den östlichen Bundesländern und vergegenwärtigen geringere finanzielle Transfers in den Demografiefonds.

Im Folgenden wird ausführlich auf einzelne Bestimmungen des bundesweiten Tarifvertragswerks eingegangen. Die Vereinbarung LePha-Ost wird daran anschließend in einigen abweichenden Formaten genauer dargestellt. Bei beiden Tarifverträgen gilt: Ihre Bestimmungen sind durch die betrieblichen Akteure in freiwillig abzuschließenden Betriebsvereinbarungen zu spezifizieren. Darin zeigt sich ein der jeweiligen betrieblichen Situation gerecht werdendes Flexibilitätspotenzial, auf der anderen Seite sind mit dieser Anforderung regelmäßige Auseinandersetzungen auf der Ebene der betrieblichen Sozialpartnerschaft vorprogrammiert, die Kräfte binden. Das Rahmenwerk des TV-Demo benennt in seiner Präambel eine nachhaltige wie vorausschauende Personalpolitik als zentrale Gestaltungsaufgabe der betrieblichen Sozialpartner und stellt Unternehmensbedarfe nach veränderten Personalstrukturen sowie Bedürfnisse der Beschäftigten nach alter(n)s- und leistungsgerechten Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt. Implizit wird damit auf Verhaltens- wie Verhältnisprävention gesetzt, deren maßnahmenorientierte Umsetzung mit dem Demo-TV angestoßen werden soll. Dazu sind vier thematische Bausteine in den einzelnen Paragraphen des Demo-TV konkretisiert worden: [Demografieanalyse](#), [alters- und gesundheitsgerechtes Arbeiten zur Sicherung von Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit](#), [Qualifizierung](#) sowie [Vorsorge und Übergangsregelungen](#).

Demografieanalyse

Die initiale Demografieanalyse ermittelt Alters-, Funktions- und Qualifikationsstrukturen vor Ort und schreibt diese in regelmäßigen Abständen fort. Sie dient als Grundlage für zwischen den betrieblichen Sozialpartnern zu vereinbarende Maßnahmen, explizit die durch den Demografiefonds (vgl. hierzu [Vorsorge und Übergangsregelungen](#)) finanzierten Instrumente. Dabei orientiert die Analyse auf eine Ist-Analyse konkreter Einheiten eines Unternehmens in der Bandbreite von Standortübersichten über abteilungsbezogene Reports bis hin zu einzelnen Funktionsbereichen. Erfasst werden die u. U. geschlechtsspezifische Altersverteilung und damit auch das Durchschnittsalter bezüglich der verschiedenen Ebenen. Ebenfalls herangezogen werden Daten zur Qualifikationsstruktur, d. h. Angaben über Schul- und Berufsabschlüsse, zertifizierte Fortbildungen und Ausbildungsaktivitäten. Auch der Überblick

über die Funktionsstruktur des Unternehmens gehört dazu, mit der abzugrenzende Unternehmenseinheiten nach Aufgabe und deren Bündelung unterschieden werden, um eventuelle demografische Effekte in diesen Querverhältnissen aufzuspüren. Zur Demografieanalyse gehört schließlich die Aufnahme relevanter Daten wie Krankenstand und Fluktuation, eine Bilanzierung der Rekrutierungsanstrengungen sowie der Ausbildungssituation. Im Zusammenhang mit der Alterung bzw. der Orientierung des Demo-TV an Lebensphasen wird darüber hinaus auch weiteren wichtigen personalbezogenen Unternehmensdaten Beachtung geschenkt (erfasst werden der Umfang von Teilzeitarbeit, der Anteil der Altersteilzeiten und der Übergang in den vorzeitigen Ruhestand). Grundlage der Analyse sind damit bereits vorhandene personenbezogene Kennziffern, die allerdings unter dem Fokus der Demografieanalyse quasi sekundäranalytisch verwertet werden. Die Einschätzung aller erhobenen Ist-Daten geschieht im Vergleich mit verfügbaren Angaben zur Branche, ggf. zu Wettbewerbern etc. Wichtiger zweiter Schritt ist das Erstellen einer Prognose zur zukünftigen Entwicklung in den einzelnen untersuchten Bereichen wie im Gesamtunternehmen. Das geschieht zunächst in einer einfachen Fortschreibung des Ist-Zustandes, bezieht im besten Fall jedoch auch Annahmen über die Beschäftigungsentwicklung im Sinne der Bereitstellung unterschiedlicher Szenarien ein. In diesen werden u. a. die erwartete Geschäftsentwicklung oder Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt antizipiert. Im Ergebnis steht die Identifikation personalpolitischer Herausforderungen. Die Demografieanalyse sollte alle drei bis fünf Jahre wiederholt werden, um Veränderungen zu berücksichtigen und damit die Reaktionsfähigkeit zu erhalten.

Alters- und gesundheitsgerechtes Arbeiten

Auf der Grundlage der erhobenen Daten identifizieren Unternehmen und Betriebsrat personalpolitischen Handlungsbedarf und vereinbaren konkrete Maßnahmen in den jeweiligen Handlungsfeldern. Neben der Information der Arbeitnehmer_innen über demografiebezogene Anforderungen zählt insbesondere die Etablierung einer alter(n)sgerichteten Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung zu den zentralen Anforderungen an ein zu erstellendes Gesamtkonzept. Das beinhaltet etwa, flexible und altersgerechte Arbeitszeitmodelle (z. B. Arbeitszeitkorridore, Langzeitkonten, Schichtarbeitsmodelle) zu entwickeln sowie eine betriebliche Gesundheitsförderung zu etablieren, zu sichern oder auszubauen. Qualifizierung und Weiterbildungsangebote sind als kontinuierlich angelegtes Instrument in ihren Formaten altersgerecht zu institutionalisieren und Erfahrungs- und Wissenstransfers

(auch intergenerationell), inklusive einer Nachwuchssicherung, zu organisieren; neben einer informationstechnisch hinterlegten Aufbereitung ist insbesondere die Sicherung impliziten Wissens der Beschäftigten zu leisten. Nicht zuletzt ist eine familienbewusste Personalpolitik zu verwirklichen, wie sie bereits seit 2006 sozialpartnerschaftlich verabredet wurde. Das alles geschieht vor dem Hintergrund gesetzlicher oder tarifvertraglicher Bestimmungen (etwa des Manteltarifvertrages) und zielt insgesamt auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Unternehmen sowie Belegschaft und deren Gesundheit im Hinblick auf eine längere Lebensarbeitszeit. Angestrebt wird daher eine enge Abstimmung von Individuum, Technik und Organisation durch bedarfsgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes. Gefordert ist damit eine lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation, die den unterschiedlichen Bedarfen von Beschäftigten in ihren jeweiligen Lebenslagen und -situationen gerecht wird. Als in dieser Hinsicht wirkräftiges Instrument wird insbesondere die Arbeitszeitgestaltung angesehen. Sie soll alter(n)sgerechte Aspekte berücksichtigen, soweit dies betriebliche Abläufe erlauben. Damit sind etwa Dauer und Lage von Schichten angesprochen, der Rotationsmodus zwischen verschiedenen Schichteinsätzen, die Regelung von Ruhezeiten und Wochenenden.

In Bezug auf die Gesundheitsförderung sind im Demo-TV verhältnispräventive Zielsetzungen nach den aktuellen Arbeitsschutzbestimmungen Fundament des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Darüber hinaus sollen Sensibilisierung und Aktivierung der Arbeitnehmer_innen positive Effekte erzielen, u. a. durch Aufklärung, Einzelmaßnahmen oder andauernde Unterstützung. Als Verschränkung von Verhältnis- und Verhaltensprävention²⁴ stellt die betriebliche Gesundheitsförderung ein komplementäres Konzept dar, das über den Bereich des einzelnen Arbeitsplatzes hinausgeht und mit praktischen Sport- und Ernährungsangeboten durchaus Einfluss auf die Lebenssphäre von Beschäftigten nimmt. Das kann u. U. auch für Maßnahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements nach Krankheit gelten, die al-

24 Global bestehen unter dem Begriff *responsible care* (verantwortliches Handeln) diesbezüglich hohe Standards, die mittels der seitens des VCI bereits in den 1990er Jahren entwickelten Richtlinien und Instrumente für den Schutz von Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, (Health, Safety, Environment – HSE) sowohl auf Beschäftigte wie Kund_innen zielen. HSE-Manager_innen bzw. -Beauftragte sind in vielen Unternehmen zu finden und gehen in ihrem Selbstverständnis weit über den engeren Sinn von Arbeitsschutz hinaus. Die betrieblichen Maßnahmen zielen sowohl auf Verhältnis- wie Verhaltensprävention und sind eng mit gesetzlichen Bestimmungen verzahnt; zentrale Bestandteile sind Anlagensicherheit und Gefahrenabwehr sowie Arbeitssicherheit und Umweltschutz. Die Richtlinien sehen ein bestimmtes betriebliches Prozedere zur Feststellung und Beseitigung von unerwünschten Zuständen vor (vgl. Rauberger 2013).

lerdings grundsätzlich der Zustimmung jedes Betroffenen bedürfen. Dafür gibt es Standardprozeduren, die dem Ziel einer bedarfsgerechten Wiedereingliederung in das Arbeitsleben dienen und ggf. Umsetzungen aufgrund einer Leistungspotenzialanalyse etc. einschließen. Erfolg oder Misserfolg ist zu evaluieren. Betriebliche Gesundheitsförderung und Eingliederung sind in der Regel mit Leistungen etwa der Kranken- und Rentenkassen oder der Berufsgenossenschaft verbunden.

Qualifizierung

Im Hinblick auf Qualifizierung und Weiterbildung zielt der Demo-TV auf die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit. Das führt den bereits 2003 abgeschlossenen Tarifvertrag zur Qualifizierung weiter und orientiert auf Konzepte des lebenslangen Lernens in Engführung auf berufliche Fort- und Weiterbildung. Die finanziellen Belastungen können zwischen Unternehmen und Beschäftigten im Regelfall durch das Einbringen von (unentlohnten) Zeitkontingenten aufgeteilt werden, z. B. wenn individueller Nutzen überwiegt – das ist jeweils im Einzelfall zu klären. Dies kann durch Inanspruchnahme von Guthaben auf Langzeitkonten oder befristete Teilzeitarbeit geschehen. Im Demo-TV nimmt Qualifizierung viel Raum ein und muss als eines der zentralen Instrumente angesehen werden, mit dem betriebsbezogene und individuelle Fort- und Weiterbildung jenseits reiner Einweisungen und Schulungen erfasst werden. Formate und Vorgehen werden seitens der Betriebsparteien vereinbart, mit den Arbeitnehmer_innen werden Qualifizierungsvereinbarungen abgeschlossen. Grundsätzlich sind auch außerbetriebliche Qualifizierungsmaßnahmen bei Freistellungen möglich. Ausgeschlossen sind allerdings Auszubildende und Studierende, also Teilnehmer_innen an einer beruflichen Erstausbildung. Grundlage ist eine zentral oder dezentral angelegte betriebliche Qualifizierungsplanung, u. U. als Bestandteil der Demografieanalyse, mit deren Hilfe Ziele und geeignete Maßnahmen festgelegt werden. Fixpunkte sind betriebliche Erfordernisse und die Fortentwicklung der beruflichen Kompetenzen der Arbeitnehmer_innen. Deren ggf. lebensphasenspezifische Belange sind zu berücksichtigen, u. a. was Formate sowie die zeitliche Ausgestaltung der Maßnahmen betrifft.

Vorsorge und Übergangsregelungen

Der schon angesprochene Demografiefonds stellt ein weiteres zentrales Instrument des Demo-TV dar. In ihm bündeln sich die pro Tarifmitarbeiter_in auflaufenden jährlichen Beträge, die im Rahmen einer freiwilligen Betriebsverein-

barung für Langzeitkonten, Altersteilzeiten, Teilrenten, Berufsunfähigkeits-zusatzversicherung, die tarifliche Altersvorsorge und/oder die Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Arbeitszeit genutzt werden sollen. Teilzeitarbeitnehmer_innen sind dabei anteilig zu berücksichtigen. Ruhende Arbeitsverhältnisse (z. B. bei Elternzeit oder Freistellung), Langzeitkranke ohne betriebliche Entgeltfortzahlung, Auszubildende und Praktikant_innen wie auch Studierende/Doktorand_innen sowie Proband_innen der Einstiegsqualifizierung werden ebenso wenig beachtet wie außertarifliche Beschäftigte und die naturwissenschaftlichen und technischen Angestellten, die dem Manteltarifvertrag für Akademiker_innen zuzurechnen sind.²⁵ Dagegen sind Befristete, Arbeitnehmer_innen in Altersteilzeitphasen zu 50 Prozent sowie Arbeitnehmer_innen in Mutterschutz bei der Bildung des Demografiefonds rechnerisch einzubeziehen.

Die Höhe des Demografiebeitrags regelt der Demo-TV (2016 waren dies 550 Euro pro Vollzeitäquivalent, 2017 stieg der Betrag auf 750 Euro pro Jahr), zugleich sind auch Ausnahmeregelungen und Verzögerungen aufgrund der konjunkturellen Situation flexibel vereinbart. Bezüglich der freiwilligen Betriebsvereinbarung ist eine Art Fallgitter eingezogen worden: Kommt es nicht zu einer solchen, gibt der Tarifvertrag Durchführungsregeln vor. In Betrieben bis 200 Beschäftigten ist dies die Verwendung für die tarifliche Altersvorsorge; in Betrieben über 200 Arbeitnehmern_innen die Einrichtung von Langzeitkonten. Damit ist generell mindestens ein Baustein des Demografiefonds obligatorisch; den betrieblichen Sozialpartnern steht es aber frei, einen Mix aus unterschiedlichen Formaten zu wählen. Die Verwendung der einlaufenden Beträge ist als pauschalisierte oder als gruppenspezifische Leistung zu verstehen – etwa für Altersteilzeit, die zunächst nur älteren Arbeitnehmer_innen zugutekommt.

Langzeitkonten sind ein wichtiges optionales Instrument dafür, die explizite Orientierung des Demo-TV an den Lebensphasen von Arbeitenden in für diese praktikable und alltagstaugliche Regelungen zu überführen. Die Inanspruchnahme des Bestandes bedarf der individuellen Absprache zwischen

25 Für die beiden letztgenannten Statusgruppen gilt der Manteltarifvertrag für akademisch gebildete Angestellte in der chemischen Industrie, die zwischen dem BAVC und dem Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter in der chemischen Industrie (VAA), dem Marburger Bund und der IG BCE abgeschlossen wurde. Bereits ab 2008 gibt es z. B. die zwischen den Sozialpartnern abgeschlossene Vereinbarung „Führungskräfte im demografischen Wandel“ (vgl. VAA 2013), die ebenfalls eine Demografieanalyse vorsieht, auf Qualifizierung setzt, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fokussiert und Maßnahmen der Altersvorsorge und des Rentenübergangs einbezieht.

Unternehmen und Arbeitnehmer_innen. Sie ist zweckbestimmt (Qualifizierung, Freistellungen aufgrund von Alter, bei Teilzeit, Pflege- und Elternzeit). Langzeitkonten können damit für andere Instrumente des Demo-TV genutzt werden – die Einwilligung der einzelnen Arbeitnehmer_innen jeweils vorausgesetzt. Gefüllt werden sie mit Geld- oder Zeitkontingenten, z. B. einem Teil der Tarifentgelte oder Gutschriften wegen Mehrarbeit oder Urlaubsansprüchen. Geführt werden Langzeitkonten als Wertguthaben, nicht als Zeitguthaben, und sie sind durch tariflich vereinbarte zwingende Insolvenzversicherung gegenüber Verlust geschützt.

Mit den Regelungen zur Altersteilzeit reguliert der Demo-TV einen im Hinblick auf alternde Belegschaften wichtigen Aspekt, der vor allem angesichts der Belastungen und Expositionszeiten Älterer von Bedeutung ist. Zugleich reagierten die Sozialpartner mit der tariflichen Vereinbarung von 2015 zu bisherigen Altersteilzeitregelungen von 2010 (Altersteilzeitvertrag) auf die veränderten gesetzlichen Bestimmungen und den rentenpolitischen Paradigmenwechsel hin zur Rente mit 67. Altersteilzeit ermöglicht es Arbeitnehmer_innen ab dem 59. Lebensjahr, für bis zu sechs Jahre eine Teilzeitbeschäftigung auszuüben, rechnerisch in der Regel die Hälfte der bisherigen Arbeitszeit unter Fortführung der Tätigkeit. Dabei handelt es sich zumeist um ein Blockmodell, d. h. eine aktive Phase von drei Jahren in Vollzeit und eine Freistellung für weitere drei Jahre. Möglich wäre aber auch eine Teilzeitbeschäftigung über sechs Jahre. In beiden Fällen soll der Fortbestand des vollzeitäquivalenten Arbeitsplatzes auch nach Eintritt eines Arbeitenden in die passive Phase bzw. für ein weiteres Teilzeitverhältnis mit einem anderen Arbeitnehmer garantiert werden – Altersteilzeit entfällt damit als Mittel eines versteckten Abbaus des Personalbestands, weil Stellen durch jüngere Arbeitnehmer_innen besetzt werden. Zugleich gilt: Jenseits der Marke von fünf Prozent der Belegschaft, die Altersteilzeit in Anspruch genommen haben, müssen keine weiteren individuellen Vereinbarungen abgeschlossen werden. Die durch den Demografiefonds zu alimentierende Vergütung umfasst neben dem entsprechend der geleisteten Arbeitsstunden abgesenkten Entgelt Aufstockungszahlungen sowie die Kosten für eventuelle Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung – ggf. unter Einbeziehung von staatlichen Unterstützungsleistungen und in Verrechnung mit wegfallenden Altersfreizeiten. Etwaige Zuschläge für Schicht- und Wochenendarbeit werden nur in der aktiven Phase berücksichtigt, allerdings gelten die Bezüge in der Freistellungsphase als aufgeschobenes Arbeitsentgelt und basieren eben auf den Berechnungen in der aktiven Phase. Insgesamt werden so in den verschiedenen Phasen Arbeitsentgelte zwischen 85 und 100 Prozent erreicht.

Von den Regelungen zur Altersteilzeit sind die ebenfalls durch den Demografiefonds zu finanzierenden Teilrenten zu unterscheiden. Diese bereits seit 1992 bestehende Möglichkeit regelt im Einklang mit dem Sozialgesetzbuch VI den Bezug von Teilrente für diejenigen Arbeitnehmer_innen, die ein Anrecht auf Altersrente haben.²⁶

Mit der ebenfalls als Bestandteil des TV-Demo vereinbarten Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie werden alle Tarifbeschäftigten kollektiv erfasst und ohne Gesundheitsprüfung gegen das Risiko versichert, die zuletzt ausgeübte Tätigkeit aufgrund einer Erkrankung oder eines Unfalls nicht mehr ausüben zu können. Dabei wird Berufsunfähigkeit definiert als Unvermögen, über einen voraussichtlichen Zeitraum von einem halben Jahr hinaus mehr als 50 Prozent der aktuellen Tätigkeit ausüben zu können.

Mit zwei weiteren arbeitszeitbezogenen Paragraphen reguliert der Demo-TV wichtige Aspekte einer alterssensiblen Personal- und Arbeitspolitik: die Bestimmungen zur lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung und zum sogenannten Demografiekorridor. Im Zentrum der Lebensphasenorientierung steht das Instrument einer reduzierten Vollzeit, mit dem die tarifliche Arbeitszeit ohne Entgeltverlust auf 80 Prozent abgesenkt werden kann (RV 80). Diese Option kann bei bestimmten Lebensphasen von allen Alterskohorten einer Belegschaft oder als flexibler Übergang in die Rente für Beschäftigte ab dem 55. Lebensjahr in Anspruch genommen werden. Zur faktischen Ausgestaltung ist wiederum eine Betriebsvereinbarung abzuschließen.

Mit der ersten Variante wird auf eine Harmonisierung von Lebens- und Berufsphasen gezielt, indem eigene Weiterbildung, die Berücksichtigung der Lebens- und Arbeitssituation in einer Partnerschaft, die Wahrnehmung von Betreuungsaufgaben von Kindern oder Pflegebedürftigen, ehrenamtliches Engagement, die Vor- und Nachsorge bei Erkrankungen sowie gleitende Wiedereingliederungszeiten ermöglicht werden. Für solche Zwecke wird befristet eine um 20 Prozent abgesenkte Arbeitszeit offeriert, ggf. in Kombination mit Leistungen des Pflegezeitgesetzes wird ein volles Entgelt gezahlt. Prioritäres Auswahlkriterium ist die Betriebszugehörigkeit, herangezogen werden aber auch andere Umstände, wie z. B. der Status alleinerziehend. Ergänzend oder alternativ können zudem Stichtagsregelungen in Anschlag ge-

26 Die Regelungen zur tariflichen Altersvorsorge des Demo-TV zielen ebenfalls auf eine verbesserte Absicherung der Arbeitnehmer_innen – die mittels freiwilliger Betriebsvereinbarung zu beschließende entsprechende Verwendung des Demografiefonds (oder Teilen davon) ist eng mit den Tarifverträgen über Einmalzahlungen und Altersvorsorge (TEA-Ost/-West) verzahnt und wird an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt.

bracht werden. Die betrieblichen Sozialpartner erstellen eine Rangliste der eingegangenen Anträge auf RV 80 und bewilligen diese, bis keine Fondsmittel mehr vorhanden sind. Mit jedem infrage kommenden Beschäftigten wird dann eine individuelle Vereinbarung abgeschlossen.

In Variante 2, dem flexiblen Übergang in die Altersrente ab dem 55. Lebensjahr, wird bei hinreichender Ausstattung des Demografiefonds ein individueller RV-80-Vertrag vereinbart. Dieser ersetzt die Ansprüche auf Altersfreizeiten nach dem Manteltarifvertrag und ist insbesondere von den Regelungen zu Langzeitkonten strikt zu trennen. Auch in dieser Variante wird der eingeschränkte Kreis der Begünstigten – diejenigen Arbeitnehmer_innen, die kurz vor der Vollendung des 55. Lebensjahres stehen und damit Anspruch auf Altersfreizeiten erwerben – durch das Aufstellen einer Rangliste spezifiziert; Kriterien dafür sind u. a. Schichtarbeit, Betriebszugehörigkeit, Bedürftigkeit. Den gelisteten Arbeitnehmer_innen wird der flexible Altersübergang angeboten; der Cut liegt in Höhe der im Demografiefonds vereinbarten Mittel.

Beiden Varianten ist eigen, dass die betrieblichen Sozialpartner Kriterien definieren und ihre Verwendung auf konkrete Arbeitnehmer_innen beschließen müssen – was als eine Art hoheitliche Tätigkeit u. U. Kritik vonseiten der Betroffenen, in jedem Fall aber Debatten unter den Beteiligten auslösen dürfte. Die lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung erweist sich damit als verhandlungsintensive Angelegenheit mit ggf. nicht beabsichtigten Folgewirkungen.

Der Demografiekorridor zielt dezidiert auf eine flexibilisierte Arbeitszeit als Antwort auf demografische Entwicklungen auf Betriebsebene. Er sieht (im Tarifgebiet West) eine zwischen den betrieblichen Sozialpartnern zu verabredende befristete wöchentliche kollektive Arbeitszeit (von Arbeitsgruppen und -bereichen, einzelnen Betriebs- oder Unternehmensteilen) zwischen 35 und 40 Stunden vor, wobei der Ausgleich grundsätzlich in Zeitkontingenten zu erfolgen hat. Möglich ist auch eine Vereinbarung der Sozialpartner über sogenannte Wahlarbeitszeiten, d. h. zwischen Arbeitnehmer_innen und Unternehmen individuell zu vereinbarende Arbeitszeiten ebenfalls zwischen 35 und 40 Stunden wöchentlich sind erlaubt. Anlass abweichender Arbeitszeitregelungen nach dem Demografiekorridor müssen Notwendigkeiten aufgrund der demografischen Entwicklung in der Belegschaft sein.

Jenseits der eher kollektiven Sensibilisierung der Belegschaft durch Information über die demografische Entwicklung des Unternehmens steht im Zentrum der im Demo-TV vereinbarten Maßnahmen der einzelne Mitarbeiter bzw. die einzelne Mitarbeiterin an seinem bzw. ihrem Arbeitsplatz bzw.

deren Bündelung in Alterskohorten und deren besondere Bedarfe nach lebensphasenspezifischen Aufgaben. Die Instrumente selbst greifen ebenfalls individuell oder aber sind auf betriebliche Kollektive in unterschiedlichen Reichweiten ausgelegt. Eingefordert wird die Wahrnehmung einer Selbstverantwortung, insbesondere für die eigene Gesundheit mit Verweis auf entsprechendes Verhalten im Betrieb wie außerhalb dessen. Betriebe wie Sozialpartner organisieren dafür Rahmenbedingungen und stimmen diese mit der Nachfrage ab bzw. werden von sich aus im Rahmen der Sensibilisierung aktiv. Das verweist zunächst auf ein gelungenes Zusammenspiel von Verhaltens- und Verhältnisprävention, das in seiner Gesamtheit dem Globalziel einer verlängerten Lebensarbeitszeit zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit dient. Die Überantwortung konkreter Ausgestaltungscharakteristika ist eine der wirtschaftlichen Situation der Betriebe gemäße Delegation, die voraussetzungsvoll ist: Die betrieblichen Sozialpartner müssen zu einer einvernehmlichen Einschätzung kommen, was mindestens aufseiten der Betriebsräte zusätzlicher Kompetenz bedarf. Insofern schafft die Delegation tarifvertraglicher Bestimmungen im Sinne einer forcierten Flexibilisierung Gestaltungsspielraum für beide Sozialpartner, verschiebt damit aber auch die Aufgaben der Betriebsräte stärker in Richtung eines Co-Managements – insbesondere, wenn es z. B. um das Aufstellen von Ranglisten von Berechtigten geht. Traditionell ist die Tariflandschaft in der chemischen und pharmazeutischen Branche von einer wenig konfrontativen Stellung der Sozialpartner zueinander gekennzeichnet. Der letzte ernsthafte Streik datiert aus den frühen 1970er Jahren. In der Tarifrunde 2015 war dagegen u. a. die gewerkschaftliche Forderung nach Entgeltsteigerung wie nach dem Ausbau des Demografiefonds umstritten und die Arbeitgeberverbände verwiesen auf schwache Prognosen im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung der Branche. Demografie-sensible Forderungen sind damit im Kern der Tarifauseinandersetzungen angekommen. Damit werden praktische Folgen der Demografieinstrumente wie auch deren Bedeutung für die interessenpolitische Arbeit in den Betrieben zukünftig eine wichtige Rolle in den tarifpolitischen Auseinandersetzungen spielen. Auch wenn von einem nahezu flächendeckenden Organisationsgrad in der Chemiebranche gesprochen werden kann (Haipeter 2013) und von einer hohen Übereinstimmung in der grundsätzlichen interessenpolitischen Orientierung auszugehen ist, ist damit nicht gesagt, dass die Perspektive gewerkschaftlicher und betrieblicher Akteure in allen Einzelpunkten deckungsgleich wäre. Probleme in der Umsetzung mit tariflichen Abschlüssen dürften gerade bei den per Betriebsvereinbarung zu spezifizierenden Bereichen sichtbar werden – sofern die betriebliche Interessenvertretung über-

haupt willens und in der Lage ist, etwaige Forderungen durchzusetzen. Die tariflichen Rahmenbedingungen sind daher immer mit der betrieblichen Realität der Umsetzung dieser zu vergleichen. Dabei gilt generell: Die weiche Koordinierung von Rahmenvorgaben durch Tarifverträge in Kombination mit einer deliberativ auszugestaltenden Konkretisierung vor Ort ist eine besondere politische Leistung, die überkomplexe Dachvorgaben mindestens zu vermeiden sucht. Das zielt auf die Bearbeitung vor Ort, erfordert aber auch kompetente und aktive Akteure dort. Die Umsetzung im Konkreten zu analysieren, ist daher eine wichtige empirische Aufgabe, die sowohl das tarifvertragliche Regelwerk wie die Umsetzungen in den Betrieben in den Blick nimmt. Diesbezügliche Ergebnisse des EBA-Projekts werden im Folgenden eingehend vorgestellt.

Zum Tarifgeflecht in der Chemie- und Pharmaindustrie

Neben den hauptsächlich zwischen der IG BCE und dem BAVC geschlossenen Tarifverträgen existieren in der chemisch-pharmazeutischen Branche noch weitere – als wichtigster davon erweist sich der Tarifvertrag für die kunststoffverarbeitende Industrie. Er wurde zwischen dem Bundesverband Deutscher Kunststoffverarbeiter e.V. und der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) ausgehandelt. Gegenüber den Tarifverträgen für die Chemiebranche von IG BCE und BAVC ist von einem leicht abgesenkten Entgeltniveau bei einer 37-Stunden-Woche bei knapp 13 Monatsgehältern auszugehen – die Jahressonderzahlung beträgt 95 Prozent eines Monatsverdienstes. Aber auch die IG BCE hat mit dem Arbeitgeberverband Kunststoffe einen Tarifvertrag mit den Betrieben der kunststoffbe- und verarbeitenden Industrie, einschließlich Hilfs- und Nebenbetrieben, Werkstätten und Zweigniederlassungen, abgeschlossen. Dieser sieht sieben Lohngruppen vor, umfasst eine regelmäßige Arbeitszeit von 40 Stunden und vereinbart neben einem Urlaubsgeld auch eine Jahressonderzahlung von 65 Prozent eines Monatseinkommens. Bereits diese beiden Beispiele belegen, dass es neben bzw. unterhalb des für die Chemiebranche zentralen Tarifvertragsgebildes weitere Vereinbarungen gibt, die z. T. erheblich voneinander abweichen. Unter anderem ist auch die IG Metall Verhandlungspartner. Die Situation zeigt sich sowohl aufseiten der Arbeitgeberverbände wie aufseiten der Einzelgewerkschaften als komplexe Gemengelage, die auf Konkurrenzen verweist bzw. ein Entziehen vor dem dominierenden Tarifvertrag ausdrückt. In unterschiedlicher Intensität wird dabei das Thema Demografie berücksichtigt, so etwa im zwischen dem Verband der Holzindustrie und Kunststoffverarbeitung Baden-Württemberg e.V. als Arbeitgebervertreter und der IG Metall Be-

zirk Baden-Württemberg für die Region mit Laufzeit Ende 2020 geschlossenen Tarifvertrag Demografie. Darin finden sich ähnliche Instrumente wie in dem für IG BCE und BAVC beispielhaft ausgeführten – was angesichts des breit innerhalb und zwischen den Gewerkschaften debattierten demografischen Wandels auch nicht verwundern kann. Im Einzelfall wird auf abweichende Vereinbarungen in den tariflichen Abschlüssen bei der Darstellung der empirischen Ergebnisse zu verweisen sein – für einen Überblick über die demografiebezogene Tariflandschaft sollten die vorstehenden Angaben genügen.

Die Transmission der zwischen den Sozialpartnern ausgehandelten Tarifverträge ist in der Regel vor Ort abzuschließenden Betriebsvereinbarungen überlassen. Damit sollen betriebliche Belange und besondere wirtschaftliche Lagen berücksichtigt werden. Der somit angedachte Korridor der faktischen Ausgestaltung der Tarifbestimmungen umfasst auch eine zeitliche Komponente: Einzahlungen, etwa in den Demografiefonds oder die tarifliche Altersvorsorge können bei Vorliegen wirtschaftlicher Voraussetzungen zeitlich gestreckt und ggf. in das Folgejahr übertragen werden. Auf der anderen Seite ist dem Tarifgebilde eine Art Sanktionsinstrument eigen: Sollten Betriebsvereinbarungen nicht zustande kommen, greifen ausgewählte Instrumente des Demo-TV automatisch. Konzeptuell ist damit eine Dynamik eingebaut, die dem Anspruch genügt, Betriebe und Beschäftigte für das Problem des demografischen Wandels zu sensibilisieren. In der Regel sind betriebliche Aktivitäten zu erwarten, die über eine rein finanzielle Vorsorge hinaus Einfluss auf individuelle wie gruppenbezogene Prävention nehmen. Welche Relation darin Verhaltens- und Verhältnisprävention einnehmen, ist nicht zuletzt von der Kooperation und der Kräfteverteilung zwischen den betrieblichen Sozialpartnern abhängig.

Auf der praktischen Ebene von Gesundheitsprojekten, Ernährungstipps oder Angeboten innerhalb der Betriebe und ggf. der Arbeitszeit kommen häufig externe Anbieter hinzu: Rentenversicherungsträger, Krankenkassen, Weiterbildungsinstitute oder Dienstleister im Gesundheitswesen bieten professionelle Unterstützung in Fragen der lebensphasengerechten Beschäftigung bis hin zu einer dementsprechenden Work-Life-Balance zu unterschiedlichen Lebenszeitpunkten. Es bedarf daher einiger Kompetenzen, aus dem Angebot die passfähigen Instrumente auszuwählen. Alter(n)sgerechte Ausgestaltung der Arbeit ist damit aufseiten der betrieblichen Sozialpartner immer auch mit einem Professionalisierungsprozess und einem Netzwerkaufbau verbunden. Damit entwickelt sich aus einer originär bilateralen Gestaltungsaufgabe (PM und BR) eine komplexe Beauftragung, die wiederum auf ihren Effekt hin evaluiert werden muss. Die Eigeninteressen der Anbieter spielen

darin eine wichtige Rolle, im Vordergrund dürfte allerdings die Zufriedenheit der Adressaten des Angebots, also die der Belegschaft wie des Betriebes, stehen. Damit sind evaluative Kriterien zu formulieren, die den Erfolg oder Misserfolg von Maßnahmen des betrieblichen Gesundheits- resp. Altersmanagements zu messen in der Lage sind. Für Personalabteilungen dürfte dies zunächst eine neue Herausforderung darstellen, die in den eigenen Regelbetrieb überführt werden muss. Ganz ähnlich entsteht damit aber für die Betriebsräte eine u. U. auch neue Herausforderung in Bezug auf die Interessenvertretung.

5 FALLSTUDIEN IN KLEINEREN UND MITTLEREN BETRIEBEN DER CHEMIEINDUSTRIE

5.1 Sampling und Methoden

Die chemisch-pharmazeutische Branche ist der Öffentlichkeit durch viele, in der Mehrzahl seit Langem agierende Großunternehmen wie Hoechst, Bayer, BASF etc. bekannt. Neben diesen existiert eine Vielzahl an Unternehmen, die an der Schwelle von 500 Mitarbeiter_innen oder auch (deutlich) darunter liegen und als mittlere bzw. kleinere Unternehmen gelten können bzw. Kleinstbetriebe sind (vgl. Kapitel 4). Im Hinblick auf die Frage nach den Beschäftigungsmöglichkeiten und der praktischen Ausgestaltung alter(n)sgerechter Arbeitsplätze ist damit von höchst unterschiedlichen Rahmenbedingungen auszugehen – dass kleinere und mittlere Unternehmen in dieser Hinsicht spezifische Schwierigkeiten zu bewältigen haben, ist eine der Grundannahmen des Projekts. Damit ist allerdings kein Vergleich unterschiedlicher Unternehmensformen intendiert im Sinne einer Einschätzung der Leistungen und/oder der Defizite von und in Unternehmen kleiner und mittlerer Größe gegenüber den tarifpolitisch dominierenden großindustriell verfassten Unternehmen. Mit dem Fokus der qualitativen Teilstudie zielt das Projekt vielmehr auf eine empirische Annäherung im Segment kleiner und mittlerer Betriebe, um neben den vorliegenden Studien zur Großindustrie der für die Branchenstruktur typischen Vielfalt bei den Unternehmensgrößen gerecht zu werden. Dabei sind Überlappungen selbstverständlich mitzudenken; so wird über von Großunternehmen gemachte Zertifizierungen berichtet, die tief in arbeitsorganisatorische und personalpolitische Ebenen etwa in Zuliefererketten oder Lohnproduktion hineinreichen.

Die qualitative Teilstudie konzentrierte sich auf tarifierte Betriebe mit einem Betriebsrat, bei denen ein gewisses Maß an Vergleichbarkeit auf der institutionellen Ebene vorausgesetzt werden konnte. Damit wird forschungsstrategisch eine wesentliche Voraussetzung sozialpartnerschaftlich gerahmter demografieorientierter Personal- und Arbeitspolitik eingefangen. Diese Gemeinsamkeit ist allerdings keine hinreichende Garantie für eine alterssensibel ausgerichtete Beschäftigungsstrategie, die insbesondere Einstellung und (Weiter-)Beschäftigung Älterer fördert. Daher richtete sich die Auswahl der Fallstudienbetriebe von Beginn an der Absicht aus, sowohl solche Betriebe zu gewinnen, die eine offenkundig „altersensible Demografiepolitik“ verfol-

gen, als auch solche, bei denen das weniger offenkundig bzw. erkennbar randständig der Fall ist. Die damit einhergehende Varianz von demografieorientierten betrieblichen Handlungsmustern wurde anhand der Performanz bei den diesbezüglichen Rekrutierungsbemühungen und Maßnahmen festgestellt. Methodologisch wird damit dem Prinzip des Kontrastes in der Gemeinsamkeit (Bohnsack 2008) tarifierter Betriebe mit Betriebsrat entsprochen.

Diese Intention bedingte methodisch die Einbeziehung einer hinreichenden Menge an unterschiedlichen Betrieben, um den Anforderungen eines vergleichenden Fallstudienansatzes gerecht zu werden (Pflüger et al. 2010). Daher wurde die im Antrag genannte Anzahl von zehn Betrieben zunächst als minimale Richtgröße genommen, um ein Kontaktmanagement aufzubauen und Betriebe als Fallstudienpartner zu gewinnen. Die faktische Anzahl wurde anhand des Grounded-Theory-Ansatzes der Sättigung (Strauss/Corbin 1990) im Laufe der empirischen Erhebungen ermittelt. Die zum Sampling zugehörige Suchstrategie stand auf mehreren Beinen: Erstens wurde über den Transferpartner BAVC ein Trickle-down-Prozess gestartet, wobei Vertreter_innen auf Ebene der angeschlossenen Landesorganisationen um Unterstützung gebeten wurden. Ausgestattet mit Informationen über das EBA-Projekt wurden sie gebeten, Interessenten für eine Teilnahme aufzuspüren und deren Kontaktdaten an das Projekt zu übermitteln. In der Folge wurde auf unterschiedlichen Wegen Kontakt aufgenommen, je nach Präferenz der potenziellen Studienpartner_innen. Diese waren üblicherweise dem Personalmanagement in einem weiten Verständnis des Begriffs zugeordnet. Zweitens wurde der Transferpartner IG BCE ganz ähnlich um Unterstützung gebeten. Die sich daraus ergebenden Kontakte waren naturgemäß auf der Ebene der Betriebsräte angesiedelt.

In einem dritten Schritt wurde parallel dazu eine seitens des Projektes aufgelegte und als Desktop-Research angelegte Analyse der Branchenstruktur, inklusive der öffentlich zugänglichen länderspezifischen Mitgliederlisten von Verbänden wie dem VCI, dem BAVC etc., erstellt. Die so im unteren vierstelligen Bereich angesiedelte verfügbare Liste potenzieller Fallbetriebe wurde zunächst um solche Betriebe bereinigt, die als der Großindustrie zugehörig erkennbar waren. Weitere Ausschlusskriterien waren gemäß der Orientierung auf kleinere und mittlere Betriebe eigenständige Unternehmen mit über 500 Beschäftigten. Auf der Ebene von Bundesländern wurden die so ermittelten Hunderte von Unternehmen anhand der öffentlich zugänglichen Informationen (Homepages, aktuelle Branchenberichte, Zeitungsmeldungen etc.) gerankt. Dabei wurde auch berücksichtigt, dass die chemisch-phar-

mazeutische Branche höchst unterschiedliche und z. T. thermokritische Produktionsverfahren nutzt, die in den einzelnen Betrieben ganz unterschiedliche Modelle der Arbeits(zeit)organisation befördern. Damit sind Auswirkungen auf Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit der Belegschaft in ihren unterschiedlichen Lebensphasen, in jedem Fall aber im Alter verbunden. Das Ranking und in der Folge das Kontaktmanagement zielten darauf, diesbezügliche Differenzen und Varianzen ausreichend in das Sample zu integrieren.

Als Ergebnis dieser Trias unterschiedlicher Suchbewegungen standen zu guter Letzt im Zeitablauf nacheinander identifizierte Favoriten zur Auswahl, die in ein direktes Kontaktmanagement überführt wurden. Die nachfolgende Ansprache stellte den betrieblichen Protagonisten die gleichen Informationen zur Verfügung, wie sie durch BAVC und IG BCE distribuiert wurden. Insgesamt wurden mehrere Dutzend Unternehmen entweder direkt oder indirekt über die Transferpartner kontaktiert. Das Kontaktmanagement nahm dabei z. T. erhebliche Zeit in Anspruch, selbst wenn Zusagen z. B. von Geschäftsführern erfolgten. Zwischen Kontaktaufnahme und faktischer Zu- oder Absage vergingen nicht selten mehrere Monate, in denen seitens des Projekts eine sensitive Nachsteuerung erfolgte. Hinzu kamen Verzögerungen in der Terminfindung für die angestrebten Interviews. Ein Grund dafür sind notwendige organisatorische Vorleistungen für die Realisierung von Gesprächen. Die Erhebungsphase wurde dadurch in erheblichem Maße ausgeweitet und zog sich entgegen des im Antrag vorgesehenen Zeitraums bis zum Ende des ersten Jahres der Projektlaufzeit. Im Endeffekt konnten elf Unternehmen für Kurzfallstudien resp. tiefer gehende Betriebsfallstudien gewonnen werden. Für die Kurzfallstudien wurden jeweils mindestens drei Interviews pro Betrieb nachgefragt, in der Regel mit dem Geschäftsführer für die strategische Personalpolitik, mit Vertreter_innen des Personalmanagements für die operative Strategie und betriebliche Maßnahmen und mit den Betriebsräten für die Perspektive der Arbeitnehmer_innen. Für die extensiveren Betriebsfallstudien wurden zusätzlich Mitarbeiter_innen und ehemalige Beschäftigte im Rentenalter befragt. Insgesamt flossen in den vorliegenden Bericht 45 Interviews ein.

Die nachfolgende Darstellung gibt einen Überblick über das Sample der qualitativen Teilstudie des EBA-Projekts:

Die für die qualitative Teilstudie ausgewählten Betriebe bilden in ihrer Gesamtheit die Vielfalt der chemisch-pharmazeutischen Branche jenseits der das Branchenbild dominierenden Global Player ab. Sowohl in ihrer Produktpalette als auch in Bezug auf die Beschäftigtenzahl variiert das Bild erheblich. Mit den jeweiligen Produkten gehen auch spezifische Anforderungen an de-

Tabelle 6

Samplestruktur qualitative Teilstudie				
Fallbetrieb	Teilbranche/ F&E-Aktivitäten	Anzahl Be- schäftigte	Eigner	Gesprächspartner [Anzahl Interviews]
Chemie A	Farben Ja	250	in Privat- besitz	Personalmanagement [1]
Chemie B	Transport Entsorgung Nein	100	Landes- betrieb	Geschäftsführung, Personalleiter, BR [3]
Chemie C	Spezialchemie, Ja	135	inhaber- geführt	Doppelinterview Geschäftsführung & Abteilungsleitung, BR, Rentner_innen [3]
Chemie D	Textil Ja	260/400	Konzern- verbund	Personalleitung, Projektverantwortlicher, BR/SBV [3]
Chemie E	Grundstoffe Ja	250	in Privat- besitz	Geschäftsführung, Personal- o. Projekt- verantwortliche, BR [3]
Chemie F	Reinigungs- chemie Ja	600	Familienun- ternehmen	Personalleitung, BR [2]
Chemie G	Mineralöl Nein	65	zwei Konzer- ne, zugleich Kunden	Geschäftsführung, Personalmanagerin, BR [3]
Chemie H	Körperpflege Ja	weltweit 450	eigenständig in Konzern- besitz	Personalleitung, Abtei- lungsleitung, Produktions- leitung, BR [4]
Chemie I	Dienstleistung Chemiepark Nein	600 Chemie Ost	?	Doppelinterview Geschäftsführung/Abt.- Leiter, Mitarbeiter_innen, Rentner_innen, BR [11]
Chemie J	Schreib- und Druckerprodukte Ja	240 Chemie West	ausländi- scher Investor	Personalleiterin, BR, Mitarbeiter_innen, Rentner_innen [10]
Chemie K	Pharma/Chemie Ja	320 VZ, 50 TZ/ Chemie West	Konzern- verbund	BR, Betriebsexperte Gewerkschaft [2]

ren Herstellung einher, die sich in entsprechende Arbeitsorganisation verlängern. Daraus entstehen letztlich spezifische Produktions- und Arbeitsregime, die insbesondere Arbeitszeiten stark tangieren: Thermokritische Produktionsprozesse können eine kontinuierliche 7/24-Kontinuitätsregelung bedingen. Für die Beschäftigten kann das zu Wochenend- und Nachtarbeit führen, während solche Arbeitszeiten in Unternehmen der Chemie- und Pharmabranche mit anderen Produktionsprozessen nicht der Fall sein müssen. Mit der Größe der Unternehmen resp. der Anzahl der Beschäftigten ist erfahrungsgemäß eine zunehmende Anzahl an Mitarbeiter_innen in der Personalabteilung verbunden, was eine Spezialisierung und Professionalisierung in der Regel stärkt. Auch die Freistellung von Betriebsräten sowie die Anzahl von Betriebsräten werden dadurch tangiert, was ebenfalls solche Effekte hervorgerufen kann. Nicht zuletzt bemisst sich daran auch die Höhe der Einzahlungen in den betrieblichen Demografiefonds. Je nach Zugehörigkeit zu einem der beiden Tarifvertragsgebiete ist zudem u. a. die Arbeitszeitregelung different. Die Eigentumsverhältnisse beleuchten den Hintergrund von Unternehmen und damit auch deren Potenziale im Hinblick auf Investitionen, u. a. in die Beschäftigten. Zwar ist eine lineare Beziehung zwischen spezifischen Eigentumsformen und dem Engagement etwa bei der Weiterbildung oder beim Altersmanagement kurzschlüssig, dennoch sind mittelbare Effekte zu vermuten, etwa wenn man Betriebe mit anonymen Investoren und inhabergeführten Betrieben gegenüberstellt. Daher wurde bei der Auswahl der Betriebe darauf geachtet, das Sample auch in dieser Hinsicht der Vielfalt in den untersuchten Branchen anzupassen.

Die Betriebe waren naturgemäß in unterschiedlichem Ausmaß bereit und in der Lage, die Studie aktiv zu unterstützen. Insbesondere der organisatorische Vorlauf wie der Zeitaufwand für die Vorgespräche und Interviews stellten eine erhebliche Hürde für die Realisierung der Kurzfallstudien dar. Diesbezüglich ließ sich ein deutlicher wie nachvollziehbarer Effekt der Unternehmensgröße feststellen: Je kleiner ein Unternehmen ist, desto größer ist der relative Aufwand, den es betreiben muss, um Interviews zu gewährleisten. Bis auf einen Fall (Betrieb A), in dem außer einem Gespräch mit der Personalbeauftragten keine weiteren Interviews zustande kamen, konnte aber die geplante Zahl von Interviews mit Vertreter_innen verschiedener Ebenen, inklusive der Betriebsräte, durchgeführt werden, in zwei weiteren Fällen als Paarinterview mit Geschäftsführung und Abteilungsleiter. Auf der Grundlage der Kurzfallstudien wurde im Verlauf der Gespräche nach der Möglichkeit gefragt, weitere Interviews zu führen, um Intensivfallstudien unter Einchluss von Mitarbeiter_innen aus der Produktion zu erstellen. Vier Fallstu-

dien wurden durch Interviews mit (teilweise bereits in den Ruhestand übergetretenen) Mitarbeiter_innen ergänzt. Insgesamt wurde 19 Unternehmens-, Personal- oder Projektleiter_innen, 12 Betriebsräte und 15 Beschäftigte/Rentner_innen befragt, teilweise in Doppelinterviews. In der Summe wurden so 46 Interviews durchgeführt, die in der Anlage zwischen einer Stunde und anderthalb Stunden gedacht waren, in der Realität zwischen 45 Minuten und fast zweieinhalb Stunden dauerten.

Dabei handelte es sich um teilstandardisierte leitfadengestützte Experteninterviews (vgl. Mayring 2002). Für den Expertenstatus (vgl. Bogner et al. 2005) war im Falle von Personalverantwortlichen deren formale Zuständigkeit für Maßnahmen alter(n)sgerechter Erwerbsarbeit und Fachkräftesicherung bzw. für die Mitarbeitervertretung entscheidend (im besseren Falle aber inhaltliche Kompetenz entscheidend; s. o.). Fachliche Autorität lässt sich erst im Gespräch als Expertenstatus darstellen – insofern ist dieser Weg u. U. auch fehlgeleitet und muss ggf. korrigiert werden. Für das qualitative Sample konnten mindestens fachlich betraute Personen für Interviews gewonnen werden. Die Leitfäden zielten darauf, Informationen und Einschätzungen zu betrieblichen Maßnahmen und diesen zugrundeliegenden Leitbildern zu generieren, Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten zu thematisieren, die Beteiligung der Beschäftigten anzusprechen und erreichte Fortschritte, Lernerfahrungen und Grenzen zu erfragen bzw. bilanzieren zu lassen. Die Leitfäden waren im Kern für die verschiedenen Funktionsträger thematisch deckungsgleich, variierten jedoch in Fragestellungen und -richtungen entsprechend der fachlichen Aufgabe der befragten Person, z. B. nach deren eher strategischem bzw. eher operativem Einsatzgebiet. Thematisch bezogen sie sich auf die projektrelevanten Fragestellungen und zielten neben initialen Darstellungen zum individuellen Verantwortungsbereich auf Berichte über konzeptuelle Ziele und praktische Maßnahmen der ggf. demografiesensiblen Beschäftigungspolitik, inklusive der Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, der Problematik alternder Belegschaften vor Ort und der Einschätzung der tarifpolitischen Entwicklungen in ihrer Bedeutung für den jeweiligen Betrieb. Im Abgleich von konzeptuellen Ansätzen und der betrieblichen Alltagspraxis erschloss sich das Spannungsfeld demografieorientierter Personalpolitik als komplexes und facettenreiches sowie bisweilen in den Einzelmaßnahmen widersprüchliches Praxisfeld.

Vier Fallstudien wurden durch Interviews mit Mitarbeiter_innen und früheren, in den Ruhestand übergetretenen Beschäftigten erweitert. Auch diese Interviews wurden durch Leitfäden strukturiert, deren thematische Gliederung sich an den Themenvorgaben orientierte. Im Hinblick auf die

spezifische Situation wurden aber abgewandelte bzw. weiterführende Fragen formuliert. Diese umfangreicheren Betriebsfallstudien dienten insbesondere dazu, alter(n)spezifische Problemlagen und Belastungen genauer in den Blick zu nehmen, aber auch Bedarfe in der Übergangsphase zum Lebensabschnitt Rente zu erfassen. In allen Fällen wurde der Wunsch der Forschenden nach Interviews mit bestimmten Funktionsträger_innen oder (ehemaligen) Beschäftigten als Bitte an die jeweilige betriebliche Kontaktperson hergetragen; die konkrete Auswahl oblag in der Folge dann dieser bzw. den hinzugerufenen Betriebsräten. Damit ist die Samplestruktur formal an den Forschungsinteressen ausgerichtet, der Einfluss der zuerst kontaktierten betrieblichen Akteure könnte allerdings dazu geführt haben, dass ein themenspezifischer Bias existiert, der nicht zu kontrollieren ist. Gegen die damit verbundene Annahme einer groben Einseitigkeit bzw. Verfälschung spricht allerdings die Tatsache, dass die befragten Akteure der jeweiligen Betriebe in der Regel mindestens in Teilen durchaus konträre Ansichten vortrugen bzw. mitunter auch starke Kritik an Einstellungen oder Handeln anderer Personen übten.

Die Interviews wurden aufgezeichnet und durch einen spezialisierten Dienstleister transkribiert. Die Verschriftlichungen wurden durch das Projektteam kontrolliert; in allen Interviews gab es zudem schwer verständliche Stellen, die den Interviewern leichter zugänglich waren als den dienstleistenden Akteuren. Auf den Ausweis phonetischer Besonderheiten oder die Verwendung einer Partiturschreibweise wurde angesichts der zeitlichen Rahmenbedingungen des Projekts verzichtet, auftragsgemäß wurde die Verschriftlichung in Schriftdeutsch und in wörtlicher Rede verfasst. Der damit einhergehende Verlust der Möglichkeiten, Ausdruck, sprachliche Verdichtungen und sprachdynamische Besonderheiten jenseits der wörtlichen Argumentation für die Interpretation zu nutzen, scheint angesichts des Expertenstatus der meisten Befragten eine hinnehmbare Einschränkung zu sein.

Die Verschriftlichungen wurden direkt nach Abschluss der (Kurz-)Fallstudien in Auftrag gegeben, mit Kontrolle und Nacharbeiten standen sie wenige Wochen nach Durchführung der Interviews zur Verfügung. In einem weiteren technischen Arbeitsschritt wurden sie in das Analyseprogramm MAXQDA eingespeist. Das diente dazu, die im System inhaltsbezogener Fallstudienauswertung (vgl. Mayring 2010) zunächst kategorial angelegte Analyse datentechnisch zu ermöglichen. Inhaltlich wurde anhand der ersten zur Verfügung stehenden Interviews ohne Einbeziehung der Struktur der Interviewleitfäden ein an den zur Sprache gekommenen Themen orientiertes kategoriales Raster erstellt. Dieses in mehreren Schritten erarbeitete Raster aus

28 abgrenzbaren Codes stellt eine Liste angesprochener Themen dar. Sie reicht von biografischen Angaben der Interviewten, deren Abfrage den Einstieg in das jeweilige Interviews darstellte, über themenspezifische Aspekte wie Einstellungen zum Thema demografischer Wandel, zu neuen Beschäftigtengruppen oder zur betrieblichen Zukunft sowie Erfahrungen mit unterschiedlichen Themen wie Alterung im Betrieb, demografiebezogene Projekte oder diesbezügliche Kooperation mit Dritten bis hin zu eigenen Bedarfen und Erfahrungen im Umgang mit dem Älterwerden im Betrieb und als Person.²⁷ Im Wesentlichen wurde damit eine induktive Kategorienbildung (Mayring 2001 u. 2010) angestrebt, die eine Hilfestellung bei der Strukturierung des Materials bot.

Codierungen in diesem Sinne stellen zunächst nur eine Art Systematisierung und Aufbereitung der in den Interviews erhobenen Perspektiven und Beispielerzählungen dar. Sie sind thematische Knotenpunkte, die im Verlauf eines Interviews an unterschiedlichen Zeitpunkten geäußert werden. In ihrer Aneinanderreihung und Gegenüberstellung werden so ggf. unterschiedliche Aspekte eines inhaltlichen Themas gebündelt. Sie erleichtern damit den Zugang zur gesamten thematischen Bandbreite – auch wenn nicht von Vollständigkeit auszugehen ist, dürften damit Einstellungen, Argumentationen und Bilanzierungen im Kern in ihrer Einheit bzw. in ihrer Widersprüchlichkeit leichter identifizierbar sein. Das codierte Textmaterial wurde in mehreren, partiell ineinander verwobenen Schritten analysiert: a) zunächst pro Interviewtem, b) hinsichtlich aller in einem Betrieb geführten Interviews sowie c) im Fallvergleich über alle Betriebe hinweg, wobei die oben angesprochenen produktionsbezogenen Unterschiede in der Arbeits(zeit)organisation, der wirtschaftlichen Lage der Betriebe sowie bei weiteren strukturellen Bedingungen Clusterungen innerhalb dieses Vergleichs ermöglichten. Abwei-

27 Die Codes verstehen sich als thematische Sammlungen. Sie lauten im Einzelnen: 1 neue Beschäftigtengruppen, 2 Ältere: betriebliche Praxis (Maßnahmen), 3 Arbeit und Leben, 4 betriebliches Eingliederungsmanagement, 5 wirtschaftliche Situation des Betriebs, 6 betriebliche Arbeitszeitmodelle, 7 betriebliches Altersmanagement, 8 betriebliches Gesundheitsmanagement, 9 Biografie/Tätigkeit der Interviewees, 10 Care work, 11 Demografie- und Fachkräftemangeldiskurs, 12 Deutungsmuster „neue Beschäftigtengruppen“, 13 Diskurs alters- und altersgerechte Erwerbsarbeit, 14 Diskurs Lebensphase operative Praxis, 15 Erfahrungen Alterung, 16 Genderspekte, 17 Impulsgeber 50plus, 18 lebensphasenorientierte praktische Personalpolitik, 19 Mitarbeiterbindung, 20 Mitarbeiterleitbild/Einstellungen/FK-Rekrutierung, 21 Personalstrategie/Leitbild Personal, 22 Sozialpartner, 23 Stigmatisierungen/Diskriminierungen, 24 Tarifvertrag, 25 Verhältnis Beschäftigte untereinander, 26 Weiterbildung, 27 Zukunftsperspektive Betrieb, 28 Zukunftsperspektive Gesellschaft. In Bezug auf die befragten Rentner_innen wurden zwei Codierungen ergänzend eingeführt: 29 persönliche Motivation Rente, 30 praktische Ausgestaltung Arbeit und Leben.

chend vom Vorgehen bei qualitativen Inhaltsanalysen nach Mayring ist die Interpretation und Verdichtung von Interviewausschnitten nicht an eine Kategorie gebunden, sondern kann im Sinne des bewussten Perspektivenwechsels der rekonstruktiven Sozialforschung (Bohnsack 2008) in mehreren Codierclustern verwendet werden; z. B. spielt Arbeitszeit eine zentrale Rolle im Hinblick auf Belastungen oder bezüglich der Anforderungen an die Einzelnen aus ihrer Lebenswelt jenseits des Betriebs. Dabei wurde auch darauf verzichtet, durch Zusammenfassungen oder Verdichtungen im Zuge der Interpretationen bereits früh ein höheres Abstraktionsniveau zu erreichen – die Interviewpassagen standen vielmehr permanent im Zentrum der Analyse.

Die in mehreren Schritten durchgeführte Interpretation orientierte sich ebenso an deren Prämissen und suchte in den Interviewpassagen jenseits des expliziten Inhalts auch nach deren dokumentarischer Bedeutung. Das Vorgehen kann damit als im technischen Sinne der qualitativen Inhaltsanalyse nahestehendes, im Interpretationsverständnis aber eher einer rekonstruktiven Methode verpflichtetes Verfahren verstanden werden (vgl. zu solchen Cross-over-Modellen Kleemann et al. 2013). In diesem Vorgehen werden über alle Fälle hinweg mögliche Handlungsräume betrieblicher Akteure anhand ihrer Interviewaussagen als eine Art idealtypisch generalisierter Handlungsraum nachgezeichnet und dieser als Folie genommen, um Einzelfälle in Kontrast zueinander zu stellen. Ähnlich wird im Hinblick auf Einstellungsmuster vorgegangen. Rekonstruktiv vorzugehen bedeutet in diesem Zusammenhang etwa, die angesichts der komplexen Vorgaben der Tarifverträge oder der beispielhaften Performanz der großen Chemieunternehmen betrieblich je besonderen Praktiken als originäre ernst zu nehmen, ohne Demo-TV oder Großindustrie als Referenzrahmen zu setzen. Vielmehr interessiert zunächst nur der Fall an sich. In der Summe zeigen sich aufgrund z. B. der Betriebsspezifika, der ex- oder impliziten Ziele der Personalpolitik oder anderer ausschlaggebender Faktoren Meinungsbilder und Performanzen der betrieblichen Akteure vor dem Hintergrund des gesamten Kosmos möglicher Einstellungen und Praktiken. Darüber hinaus können auch Beispiele und Erkenntnisse aus der Großindustrie oder aus der Wissenschaft als Gegenhorizonte herangezogen werden.

Die gewissermaßen methodisch hybride Herangehensweise an das Material ist dem Ansinnen der Rekonstruktion betrieblicher Realitäten angesichts der Herausforderungen des demografischen Wandels vor dem Hintergrund der kurzen Laufzeit des Teilprojekts als erklärtermaßen wichtigem Input für die quantitative Teilstudie geschuldet. Mit anderen Worten: Angesichts des unbefriedigenden Erkenntnisstandes zur Performanz und zu Einstellungen

der betrieblichen Akteure in KMU bot sich ein rekonstruktives Verfahren als theoriegenerierendes Mittel an; andererseits waren Ziele des Gesamtprojektes zu beachten, was mit der Adaption der elaborierten Methoden der stärker theoriegeleiteten qualitativen Inhaltsanalyse erreicht wurde. Dabei die reinen Methodenwege verlassen und methodologisches Crossover betrieben zu haben, ist im Sinne der angestrebten Erkenntnisse in einem schwierigen empirischen Feld eine problemangepasste Lösung. Sie lässt sich in Abgrenzung zu den beiden zentralen Pfaden der qualitativen Inhaltsanalyse und der rekonstruktiven Sozialforschung als rekonstruierende Methode klassifizieren, um in der Betonung des aktiven Parts der Forschenden in der interpretativen Rekonstruktion die Bedeutung von Theorieelementen herauszuheben.

5.2 Leitannahmen

Wenn im vorangegangenen Abschnitt von partiell theoriegeleiteter Interpretation die Rede war, dann sind diesbezügliche Prämissen an dieser Stelle ebenso offenzulegen, wie dies für eher theoriegenerierende rekonstruktive Sozialforschung üblich ist – beide setzen gewöhnlich auf Vorkenntnisse und empirische Erfahrungen auf, folglich gilt das auch für eine hier verwendete rekonstruierende Methode. Eine ganz grundsätzliche Leitannahme bestand darin, dass Personalentwicklungsmaßnahmen in der Regel auf erprobte und in gewissem Sinne bekannte und klassische Instrumente setzen, dass es aber daneben betriebspezifische Schritte geben kann, die nur bedingt einer breiteren Öffentlichkeit auf Verbands- oder Gewerkschaftsebene oder der Wissenschaft bekannt sein müssen. Das legt nahe, dass den Betrieben bezüglich möglicher demografiesensibler Aktivitäten ein in quantitativer wie qualitativer Hinsicht nur eingeschränktes Maß bekannt ist. Demzufolge war sich den entsprechenden Aktivitäten offen und unter Berücksichtigung der Eigendefinitionen in den Betrieben zu nähern.

Es war ferner davon auszugehen, dass Maßnahmen des betrieblichen Alter(n)smanagements in Konkurrenz zu anderen Projekten der Personalentwicklung wie auch des Betriebes insgesamt stehen. Selbst eine durch den Demo-TV hervorgerufene Sensibilisierung ist damit noch keine Garantie für eine entsprechende betriebliche Performanz, da solche Maßnahmen ggf. nur zögerlich umgesetzt werden können. Neben personalen Faktoren (interessierte und kompetente Kräfte im Personalmanagement und/oder im Betriebsrat) sehen sich bisher als Desiderat behandelte personalpolitische Maßnahmen auch dem strukturellen Problem gegenübergestellt, mit anderen betrieblichen Auf-

gaben um eine Priorisierung zu ringen. Für neue Themen der Personalentwicklung dürfte damit ein erhebliches Implementationsproblem bestehen. Hemmfaktoren sind alternative Erfordernisse innerhalb der Personalabteilung oder in anderen Abteilungen sowie Akzeptanzprobleme auf der Leitungs- wie auf Beschäftigtenebene – nicht zuletzt in Anbetracht der vorhandenen Ressourcen. Auch ein Negieren des in den Tarifverhandlungen durch Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften gleichermaßen behaupteten Handlungsdrucks angesichts einer als anders oder als Nische wahrgenommenen betrieblichen Personalsituation kann dafür stehen.

Auf der anderen Seite war davon auszugehen, dass in einer industriell geprägten Branche auch in kleineren und mittleren Unternehmen, wie sie Untersuchungsgegenstand sein sollten, eine Persistenz von Mustern fordristischer Betriebskultur vorherrschen könnte. Das darin in weiten Teilen der Industrie nach wie vor gültige und seit Generationen tradierte Bild vom männlichen deutschen Facharbeiter mit hoher Leistungsfähigkeit ist in seiner Absolutheit kaum aufrechtzuerhalten. Mindestens mit der mittlerweile jahrzehntelangen Beschäftigung von Migrant_innen ist eine neue Genusgruppe in diese Phalanx eingebrochen. Das geht – nicht nur bei Migrant_innen – u. U. einher mit der Integration von Beschäftigten ohne dualen Berufsabschluss. Dafür bieten fordristisch geprägte Produktionskulturen zunächst in der Regel hinreichend Arbeitsplätze, die gleichwohl fachgerechtes Arbeiten erfordern. Für Betriebe zieht das die Notwendigkeit nach sich, betriebsförmige Qualifizierungsmaßnahmen vorzusehen und einer ggf. höchst unterschiedlich vorgebildeten Belegschaft zukommen zu lassen – inklusive der Möglichkeit, Berufsabschlüsse auch in höherem Alter zu erwerben.

Angesichts des demografischen Wandels ist davon auszugehen, dass zukünftig auch andere neue Beschäftigtengruppen in den Fokus von Personalabteilungen rücken werden – wenn nicht jetzt schon besonders auf diese geachtet wird. In den östlichen Tarifgebieten ist zudem eine so deutlich geschlechtsspezifische Personalpolitik wie im Westen weniger spürbar – traditionell standen Frauen in der DDR (nicht zuletzt aufgrund des vorhandenen Arbeitskräftepotenzials) viele Berufe offen, die in der alten Bundesrepublik Männern vorbehalten waren. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, aber auch eingedenk konjunktureller Ausschläge, inklusive langanhaltender Krisen, sind grundsätzlich zwei Entwicklungen denkbar: zum einen eine Annäherung des West-Modells an die Situation in den östlichen Bundesländern – mithin eine verstärkte Beschäftigung von Frauen in bislang männerdominierten Bereichen. Zum anderen ist aber auch eine Verdrängung von Frauen infolge ökonomischer Instabilitäten denkbar – häufig trifft es zunächst

Frauen, nicht zuletzt aufgrund der Zuschreibung traditioneller Rollenmuster und der Annahme einer prioritären Zuständigkeit für Betreuung und Pflege in der Lebenssphäre. In Bezug auf die Frage nach der Bedeutung des demografischen Wandels ist demzufolge zu beachten, welcher genderspezifische Mix in den untersuchten Betrieben vorherrscht bzw. welcher angestrebt wird und welche Einstellungen und ggf. Maßnahmen damit verbunden sind.

Die Frage nach neuen Beschäftigtengruppen zur Gestaltung des demografischen Wandels auf betrieblicher Ebene berührt auch den Aspekt der Einstellung von Menschen mit Behinderung bzw. Leistungswandlung jenseits eines attestierten Grades der Behinderung. Mit der Einstellung von Menschen mit Behinderungen sind u. U. Einschränkungen bei der Verfügbarkeit und in Bezug auf die Einsatzgebiete verbunden, die bei für Unternehmen günstigen Arbeitsmarktbedingungen ggf. als Malus erscheinen. Abgesehen von möglicherweise vorhandenen spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten von Menschen mit Behinderung bzw. Leistungsgewandelten erschließen sich spätestens mit dem demografischen Wandel diese als zusätzliche personalpolitische Ressource. Es ist davon auszugehen, dass Betriebe mit Erfahrungen auf diesem Gebiet angesichts eines sich verengenden Arbeitsmarkts besser gerüstet sind und schon über erprobte Maßnahmen wie Arbeitszeitkorridore oder spezifische Arbeitsplätze verfügen. Das gilt auch in der Übertragung auf durch Alterungsprozesse der Belegschaft erworbene Erfahrungen mit Leistungswandlung – in dieser Hinsicht eingeübte betriebliche Flexibilität dürfte im Hinblick auf die Ausrichtung der Personalpolitik auf neue Arbeitnehmergruppen von Vorteil sein. Personen, die nur eingeschränkt verfügbar bzw. einsetzbar sind, werden in stärkerem Maße als früher am Erwerbsleben partizipieren – sei es, weil sie das wollen, weil sie in Bildungs-, Familien- oder Pflegephasen dazuverdienen müssen, weil sie ob ihres Alters oder ihres Gesundheitsstatus oder aus sonstigen persönlichen Gründen weniger arbeiten möchten oder sollen. Das erzeugt eine höhere Nachfrage nach Arbeitsplätzen mit reduziertem zeitlichen Umfang und eingeschränkter Flexibilität hinsichtlich der zeitlichen Lage (Einschränkungen z. B. durch fixe Qualifizierungszeiten, Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen, Verfügbarkeit einer Ersatz-Pflegeperson o. Ä.). Jenseits der in diesem Zusammenhang durchaus sichtbaren Debatte um Prekarisierungsprozesse stellen Teilzeitschäftigte für Unternehmen zunächst ein Element flexibilisierter Belegschaften dar, die als neues Strukturmerkmal arbeitsorganisatorisch zu integrieren sind – sie sind damit nicht nur sozial verstandenes Angebot für Randgruppen, sondern auch Chance für Betriebe auf engagierte Beschäftigte angesichts attraktiver Arbeitsbedingungen.

Leitende Annahme des EBA-Projekts ist es daher, dass betrieblicherseits eine Doppelstrategie notwendig wird, die einerseits auf Stabilisierung von Leistungsfähigkeit und andererseits auf gleitende Übergänge in (Früh-)Verrentung setzt. Die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit alternder Belegschaftsgruppen ist dabei genauso in den Blick zu nehmen wie die qualifikationsbezogenen Bedarfe, lebensphasenspezifische Zeitregime oder die arbeitsplatzbezogene Eignung von neuen Beschäftigtengruppen. Das erfordert jeweils zielgenaue Fördermaßnahmen²⁸ wie die Absicherung attraktiver Arbeitsbedingungen, findet seine Grenzen aber in der physischen oder psychischen Integrität der einzelnen Beschäftigten. Wo also entsprechende Maßnahmen nicht greifen und eine Leistungssteigerung oder das Halten eines einmal erreichten Niveaus aufgrund der Alterung nicht oder nur in modifizierter Weise möglich erscheinen, muss über geeignete Überleitungen nachgedacht werden. Diese können im Umfang variabel sein und von reduzierter Arbeitszeit über Teilverrentung bis hin zum vorgezogenen Ruhestand reichen. Dabei erscheint es wichtig, dass solche Maßnahmen in ihren monetären Folgen aufgefangen und gerahmt werden, um Arbeitnehmer_innen den Schritt dazu zu ermöglichen. Werden im Gegenteil (dauerhafte) materielle Nachteile vermutet oder sind diese absehbar, werden Arbeitnehmer_innen die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit u. U. überschreiten – mit ggf. negativen Konsequenzen für Arbeits- und Produktqualität. In dieser Hinsicht sind Modelle aus Skandinavien beispielhaft, die längere Lebenserwerbsarbeitszeiten durch attraktive Arbeitsbedingungen und individuelle Arbeitszuschnitte mit Rücksicht auf familiäre Belange wie individuelle Leistungsfähigkeit vereinfachen (vgl. Schmid 2010; Bazant et al. 2008). Denkbar sind z. B. 90-Prozent-²⁹ oder 80-Prozent-Arbeitszeitstellen,³⁰ Modelle mit weniger aufeinander fol-

28 *Zielgenaue* Fördermaßnahmen heißt nicht *zielgruppengenaue* Fördermaßnahmen: Gemäß des sogenannten Zielgruppen-Paradoxons von Esping-Andersen und Myles (2009) wäre ein höheres allgemeines Niveau humanressourcenbezogener Angebote zielführender als ein zielgruppenbezogen-partikuläres, da Letzteres in der Regel ob der Finanzierung durch nicht Begünstigte finanziell karg ausfallen werde und die Beantragung mit einem zusätzlichen – unter Umständen stigmatisierenden – Aufwand verbunden sei. Daher wäre folglich anstelle einer klassischen Zielgruppenorientierung ein hohes grundsätzliches Niveau an Investitionen in Humanressourcen anzustreben, gepaart mit an Diversity orientierter Befriedigung gruppenspezifischer bzw. individueller Bedarfe.

29 Vgl. das 9/10-Modell der Bundesagentur für Arbeit, bei dem es für einen realen Gehaltsnachteil von etwa 8 Prozent deutlich mehr Urlaubstage gibt.

30 Hier wäre das schwedische Vattenfall-Modell „80-90-100“ zu nennen, bei dem zu 80 Prozent weitergearbeitet wird, 90 Prozent des vorangegangenen Lohns bezogen und 100 Prozent der Rentenversicherungsbeiträge einbezahlt werden.

genden Nachtschichten oder insgesamt kürzeren Schichten bzw. längeren Pausen zwischen den Schichten, Modelle mit einem freien Tag unter der Woche oder Formate mit reduzierter Arbeitsverdichtung.³¹

Diese leitenden Annahmen sind weniger theoriennahe Erwartungen an die empirisch aufzuspürenden Entwicklungen als vielmehr Fingerzeige darauf, was in anderen Ländern, Branchen und in Betrieben anderer Größenordnungen bereits an Veränderungen insbesondere gegenüber dem lange Zeit als führendes Produktionsregime angesehenen Fordismus mit seiner Standardisierung von Arbeit, Arbeitszeit und dessen sozialpolitischen Prolongierungen (insbesondere dem Konnex zwischen Erwerbstätigkeit und sozialer Absicherung, inklusive der Rentenansprüche) stattfindet. Dabei, so eine weitere Überzeugung, sind die Wege aus diesen standardisierten Abläufen hinaus sowohl für Beschäftigte wie für die Betriebe noch zu entwickelnde Pfade. Häufig wird ein Trial-and-Error-Modus Platz greifen, werden Einzelfalllösungen in beiderseitigem Interesse erprobt und schreitet die Anpassung insgesamt eher langsam voran. Andererseits dürften die oben genannten Beispiele immer auch Lernprozesse befördern und stellen sich Routinen im Umgang mit den Problemen einer alternden Belegschaft ein, je mehr das Phänomen in den Betrieben sichtbar wird. Nicht zu vergessen ist der Aufbau von Netzwerken mit Akteuren wie der Rentenversicherung oder den Krankenkassen, mit dem Wissenschaftsbereich (der sich durch zunehmende Aktivitäten in diesem Bereich auszeichnet) bzw. der Politik (Stichwort INQA) und schließlich auch mit privatwirtschaftlichen Anbietern, die als Impulsgeber Einfluss auf die zukünftige Gestaltung eines verlängerten Arbeitslebens, den Arbeitskräftebedarf der Wirtschaft und die Integration neuer Beschäftigtengruppen nehmen. Später als in skandinavischen Ländern, aber doch noch relativ zu Beginn der in den Betrieben spürbaren Veränderung der Arbeitsgesellschaft durch den demografischen Wandel zeichnet sich ein Portfolio an Gestaltungsmaßnahmen ab. Inwieweit dies in den Betrieben kleiner und mittlerer Größe bekannt ist und wie dieses Wissen eingesetzt wird, welche Flankierun-

31 Beispiel „Silver Line“ in der Autoproduktion etwa bei Audi, wo Sportwagen mit hoher Präzision, aber weniger Zeitdruck von reiferen Mitarbeiter_innen gebaut wurden. Internationale Beispiele verweisen auch auf die Möglichkeit, Monteure im Alter 50plus eher im Außendienst einzusetzen, weil sie hier ihr Arbeitstempo selber bestimmen können. Bekannt ist auch, dass Ältere mehr und dafür aber kürzere Pausen bevorzugen. In der Zwischenzeit hat sich diesen Ansätzen gegenüber Ernüchterung breitgemacht, u. a. weil damit Stigmatisierungserfahrungen älterer Arbeitnehmer_innen einhergehen können. Die „Silver Line“ ist wieder abgeschafft worden. Weitere Beispiele finden sich u. a. im 2. INQA-Memorandum von 2010 sowie in zahlreichen Projekten wie rebequa, MiaA und GenIAL. Zum Einsatz von Menschen mit Leistungswandlung bzw. Behinderung vgl. Böhm et al. 2013.

gen die beschriebenen Strategien benötigen und welche Nebeneffekte sie hervorrufen, ist allerdings noch weitgehend unbekannt. Die nachstehende Empirie soll diesem Desiderat abhelfen.

5.3 Empirische Befunde

Im Folgenden werden die Fallbetriebe anhand wesentlicher Parameter sowie einer Beschreibung der demografischen Situation und des Verhältnisses der Sozialpartner dargestellt. Diese Kurzportraits dienen dem Ausweis von betrieblichen Besonderheiten, die Einfluss auf die später im Mittelpunkt der empirischen Auswertung stehenden Aspekte haben, wie z. B. produktionstechnisch erforderlichen Arbeitszeitregelungen oder der demografischen Situation und ihrer Genese. Das schließt auch Verweise auf die zurückliegende, die aktuelle wie die zu erwartende wirtschaftliche Lage des Betriebs ein, die insgesamt Einfluss auf personalpolitische Entscheidungen hat. Die Kurzportraits können nicht mehr als einen ersten Eindruck von der komplexen Gemengelage der Betriebe als soziotechnische Einheiten vermitteln – sie dienen in den späteren Ergebnisdarstellungen aber auch als Referenz auf nicht näher ausgeführte, in den Interviews aber angesprochene Aspekte wie etwa deren wirtschaftliche Situation. Sie in den Kurzportraits nur summarisch zu benennen, dient gleichermaßen dem Schutz der Betriebe wie der Lesbarkeit des Berichts.

Chemie A ist ein Betrieb mit 260 Mitarbeiter_innen, der in einem weltweit tätigen Konzernverbund als eigenständiges Unternehmen agiert. Er operiert in Teilbereichen mit Modellen der Konti-Schicht und verarbeitet zur Herstellung u. a. von Filtern chemische Grundstoffe im Zuge thermokritischer Prozesse, auch in einer Art Spritzgussverfahren. Die Anlagen laufen dementsprechend z. T. auch während der Nacht und am Wochenende. In den vergangenen Jahren war das Geschäft nach einem Einbruch zu Beginn der 2000er Jahre eher von Stagnation gekennzeichnet, aktuell erwartet man einen leichten Aufschwung. Der mit dem Einbruch bzw. der Stagnation einhergehende Personalabbau wurde durch Umsetzungen im Konzernverbund sozialverträglich gestaltet. In der Folge zeigt sich allerdings eine Überalterung der Belegschaft, die mit der ersten Altersstrukturanalyse auch quantifizierbar war. Daraufhin wurden verstärkt gegensteuernde Personalmaßnahmen umgesetzt, u. a. die Frühverrentung von Mitarbeiter_innen. Die Belegschaft schließt seit Langem auch Beschäftigte migrantischer Herkunft ein, Frauen sind allerdings im Produktionsbereich seltener anzutreffen. Sie

finden ihre Jobs eher in der F&E-Abteilung oder in der Qualitätsprüfung. Das Unternehmen bildet selbst nach Bedarf aus. Geschäftsführung und Betriebsrat arbeiten traditionell gut zusammen und sehen sich im Hinblick auf die Alterung der Belegschaft vor eine gemeinsame Herausforderung gestellt. Das schließt gegensätzliche Meinungen wie Konflikte nicht aus, z. B. wenn es um eine erneute Altersstrukturanalyse geht, die der Betriebsrat anmahnt. Insgesamt ist aber von einer funktionierenden Sozialpartnerschaft auf Augenhöhe auszugehen.

Chemie B ist ein Unternehmen mit rund 65 Beschäftigten, die hauptsächlich chemische Flüssigstoffe verarbeiten und dafür spezialisiertes Fachwissen besitzen. Insbesondere die hohe Reinheit der Produkte ist erklärtes Ziel. Der Abnehmerkreis ist sehr begrenzt, aber auf eine gleichbleibende Qualität angewiesen. Letztlich produziert Chemie B ein Halbfertigprodukt. In der Regel wird ein Zwei-Schicht-System gefahren, für Havarien gibt es Notpläne. Vor der Wende ein Betrieb mit mehreren Hundert Mitarbeiter_innen, ist das Unternehmen in den Nachfolgejahren deutlich geschrumpft. Im Gegenzug wurde in die technischen Anlagen investiert. In Fortsetzung dieses Prozesses steht ein weiterer Stellenabbau bevor, der als Zielmenge eine Beschäftigtenzahl von etwa 50 Mitarbeiter_innen vorsieht. Zur Realisierung dessen wurde durch die Eigner, zwei Investoren aus dem Kundenkreis, ein neues Management einberufen. Dieses versucht mit einer veränderten Rekrutierungspolitik die Weichen für eine Verjüngung der Belegschaft zu stellen, da die vergangenen (sozialverträglichen) Freisetzungen zu einer deutlichen Überalterung der Belegschaft geführt haben. Dazu wird auch überregional nach ausgebildeten Fachkräften gesucht. Beides führt in Teilen des Betriebsrats wie der Belegschaft zu Unruhe und erzeugt das Gefühl, als Ältere nicht ausreichend wertgeschätzt zu werden. Als Betrieb im Tarifgebiet Ostdeutschland umfasst die Belegschaft im technischen wie im verwaltenden Arbeitsbereich gleichermaßen männliche wie weibliche Personen – Kolleg_innen mit Migrationshintergrund sind jedoch nicht zu finden.

Chemie C produziert ein breites Spektrum an Körperpflegemitteln und ist auf diesem Gebiet seit mehreren Jahrzehnten in Produktion und eigener Distribution tätig. Vor einigen Jahren ist der vorher im Familienbesitz befindliche Betrieb an einen Investor veräußert worden, der in einem verwandten Chemie- und Pharmabereich aktiv ist. Die beiden Unternehmen treten nicht in Konkurrenz zueinander und bewegen sich als Mittelständler jeweils auf einem globalen Markt. Die Produktionsstätte ist ein relativ neues Gebäude mit einem Mix aus alten und neuen technischen Anlagen. Das Unternehmen befindet sich nach schwierigen Zeiten im moderaten Wachstum. Vom

jetzigen Inhaber sind mehrere Personen u. a. in Managementpositionen im Zuge regulärer Ausschreibungen in den Fallbetrieb gewechselt; prinzipiell sind die beiden internen Arbeitsmärkte aber voneinander abgeschottet. Es gibt allerdings eine vom Inhaber definierte Obergrenze für Chemie C. Für Neueinstellungen in Produktion und Vertrieb reicht der regionale Arbeitsmarkt gerade noch aus, stößt aber an Grenzen. Die Belegschaft ist international geprägt und umfasst Russlanddeutsche ebenso wie Personen mit Migrationshintergrund, die der sogenannten Gastarbeitergeneration aus den 1960er Jahren angehören. Entsprechend der unterschiedlichen Körperpflegeprodukte gibt es verschiedene Produktionsstrecken mit unterschiedlichen Zeitregimen. Alterung im Betrieb ist ein sich abzeichnendes Problem, das sich insbesondere in zunehmenden Erkrankungen durch Hebe- und Bücktätigkeiten ausdrückt. Das Personalmanagement ist darauf aufmerksam geworden und hat in jüngster Vergangenheit damit begonnen, sich selbst Expertise zu diesem Thema anzueignen. In Fragen des Gesundheitsmanagements ist man schon etwas weiter und kann auf eine Reihe von Maßnahmen verweisen. Die Betriebsräte schätzen die Situation zwar ernster ein, gehen aber von einer sozialpartnerschaftlich zu erarbeitenden Lösung aus.

Chemie D ist ein den Chemie-Tarifverträgen zugeordneter Landesbetrieb eines ostdeutschen Bundeslandes, der u. a. im Bereich der Entsorgung und des Transports von Gefahrenstoffen tätig ist. Die rund 100 Mitarbeiter_innen sind im gewerblichen Bereich oder in der Projektsteuerung angesiedelt. Zwischen diesen Statusgruppen gibt es Unterschiede bezüglich des Alters: Der körperlichen Belastung entsprechend wird im gewerblichen Bereich besonders darauf geachtet, beim Ausscheiden Älterer jüngere Bewerber_innen einzustellen, sofern diese qualifiziert sind oder qualifiziert werden können. Das liegt weniger am Zwei-Schicht-System im gewerblichen Bereich als vielmehr an der körperlich anstrengenden Arbeit. In der Projektsteuerung gilt Gleitzeit bzw. Vertrauensarbeitszeit. Alterungsprobleme sind hier insbesondere mit Kompetenzsicherung und Wissensmanagement verbunden – die zu betreuenden Einrichtungen haben eine mehrere Jahrzehnte umschließende Lebensdauer. Zur Absicherung der Belegschaft, deren Personalschlüssel haushaltsmäßig erfasst wird und damit stets den wiederkehrenden Einsparungen ausgesetzt ist, wird versucht, neue Aufgabenfelder zu akquirieren bzw. in vormaligen Outsourcing-Prozessen nach außen vergebene Tätigkeiten wieder zu integrieren – bei einem eher kleinen Arbeitsmarkt, der aufgrund der hochschulischen Ausbildungssituation kaum Zufluss hat. Projektsteuerung und gewerblicher Bereich werden von männlichen Beschäftigten dominiert, was u. a. mit der technischen Ausbildung als Einstellungsvoraus-

setzung zu tun hat. In der Verwaltung sind auch Frauen beschäftigt. Im Betrieb selbst wie in den seit Langem aufgebauten Netzwerken spielen Migrant_innen keine (große) Rolle. Das dürfte der Lage in einem ostdeutschen Bundesland geschuldet sein.

Chemie E ist ein familiengeführtes Unternehmen im Bereich der Haushaltchemie, welches an mehreren Standorten etwa 600 Mitarbeiter_innen beschäftigt und international agiert. Angesichts des demografischen Wandels setzt man zunehmend auf betriebliches Gesundheitsmanagement, welches auch den Komplex gesunder Ernährung einschließt – auf der anderen Seite sieht man sich aufgrund des guten Leumunds auch im Hinblick auf die Rekrutierung allgemein wie in Bezug auf Angebote an künftige Auszubildende gut aufgestellt. Es wird in der Regel im Zwei-Schicht-Betrieb produziert, wobei Wochenendarbeit in Teilbereichen üblich ist – u. a. auch, weil Engpässe in den Produktionskapazitäten überbrückt werden müssen. Im Bereich Forschung und Entwicklung sowie in weiteren produktionsnahen bzw. administrativen Bereichen gelten Gleitzeitregelungen. Mit der Produktpalette ist ein erfolgreicher Markenauftritt etabliert worden, der auch zukünftig ein stabiles Wachstum erwarten lässt. Die Personalpolitik setzt gleichermaßen auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der aktuellen Mitarbeiter_innen wie auf eine stetige Nachführung. Dabei wird auf den Kompetenz- und Wissenstransfer von ausscheidenden älteren Mitarbeiter_innen an die neuen gesetzt – was aber neue Technologien und neue Produktionsmethoden keineswegs vernachlässigt. Dieser Ansatz ist in ein ausgebautes Weiterbildungsmanagement integriert. Die Belegschaft setzt sich aus Männern wie Frauen deutscher oder migrantischer Herkunft zusammen – das Unternehmen bildet damit die für Westdeutschland seit Jahrzehnten eingeübte Zusammenarbeit in gewisser Weise paradigmatisch ab. Das hat begrenzt Eingang in das Verpflegungsangebot im Betrieb gefunden oder drückt sich darin aus, dass während des islamischen Fastenmonats Ramadan die nachlassende Leistungsfähigkeit des muslimischen Teils der Belegschaft mehr oder minder akzeptiert wird. Mit dieser seit Langem eingeübten Normalität ethnischer Vielfalt geht allerdings einher, dass Alterungsprozesse auf spezifische Beschäftigungsgruppen gleichermaßen zutreffen.

Der chemische Grundstoffe produzierende Betrieb **Chemie F** ist als Zulieferer von Vor- und Halbfertigprodukten ein wichtiges Glied in der Produktionskette auch der Großindustrie. Er beschäftigt als im Familienbesitz befindliches, von einem Geschäftsführer gesteuertes Unternehmen rund 250 Personen. Im Produktionsbereich sind überwiegend Männer tätig. In Ostdeutschland gelegen, ist der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshinter-

grund verschwindend gering und vernachlässigbar. In Nachwendezeiten erlitt das Unternehmen einen starken personellen Aderlass und hat sich erst im neuen Jahrtausend davon erholt – u. a. dank des Engagements des neuen Besitzers, der allerdings nicht in der Geschäftsführung in engerem Sinn engagiert ist. Eine Konsequenz davon ist eine zunehmend alternde Belegschaft, die durch Ausbildungs- und Rekrutierungsbemühungen insbesondere auf dem regionalen Arbeitsmarkt vereinzelt durch jüngere Beschäftigte ergänzt wird. Die Probleme sind dennoch spürbar und haben nicht nur zu einer steigenden Bedeutung des Rentenübergangs, inklusive der Nachfolgeregelung mit Kompetenztransfer, geführt, sondern befördern gesundheitsbezogenes Engagement. Letzteres ist einer Initiative des Betriebsrats zu verdanken – insgesamt ist das Problem der Alterung im Fokus der betrieblichen Sozialpartner, ohne dass dazu konzeptuelle Überlegungen jenseits eines seit Langem durchgeführten Forecasts bestünden. Die Ausbildung wird als zweischneidiges Schwert angesehen, da damit nur bedingt den tariflichen Angeboten großer Unternehmen etwas entgegengesetzt werden kann und man ggf. damit für deren Bedarf ausbildet. Die im Zwei-Schicht-Betrieb organisierte Produktion steht dem in Gleitzeit organisierten Arbeiten in den administrativen und produktionsnahen Bereichen wie dem Qualitätsmanagement gegenüber.

Chemie G ist ein im ländlichen Raum angesiedeltes inhabergeführtes Unternehmen, das bereits seit etwa zwei Dekaden den Übergang von einem Chemie-Tarif in den Kunststoff-Tarif vollzieht. Auf der Betriebsebene vereinbarte Übergangsregelungen gelten nur noch für wenige der knapp 140 Mitarbeiter_innen. Als Lohnhersteller im Bereich der Reinigungschemie ist das Unternehmen angehalten, sowohl in Technologie wie in die Mitarbeiterqualifizierung zu investieren, um die notwendigen Zertifikate zu halten bzw. zu erlangen. Damit einher geht eine hohe Flexibilität in Bezug auf das Reaktionsvermögen bei eingehenden Anfragen auf Lohnherstellung. Diese genauso wie eigene Produkte werden mit einer gemischtgeschlechtlichen Belegschaft bearbeitet bzw. erstellt, zu der neben den seit Langem zugehörigen Beschäftigten aus den klassischen Rekrutierungsgebieten von sogenannten Gastarbeiter_innen auch ehemalige Russlanddeutsche gehören. Ganz überwiegend sind im Betrieb jedoch alteingesessene Deutsche aus der unmittelbaren Region beschäftigt. Da die eigenen Kapazitäten eine komplette Ausbildung nur beschränkt ermöglichen, wird überbetriebliche Ausbildung im Verein mit anderen regionalen Unternehmen angestrebt. Der regionale Arbeitsmarkt hält nur noch bedingt die benötigten Kapazitäten bereit. Die Produktion läuft im Zwei-Schicht-Betrieb in einer Fünf-Tage-Woche; bei Bedarf werden Wochenendschichten auf freiwilliger Basis verabredet. Das kann sich im Ext-

remfall zu einer saisonalen Amplitude verdichteter Arbeitszeiten entwickeln (während der zusätzlich Leiharbeiter_innen eingesetzt werden), die von Unterauslastung abgelöst wird. Mitarbeiterbindung ist allerdings ein hohes Gut für die Unternehmensführung und drückt sich im Einzelfall u. a. in über den Renteneintritt hinausgehende Tätigkeiten für den Betrieb aus.

Chemie H ist ein Unternehmen, dessen Betriebsteile sowohl im Tarifgebiet West wie im Tarifgebiet Ost agieren. Als in Privatbesitz befindliches Unternehmen hat es sich nach der Wende durch Zukäufe in den neuen Bundesländern vergrößert. Die unterschiedlichen Betriebsteile spiegeln auch heute noch in Belegschaftsstruktur und Aufgabenverteilung die mit den verschiedenen Tarifgebieten zusammenhängenden Traditionen wider: Im Westteil überwiegen männliche Beschäftigte, inklusive solcher mit migrantischer Herkunft, in den östlichen Betriebsteilen sind auch Frauen an der Produktion in nennenswertem Umfang beteiligt. Durch in der Vergangenheit erfolgte Zusammenlegung unterschiedlicher Unternehmensteile hat sich bezüglich der Altersstruktur der Belegschaft eine gewisse Verteilmasse ergeben, mit der Schiefagen ausgeglichen werden konnten. Im Einzelfall nutzt man dies auch heute und verändert dadurch jeweils auch das geschlechterspezifische Verhältnis vor Ort. Ausbildung wird als eine Maßnahme verstanden, mit der man der Alterung der Belegschaft entgegenwirken kann – mitunter wird in Personen auch die langfristige Erwartung gelegt, die Investitionen durch Betriebstreue zurückzuzahlen. Beklagt wird in diesem Zusammenhang der sich verengende Ausbildungsmarkt, der mit einer geringeren Berufsqualifizierung der Bewerber_innen einhergehe. Als drängendstes Problem der anstehenden Übergänge in die Rente wird die Kompetenzsicherung gesehen, die im besonderen Produktionsfeld vor allem aus der Erfahrung der älteren Beschäftigten besteht. Diese sei nicht einfach zu ersetzen, sondern ihr Aufbau brauche selbst Zeit bei den Jüngeren. Als Zulieferer für große Unternehmen auch anderer Branchen blickt das Unternehmen, wenn auch nicht euphorisch, dann doch optimistisch in die Zukunft. Entsprechend der Zugehörigkeit zu den einzelnen Tarifgebieten ist auch die Arbeitszeit im Betrieb geregelt, die im Normalfall in der Produktion als Zwei-Schicht-Betrieb ausgelegt ist.

Chemie I stellt in einem östlichen Bundesland Dienstleistungen für ein in einem bestimmten Areal tätiges Chemieunternehmen bereit – von für die Produktion benötigten Grundvoraussetzungen unterschiedlicher Medien (z. B. Wasser, Energie) bis hin zu technischen und sozialen Dienstleistungen. Damit ermöglicht es Fremdunternehmen, vor Ort auf diese Ressourcen zuzugreifen, und fungiert damit als eine Art Querschnittunternehmen. Es verant-

wortet auch die Sicherheit, u. a. die für den Standort zuständige Betriebsfeuerwehr. Mit 600 Beschäftigten ist es zugleich der größte Arbeitgeber vor Ort. Der gut ausgelastete Standort garantiert dem Unternehmen eine vergleichsweise sichere Zukunft – neben kleinen und mittelständischen, eher regional agierenden Unternehmen sind auch große und international agierende Betriebe vor Ort und werden betreut. Für die höchst unterschiedlichen Funktionsbereiche und Aufgaben gelten in Chemie I alle denkbaren Arbeitszeitregelungen. Von der Voll-Konti-Schicht über Zwei- bzw. Ein-Schicht-Modelle bis hin zu Gleitzeitregelungen reicht die Palette. Die Belegschaft besteht auch im technischen Produktionsbereich aus Männern wie Frauen – die diesbezügliche Tradition aus DDR-Zeiten existiert weiter. Die vermehrt anstehenden Übergänge in die Rente werden nur z. T. durch Ersatzrekrutierung abgedeckt – an anderen Stellen werden technische Lösungen gesucht, die einen Personalabbau erlauben. Das verlangt Älteren ggf. eine besondere Lern- und Anpassungsphase vor dem Ende des Arbeitslebens ab. Eine Besonderheit im Betrieb sind die vielen angebotenen sozialen Dienst- und Unterstützungsleistungen für die Beschäftigten und ihre Angehörigen. Die darin zum Ausdruck kommende Lebensphasenorientierung zielt derzeit im Kern noch auf Beschäftigte in der Familienphase, geht aber aktuell auch dazu über, in Pflege- und Betreuungsfragen unterstützend zu wirken. Diese Aktivitäten gelten als Attraktivitätsgewinn auch in Bezug auf die eigenen Mitarbeiter_innen.

Chemie J ist ein alteingesessenes Unternehmen, das aus einem Privatbesitz heraus vor einigen Jahren an einen ausländischen Investor gegangen ist. Die bundesweit auf verschiedene Orte verteilten Betriebsstätten wurden in der Folge durch Restrukturierungen z. T. veräußert, insgesamt wurde der Personalbestand von mehreren Tausend auf 250 Mitarbeiter_innen abgesenkt. Auch die Übernahme von Konkurrenten konnte diese Talfahrt nicht stoppen. Ein Teil der Abgänge wurde sozialverträglich durch die in den letzten Jahren möglichen Wege zur Frühverrentung realisiert, in anderen Fällen wurden anhand von sozialen Kriterien insbesondere Ältere vor einer Entlassung geschützt. Eine Folge davon ist eine zunehmend gealterte Belegschaft, die immer mehr an Belastungsgrenzen stößt. Alter wie Gesundheit der Beschäftigten sind demzufolge Themen für die Geschäftsführung wie für den Betriebsrat, jenseits des Arbeitsschutzes sieht man aber eher geringe Möglichkeiten, unterstützend zu wirken. In den einzelnen Abteilungen des Unternehmens existieren unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, überwiegend wird die Produktion im Zwei-Schicht-Betrieb gefahren. Dabei gibt es industrielle Fertigung neben an Manufakturen erinnernde Abteilungen, in denen hochwertige Produkte gefertigt werden. Das Unternehmen muss sich der Konkur-

renz von sogenannten Billiganbietern erwehren – die Zukunft der Betriebe ist demzufolge ungewiss. Traditionell sind viele der Arbeitsplätze eher im niedrig- bzw. mittelqualifizierten Bereich angesiedelt. Auf die angebotenen Jobs haben sich immer auch Frauen beworben. Während ihr Anteil an der Belegschaft vergleichsweise hoch ist, trifft dies auf Personen mit migrantischer Herkunft nicht zu. Für einen Westbetrieb mit mindestens in großen Teilen industrieller Fertigung sind der hohe Frauenanteil und der geringe Migrantanteil eher untypisch. Diese Sonderstellung ergibt sich vor allem aus der geografischen Lage des Betriebes weitab von größeren Städten.

Chemie K ist ein führender Arzneimittelhersteller im Bereich der Auftragsfertigung in Westdeutschland mit etwa 360 Beschäftigten, der zu einem internationalen Konzern gehört und in seiner langen Firmengeschichte bereits mehrere Eigentümerwechsel erfolgreich überstanden hat. Aufgrund einer veränderten Arbeitsteilung im neuen Konzernverbund steht im Betrieb in nächster Zeit der Neuaufbau mindestens einer ganzen Funktionsabteilung an, was der Personalabteilung gewisse Rekrutierungssorgen bereitet. Ob sehr anspruchsvoller Produktionsprozesse mit langer Einarbeitungszeit ist der Einsatz von Leiharbeiter_innen kaum möglich, sodass Fluktuationen in der Auftragslage ggf. mit Sonderschichten der Kernbelegschaft begegnet werden muss, wobei Überstunden zeitnah wieder abgefeiert werden müssen und können. Der Betrieb ist einer der wichtigsten Arbeitgeber in der Region und hat einen besonders guten Ruf aufgrund seines Engagements im Bereich Corporate Social Responsibility, sodass auch weiterhin mit hinreichend vielen Beschäftigten im gewerblichen Facharbeiterbereich sowie Bewerber_innen auf Ausbildungsstellen gerechnet wird. Beschäftigte mit akademischem Hintergrund werden u. a. über Hochschulkooperationen rekrutiert. Der Betrieb verfügt über ein systemisches, direkt an die Unternehmensstrategie rückgekoppeltes Personalmanagement, zu dem neben einem elaborierten SHE-Management mit zahlreichen Zertifizierungen standardmäßig auch ein primär verhaltensorientiertes Gesundheitsmanagement (Angebot von gesundem Kantinenessen und diversen Bewegungsformaten) gehört sowie ein spezifisches Schichtformat für Leistungsgewandelte mit dennoch anspruchsvollen, aber körperlich weniger belastenden Tätigkeitsfeldern. Typisch für die Pharmaindustrie ist der besonders hohe Frauenanteil im Betrieb, Migrant_innen machen etwa zehn Prozent der Belegschaft aus. Einer vormaligen Personalabbauphase geschuldet, gibt es kaum Beschäftigte im Alter von 60plus. Der Krankenstand deutet jedoch auf eine gewisse Belastungsintensität hin und wird demnächst näher erforscht. Eine Besonderheit ist die Nutzung des Demografiefonds auch für Vereinbarkeitsfragen sowie eine professionelle Kin-

derferienbetreuung. Im Bereich der Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Pflege dominieren bislang noch Einzelfalllösungen.

5.3.1 Demografiediskurs als betriebliches Thema

Das Thema demografischer Wandel wird für Betriebe mit einer alternden Belegschaft ein immer drängenderes – die seit Langem virulenten Erzählungen zur sich wandelnden Altersstruktur der Gesellschaft bekommen einen stärker unmittelbaren Charakter. Betriebe können kaum umhin, sich früher oder später dieser Herausforderung zu stellen. Das kann unterschiedliche Formen annehmen: Öffentliche Diskurse können aufgegriffen und zum Gegenstand betriebsinterner Debatten gemacht werden; es können (Dienstleistungs-)Angebote zum Thema berücksichtigt werden, es kann aber auch versucht werden, eigene Lösungen zu finden oder zu entwickeln. Folgend wird beleuchtet, wie der Diskurs „an sich“ in den Betrieben wahrgenommen wird und was dies ggf. auslöst oder schon ausgelöst hat. Wird die öffentliche Debatte als etwas Fernes, vielleicht Artifizielles gesehen? Was hat im Betrieb treibend gewirkt und wie wird die Relevanz des Demografiediskurses eingeschätzt? Jenseits der explizit (auch) als Impuls gedachten demografieorientierten Tarifverträge – mit denen die Unternehmen aufgefordert sind, präventiv auf die Alterung von Belegschaften zu reagieren und etwa mittels Altersstrukturanalysen Entwicklungen zu antizipieren – löst vor allem die Wahrnehmung, dass sich etwas im Betrieb bzw. im betrieblichen Umfeld geändert hat, eine intensiviertere Beschäftigung mit dem Thema Alterung aus.

Das sind zunächst Veränderungen im Krankheitsverlauf von Beschäftigten: Nahezu unisono berichteten Personalverantwortliche von ihrer Wahrnehmung, dass jüngere Arbeitnehmer_innen schon einmal ein Wochenende durch einen angehängten Krankheitstag zu verlängern versuchten – sie seien in der Summe häufiger, dann aber kürzer krankgeschrieben als ältere Kolleg_innen. Die Älteren zeichneten sich durch ein höheres Pflichtbewusstsein aus, würden im Fall einer Krankheit aber dem Betrieb länger fehlen. Ob diese Einschätzungen eher eine „gefühlte Wirklichkeit“ oder durch Personaldaten abgesicherte Erfahrungswerte darstellen, ist dem Thomas-Theorem zufolge weniger relevant³² – die Unterschiede scheinen ins Bewusstsein gleichsam

32 Das von den beiden US-amerikanischen Soziologen Dorothy und William Thomas 1928 formulierte Diktum, „If men define situations as real, they are real in their consequences“, beschreibt die Bedeutung der Wahrnehmung für das daraus resultierende Handeln.

eingebrennt. Aus dieser Wahrnehmung heraus ergeben sich folgende Handlungsansätze: Jüngere sind mittels Abmahnungen zu disziplinieren, auch wenn mit Verweis auf die eigene Jugend gelegentlich sogar etwas Nachsicht geübt wird.³³ Damit ist aus betrieblicher Sicht das Problem aber im Prinzip erledigt. Der krankheitsbedingten Absenz Älterer haftet dagegen etwas Natürliches oder Schicksalhaftes an, das der Betrieb in gewissem Rahmen auszuhalten hat – der Verweis auf die Leistungen während eines langen Arbeitslebens legitimiert dies. Zugleich stellen längere Fehlzeiten ein manifestes arbeitsorganisatorisches Problem dar, wie ein Projektverantwortlicher im Bereich Health Management des Fallbetriebs D berichtet:

- P: Also die D'ler haben so ein gewisses Eigenverständnis. „Wir arbeiten ja bei Fallbetrieb D. Da kann mir nichts passieren. Das ist das Rundum-Sorglos-Paket.“ Und das haben wir dann mal infrage gestellt. Und gesagt: „Leute, irgendwann geht es nicht mehr. Ihr werdet älter, klar. Wenn ich eine Mannschaft mit 30 Jahren habe, habe ich ganz andere Themen wie eine mit 50 Jahren.“ Und wir sehen auch, wenn man in die Statistik reinguckt
- R: Wir haben auch viele Langzeitkranke. Weil: Der eine braucht eine neue Hüfte, der andere ein neues Knie. Das ist alles nicht mit drei Tagen getan. Also, wenn die ausfallen, fallen sie auch länger aus. Und dann kommt eine Kur, eine Reha-Maßnahme, was auch immer, hintendran. Und das zwingt uns natürlich auch mächtig im Betrieb, weil: Der Mann fehlt ja. So dick besetzt sind wir auch nicht wie früher. Also, wenn Sie zehn Jahre zurückgehen, hatten wir auch mehr Mannschaft. Wenn da mal zwei gefehlt haben, das ist gar nicht aufgefallen. Aber das wird ja alles so weit runtergefahren, dass, wenn heute einer fehlt, zwickt es. Da kriegen wir die Schicht nicht mehr sauber besetzt. Und wenn dann zwei fehlen, haben wir richtig ein Problem.

(EBA_D_2P, 41–45)

Anders als noch vor der letzten Betriebsumstrukturierung wird im Betrieb Chemie D nunmehr mit einer eher dünnen Personaldecke gearbeitet, die längere Ausfälle von Beschäftigten kaum noch verkraften mag. Der Betrieb gerät so von zwei Seiten unter Druck: Eine reduzierte wie gealterte Belegschaft mit zunehmend längeren Fehlzeiten verschärft die personelle Situation, was mehr arbeitsorganisatorische Interventionen verlangt. Die gesundheitlichen Aspek-

33 Das ist verständlicherweise aber nicht immer so und hängt wohl davon ab, wie „dreist“ das Vorgehen der jüngeren Kolleg_innen empfunden wird. Hierzu eine Äußerung des Geschäftsführers des Fallbetriebs E: „Ein Weiterer ist in seiner Krankenzeit Fußball spielen gegangen und war so blöd, sich auch noch in der Zeitung abbilden zu lassen als Torschütze. Also, das war dann auch nicht so richtig clever.“ (EBA_E, GF)

te der demografischen Situation im Betrieb schlagen demnach ganz konkret auf die mittlere und obere Führungsebene durch – *worst case* wäre eine Stilllegung der Produktion aufgrund mangelnder Personalstärke. Die hoch spezialisierten Arbeitsplätze können nicht ohne Weiteres durch Personal von außen besetzt werden. In der Konsequenz hat der Fallbetrieb D begonnen, präventive Gesundheitsmaßnahmen auszubauen. Zudem strebt er eine Verjüngung der Belegschaft an. Frühverrentungen, die Rente mit 63 etc. sind dazu probate Mittel, die insbesondere im Zuge von Umstrukturierungen oder bei der Inbetriebnahme neuer Produktionsanlagen eingesetzt werden.

Auch die anderen Fallbetriebe haben mit ihren Beschäftigten hinsichtlich krankheitsbedingter Ausfälle ähnliche Erfahrungen gemacht und daraufhin beschlossen, die administrativen wie operativen Managementebenen darüber in Kenntnis zu setzen und für dieses Phänomen zu sensibilisieren. Meist war der Auslöser dafür eine Problemlage, die der weiter oben beschriebenen ähnelt. Die Suche nach Lösungen hat dabei in unterschiedlichem Maße Professionalisierungsschübe ausgelöst. Im Gegensatz zu Fallbetrieb D – der über eine statistische Fundierung verfügt, bereits Präventionsmaßnahmen ergriffen hat und eine langfristige Orientierung (Verjüngung der Belegschaft) verfolgt – haben andere Betriebe gerade erst begonnen, sich umfänglicher für das Thema Demografie und für die Auswirkungen der Bevölkerungsalterung auf Unternehmen zu interessieren. Ob das damit zusammenhängt, dass der Problemdruck bei ihnen geringer ist (z. B. durch produktionsbedingte Belastungen, die andere Abnutzungserscheinungen hervorbringen) oder sich die betrieblichen Akteure dem Thema aus anderen Gründen verschlossen haben, kann nicht gesichert gesagt werden. Für die erste Erklärungsvariante spräche die Situation von Fallbetrieb B, dessen Belegschaft zu 60 Prozent (!) aus über 50-Jährigen besteht. Hier wurde die Einschätzung geäußert, dass aufgrund der Arbeit des Betriebes dominierenden Aufgabenstellung der Projektsteuerung vom Schreibtisch aus wenige altersbedingte Probleme wie z. B. körperliche Belastungen (jenseits der andauernden Sitzhaltung) existieren. Allerdings ist zu bilanzieren, dass selbst in solchen Fällen meistens bereits Ansätze einer demografieorientierten Personalpolitik existieren, wie sie der Personalverantwortliche im folgenden Ausschnitt als Wunsch für den eigenen Betrieb (B) skizziert.

- I: Was würden Sie sich wünschen, in dem Betrieb anders machen zu können? Vielleicht auch was, was bleiben soll?
- A: Was ich mir wünschen würde [...] Eine größere Übergangsgestaltung. So dass man wirklich auch jungen Kollegen die Chance gibt und sich nicht immer drauf verlässt, eben gestandene neue Mitarbeiter zu finden, son-

dern sich auch drauf einlässt, eben Hochschulabgänger, die mit der Materie nicht vertraut sind [...] dahin zu bringen, sich die Zeit zu nehmen.

I: Okay, also schon hoch qualifiziert, aber sozusagen mit den eigentlichen Arbeitsaufgaben noch nicht ganz vertraut, und dann ein paar Jahre einarbeiten?

A: Ja, genau. Und die einfach so drei, zwei, drei Jahre mitlaufen lassen.

I: Okay. Tatsächlich mitlaufen, dass ihnen ein Älterer noch zur Seite gestellt wird?

A: Ja. Genau.

(EBA_B_2 PV, 630–644)

Die auf die Zukunft gerichtete Kritik an der derzeitigen Übergangsgestaltung des funktionsgerechten Ersatzes durch erfahrene, damit aber notwendigerweise auch relativ alte Protagonisten ist im Kern eine Kritik an der angesichts des hohen Durchschnittsalters als problematisch erachteten aktuellen Personalpolitik insgesamt. Eine knappe Personaldecke erlaubt auch im Betrieb Chemie B keine den Aufgaben adäquate Einarbeitung Jüngerer, es wird im Gegenteil bei Ersatz Einstellungen zumeist auf Bewerber_innen mit Erfahrungen gesetzt, was die Alterung der Belegschaft quasi fortschreibt. An dieser Stelle deutet sich ein Zielkonflikt an zwischen fachgerechter Projektsteuerung auf der einen und einer den Altersdurchschnitt senkenden Personalpolitik auf der anderen Seite. Für den hier zitierten Personalverantwortlichen ist dies eine komplizierte „Baustelle“, die langwierige Maßnahmen erfordert, zugleich aber auch Profilierungsmöglichkeiten bietet. Das Fallbeispiel von Betrieb Chemie B steht damit nicht nur für die von konkreten Arbeitstätigkeiten abhängige Problematik spezifischer betrieblicher Altersstrukturen, sondern auch für widerstreitende Interessen und Perspektiven betrieblicher Akteure in Bezug auf das Thema demografischer Wandel. Von diesen hängt es weitgehend ab, ob und wie das Thema in den Betrieb hineinragen oder (unintendiert) aus ihm herausgehalten wird. Bei dem Versuch, personalpolitisch konsistente Antworten auf Alterungsprozesse im eigenen Betrieb zu finden, müssen Geschäftsführungen solche Spannungsverhältnisse zur Kenntnis nehmen und einen Umgang damit finden.

Eine weitere, die themenspezifische Sensibilität erhöhende Wahrnehmung ist die, dass sich die Arbeits- und Ausbildungsmärkte im Umbruch befinden. Insbesondere im Hinblick auf die sich wahrnehmbar verringernde Anzahl von Bewerber_innen für eine Fachausbildung wird für die Zukunft von der Notwendigkeit intensiverer Rekrutierungsbemühungen als bisher ausgegangen. Grundlage für diese Perspektive sind seit Langem eingespielte Rituale im Umgang mit dem Rentenübergang von Mitarbeiter_innen, inklu-

sive daran ansetzender Maßnahmen für nachfolgende Arbeitskräfte. Im Hinblick auf Letztere werden von der Personalverantwortlichen des Fallbetriebs A deutliche Verschiebungen wahrgenommen, wie der folgende Ausschnitt zeigt.

R: Ja gut, das Recruiting hat an Bedeutung gewonnen. Bis vor zwei Jahren konnten wir, sage ich jetzt mal, auf eine Reihe von Initiativbewerbungen zurückgreifen für die unterschiedlichsten Sachen. Es genügte, auch mal auf unserer Homepage eine offene Stelle zu veröffentlichen oder so, dann haben wir relativ schnell und in relativ kurzer Zeit jemanden finden können. Dieses Jahr ist das allererste Jahr, wo seit April richtig viel zu tun ist. Ich konnte vorher immer sagen, okay, wir bewegen uns im ruhigen Fahrwasser. Wir gucken uns an, wir haben ja einen Personalplan, also d. h. wir wissen, wer wann wie in Rente geht bzw. auch nach den neuen Rentengesetzen fragen wir die Kollegen so ab 60, wie sieht es denn aus, wo soll denn der Weg hingehen, hat er schon eine Planung, der Kollege? Und Ähnliches. Und so versuchen wir halt, das dann auch a) in den Plan umzumünzen und b) dann auch möglichst rechtzeitig zu handeln. So, das gelingt uns nicht immer, weil manchmal ... oder dieses Jahr sind uns ja zwei Vertriebsleute, ich sage jetzt mal (Lachen), abgängig geworden. Wir hatten sonst eine super Fluktuation, immer.

(EBA_A_1 PV, 11–16)

Auch in diesem Ausschnitt aus einem Interview mit der Personalverantwortlichen in Betrieb Chemie A werden verschiedene Bedeutungsaspekte des demografischen Wandels für die Betriebe angesprochen: Die gesellschaftliche Entwicklung mit ihren niedrigen Geburtenraten verknüpft das Personalangebot und dies betrifft ebenso Fachkräfte wie Auszubildende, von denen die befragte Personalverantwortliche in dem geführten Interview wenig später berichtet. Auch hier mussten angesichts ausbleibender Initiativbewerbungen neue Wege bei der Rekrutierung beschritten werden. Die Bemerkung im Interview zum Rückgriff auf den Personalplan und die daraus abgeleiteten Schritte deuten an, dass Fallbetrieb A über ein eingespieltes Procedere verfügt, wie personelle Veränderungen durch Rentenübertritte frühzeitig gemanagt werden können. So wird versucht, die (noch) moderaten Fluktuationen in der Belegschaft im Griff zu behalten. Anders als im Fallbetrieb B existiert im Betrieb A eine weitreichende Vorausschau, inklusive weitreichender Entwicklungsszenarien für ausgewählte Mitarbeiter_innen. Im Normalfall beginnt hier die Vorbereitung auf den rentenbedingten Betriebsaustritt mit Eintreten des 60. Lebensjahrs von Beschäftigten. Entsprechende Gespräche und Beratungen, so war dem Interview zu entnehmen, sind Standard und erfolgen in festgelegten regelmäßigen Abständen. Hintergrund dessen ist ein

ausgeprägtes Spezialistentum hinsichtlich der fachlichen Qualifikationen, inklusiver fachspezifischer Erfahrungen, das sich auf dem Arbeitsmarkt als rares Gut zeigt.

Die Steuerung des Ausscheidens und Nachrückens von Arbeitskräften im Betrieb ist unter den derzeit schwierigen Bedingungen des demografischen Wandels nicht ausschließlich ein Thema des Managements oder der Personalverantwortlichen. Auf der Shopfloor-Ebene sind von entsprechenden personalpolitischen Strategien ganz unmittelbar die Kolleg_innen betroffen, die eventuell Mehrarbeit leisten müssen, wenn Personal ausfällt oder nur mit Schwierigkeiten neu gewonnen werden kann. Im folgenden Interviewausschnitt antwortet die befragte Mitarbeiterin auf die Frage danach, wie das Thema Alterung in der Belegschaft behandelt wird, und führt eine ganze Anzahl damit verbundener Aspekte an.

- I: Wird denn die Diskussion um den demografischen Wandel wahrgenommen, das Thema, was ja auch die Bundesregierung und die BA z. B. hat, diese Fachkräfteinitiative? Dass man eben länger arbeitet, dass man Fachkräfte entsprechend sichert, dass man da mehr machen muss? Wird das wahrgenommen bei Ihnen im Umfeld oder ist das eigentlich so unberührt, vom eigenen Alter unabhängig?
- A: Da muss man mal sehen, was Wunschdenken ist. Ich kann jetzt mal nur für mich sprechen. Natürlich möchte jeder unabhängig von dem, was unter dem Strich bei der Rente und so weiter rauskommt, durch die Schulden, man weiß ja nicht, was noch kommt. Ich muss ja noch ein paar Jahre. Wenn Du dann auch nicht bis 65 oder bis 67 arbeiten willst. Das wollen die wenigsten. Das ist es dann. Ich glaube, es ist für alle nicht ein Zuckerschlecken, auf den ersten Blick sieht das vielleicht so aus, aber die Leute sind natürlich auch dann – irgendwo mal reicht es dann auch. Und dann müssen auch mal Junge nachrücken. Also das sind qualifizierte Arbeitskräfte. Ich bin ja bei Bewerbungsgesprächen nicht dabei, aber wenn ich das sehe. Ich weiß, das ist unter dem [...] Es gibt Bewerber, aber die Qualität der Bewerber ist manchmal ein bisschen mit einem Fragezeichen versehen. Die haben zwar Ihre Ausbildung und was weiß ich was. Auch an dem Ganzen, wie man sich gibt und so weiter, wie gesagt, ich bin bei Bewerbungsgesprächen nicht dabei, aber ansonsten sage ich mal: Es wird immer weiter automatisiert. Das ist so. Das sind praktisch Jobs, die jetzt noch vielleicht da sind, die werden morgen nicht mehr da sein, weil das nicht mehr gebraucht wird. Das machen Computer, das ist einfach so. Wir legen hier Leitstellen zusammen, wir werden keine Leute entlassen oder so was. Gott sei Dank nicht. Aber da werden auch irgendwann mal keine mehr nachrücken.

(EBA_I_MA5, 81–84)

Die Instandhalterin und Anlagensteuerin, die noch einige Jahre bis zum eigenen Renteneintritt hat, spricht zunächst über die eigene Situation, bevor sie im Gespräch über die Wünsche und Ängste vieler älterer Kolleg_innen jenseits der indirekten Bereiche berichtet, die z. B. befürchten, aufgrund von Erschöpfungszuständen und gesundheitlichen Belastungen nicht mehr lange auf demselben Niveau weiterarbeiten zu können. Im Vergleich zu den Alvorderen sind die Jüngeren zwar formal besser qualifiziert, die sich verändernde Arbeit zu begreifen, allerdings ist ihr praktisches Qualifikationslevel nur schwach ausgebildet – was an mangelnden Erfahrungen im jungen Alter liegen dürfte. Was zunächst als individuelles Problem erscheint, wird in Zukunft durch Automatisierung der betrieblichen Anlagen aufgefangen – sprich mit Rationalisierungsschritten, die unmittelbar Folgen für die Personalstärke zeitigen. Interessanterweise werden hier durch die Interviewte zwei arbeitspolitisch aktuelle Diskurse miteinander verbunden: Demografie und Digitalisierung bzw. Automatisierung. Zum einen wird thematisiert, dass es nicht einfach ist, ausreichend gut qualifizierte Nachrücker_innen für auscheidende Kolleg_innen zu finden, zum anderen wird davon ausgegangen, dass es aufgrund von technologischen Entwicklungen bestimmte Arbeitsplätze in Zukunft gar nicht mehr geben wird.

Diskurse zum demografischen Wandel können theoretische und gesellschaftliche Entwicklungen reflektieren und schließlich zu Aktivitäten führen, den anstehenden Problemen zu begegnen. Im betrieblichen Alltag scheinen aber zumeist ganz praktische Probleme Impulsgeber für die Auseinandersetzung mit dem Thema und seinen individuellen Folgen zu sein, wie dies die Leiterin einer eigens für Belegschaftsbetreuung etablierten Abteilung des Fallbetriebs I in der folgenden Interviewpassage schildert.

I1: Ist das ein Thema, dass Leute zu Ihnen kommen und sagen: Ich hätte da gern mal eine Beratung oder ich bräuchte mal einen Ratschlag, wann soll ich gehen?

A: Das eigentlich eher nicht, das hatten wir noch nicht, weil in der Regel entscheiden sie das für sich selber. Was wir schon hatten, war, dann einfach, dass sie dann gesagt haben: Och Mensch, ich komme damit nicht so richtig zurecht, können Sie mich mal mit begleiten auf die Rentenstelle? Das hatten wir schon ganz oft, dass wir einfach so diese Unterstützung im Behördenmanagement hatten. Ansonsten, ja, ich sage mal, das ist dann mehr so eine Sache, die dann einfach mit der Personalabteilung abgesprochen wird. Also, das war bis jetzt noch kein Thema.

(EBA_I_Fam, 94–101)

Der Renteneintritt ist ein einschneidendes Erlebnis im Leben eines Menschen, mit dem sehr viele persönliche Unsicherheiten verbunden sind. Im Betrieb Chemie I gibt es eine spezielle Abteilung, an die sich die Beschäftigten mit ihren Fragen richten können. Die hier vorhandenen betrieblichen Ressourcen und Angebote werden von den Beschäftigten nach anfänglicher Zurückhaltung mittlerweile häufig genutzt. Betriebe treten in diesem Sinne auch als Unterstützer in einem individuellen Transformationsprozess auf. Ähnliches wird auch aus anderen Fallbetrieben u.a. von den dortigen Betriebsräten berichtet. Allerdings wird woanders wohl weniger intensiv in diese Art von persönlicher Unterstützung investiert, die Beratung reduziert sich häufig darauf, Adressen von anderen Stellen, die Hilfe und Informationen anbieten, weiterzugeben.

Auf der betrieblichen Ebene taucht das Thema demografischer Wandel also eher als eine Reihe von praktischen Herausforderungen (beginnender Fachkräftemangel, Personalengpässe durch mehr Erkrankungen und Fehlzeiten) auf, das gilt sowohl für die Beschäftigten als auch für die Ebene der Geschäfts- und Personalführung. Es sind meist die Betriebsräte, die sich in den Fallbetrieben (in unterschiedlichem Ausmaß) zuerst mit allgemeineren gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen und den damit verbundenen Auswirkungen befassen und damit die Probleme im eigenen Unternehmen in einen größeren Kontext stellen. Meistens gehen aber auch sie zunächst von konkreten Tatbeständen aus. So wird aus Fallbetrieb Chemie J berichtet, dass dort erst relativ spät, als bereits ein Produktivitätsverlust durch unzureichende Personalstärke drohte, reagiert wurde.

- I: Demografischer Wandel ist ja unser Ausgangsthema, geburtenstarke Jahrgänge. Wir werden alle älter, die Jüngeren sind weniger. Ist das ein Thema also im Kollegenkreis? Wird es im Haus, in der Abteilung, wie auch immer diskutiert? So, was heißt das für mich, was heißt es für den Betrieb, für die Arbeit?
- A: Ja, das weniger. Wir merken das hinten, weil wir ja diese besagten Grufttage, Altersfreizeit, weil wir immer mehr werden da hinten. Es sind teilweise, auf Schichten fehlen teilweise vier, fünf Leute durch diese Gruftzeit. Das sitzt so drin dieses Gruftzeit.
- I: Ja, verstehe ich.
- A: Jetzt sind sie langsam wach geworden und stellen auch junge Bengels, die wir hier ausgebildet haben, die übernehmen sie auch Gott sei Dank, weil sie jetzt auf einmal sagen: Mensch, der G. haut ab, der Dings geht schon. Da fehlen so viele Leute auf einmal. Jetzt sind sie wach geworden.

(EBA_J_MA 2, 107–110)

Die hier genutzte Formulierung des „Wachwerdens“ impliziert vorherigen Schlaf – ganz offensichtlich ist damit gemeint, den öffentlichen Warnungen und Diskussionen sei vonseiten der Geschäftsführung zuvor zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt worden oder man habe die dort angesprochenen Probleme für das eigene Unternehmen fälschlicherweise für irrelevant erachtet.

Es ist kaum auszumachen, was in der Frage nach der Bedeutung des gesellschaftlichen Demografiediskurses für die betriebliche Wirklichkeit im Sinne resp. umgekehrt nach der Bedeutung der betrieblichen Entwicklungen für die Gesellschaftsdebatte Henne und Ei ist – allerdings ist von einem seit Dekaden laufenden Diskurs auszugehen, der mit im Betrieb spürbaren Auswirkungen dort aktuell Relevanz gewinnt. Durch die Auseinandersetzung mit dem Problem erwarten sich betriebliche Akteure nicht zuletzt erhöhte Handlungskompetenz. Es scheint, dass in den gesellschaftlichen Debatten virulente Aspekte jeweils für eine Positionierung der betriebspolitischen Akteure herangezogen werden.

Beschäftigte scheinen eher die eigene Alterung oder die der Belegschaft im Betrieb an sich zu bemerken. Auch das ist an gesellschaftliche Diskurse anschlussfähig. In gewisser Weise ist der sich vollziehende demografische Wandel zum Allgemeingut des Wissens über die Gesellschaft geworden und ist zugleich ein in den Betrieben nachweisbarer Prozess. Betriebsräte wie Management ziehen aus den Diskursen je eigene Schlüsse und stellen sich auf veränderte Parameter wie eine verlängerte Erwerbsbiografie ein. Die Debatte aber in all ihren Facetten konzeptuell auf den Betrieb herunterzubrechen, scheint wenig Sinn zu machen – angemessener erscheint der pragmatische Bezug auf konkrete Veränderungen im Betrieb. Die gilt es zu managen und in sozialpartnerschaftlicher Auseinandersetzung einer Lösung zuzuführen – der gesellschaftliche Wandel liegt außerhalb der Reichweite der betrieblichen Akteure.

Diese betriebsbezogene Bescheidenheit kann allerdings auch durchbrochen werden, insofern arbeits- und interessenpolitische Gründe dafür eine Rolle spielen – in einem Fall eines an der Ausformulierung des LePha-TV beteiligten Managers wurde bewusst Anschluss an alter(n)s- wie gesundheitspolitische Debatten gesucht, um eine für das Tarifgebiet geltende Arbeitszeitordnung zu sichern. Der Diffusion betrieblicher Erfahrungen in verbandliche oder gewerkschaftliche Arbeit kann an dieser Stelle nicht nachgegangen werden, anhand des empirischen Materials ist aber anzunehmen, dass zumindest im Rahmen der arbeitspolitischen Positionierungen die betrieblichen Fakten Aufnahme finden. Ansonsten ist eine weitgehende Konzentration auf die betrieblichen Belange dominierend.

Unter den Beschäftigten allerdings findet ein zentraler Aspekt der Debatten zum demografischen Wandel deutlichen Widerhall und wird von vielen kritisch gesehen – gemeint ist die durch gesetzliche Regelungen verlängerte Lebensarbeitszeit.

- B: Und da ist dann unserer Meinung nach die Sichtweise der Politik eine andere wie an der Basis. Und das ist auch mein Anliegen an Sie, wenn Sie das weitertransportieren würden, einfach zu sagen, zumindest bei uns ist das so. Ich weiß nicht, wie es in anderen Betrieben aussieht, aber so ist es. Die Basis sagt: Nein. Ich möchte gesund in die Rente und ich möchte die Rente erleben und ich möchte nicht bis 80 arbeiten.

(EBA_I_MA3(BR2), 36–39)

Auch die hier geäußerte Kritik am gesetzgeberischen Handeln ist noch keine wirkliche Aufnahme der abstrakten Debattenstränge, sondern wird lediglich in konkretem Bezug auf das eigene Empfinden bzw. auf das der Kolleg_innen als Zumutung zurückgewiesen. Insofern handelt es sich um einen interessierenden Teilaspekt, der Eingang in betriebliche Diskussionen unter Kolleg_innen findet. Zugleich findet diese Perspektive Unterstützung auf der Leitungsebene. Offensichtlich besteht kein Interesse an einer bis ins hohe Alter verlängerten Erwerbsbiografie – was allerdings nicht heißt, dass die derzeitigen Regelungen im Vergleich zu den früher geltenden Bestimmungen abgelehnt werden. Vielmehr scheint eine natürliche Grenze an Lebensjahren gegeben zu sein, nach der Arbeit unvorstellbar wird.

Insgesamt ist die allgemeinere Debatte zur demografischen Entwicklung der Gesellschaft und den daraus folgenden arbeits- sowie sozialpolitischen Konsequenzen in den Belegschaften dennoch nur schwach verankert. Sie findet auch (jenseits der damit verbundenen interessenpolitischen Zwecke) bei den institutionellen betrieblichen Akteuren keine allzu große Berücksichtigung. Praktische Konsequenzen haben ältere Jahrgänge aufgrund des Bestandschutzes kaum zu befürchten, die Gewöhnungszeit an verlängerte Erwerbsbiografien scheint hinreichend zu sein. Aktuelle Entwicklungen wie die Rente mit 63 sind eher individuell zu entscheidende Optionen denn beschäftigungspolitisch relevantes Regelwerk. Gleichwohl haben sie z. T. erhebliche Auswirkungen auf das Altersmanagement. Dass der demografische Wandel angekommen ist, wird an zurückgehenden Bewerberzahlen und älter werdenden Belegschaften deutlicher als an theoretisierenden Beiträgen der gesellschaftlichen Debatte – so wichtig sie darin auch sind. Ein greifbarer Ausdruck der damit verbundenen Konsequenzen sind Belastungen in der Arbeit, die Ältere anders betreffen als junge Belegschaften, denen sie aber auch mit anderen Mitteln gegenüberreten, wie der folgende Abschnitt belegt.

5.3.2 Alte und neue Belastungsformen im Alter

Nicht erst seit den Initiativen für eine „Gute Arbeit“ oder seit den ab Beginn der 2000er Jahre durchgeführten Untersuchungen und Handlungsempfehlungen der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ wird verstärkt über mit Arbeit verbundene Belastungen und durch Arbeit hervorgerufene Beschwerden gesprochen. Insbesondere körperliche Erschöpfung, Probleme mit dem Bewegungsapparat oder Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems sind dabei in den Blick geraten. Zunehmend wurde klar, dass z. B. motorische Probleme im Muskel-Skelett-Apparat nicht nur physische Belastungsursachen haben, sondern auch zu psychischen Erkrankungen führen können. In der Folge wird von alten und neuen Belastungsformen gesprochen, die miteinander in Wechselwirkung stehen können. Als alte Belastungen gelten solche, die durch körperlich anstrengende Arbeit (wie Heben) oder durch Hitze und Exposition bei gefährlichen Stoffen entstehen, neue Belastungsformen sind eher psychischer Natur und können durch Stress, Zeitnot, Multitasking, Arbeitsverdichtung sowie Über- bzw. Unterforderung hervorgerufen werden.

Über solche Phänomene wissen auch die Befragten in den Betrieben zu berichten. Es handelt sich dabei in den meisten Fällen um Berichte über das Problem von Beschäftigten, wegen eingeschränkter Gesundheit bestimmte Arbeitsaufgaben nicht mehr so wie früher bewältigen zu können. Auch bestimmte Arbeitsbedingungen werden als der Gesundheit durchaus abträgliche, andauernde Expositionen gesehen, für die es einer Lösung bedarf. In der Regel geht der Problemlösung durch den Betrieb eine Kostenabwägung voraus, wenn es etwa um den Einsatz von technischen Artefakten zur Behebung von Hebetätigkeiten geht. Neben Beschreibungen der alltäglichen Arbeitssituation gibt es in den Interviews häufig auch Verweise auf erschwerte Lebensumstände im privaten Bereich, etwa wenn Pflege und Betreuungsaufgaben die Regenerationszeiten für Beschäftigte verkürzen. Die Aufmerksamkeit für physische Belastungsformen übersteigt keineswegs jene für psychische Belastungen, zumindest in einer abstrakten Art und Weise ist allen Befragten das Vorhandensein beider durchaus bewusst. Die Abwehr physischer Belastungen ist als klassisches Betätigungsfeld der Betriebsräte dennoch ein Stück weit etablierter als die Beschäftigung mit psychischen Gefährdungen. Das scheint im Zusammenhang mit der gegebenen Nähe bzw. Distanz zwischen Beschäftigten und betrieblichen Leitungsebenen zu stehen, ein Umstand, der ein Erkennen psychischer Probleme allenfalls den direkten Vorgesetzten und den unmittelbaren Kolleg_innen erlaubt. Es hat aber mit großer Sicherheit auch etwas mit der (noch) weit verbreiteten Tabuisierung psychischer Probleme

zu tun – die zudem geschlechtsspezifisch konnotiert ist und in einer auf Produktionsebene überwiegend männlichen Belegschaft nur geringe Chancen auf Thematisierung haben dürfte. In der betrieblichen Praxis bleibt es daher häufig nur bei der Ahnung, dass psychische Probleme auch in der eigenen Belegschaft existent sein dürften, als dass konkrete Problemfälle bekannt wären. Bei anderen gesundheitlichen Einschränkungen sieht das anders aus – wie physische Belastungen allgemein sind sie deutlicher manifestiert und bieten damit auch bessere Gelegenheit, Unterstützungsmaßnahmen einzuleiten.

Die als Analysestrategie angestrebte vergleichende Interpretation der Fallbetriebe steht damit vor einem methodischen Problem: Ob es in den untersuchten Betrieben unter den Beschäftigten vermehrt psychische Probleme gibt oder nicht, konnte mit den Interviews nicht gesichert erfasst werden – dazu hätte es einer Vollerhebung bedurft, die zudem von fachlich versierten Wissenschaftler_innen hätte durchgeführt werden müssen. Es kann demnach nicht geschlussfolgert werden, dass in den Betrieben, in denen entsprechende Berichte fehlen, psychische Belastungen faktisch keine Rolle spielen. Eventuell sind sie von den entsprechenden Stellen nur nicht bemerkt worden. Dies hat auch Folgen für die Qualifizierung der Interviewaussagen des Leitungspersonals: Wenn psychische Belastungen nicht thematisiert oder als nicht existent beschrieben wurden, kann das mit der objektiven Lage zu tun haben oder aber das Ergebnis einer Fehlwahrnehmung sein, weil Beschäftigte „sich nicht zu erkennen geben“. Für die folgenden Überlegungen bedeutet dies, im Falle der psychischen Belastungen nur zurückhaltend zu agieren und weniger im Vergleich als vielmehr in einer summarischen Darstellung von entsprechenden Phänomenen über alle Betriebe hinweg zu argumentieren. Das weicht von einer vergleichenden Analyse ab, bezieht jedoch explizit die unsichere Datenlage ein und orientiert dennoch auf belastbare Erkenntnisse. Trotz solcher Einschränkungen lassen sich bezüglich physischer wie psychischer Belastungen durchaus einige Linien ausmachen, die Bedingungen für die Wahrnehmung wie für die Bearbeitung von Belastungsformen darstellen. Dabei gehen Betrachtungen von Belastungen durchaus über die eigentliche Arbeitstätigkeit hinaus, wie die gemeinsame Perspektive eines Geschäftsführers und eines Technischen Leiters im Fallbetrieb C verdeutlicht.

- R: Und was jetzt die älteren Mitarbeiter angeht, da habe ich eigentlich oder haben wir sehr viele gute Erfahrungen gemacht. Also gerade, wenn ich jetzt jemanden, mein Stellvertreter ist auch von der BASF gekommen – ich bin jetzt mal ehrlich – der Mann war frustriert, als der sich hier beworben hat. Der hatte, glaube ich, Hunderte Bewerbungen schon gehabt. 50plus war der.

R1: Ja richtig, der war in einer Maßnahme. Ich weiß jetzt nicht genau, wie ich mich jetzt ausdrücken soll. Das ist eine Maßnahme, dass er eben nicht mehr arbeitslos ist als Arbeitsloser, wo Leute, die schon über 30 Jahre im Geschäft sind, solange gepeinigt werden, bis sie irgendwann einmal aufgeben oder irgendwas, die einfach nicht verständlich sind. Zweimal die Woche müssen die in eine Institution gehen, wo sie Bewerbungen schreiben sollen. Wenn sie die ersten 150 durchhaben, das ist ganz klar: „Ihr müsst dort rein.“ Es ist ganz hart geregelt. Wenn du halt nicht da bist, kriegst du abgezogen. Das heißt, da werden Leute über 50 dermaßen gepeinigt, wirklich gepeinigt ohne Rücksicht auf Verluste.

(EBA_C_1_GF_TL, 111–116)

Nach Angaben der von uns Befragten hat der Betrieb Chemie C also positive Erfahrungen mit Arbeitssuchenden gemacht, die älter als 50 Jahre sind. Ihre Situation wird so dargestellt, dass sie durch einen unverschuldeten Arbeitsplatzverlust in eine prekäre Lage geraten und daraufhin von der lokalen Agentur für Arbeit, die eher als schikanierend als unterstützend beschrieben wird, in fragwürdige Maßnahmen gesteckt worden seien. Betont wird zudem die unsichere Zukunftsperspektive in einem Alter, in dem viele bis vor kurzer Zeit noch über Frühverrentung als Option nachdenken konnten. Der aktuelle Paradigmenwechsel in der Arbeitsmarkt- und Rentenpolitik, der in Richtung verlängerte Erwerbsbiografien geht, dürfte in konkreten Fällen die Verunsicherung noch gesteigert haben. Der von uns befragte Geschäftsführer und der Technische Leiter des Betriebs C kamen im Gespräch immer wieder auf die hohe Motivation und Leistungsbereitschaft von älteren Beschäftigten, die zwischendurch erwerbslos waren, zurück und unterstrichen somit ihre deutliche Kritik an der Praxis der Bundesagentur für Arbeit³⁴. Diese Arbeitnehmer_innen seien in ihrem Betrieb regelrecht wieder aufgeblüht. Die Überwindung zurückliegender Belastungen und die durch den Fallbetrieb C gebotenen Chancen scheinen zu einer Situation geführt haben, von der beide Seiten – Betrieb und Beschäftigte – profitieren.

34 Man beachte die Entsprechung zum Altersstereotyp, das reiferen Beschäftigten per se gute Arbeitstugenden zuschreibt, und sie entsprechend gegen Anwürfe dergestalt in Schutz nimmt, sie sollten sich noch mehr anstrengen – beispielsweise um einen neuen Arbeitsplatz zu finden.

Auf zeitliche Komponenten der Belastungsthematik wird in [Kapitel 5.2.3](#) genauer eingegangen. Ein von vielen Betrieben früher häufig genutztes und nunmehr schmerzlich vermisstes Instrument zum Schutz vor Belastungen insbesondere älterer Mitarbeiter ist das der Altersteilzeit:

- I: Wenn Sie sich diese beiden Punkte noch mal angucken: Also einerseits den Tarifvertrag an sich, wie hilfreich ist der bei der Problematik ältere Arbeitnehmer? Wo hätten wir aber vielleicht auch Dinge, wo Sie sagen, okay, wäre auch schön, wenn das noch geregelt wäre – müsste man vielleicht noch daran arbeiten?
- A1: Also, was wir sehr vermissen, ist eigentlich eine Altersteilzeitregelung. Das hat es früher immer gegeben, ne? Das war tariflich geregelt. Da konnten die Mitarbeiter dann, glaube ich, also mit 59 schon das in Anspruch nehmen, ne? [...] Über sechs Jahre. Das war dann, sage ich mal, drei Jahre die aktive Phase und dann drei Jahre die passive Phase. [...] Geregelt war das tariflich.
- A2: Und die Agentur für Arbeit hat noch draufgezahlt. Das wurde ja dann irgendwann eingestellt.
- A1: Das konnten dann, sage ich mal, fünf Prozent von der Belegschaft in Anspruch nehmen. Und meistens waren wir drüber. Also wir haben das früher viel genutzt, ne? Und meistens waren wir drüber, ich sage mal, da waren wir schon deutlich drüber. Also, das hat man jetzt so eingesehen, ne? Und das war eigentlich viel wert, muss man wirklich sagen.
- A2: Für die Leute auch attraktiv, weil sie nicht viel verloren haben. Jetzt, da es die Zuschüsse nicht mehr gibt, ist es anders.
- A1: Wir hatten damals 85 Prozent [...] Also sie mussten auf ihre Altersfreischichten verzichten, ne? Und hatten 85 Prozent vom Bruttolohn bekommen. Und das haben sie in der aktiven Phase bekommen, aber dann später noch in der passiven auch, ne? Und dann konnten sie in Rente gehen, ne? Da konnten die Mitarbeiter eigentlich ohne große finanzielle Verluste, konnten die schon sechs Jahre [...], also drei Jahre früher in Rente gehen. Eigentlich, ne? Und das, das vermissen wir. Also das gibt es nicht mehr. Den Zuschuss gibt es nicht mehr, ne?

(EBA_D_1 BR, 335–355)

Die hohe Attraktivität von Altersteilzeiten bestand darin, dass über einen praktisch vorverlagerten Renteneintritt eine Belastungsreduzierung auf null möglich war. Durch den Wegfall öffentlicher Förderung hat dieser Ansatz in der Praxis fast ganz an Bedeutung verloren. In der Regel nehmen die Beschäftigten heute die Belastungen bis zum Eintritt in die reguläre Rentenphase in Kauf, um keine finanziellen Einbußen bei der Rentenhöhe zu erleiden. Das Bedauern der Betriebsräte angesichts des faktischen Endes der öffentlich geförderten Altersteilzeit kann als Common Sense in den Fallbetrieben angesehen werden – die Verabschiedung von einem für Betriebe wie Beschäftigte at-

traktiven Modell wird eher hingenommen als gutgeheißen, geschweige denn politisch unterstützt.

In engerem Bezug auf das Alter und damit einhergehende Beschwerden verweist die Geschäftsführerin des Fallbetriebs C auf die Bedeutung des Umfangs von Expositionszeiten, die als eine Aufschichtung von Belastungen am Arbeitsplatz zu verstehen sind, und betont dabei die weithin üblichen Bestrebungen, Ersatzarbeitsplätze bereitzustellen.

- I: Könnte man denn sagen, ich meine, die Diskussion ist ja immer so: Ältere sind leistungsgemindert, möglicherweise rein körperlich?
- R: Ja, haben wir auch. Wissen Sie, wenn Sie Leute haben, wir haben ja hier auch Leute, die sind jetzt 40 Jahre im Betrieb, und früher war natürlich das ganze Thema Arbeitssicherheit, Belastung der Mitarbeiter, Hebezeuge, nur um das jetzt mal zu nennen, nicht in der Weise im Fokus. Und die haben sich z. T. halt auch kaputt geschafft, so. Das ist mir schon auch klar, dass es auch solche Mitarbeiter gibt. Und wir haben welche hier auf der Anlage, die haben bis zu 60 Krankheitstage, das regt mich auch auf, irgendwie. Aber dann muss man der Sache halt auch mal nachgehen. Aber auch da versuchen wir, wenn wir Leute haben, die körperlich nicht mehr ganz so belastbar sind, halt einen Job zu finden, wenn es geht, wo sie dann vielleicht nicht mehr ganz in der Belastungsphase sind. Das geht natürlich nur bedingt. Wir haben auch eine Mitarbeiterin, die ist eine junge Frau, also die hat einen Schwerbehindertenausweis, künstlicher Darmausgang und Hauttransplantationen, also das volle Programm, was Sie sich denken können. Aber, wenn die da ist, die schafft gut, und auf die wird auch aufgepasst vom Kollegenkreis. Also wie halt auch von Herrn X. Es ist jetzt ein junges Mädels, aber da gucken auch die älteren und die erfahrenen Kollegen, nicht so schwer heben. Und gucke mal da und pass mal auf. Das ist dann auch so ein Ausdruck, wo dann vielleicht die Älteren auch sagen, naja, wir passen aufeinander auf.

(EBA_C_1_GF_TL, 117–118)

Kommt es zu auffälligen Krankheitsständen, werden in den Betrieben in der Regel Untersuchungen und ggf. auch Maßnahmen eingeleitet. Unterhalb dieser Schwelle greift aber oft kollegiale Solidarität, wie zahlreiche Betriebsräte berichten. Das heißt, dass versucht wird, etwaige Einschränkungen oder Minderleistungen von Kolleg_innen kollektiv aufzufangen. Klar ist aber auch, dass dies nur partiell geschehen kann und immer auch mit der Gefahr einer Arbeitsüberlastung der Kolleg_innen einhergeht. Es ist den von uns befragten betrieblichen Akteuren darüber hinaus durchaus bewusst, dass solche situativen Lösungen keine wirkliche Antwort auf strukturelle Probleme sind. Ob sich darüber hinausgehende dauerhafte Lösungen finden lassen, hängt von den konkreten Beeinträchtigungen der Beschäftigten sowie von den

Möglichkeiten und Ressourcen der Betriebe ab. In der Regel sehen diese sich aber in der Verantwortung, unterstützend tätig zu werden.

In allen Betrieben wurden im Zusammenhang mit dem Thema Alter und körperliche Belastungen zuallererst häufige Hebe- und Bückbewegungen als Problem genannt. Ständig mehrere Kilogramm schwere Artefakte mithilfe von Bück- und Hebebewegung zu bewegen, ist im fortgeschrittenen Alter oftmals nur noch mit großen Anstrengungen oder Schmerzen möglich, manchmal auch gar nicht mehr. Es sind aber nicht nur die Arbeitsbedingungen an sich, die hier eine Rolle zu spielen scheinen. Vielmehr war in den Interviews häufig vom individuellen Umgang mit diesen und von den Motivationen der Beschäftigten die Rede. Ein Beispiel aus Betrieb Chemie H:

- I: Wie macht man es dann praktisch, also achten Sie da in gewisser Weise darauf [dass die körperlichen Belastungsgrenzen berücksichtigt werden] oder machen es die Mitarbeiter selbst?
- R: Die Mitarbeiter machen es teilweise selber, teilweise machen wir es dann auch, wenn, sage ich jetzt mal, Bedarf ist. Wie gesagt, ich habe eine MS-Patientin, die ist für die Krankheit, die sie hat, bewundernswert, die macht in der Regel Kleinmenge. Ich sage dann, ich muss die dann bremsen und sage, also pass auf XY, jetzt machen wir mal, es wird langsam zu viel. Dann kriegt sie von mir eine Handarbeit oder sie geht zum Packen, also was Leichteres, ja. Oder wenn ein Mitarbeiter sagt, also ich kann mich jetzt heute gar nicht bewegen, ja oder ne, dann versuchen wir das irgendwie hinzukriegen. Schwer macht es halt, dass sie in der Logistik eigentlich keine leichten Arbeitsplätze haben.
- I: Das heißt, man kann eigentlich nur eine andere Bewegung anbieten, die aber auch Heben heißen wird in irgendeiner Form?
- R: Ja, genau, ja.

(EBA_H_1 Leiterin Abteilung zgl. BR, 137-168)

Hier findet sich ein Verweis darauf, dass vermutlich aus oftmals sehr persönlichen Gründen (z.B. aus dem Wunsch heraus, trotz Erkrankung oder körperlicher Beeinträchtigungen nachzuweisen, dass man voll einsatzfähig ist) nicht ausreichend darauf geachtet wird, zu hohe Belastungen bei der Arbeit zu vermeiden. Im obigen Beispiel sieht sich dann die Abteilungsleiterin in der Fürsorgepflicht und versucht, im engen Rahmen der gegebenen Möglichkeiten Ausweicharbeitsplätze anzubieten. Damit ist das Problem nicht grundsätzlich gelöst, aber zumindest die individuelle Belastung für den Augenblick gemindert. Eine langfristige Lösung durch die Versetzung in eine andere Abteilung kommt offensichtlich nicht infrage. Unklar bleibt im konkreten Fall der Grund dafür.

Der von uns befragte Betriebsrat aus dem Unternehmen Chemie D, der im folgenden Interviewausschnitt zu Wort kommt, hält Vorkehrungen, die es ermöglichen würden, über einen längeren Zeitraum Ersatzarbeitsplätze für Beschäftigte mit „Handicaps“ anzubieten, für wünschenswert.

I: Haben Sie im Moment noch ein paar Sachen, so, dass Sie sagen: Die haben wir in der Planung, aber die sind noch nicht realisiert? Also so, dass Sie sagen: Das ist in der Pipeline und sozusagen die Drei-Wünsche-Frage, ja? Wenn Sie jetzt noch irgendwas machen könnten, was aber momentan noch schwierig ist, gibt's da so was noch?

A2: Für mich wär's halt so schön, wenn wir in irgendeinem Werk noch so eine kleine Abteilung hätten, in der wir halt Mitarbeiter, die halt [...] Handicaps haben, die halt verschiedene Arbeiten nur machen, dass man so was machen könnte. Dass man, wo man leichtere Arbeiten machen kann und dann sagt: „Okay, der Mitarbeiter kann jetzt keine Schicht arbeiten. Wir haben da einen Bereich, da finden wir Arbeiten, die für die möglich wären“. Ne? Das wäre so etwas, was ich gut fände. Dass man immer weiß, da kann man Mitarbeiter – auch wenn es nur vorübergehend ist, wenn einer – Es gibt ja auch Mitarbeiter, die vielleicht ein Jahr lang sagen: „Ich kann jetzt nur das und das machen, dann bin ich wieder zurück, kann das wieder machen.“ Dass man so eine Abteilung hätte, wo man sagt: „Okay, das sind so Arbeiten, da kann ich immer jemanden hinsetzen, der einen solchen Platz braucht.“ Das geht auch vorübergehend und manche sind fest. Das wäre so ein Traum von mir, dass wir so was hätten.

(EBA_D_1 BR, 720-737)

Selbst die größeren bzw. konzerngebundenen Betriebe im Sample wie Fallbetrieb D scheinen hier offensichtlich an Grenzen zu stoßen. In allen von uns untersuchten Unternehmen sind Einzelfalllösungen die Regel, weil diese offensichtlich weniger aufwändig erscheinen als institutionelle Lösungen. Nur diejenigen Betriebe mit einer verstetigten Betreuung von Schwerbehinderten durch das Personalmanagement und/oder durch den Betriebsrat sind hier einen Schritt weiter. Ganz offensichtlich bedarf es besonderer Ereignisse und damit verbundener Lernprozesse. Oftmals kommt es erst dann zu Veränderungen, wenn Betroffene Einschränkungen öffentlich thematisieren oder man Konflikten nicht mehr aus dem Weg gehen kann. Erst dann kann anscheinend die Schwelle situativer Lösungen überwunden werden. In einem Fallbetrieb (Chemie F) berichtete die Personalleiterin von einem krankhaft übergewichtigen Mitarbeiter, dessen körperliche Beeinträchtigungen bestimmte Verrichtungen am eigens für ihn eingerichteten Arbeitsplatz nicht mehr erlaubten, sodass über eine Trennung im Rahmen der Feststellung von Arbeitsunfähigkeit nachgedacht werden musste (s. u.).

Schwerbehinderungen können Leistungsfähigkeit und Arbeitsvermögen von Beschäftigten beeinträchtigen, gelegentlich werden Schwerbehinderte aber von Betrieben auch gezielt eingestellt. Die in beiden Fällen erforderliche Bereitstellung besonderer Arbeitsplatzanordnungen bedeutet für die Betriebe zunächst zusätzlichen Aufwand und eine gewisse Unsicherheit über die aktuelle und künftige Leistungsfähigkeit der jeweiligen Person. Sie erhalten bzw. gewinnen damit jedoch die speziellen Erfahrungen und Expertise von schwerbehinderten Menschen hinzu. Der folgende Ausschnitt aus einem Gespräch mit einem leistungsgeminderten Mitarbeiter in Fallbetrieb J zeigt, wie mühselig die praktische Umsetzung von Vereinbarungen ist und wie sehr er um jedes Zugeständnis kämpfen muss.

- I.: Ja, okay. Das heißt, der Betrieb weiß, der geht jetzt auf Reha. Ist der dann nach der Reha nochmal auf Sie zugekommen und hat gefragt, wie ist das, brauchst du was Besonderes, brauchst du Schonzeiten, Schonarbeitsplatz, was weiß ich?
- A.: Am liebsten würde er mich irgendwo hinsetzen, irgendwo an einen Tisch setzen.
- I.: Okay, das war das Angebot dann gleich.
- A.: Ja, wenn es irgendwann nicht geht, dann muss ich sagen, hier, so und so, müssen wir was machen. [...] Ich habe jetzt auch schon vier Kilo abgenommen, nein, fünf sind das jetzt schon. Und das entlastet ja auch die Füße ein bisschen. Aber diese Wadenkrämpfe [...] Das sind ja keine Wadenkrämpfe, Schmerzen in beiden Waden. Wie gesagt, hier vor der Maschine habe ich auch so eine Gummimatte gekriegt, wenn ich darauf stehe, federt das ein bisschen ab. Aber dass ich jetzt Schuhe besorgt kriegen, die so ein bisschen höher sind [...] Nein.
- I.: Müssen Sie sich da selber drum kümmern, so was zu kriegen? Oder ist da irgendeiner im Betrieb, der Ihnen hilft?
- A.: Wir haben ja einen Sicherheitsbeauftragten. Aber wenn man hier was haben will, ist das natürlich eine Katastrophe. [...] Ja, gut, jetzt haben sie für die Maschine diese Matte gekauft, was weiß ich, aber wie gesagt, Schuhe, dafür ist die Rentenversicherung zuständig.

(EBA_J_MA 7, 115–130)

Bevor ein dem individuellen Leistungsvermögen angemessener Arbeitsplatz eingerichtet wird, gibt es in den meisten Betrieben das Angebot verschiedener abgestufter Unterstützungsleistungen. Die Art und Weise, wie in den von uns untersuchten Unternehmen nach Auskunft der Interviewpartner_innen versucht wird, leistungsgeminderte Mitarbeiter_innen zu integrieren, ähnelt sich sehr. Neueinstellungen von Schwerbehinderten kommen so gut wie gar nicht vor. Offensichtlich werden diese als personelle Ressource im Rahmen des demografischen Wandels (noch) eher geringgeschätzt. Die Drohung ei-

nes zukünftigen Arbeitskräftemangels scheint auf die Unternehmen noch nicht genug Druck auszuüben, sodass die Kosten-Nutzen-Abwägung bei Neueinstellungen in der Regel immer noch zu Ungunsten von Schwerbehinderten ausfällt. Andererseits zeugen die Anstrengungen zur Integration von mehr oder weniger stark leistungsgeminderten Belegschaftsmitgliedern, von denen in den Interviews häufig die Rede ist, von einer hohen Bereitschaft, tragfähige Lösungen für alle Beteiligten zu finden. Hierzu ein Beispiel aus Fallbetrieb Chemie F.

R: Wir haben es natürlich einfacher, Umstrukturierungen und Änderungen am Arbeitsplatz direkt vorzunehmen, einfacher, wenn man die Leute abholt und wenn es alles erklärt ist usw., technische Änderungen vorzunehmen. [...] wobei das auch manchmal gar nicht so einfach ist, wenn der eine jetzt mit dem anderen zusammenarbeiten muss und so. Aber das geht sicher einfacher als eine richtige Verhaltensänderung. Wir stoßen auch an unsere Grenzen mit dem Gesundheitsmanagement. Sie haben hier vielleicht eine Situation, dass jemand seinen Arbeitsplatz verliert. Wir wissen das seit Jahren. Verlieren wird er ihn, weil er nur an einer einzigen Stelle des Hauses einsetzbar ist, und das aufgrund seines exorbitanten Gewichtes. Ja, wir haben jemanden, der quasi nicht laufen kann oder wenn – Wahnsinn. Man denke nur daran, es gäbe einen Brand im Betrieb. Dieser Arbeitsplatz ist extra auf ihn zugeschnitten, damit er [...] eine exzellente Leistung an diesem Arbeitsplatz erbringt, mit sämtlichen Hilfsmitteln ausgestattet, weil er sich ja nicht bewegen kann. Aber dieser Arbeitsplatz wird, und das wissen wir alle, demnächst wegfallen. Es ist eine unheimliche Herausforderung für uns alle, inklusive des Betriebsrats, in dem natürlich ver.di vertreten ist, oder für den Betriebsarzt, mit dem Mann zu sprechen, weil da können wir organisatorisch nichts machen, da kommen wir an unsere Grenzen. Es gibt andere Arbeitsplätze, die wir anbieten können, aber dazu müsste er laufen können. Aber was ist, wenn ich das nicht kann? Ja, das sind auch Sachen: Eigentlich geht es um Verhaltensänderung. Das ginge nur, wenn der Mann selbst da selbst, ja.

(EBA_F_2_PL, 53–83)

Auch wenn die hier zitierte Personalleiterin skeptisch ist, was die Möglichkeiten angeht, den Arbeitsplatz für den nur beschränkt einsatzfähigen Mitarbeiter zu erhalten, ist ein hohes Engagement der Personalabteilung für dessen Verbleib im Unternehmen unverkennbar. Diese Haltung ist nach Angaben unserer Interviewpartner_innen auch in anderen Betrieben zu finden: Leistungsgeminderte Kolleg_innen werden nicht alleingelassen, in der Regel wird versucht, sie an besser geeignete Stellen und Arbeitsplätze im Betrieb zu versetzen, und meist werden außerbetriebliche Unterstützungsleistungen vermittelt oder auch organisiert. Das lässt sich als Würdigung und Anerkennung bis-

heriger Leistungen interpretieren. Man bemüht sich, Beschäftigte mit einem sich verschlechternden Gesundheitszustand bis hin zur Schwerbehinderung als Mitarbeiter_innen zu halten. Neueinstellungen Schwerbehinderter steht man dagegen deutlich skeptischer gegenüber. Das wird u. a. mit den hohen Sicherheitsstandards begründet. Es lässt sich daher ein ambivalenter Umgang mit Leistungseinschränkungen wie körperlichen Beeinträchtigungen feststellen: „Verdienten“ Beschäftigten wird entgegengekommen, neue Mitarbeiter_innen mit Behinderung werden immer noch nicht als wertvolle zusätzliche Ressource im demografischen Wandel aufgefasst, sondern gelten in der Regel als zu aufwändig. Eine Professionalisierung im Umgang mit Schwerbehinderten könnte hier Abhilfe schaffen, sie ist in Form einer Schwerbehindertenvertretung³⁵ meist aber nur in größeren Betrieben installiert. Der Fallbetrieb D, von dem in der folgenden Interviewpassage die Rede ist, ist so eine Ausnahme. Der von uns befragte Betriebsrat berichtet von einer auf Erfahrungen beruhenden Professionalisierung, die den Umgang mit der Leistungsfähigkeit und dem Arbeitsvermögen von Schwerbehinderten vereinfacht.

- I: Nun kann man sich ja vorstellen, dass auch [...] Es ist ja dann doch ein übersichtliches Unternehmen sozusagen. Wir hatten ja auch gerade den Herrn X [...] hier zu sitzen, der uns auch schon ein bisschen eingeführt hat. Wie sieht es denn da in der Zusammenarbeit aus? Also kennt er das auch, weiß er das auch alles? Und ist er dann auch bereit, sozusagen, zusammen mit allen an einem Strang zu ziehen? Gibt es aber auch Probleme möglicherweise? Jetzt auch gerade mit [...] ich meine, Ältere müssen dann eben auch eine Nacht mal durcharbeiten, das kann er ja auch nicht ändern.
- A1: Gut, ich denke, das Thema Schichtarbeit – er hat noch keine Schicht gearbeitet, glaube ich, ne? [...] Er kennt die Themen, aber er hat es halt noch nicht am eigenen Körper erfahren. Der Herr Y [Personalverantwortlicher] war vorher [...] Fachkraft für Arbeitssicherheit bei uns im Konzern, die höchste Fachkraft für Arbeitssicherheit. Und der hat viele Themen schon bearbeitet, bevor er Personalchef wurde. Und von daher kennt er verschiedene Themen schon, ne?
- A2: Wir haben nicht viele Arbeitsplätze, die wir anbieten können außerhalb von der Schicht. Aber wir haben ein paar schwerbehinderte Mitarbeiter oder Mitarbeiter, die krankheitsbedingt keine Nachtschicht arbeiten können, für die wir Lösungen gefunden haben. Aber das sind halt einige wenige. Wenn das mehrere [...], also größere Gruppen wären, würde es schon schwieriger werden. Aber im Moment können wir das eigentlich noch ganz gut regeln, ne?

35 Weder ist in jedem Fall ausgemacht, dass schwerbehinderte Bewerber_innen ihre Behinderung im Bewerbungsverfahren angeben, noch dass sich die Schwerbehindertenvertretung stets auch für die Einstellung schwerbehinderter Bewerber_innen stark macht (vgl. Guggemos 2017).

A1: Also mit dem [...] Ich weiß nicht, wie man sich da ausdrücken soll [...] Man ist schon bemüht, sage ich mal, dass ältere Mitarbeiter, sage ich mal, die nicht so körperlich hart arbeiten müssen, ne? Aber wir sind halt, man darf es nicht vergessen, wir sind ein Vollkonti-Schicht-Betrieb, ne? Und schichtmäßig kann man da wirklich nicht viel machen. Es gibt halt vereinzelt Bereiche, wo man dann sagen kann: Hier wird Teilkonti gearbeitet. Da kann man auch mal einen Mitarbeiter einsetzen, der nachtschichtbefreit ist, ne? Aber das ist faktisch sehr begrenzt. Und ja, das ist halt schon schwierig dann. Also ich sage mal: Das Schlimmste, was dem behinderten Mitarbeiter passieren kann, ist, dass er keine Schicht mehr arbeiten kann. Weil dann haben wir ein richtiges Problem. Alles andere, sage ich mal, haben wir bis jetzt immer geregelt gekriegt. Ich meine, natürlich ist alles begrenzt, ne? Und irgendwann wird es immer schwieriger, ne? Aber, sage ich mal, alles andere kriegt man irgendwie geregelt. Aber wenn einer keine Schicht mehr arbeiten kann, haben wir ein richtiges Problem.

(EBA_D_1 BR, 51–62)

Professionalisierung in diesem Zusammenhang meint, dass es mehr oder weniger eingespielte Wege und Routinen bei der Problemlösung gibt, auch wenn diese nicht unbedingt zum allseitigen Erfolg führen. Bei sichtbar werdenden Problemen sind die zuständigen Ansprechpartner bekannt, genauso wie ein gewisser Kanon an Handlungsoptionen, der auf Erfahrungen mit vergleichbaren Fällen in der Vergangenheit beruht. Die Professionalisierung ist nur bedingt bewusst herbeigeführt worden, sondern hat sich eher über das praktische Lernen der verschiedenen betrieblichen Akteure ergeben – zumal viele von ihnen mit hohem Engagement an die Herausforderung herangehen.

Solche pragmatischen Lösungsansätze erfordern von allen Beteiligten eine intensive Auseinandersetzung und führen gelegentlich zu unkonventionellen Lösungsansätzen, worauf der folgende Interviewausschnitt verweist, die man in dem ansonsten eher starren System der industriellen Produktion kaum vermuten würde.

A2: Ja, haben wir auch. Wir haben ja auch Mitarbeiter, die noch auf einem Schonarbeitsplatz sind, vielleicht für ein paar Monate. Und dann sind die halt später wieder in der Produktion. Und das gibt es ja häufig, dass man eine OP hatte, dass man vielleicht noch nicht alles machen kann oder sagt: „Okay, im Moment bin ich halt eingeschränkt.“ Und wir haben gerade einen gehabt, der hatte einen Herzinfarkt und durfte deswegen ein halbes Jahr keine Nachtschicht machen. Und da haben wir halt geguckt, wo wir ihn unterbringen. Der war jetzt immer in den verschiedenen Anlagen, hat keine Nachtschicht gemacht und hat dann auch die Qualitätssicherung gemacht, aber an verschiedenen Anlagen. Er war dann halt nicht mehr in

seiner Schicht, der war halt in drei verschiedenen Schichten. Weil durch die Vollkonti ist es halt nicht möglich, dass er dann [...] Wenn er keine Nachtschicht und keine Mittagsschicht macht, dass er halt in allen drei Schichten ist. Der hat das jetzt ein halbes Jahr gemacht, ist jetzt [...] war wieder bei unserem Werksarzt, auch bei seinem Arzt. Er ist mittlerweile so stabil, traut sich's auch zu und arbeitet jetzt wieder die Vollkonti. Müssen wir jetzt mal sehen, wenn das auf Dauer, Monate ist, wie wir das regeln. Ob das dort weiter so geht und ob er sich dabei stabil fühlt. Wir sind dann auch immer im Gespräch mit ihm. Ja. Entweder geh ich mal vorbei oder der Herr Personalleiter macht dann einen Termin. Und wir gucken dann schon und sprechen mit ihm, ob das funktioniert, damit das halt keine Rückschläge gibt. Wir wollen natürlich schon haben, dass die Mitarbeiter nicht noch mal einen Herzinfarkt bekommen oder erneut erkranken.

(EBA_D_1 BR, 720–737)

Die Fürsorgepflicht für den Beschäftigten steht im Zentrum der flexiblen Reaktion des Fallbetriebs D auf eine eingetretene Problemlage – das langsame Heranführen an den Wiedereinstieg in die (Wechsel-)Schichtarbeit folgte den Notwendigkeiten des individuellen Genesungsprozesses. Ähnliche Berichte gibt es auch aus anderen Betrieben: Im Fallbetrieb J etwa war von besonderen arthritischen Beschwerden eines Mitarbeiters die Rede oder von häufigen Herz-Kreislauf-Erkrankungen unter Älteren. Belastungen im Alter sind entweder ein direktes Ergebnis der Arbeitsorganisation und/oder stehen in Verbindung mit gesundheitlichen Einschränkungen, u. U. durch lange Expositionszeiten im Arbeitsleben, die bestimmte Arbeitsgänge erst zur Belastung werden lassen. Die Betriebe stehen jedoch vor der Herausforderung, auch die körperlichen Beschwerden ihrer jüngeren Mitarbeiter_innen ernst zu nehmen und darauf einzugehen. Ein Betriebsrat des Fallbetriebs E schildert die Ergebnisse einer Umfrage zu diesem Themenkomplex.

- I1: Gab es andere Auffälligkeiten, dass die Älteren mehr über diese oder die Jüngeren mehr über diese Themen berichten?
- R: Nein, gab es nicht, kann man eigentlich so sagen, gab es nicht. Es ist schon so, dass die Jüngeren eher für sportliche Aktivitäten sind, wie wir es vorhin schon gesagt haben, aber sonst ist es schon sehr breit aufgestellt. Es ist jetzt nicht so, dass man wirklich sagen kann, die Altersgruppe will nur das und die andere wollen nur Rückenschule. Nee, so ist es nicht. Und es gibt, was Beschwerden angeht, auch junge Leute, die Beschwerden haben, d. h. z. B. Rückenprobleme.

(EBA_E_2BR, 109–118)

Das deckt sich mit der Erfahrung, dass Ältere seltener, dann aber länger krank werden als Jüngere, die häufiger, aber dafür kürzer krankheitsbedingt der Arbeit fernbleiben. Belastungen im Betrieb durch eine altersspezifische Reduzierung des Personals und damit Verjüngung des Altersdurchschnitts entgegenzutreten, wird in der Regel als wenig überzeugender Ansatz mit der Gefahr des Verlustes von Erfahrung gesehen, auch wenn im Einzelfall Maßnahmen wie Altersteilzeiten oder -freizeiten zur Anwendung kommen. Der Grund für Belastungen wird meist nicht im Alter an sich, sondern in den Arbeitsbedingungen gesehen. Beispielhaft steht hierfür die folgende Aussage des von uns befragten Betriebsrats im Fallbetrieb F.

- I: Wenn Sie mal so eine Bilanz ziehen würden: Wäre es sinnvoll, Sondermaßnahmen für ältere Beschäftigte zu haben? Oder wäre es eher besser, so ein Gesamtportfolio für alle zu haben? Wie wäre da Ihre Einstellung?
- R: Es ist total schwierig, Maßnahmen speziell für Ältere zu treffen.
- I: Weil?
- R: Ja, die Hauptprobleme liegen ja in den Anforderungen des entsprechenden Berufs. Und wie wollen Sie diese für Ältere entsprechend umgestalten? Dann müssten Sie ja die Anforderungen wieder etwas herunterschrauben.

(EBA_F_1 BR, 243–250)

Unter berufsspezifischen Anforderungen sind zum einen bestimmte handwerkliche Fähigkeiten zu verstehen, zum anderen ein gewisser Leistungsumfang. Handwerkliche Kompetenzen lassen sich durch Qualifizierungsmaßnahmen vermitteln, aber im vorangegangenen Zitat wird implizit auf die Leistungsseite des Problems verwiesen. Gesundheitliche Belastungen entstehen durch die jeweiligen Arbeitsbedingungen in den Betrieben und diesbezüglich ist eine Intensivierung der Anforderungen, d. h. z. B. eine deutliche Arbeitsverdichtung zu verzeichnen. Es muss mehr geleistet werden, eine Absenkung der Leistungsanforderungen erscheint kaum realistisch. Maßnahmen für Ältere können hier nicht greifen – oder haben allenfalls kompensatorische Funktion, könnte man ergänzen. Im folgenden Ausschnitt aus einem Interview mit einem Beschäftigten des Fallbetriebs I wird noch ein weiterer wichtiger Aspekt – nämlich die psychische und soziale Komponente von Arbeitsbelastungen – thematisiert.

- I: Aber macht sich Alter auch hier bemerkbar, im Sinne von Belastungen oder Gesundheit?
- A: Ja, mit Sicherheit. Das hängt wieder speziell bei mir, ich kann nur für mich reden. Andere Kollegen fahren jeden Tag von [...] hierher und zurück. Aber das ist ein kleiner Unterschied, denke ich, ich bin hier jeden

Tag von der Familie getrennt. Und natürlich wird die Fahrerei schwerer. Das ist nicht mehr so, wie es war, als ich 30 oder 40 war, das merkt man. Die normalen Wehwehchen, sage ich mal, merkt man. Die jetzt hier direkt im Job, wie jetzt voriges Jahr und dieses Jahr sind natürlich straffe Jahre, sage ich mal. Wir haben sehr viel Geld in die Hand genommen, und so viel Kollegen sind wir ja auch nicht hier. Großes Investitionsprogramm durchgeführt und ja, ich sage mal, da spielt natürlich auch die Erfahrung eine Rolle, Wesentliches vom Unwesentlichen zu trennen. Und dann spielt natürlich das Team eine Rolle, mit dem Sie sich hier bewegen. Also das ist bei uns so, und da kann ich für alle Bereiche sprechen, mit denen ich zu tun habe. Also man fährt nicht schweißüberströmt früh auf Arbeit am Montag, sondern mit allen arbeitenden Problemen. Stimmt die Atmosphäre? Das ist unwahrscheinlich wichtig. Wenn die nicht stimmt, dann stehen Sie das nicht durch.

(EBA_I_MA5, 12–14)

Die Restrukturierung eines Betriebsteils wird hier von dem Interviewten als eine zusätzliche psychische Belastung beschrieben: zwei Jahre mit vielen neuen Anforderungen und Unsicherheiten, die zu der bereits bestehenden Belastung durch das ständige Pendeln zwischen Wohn- und Arbeitsort bei zunehmenden Alter noch hinzukamen. Unterstützung, so unser Eindruck auch aus anderen Interviews, findet man vor allem im Kollegenkreis, auch wenn dort nicht alle Erfahrungen persönlich geteilt werden müssen. Was Alterungsprozesse und die damit verbundenen Probleme angeht, so haben jüngere Kolleg_innen oftmals das Beispiel der eigenen Eltern vor Augen und können damit zumindest die Bedeutung davon erahnen. Auch Jüngere haben z.T. schon Erfahrungen mit dem Schwinden eigener Körperkräfte gemacht oder schätzen den größeren Erfahrungsschatz ihrer älteren Kolleg_innen, auch wenn diese in mancher Hinsicht nicht mehr so leistungsfähig sind.

Als generalisierbare Erkenntnis kann bilanziert werden: Viele gesundheitliche Belastungen können mithilfe von dem Problem gegenüber offenen und kooperationsbereiten Kolleg_innen, Betriebsräten, unmittelbaren Vorgesetzten oder auch Angehörigen des Managements bis zu einem bestimmten Grad gemindert werden. Häufig ist für die Betroffenen schon wichtig, dass ihre Probleme nicht als individuelles Versagen, sondern als eine grundsätzliche und verallgemeinerbare Herausforderung betrachtet werden. Wo dies nicht ausreicht, wird häufig zu (technischen) Hilfsmitteln gegriffen und werden über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus gesundheitsförderliche Angebote gemacht. Hilfsmittel zum Bewegen schwerer Güter unterliegen einer Prüfung. Das bedeutet für die einzelnen Betriebe zusätzlichen Aufwand, dem gern aus dem Weg gegangen wird, wenn sich andere Lösungen anbie-

ten. Trotzdem scheint ein Grundverständnis in den Unternehmen vorhanden zu sein, dass viele Arbeitsbedingungen, z.B. Arbeitszeiten (Schichtbetrieb), gesundheitlich besonders belastend sein können und es hierfür Lösungen bedarf – dies alles allerdings immer unter dem Vorbehalt der Tragfähigkeit für den Betrieb. Jede Investition in für kranke, schwerbehinderte oder ältere Arbeitnehmer_innen belastungsmindernde Maßnahmen ist Teil einer Kosten-Nutzen-Rechnung und muss am Ende mit einem Vorteil für den Betrieb verbunden sein. Das setzt in gewisser Weise auch voraus, dass Beschäftigte eigenverantwortlich Überlastungen anzeigen. Dieses Frühwarnsystem funktioniert aber nicht immer. Es besteht z.B. die Gefahr, dass entsprechende Hinweise im betrieblichen Alltag versickern. Die in der Chemieindustrie gut ausgebauten Arbeitsschutzvorschriften sollten hierfür einen verlässlichen Rahmen bieten, darüber hinausgehende Schritte bzw. Maßnahmen stehen jedoch unter einem Finanzierungsvorbehalt. Belastungsminderung durch Verhältnisprävention hat damit im Vergleich zu relativ günstigen Angeboten der (kompensatorischen) Verhaltensprävention weiterhin einen schweren Stand.

5.3.3 Arbeitszeit – diachrone und synchrone Be- und Entlastungen

Die Arbeitszeit ist bekanntermaßen ein die Qualität des Lebens – über das eigentliche Arbeitsleben hinaus – maßgeblich beeinflussender Faktor. Der Einsatz von Lebenszeit für Erwerbsarbeit ist für die meisten Menschen ein notwendiger Beitrag zu ihrem Lebensunterhalt. Die Höhe des Entgelts kann ausschlaggebend dafür sein, wie viel man arbeitet und wie viel Zeit für andere Tätigkeiten als die Erwerbsarbeit übrigbleibt. Im Hinblick auf Letztere ist eine Vielfalt an Formen zu verzeichnen, die Vollzeitwerbstätigkeit, verschiedene Teilzeitvarianten, diverse Schichtarbeits- oder sich verändernde Lebensarbeitszeitmodelle umfasst. Dabei wirken sich gesetzliche Vorgaben wie das Arbeitszeitgesetz mit seinen Regelungen u. a. zu Ruhephasen ebenso wie tarifvertragliche Vereinbarungen (im Bereich der Chemieindustrie ist z.B. die Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit in den Tarifgebieten West bzw. Ost unterschiedlich geregelt) auf die konkrete Ausgestaltung in den Betrieben aus. Jenseits solcher formalen Vorgaben spielen auch informelle Übereinkünfte auf betrieblicher Ebene eine Rolle, die z.B. notwendig werden, wenn Arbeitsprozeduren durch unerwartete Ereignisse unterbrochen werden oder private Belange wie Kinderbetreuung eine vielleicht nur kurze Auszeit von einzelnen Beschäftigten erfordern. Das kann die Form einer persönlichen

Abprache mit dem Vorgesetzten annehmen oder über betriebliche Vereinbarungen zwischen den verschiedenen Betriebsparteien erfolgen.

Als Ergebnis dieses Zusammenspiels von formalen und informellen Arbeitszeitregelungen haben sich über die Jahre Veränderungen ergeben, die auf eine größere Heterogenität und Flexibilität verweisen: Die Teilzeitschäftigung hat sich seit 1992 in Deutschland fast verdoppelt, die Arbeitszeit der Vollbeschäftigten bewegt sich dagegen auf einem gleichbleibenden Level von knapp 42 Stunden pro Woche (Seifert 2015). Der Arbeitszeitreport 2016 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) für Deutschland berichtet allerdings von weitaus umfänglicheren Arbeitszeiten, die bis zu 45 Stunden pro Woche betragen (vgl. Wöhrmann et al. 2016). Es existieren u. a. branchen-, status-, alters- und nicht zuletzt genderbezogene Differenzen hinsichtlich des Umfangs und der Lage von Arbeitszeit. Schichtarbeit sowie Nacht- bzw. Wochenenddienste nehmen zu und wirken sich gesundheitlich und auf die Qualität sozialer Beziehungen aus. Über die Hälfte der Beschäftigten arbeitet zumindest gelegentlich zu solchen Zeiten (ebd.). Schichtregelungen gelten als gesundheitsbelastend, insbesondere Konti-Schicht-Formen bringen eine Vielzahl von Phänomenen hervor wie etwa Erschöpfungszustände, die erhebliche Bedeutung für die Leistungsfähigkeit und für die Balance von Arbeit und Leben haben. Aber auch für die weithin als Standard angesehenen tageslichtzentrierten Arbeitszeiten gilt die Feststellung, dass Flexibilisierung ein charakteristisches Kennzeichen der Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte ist. Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Überstunden und Langzeitkonten erzeugen eine hohe Variabilität der heute üblichen Einsatzzeiten.

Die aktuelle arbeitszeitpolitische Debatte stellt eben diese Trends der zunehmenden Heterogenität und Flexibilisierung der Arbeitszeiten in den Mittelpunkt der Auseinandersetzungen zwischen den Sozialpartnern. Dabei geht es jenseits eines starren Arbeitszeitgefüges gegenwärtig im Kern um unterschiedliche Flexibilitätsvorstellungen: Während die Arbeitgeber naturgemäß den Notwendigkeiten einer flexiblen Produktion und Erstellung von Dienstleistungen eine herausragende Bedeutung beimessen und auf weitere Lockerungen z. B. im Arbeitszeitgesetz (Infragestellung der Ruhephasen wie des Acht-Stunden-Tags) drängen, zielen Beschäftigte und deren interessenpolitische Akteure auf eine größere Zeitsouveränität etwa durch Wahlarbeitszeiten, die lebensphasenspezifischen Anforderungen in der Privatsphäre besser gerecht werden. Dazu gehört u. a. der Anspruch auf temporäre Teilzeitarbeit mit dem Rückkehrrecht zur vollen Arbeitszeit. Einige Vorstellungen, die bis hin zu einer generellen Verkürzung der Arbeitszeit reichen, beinhalten For-

derungen nach Lohnausgleich – nicht aber in jedem Modell ist das zwingend vorgesehen. In vielen Bereichen, so auch in der hier die empirische Grundlage bildenden chemisch-pharmazeutischen Branche, gelten vielfältige tarifvertraglich abgesicherte Regelungen wie Langzeitkonten oder Altersteilzeit. In manchen Ansätzen, die auf eine verringerte Arbeitszeit drängen, soll damit einhergehenden Einbußen beim Entgelt mit Instrumenten begegnet werden, die diese nicht vollständig ausgleichen, jedoch verkleinern können.

Auch unter solchen tariflichen und gesetzlichen Gegebenheiten bleibt das Gefüge von formal zertifizierten Instrumenten und eher informellen Absprachen im Arbeitsalltag über ad hoc notwendige Änderungen bezüglich der Arbeitszeit bestehen und kann als Sinnbild einer variablen Ordnung angesehen werden. Wie starr in diesem Rahmen die Arbeitszeiten sind, welche Flexibilität von Beschäftigten erwartet oder ihnen zugestanden wird, ist nicht zuletzt für ggf. leistungsgewandelte ältere Beschäftigte von hoher Relevanz – darauf zielen nicht zuletzt die Vereinbarungen in den Tarifverträgen.

Im Folgenden soll dieses innerhalb der Zeitordnung individuellen Lebens und kollektiver Beschäftigung stehende arbeitszeitbezogene Gefüge im Spannungsverhältnis von betrieblichen wie individuellen Ansprüchen durchleuchtet werden. Es wird erstens dargestellt, wie in den Fallbetrieben die Arbeitszeit faktisch ausgestaltet ist, zweitens wird auf das Problembewusstsein im Betrieb sowie auf etwaige Lösungsansätze für bestehende Probleme eingegangen. Dies schließt unter Berücksichtigung der diesem Bericht zugrundeliegenden Fragestellung die in der Praxis verfolgten (ggf. tariflich vereinbarten) Arbeitszeitregelungen für Ältere mit ein. Zu Beginn der folgenden Ausführungen steht ein Vergleich (siehe hierzu Tabelle 7) der mehr oder weniger eindeutig kodifizierten betrieblichen Arbeitszeitregelungen. Dabei erscheint es wenig sinnvoll, offizielle Definitionen als Messlatte anzulegen und Betriebe danach zu klassifizieren. Der Fokus liegt stattdessen auf dem Nebeneinander unterschiedlicher Modelle als systemischer Faktoren der faktischen betrieblichen Arbeitszeitregelungen. Die Aussagen in den von uns geführten Interviews verweisen auf abteilungsbezogene Arbeitszeiten, die zwischen Normalarbeitszeit und Wechselmodellen wie Zwei-Schicht bzw. (Voll-)Kontinental-Schicht changieren. In unterschiedlichem Ausmaß kommen flexibilisierende Instrumente wie Langzeitkonten und Überstundenregelungen zur Anwendung.

Primäres Arbeitszeitmodell

Für alle Betriebe zeigt sich eine Differenz bei den Arbeitszeitkorridoren zwischen den produktiven und den verwaltenden bzw. forschenden Abteilungen. Letztere lehnen sich in aller Regel an die sogenannte Normalarbeitszeit an, überwiegend ergänzt durch Gleitzeitregelungen. Die gewerblichen Bereiche hingegen zeichnen sich durch eine überaus hohe Diversifizierung aus: Die Palette umfasst Vollkonti-Schichten an 365 Tagen im Jahr, Konti-Schicht-Modelle mit nur gelegentlichen Zusatzschichten am Wochenende oder ohne solche mit dann im Einzelfall zu treffenden Absprachen, des Weiteren Zwei-Schicht-Betriebe mit oder ohne Wochenendeinsatz. Es gibt aber auch Normalarbeitszeiten in der Produktion. Überall finden wir Teilzeitbeschäftigte (nicht nur solche in Altersteilzeit), aber nur selten werden Teilzeitbeschäftigte von der Geschäftsführung systematisch als Flexibilitätspuffer angesehen. Bei der Beantwortung der Frage, was für die Einrichtung von Nacht- oder Wochenendschichten spricht, wurden von den Befragten meist produktionstechnische Besonderheiten hervorgehoben. Wenn chemische Prozesse thermokritisch sind oder aber lange Stand- und Lagerzeiten von chemisch-pharmazeutischen Stoffen zur Abwehr von Verunreinigungen zu vermeiden sind, bietet sich eine durchgehende Arbeitszeit an, also an 365 Tagen im Jahr bzw. eine Sechs-Tage-Woche.

Beim primären Arbeitszeitmodell herrscht also eine große Vielfalt. Sie zeigt sich im einzelnen Betrieb in abteilungsspezifischen und aufgabenbezogenen Varianzen, denen die in [Tabelle 7](#) skizzierten Schichtmodelle zugrunde liegen. Differenzen bestehen vor allem bei der konkreten Ausgestaltung (es gibt aufeinanderfolgende resp. versetzte Schichten) und bei der Lage und Dauer der Arbeitszeiten. Es überwiegen Zwei-, Drei- oder Vier-Schicht-Systeme, nur in einem Fallbetrieb wird auch in der Produktion ausschließlich am Tag gearbeitet. Was die Zuweisung zu einer bestimmten Schicht angeht und deren Dauer, gibt es rollierende Schichtmodelle in der Vollkonti-Variante mit einem zwei- bis dreimaligen Wechsel am Tag, aber auch Regelungen, bei denen nur einmal in der Woche oder im Monat ein Wechsel bei ansonsten stabilen Arbeitszeiten erfolgt. In einem unterschiedlichen Ausmaß und Modus wird dabei das Wochenende bzw. der Samstag als Arbeitszeit einbezogen. Generell steht dieser Fülle an Schichtmodellen ein mehr oder weniger einheitliches, im Kern lediglich in der Ausgestaltung von Gleitzeit bzw. dem Fehlen dieser Möglichkeit unterscheidbares Modell innerhalb der als Normalarbeitszeit geltenden Bandbreite gegenüber. Für die Angehörigen der älter werdenden Belegschaften ist demnach von deutlich unterschiedlichen Belastungssituationen auszugehen, abhängig auch von der Dauer der individuel-

Betriebliche Arbeitszeitformate

Unternehmen	primäres Arbeitszeitmodell	primäre(s) demografische-orientierte(s) Instrument(e)	Möglichkeit individueller Zeitautonomie	Bedeutung informellen Zeitmanagements	arbeitszeitbezogener Flexibilitätsmodus
Chemie A	P: Ein-Schicht-Betrieb ohne WE (früher: zeitversetzte Schicht ohne Nacht)	Langzeitkonto; Ost- und West-Tarifgebiet = differente Arbeitszeiten	feste AZ ohne Erfassung; individuell 10h/4-Tage in ausgewählten Betriebszeiten teilen aufgrund langer Anfahrt	direkt mit Vorgesetzten auszuhandeln; hohes Reaktionsvermögen aufseiten von Betrieb und Individuum	Produktionssicherung (mit Zugeständnis an AN)
Chemie B	P: versetztes Schichtmodell ohne Nachtwechsel F/V: Gleitzeit in Verwaltung	zukünftiger Aufbau Langzeitkonten; Monolösung durch Betriebsrat favorisiert	Gleitzeit ohne Arbeitszeiterfassung; 2,5 LePhaStunden ohne Blockmodell; Problem: lange Anfahrten	mit direkten Vorgesetzten auszuhandeln; relative Autonomie bei wenig Produktions-zwängen	Ausgleich betrieblicher und individueller Bedarfe bei hoher Eigenverantwortung des Personals
Chemie C	P: 2/3-Schicht-Betrieb in 5-Tage-Woche; selbst: Zusatzschicht WE freiwillige Tagschicht F/V: Gleitarbeitszeit	mögliche Arbeitszeitmodelle nach Auftragsvolumen und Tarifeboten; keine LePha-Modelle	wegen Schichtbetrieb schwierig umzusetzen; für Einzelne: 10h/4-Tage und Nachtschicht auf Verlangen	Absprachen mit Geschäftsführung/Abteilungsleiter möglich (zentralisiertes Modell); BR in individuelle Arbeitszeitregeln eingebunden	Auftragsvolumen als Kern produktionsorientierter Flexibilisierung (freiwillige Zusatzschichten); Kompensation: Sozial-Event vor Zeitausgleich

Unternehmen	primäres Arbeitszeitmodell	primäre(s) demografische orientierte(s) Instrumente(e)	Möglichkeit individueller Zeitautonomie	Bedeutung informellen Zeitmanagements	arbeitszeitbezogener Flexibilitätsmodus
Chemie D	P: Vollkonti-4-Schicht (24/7) bei Bereitschaftsdiensten direkter Vorgesetzter; mit 2-Schicht-Betrieb für Schwer-behinderte. FV: Normalarbeitszeit	Mix aus tariflichen Angeboten inkl. Altersteilzeit und Altersfreizeit	Versuch modifizierter Vollkonti-Schicht mit freiem WE (eingestellt); Jahres-schicht-pläne mit Abänderungschance	Jahresschichtplan mit informeller Tauschmöglichkeit auf Kollegenbasis (Selbstorganisation auf Arbeitsplatzebene)	Produktionssicherung im Modus leicht flexiblierter Standardisierung im Jahresrhythmus
Chemie E	P: abteilungsbezogen überwiegend Vollkonti-Schicht, minoritär 3-Schicht ohne WE; FV: Normalarbeitszeit	Mix tariflicher Angebote: insb. Altersteilzeit und -freizeit; Wahlfreiheit: wöchentlich oder Block; Langzeitkonten zum früheren Renteneinstieg	tarifliche Möglichkeiten mit Blockmodell an vorgegebenen Tagen, ansonsten wenige Möglichkeiten	Absprache auf kollektiver Ebene mit Verständigung mit Vorgesetzten allenfalls temporär möglich; Angst vor Nachahmern; notfalls Versetzung in andere Abteilung	Produktionssicherung mit semi-flexibler Einsatzplanung
Chemie F	P: 5-Tage Woche 2-Schichtbetrieb mit lichter freierwilliger Samstagsarbeit bei hohem Auftragsvolumen, partiell Normalschicht FV: Normalarbeitszeit	tarifliche Angebote, AFZ, ATZ, LZK	Blockmodell von einem Tag in drei Wochen bis zu einer Woche Freizeit; ggf. Teilarbeit mit weiterer AN	bei Abstimmung mit (direkten) Verantwortlichen möglichst	Produktionssicherung durch Standardbetrieb plus Zusatzschichten (Modell stößt an Grenzen, Ausweitung Schichtbetrieb aber schwierig wegen Materialfluss und Personal)

Unternehmen	primäres Arbeitszeitmodell	primäre(s) demografieorientierte(s) Instrument(e)	Möglichkeit individueller Zeitautonomie	Bedeutung informellen Zeitmanagements	arbeitszeitbezogener Flexibilitätsmodus
Chemie G	P: überwiegend Normalschicht mit Gleitzeit; Ausnahme: Vollkonti-Schicht inklusive Wochenenden (Warte, wenige AN) F/V: Gleitarbeitszeit	Altersfreizeit und lebensphasenorientierte Entlastungstage (mit Beschränkung der Addition) im Anschlussverfahren (tarifrechtliche Vorgaben)	Entlastungstage und Altersfreizeit als Optionen; durch Arbeiter-fordernisse gerahmte (eingeschränkte) Verfügung über Zeitbedarfe	im ungern gesehenen Bedarfsfall: Absprachen mit Kollegen auf Abteilungsebene; präferiert werden institutionalisierte Gelegenheiten (Entlastungstage)	leicht flexibilisierte Standardisierung; Abteilungsinterne Einsatzplanung (Probleme Flexibilisierung durch Personalumfang)
Chemie H	P: diverse Schichtmodelle: 3-Schicht in Produktion, 2-Schicht in Rohstoffabteilung, Normalschicht in Produktlager F/V: gleitende Normalarbeitszeit, häufig Teilzeit (Puffer Aufstockung)	Altersteilzeit; Altersfreizeit in Blockmodell, Teilzeit wegen materieller Folgen weniger nachgefragt, in Verwaltungstätigkeit eher anzutreffen	im Einzelfall Einrichten von Home-Office bzw. Arbeitszeit-reduzierung; Partizipation durch Beteiligung an Arbeitszeit-/Urlaubsplanung durch VerhältnisTeilzeitkräfte auf Vollarbeitsplatz	in Absprache mit Vorgesetzten in allen Abteilungen möglich; in Produktion ggf. längerer Vorlauf notwendig; informelle Absprachen der Kolleg_innen als Input für Planung	Sicherung von Prozessabläufen bei Flexibilitätspuffer Teilzeitbeschäftigte in Phasen erhöhten Auftragsvolumens; Überstundenregelungen mit Zeitabbau im Folgemonat
Chemie I	P: 4-Schichtbetrieb (Voll-Konti 12h mit WE); in anderen Bereichen 8h F/V: gleitende Normalarbeitszeit ohne Kontorolle	tarifliche Angebote AFZ, ATZ, LZK für früheren Renteneintritt; 12h-Stunden-Schichten	individuell bei Notwendigkeit unter Hinzuziehung BR und Abstimmung mit Vorgesetzten prinzipiell gegeben; ansonsten AFZ und ATZ	Jahresschichtplan mit Möglichkeiten zur individuellen Selbstorganisation qua Tausch mit Kolleg_innen und Abstimmung mit Verwaltung; sollte Ausnahme sein, aber keine Kontrolle	in Produktion flexibilisierte Standardisierung zur Absicherung der Arbeitsprozesse auch jenseits 8h-Schichten

Unternehmen	primäres Arbeitszeitmodell	primäre(s) demografieorientierte(s) Instrument(e)	Möglichkeit individueller Zeitautonomie	Bedeutung informellen Zeitmanagements	arbeitszeitbezogener Flexibilitätsmodus
Chemie J	P: monatlicher Wechsel 3er- Schichten; in anderen Bereichen 2er- Schichten oder Tagschicht (Auslastung) F/V: Gleitzeit	tarifliche Regelungen AFZ, ATZ, LZK; z. T. für Übergang in Rente, z. T. als Kompensation für Überstundenleistung	Aufgabe Nachtschicht durch Versetzung (insb. Frauen); AFZ-Wahl in Absprache mit Vorgesetzten; Erwartung auf Gegenseitigkeit	Absprachen zwischen Meistern und Beschäftigten als gegenseitiges Zugeständnis; kollegialer Modus als Ergebnis zunehmender Alterung der Belegschaft inkl. Vorgesetzte	flexible Produktion nach Auftragsvolumen mit saisonalen Höhepunkten und Minderlast; kurzfristige Absprachen und Leiharbeiter_innen als Flexibilitätspuffer
Chemie K	P: 2- bzw. 3-Schicht-Betrieb je nach Abteilung; WE frei, wöchentliche Wechsel; zukünftig versetzte Schichten F/V: Gleitzeit	tarifliche Angebote: AFZ, ATZ, LZK (früherer Renteneintritt vs. Kompensation geleisteter Arbeit)	(vollzeitnahe) Teilzeit prinzipiell möglich, Zunahme erwartet	bei Vermeidung Präzedenz-Fälle Absprachen mit Abteilungsleitern möglich, aber ungeliebt = relativ hohe Hürde. Schichtwechsel problematisch	produktions-sichernde Standardisierung bei eingeschränkter Flexibilität für Bedarfe von Mitarbeiter_innen; zukünftig Versuch erhöhter Flexibilität durch versetzte Schichten

Anmerkung: Die in der Spalte „arbeitszeitbezogener Flexibilitätsmodus“ verwendeten Formulierungen sind wenig trennscharf und umreißen eher die empirischen Gehalte, als dass sie diese eindeutig klassifizieren. Das ist sehr wohl so intendiert, da allein der Aspekt der formalen wie der tatsächlichen Arbeitszeit in der gesamten Bandbreite eine eigenständige Analyse verlangen würde, die im Kontext der vorliegenden Studie nicht zu leisten war. Die graduellen Unterschiede in den Betrieben sollen durch die Titel ausgewiesen und in ihrem systematischen Gehalt gewürdigt werden.

Legende: P = Produktionsabteilungen; F/V = Forschungs- bzw. Verwaltungsabteilungen; AFZ = Altersfreizeit; ATZ = Altersfreizeit; AN = Arbeitnehmer_innen; BR = Betriebsrat; LZK = Langzeitkonten; WE = Wochenende(n)

len Beschäftigung und davon, ob sie in der Produktion oder in den administrativen Bereichen eingesetzt sind. Ferner ist festzuhalten, dass die jeweiligen Arbeitszeitmodelle in unterschiedlichem Maße Anforderungen an das individuelle Zeitarrangement mit bio-psycho-sozialen Folgen ihrer Bewältigung hervorbringen. Das betriebliche Zeitregime insbesondere der Produktionsbereiche ist vermutlich dann eine besonders große Herausforderung für die Arbeitnehmer_innen, wenn Wechsel in kurzer Abfolge eintreten und damit der Tagesrhythmus starken Schwankungen unterliegt. Gelegentliche Samstagsarbeit dürfte verträglicher sein als andauernder Einsatz im Vier-Schicht-System. Dennoch kann nicht davon ausgegangen werden, dass bestimmte Arbeitszeitmodelle per se bei allen Betroffenen mit einer höheren Belastung einhergehen. Vielmehr dürften sich Probleme immer dann einstellen, wenn individuelle Bedürfnisse und Zeitvorstellungen und betriebliche Zeitregime extrem auseinanderfallen oder es immer mehr Mühe kostet, mit ständigen Verschiebungen und Wechseln umzugehen.

Auf der anderen Seite stehen die praktischen Erfordernisse im Betrieb. Dass der Wunsch von Beschäftigten nach mehr Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung Betriebsführungen auch vor erhebliche Herausforderungen stellt, zeigt der folgende Interviewausschnitt. Hier äußert sich ein Personalverantwortlicher aus dem Fallbetrieb E zu den Problemen einer stabilen Personalplanung angesichts des zunehmenden Anteils von älteren Beschäftigten mit tariflichen Sonderregelungen.

- I: Ich muss mal eine fachliche Frage stellen. Wenn ich auf Teilzeit gehen würde, 50 Prozent, was würde das nach dem Tarifvertrag für Auswirkungen auf meine Rentenansprüche haben? Wird das dann trotzdem so weitergezahlt, als wenn ich auf Vollzeit wäre?
- R: Nee, gut, das ist im Tarifvertrag geregelt. Es ist schon fast wie eine Alterszeitzeit, wie die Regeln mal waren, aber nur fast. Die Regelungen sind etwas anders. Erstens werde ich da draußen nicht bezuschusst, sondern ich muss das aus dem Fonds bezahlen. Der Mitarbeiter bekommt aber eine Aufstockung. Die Aufstockung, das ist auch im Tarifvertrag so eine relativ, ja für mich eine einfache Verhandlung – komplizierte Formel, ist da hinterlegt. Also um ein Beispiel zu sagen: Der Mitarbeiter, der vorher 40 Stunden gearbeitet hat, will jetzt nur noch 80 Prozent arbeiten und hat jetzt eine 32-Stunden-Woche. Dann gibt es ja noch so ein Schmankerl in der Chemie, ab 55 bzw. 57 Jahren Altersfreizeit bekommen zu können. Weiß ich nicht, haben Sie das schon mal irgendwo gehört?
- I: Diese 2,5 Stunden sind das.
- R: Richtig. Ab 55 in der Produktion 2,5 Stunden pro Woche, und wenn ich mehr als 15 Jahre ununterbrochen in 3-D-Schicht, sprich auch am Wochenende gearbeitet habe, gibt es sogar 3,5 Stunden. Das heißt, der Mitarbeiter muss dann bloß noch 7 Stunden und 18 Minuten am Tag arbeiten.

Alles, was er darüber hinaus arbeitet, wird dann in Freizeit abgegolten. Für den einen jeden 11. Tag, wo er gearbeitet hat, für den anderen eben jeden 15. Tag. Deswegen bin ich ganz froh, dass ich eine EDV habe, die ich dann eingerichtet habe, wie man das rechnet, weil, das ist schon recht kompliziert, da irgendwo immer eine Übersicht zu haben. Dann kommen noch die Mitarbeiter, die kurzarbeiten, dazu. Aber schon wenn der Anteil der über 55-Jährigen steigt, habe ich echt weniger Mitarbeiter zur Verfügung. Jetzt kann der Mitarbeiter sagen, hm, ich möchte z. B. meine Altersfreizeit in ein Langzeitkonto einfließen lassen und möchte diese Zeit dann vor Rentenbeginn absetzen. Das würde bedeuten, heute nehme ich Zeit, berechne das in Geld und später mal, wenn ich anspruchsberechtigt bin, dann rechne ich dieses Geld mit der Zeit um, bin aber noch [...] oder: Aus diesem Polster, aus diesem Fonds wird dann bezahlt. Der kriegt also volle Zeit Lohnzettel mit allem, was er bezahlt, also die Bezahlung ist 100 Prozent und er ist aber dann schon zu Hause. So, dann kann er, also das ist, wenn er die Altersfreizeit nicht nimmt. Wenn er die Altersfreizeit nimmt, macht der Normalschichtler [...] Dienstag, Mittwoch, Donnerstag sind die Tage, wo er es nehmen kann. Wir versuchen, das ein bisschen zu verteilen, nicht, dass, ich sage jetzt mal, im Handwerkerbereich alles [...] am Mittwochnachmittag ist niemand mehr da. Also das muss dann schon so verteilt werden. Die Empfehlung war, das nicht Montags und Freitags zu machen, weil sonst würde jeder gern an dem Tag. Freitagmittag ist ja auch nicht schlecht, wo man dann um 12.00 Uhr gehen kann.

(EBA_E_1PV, 90–91)

Nicht nur die individuellen Rechte von älteren Arbeitnehmer_innen tragen zur Komplexität einer auf die Produktionserfordernisse zugeschnittenen Personalplanung bei. Gerade für kleinere und mittlere Unternehmen stellen unkalkulierbare Krankenstände oder die Urlaubsplanung weitere immense Herausforderungen dar. Zwar können sie dabei auf im Tarifvertragswerk enthaltene Regelungen zurückgreifen. Bei der Aufgabe, eine die Produktion sichernde Belegschaftsstärke aufrechtzuerhalten, muss aber auch berücksichtigt werden, dass bestimmte Arbeitsplätze ganz spezifische Qualifikationen und Erfahrungen erfordern. Insbesondere Altersteilzeit und Altersfreizeit sind in diesem Zusammenhang Variablen, die die Gestaltung der Personaltableaus erschweren. Selbst wenn dazu datenverarbeitende Tools zur Verfügung stehen, ist Personalplanung angesichts der eigenen begrenzten Personalkapazitäten kein einfaches Unterfangen. So ist der oben zitierte Mitarbeiter allein für die Personalplanung und damit verbundene Aufgaben zuständig und sieht sich diesbezüglich unter Druck – zumal er ursprünglich selbst im produktiven Bereich tätig war und erst in den letzten Jahren die Verantwortung für diese Aufgaben trägt. Aber auch in Betrieben, in denen die Personalabteilung professioneller aufgestellt ist, fällt der Umgang mit der relativ ho-

hen Variabilität individueller Arbeitszeiten nicht leicht. In der Regel gilt: Je größer ein Betrieb ist und je stärker er in übergeordnete Unternehmensstrukturen eingebunden ist, umso professioneller arbeitet die Personalabteilung. Schiere Größe begünstigt Professionalisierung aber nicht in jedem Fall, sie ist jedoch in vielen Fällen eine *conditio sine qua non* dafür.

Es wäre daher verfehlt, einen unidirektionalen Zusammenhang zwischen Personalstärke eines Unternehmens und der Variabilität von Arbeitszeitformen anzunehmen – es dürften hier vor allem der jeweilige Produktionsprozess und dessen Erfordernisse in Bezug auf qualifiziertes Personal stark moderierend wirken. Allerdings verfügen größere Betriebe auch hier über mehr „Manövriermasse“, was die Personalplanung erleichtert. Recht gängig scheinen Bestimmungen zu sein wie die, dass Beschäftigte nur an bestimmten Tagen frei nehmen können, womit eine Einschränkung von Variabilität einhergeht, streng genommen zulasten der Beschäftigten, die in diesem Fall z. B. auf die Möglichkeit eines verlängerten Wochenendes verzichten müssen.

Diesbezügliche Konflikte treten auch in Unternehmen auf, deren Betriebsklima ansonsten vom Prinzip der Konsensfindung und von einer guten Zusammenarbeit zwischen den betrieblichen Sozialpartnern geprägt ist, wie der folgende Interviewausschnitt zeigt.

- A: Wir haben gerade eine Aktion laufen, wir befinden uns in der Saison. Wir haben die Mitarbeiter gebeten, ob sie eine Stunde länger arbeiten könnten. Da haben die Mitarbeiter gesagt, ja, da haben wir ein bisschen ein Stundenpolster und können ein paar Tage abfeiern. Jetzt sind wir darauf hingewiesen worden, dass im Manteltarifvertrag steht, dass die Überstunden im Folgemonat abzubauen sind. Wenn ich im September eine Überstunde mache, weil ich die Leistung brauche, und ich muss sie im Oktober hergeben, dann brauchen sie die im Grunde gar nicht mehr machen. Der zweite Fakt ist, die Mitarbeiter haben vorneweg immer 25 Prozent Überstundenzuschläge gekriegt. Die kriegen sie jetzt nur noch, wenn man die Überstunden vier Monate auf dem Konto liegen hat. Also versuche ich dem Mitarbeiter, der mir heute eine Überstunde gemacht hat, die Überstunden als betriebliche Notwendigkeit [...] kann er jetzt nicht nehmen, weil kriegt er dadurch [Probleme] und dann stehe ich im Kreuzverhör zwischen Personalabteilung und Betriebsrat. Der Betriebsrat sagt, das darfst du nicht, und die Personalabteilung sagt, du verursachst Kosten. Nicht ganz einfache Situation.
- I: Nee, eben, scheint Prinzipienreiterei, anstatt sozusagen Produktionsanfordernisse dann flexibel handhaben zu können.
- R: Wir haben vorneweg keine Mitarbeiter vergewaltigt, um Überstunden zu machen. Wir haben es immer in Rücksprache gemacht, weil wenn Sie immer sagen „Du musst“, dann erreichen Sie nichts.

(EBA_H_4_Leiter Produktion, 129–140)

Eine saisonabhängige Produktion erfordert offensichtlich eine besondere Flexibilität bei den Arbeitszeiten, die durchzusetzen aber kaum möglich ist, weil andere Interessen dem entgegenstehen. Diese sind aber berechtigt und z. T. tarifvertraglich fixiert, also unhintergebar bzw. nur mit Kompensation durch erhöhtes Entgelt zu umgehen. Damit steht der auf effiziente Produktion zielende Abteilungsleiter im Fallbetrieb H vor dem Dilemma, die von ihm angefragten Überstunden noch besonders legitimieren bzw. die Produktion anders organisieren zu müssen. Die Folgemonatsregelung reduziert die Flexibilität, die Zeitkontenregelung mit erhöhtem Entgelt greift erst nach vier Monaten. Aus der Not heraus werden deswegen Überstunden zu betrieblich notwendigen Überstunden erklärt, um Mitarbeiter_innen diese besser entgelten zu können – ein aus ökonomischer Sicht wenig sinnvolles Vorgehen, das aber der Motivation der Beschäftigten zuträglich ist.

Neben den mehr oder weniger kodifizierten formalen Regeln des betrieblichen Arbeitszeitmanagements existieren in den Unternehmen verschiedene informelle Vereinbarungen, wie z. B. bei Überstunden verfahren wird. Damit können z. T. sich widersprechende formale Vorgaben umgangen werden. Dieses Zusammenspiel von formellen und eher informellen Praktiken ist weit verbreitet und kann als eine Strategie betrachtet werden, wie bei Anerkennung grundlegender Regeln ein hohes Maß an Flexibilität im Einzelfall gesichert wird. Das kann wie im oben dargestellten Beispiel mit erhöhtem Entgelt einhergehen oder wie im inhabergeführten Fallbetrieb C damit, dass die Geschäftsleitung die Bereitschaft, Überstunden zu leisten, mit der Bereitstellung von kleinen Snacks oder mit anderen Zugeständnissen honoriert. Obwohl im zuletzt genannten Betrieb anfallende Überstunden oder Wochenendarbeit (zeitbegrenzt) eigentlich nach den Festlegungen des Tarifvertrags verrechnet werden müssten, stehen in der Realität die Produktionserfordernisse im Vordergrund und wird die Flexibilität der Belegschaft, die in der Regel sehr kooperationswillig ist, z. B. mit Minderstunden in Zeiten eines geringeren Auftragsvolumens belohnt.

Primäres demografieorientiertes Instrument

In denjenigen Betrieben, die den zwischen der IG BCE und dem BAVC geschlossenen Tarifvertrag anwenden, sind Altersfreizeit, Altersteilzeit und Langzeitkonten die am häufigsten genutzten Instrumente zur Regelung der Arbeitszeiten von auf die Rente zugehenden Beschäftigten.³⁶ Die Praxis der Betriebe unterscheidet sich in dieser Hinsicht kaum, was angesichts der recht eindeutigen Formulierungen des Tarifvertrages und dem dort quasi eingebauten Automatismus (es müssen entsprechende Betriebsvereinbarungen umgesetzt werden, sonst drohen Sanktionen) wenig überraschen kann. Differenzen finden sich allenfalls bei der individuellen Nutzung: Es werden meist in Blockmodellen die 2,5 Stunden der wöchentlichen Altersfreizeit zusammengefasst; am gebräuchlichsten scheint dabei ein Zeitraum von drei Wochen zu sein, aus dem sich eine Freischicht/ein freier Tag ergibt. Einige Betriebe geben Wochentage vor, an denen die geblockte Altersfreizeit genutzt werden kann, andere nicht – das hat mit der Absicherung der Produktion und wohl auch damit zu tun, dass dann der Organisationsaufwand geringer ausfällt. Bei einem anderen Modell, das augenscheinlich seltener zur Anwendung kommt, werden die anfallenden Altersfreizeiten in größeren Blöcken zusammengefasst, sodass es z. B. möglich wird, nach etwa vier Monaten Arbeit eine einwöchige Auszeit zu nehmen, die planungstechnisch wie ein Urlaub gehandhabt wird. Entsprechend der tarifvertraglichen Lage besteht in einzelnen Betrieben auch die Option, die 2,5 Stunden Altersfreizeit jede Woche in Anspruch zu nehmen, d. h. es wird durchgehend einen Tag in der Woche verkürzt gearbeitet. Wie aufwändig die hiermit verbundenen Absprachen sind, ist abhängig von den produktionstechnischen Gegebenheiten und entsprechenden Personalanforderungen. In Betrieben, in denen solche Regelungen die Absicherung der Produktion gefährden, wird nach Aussagen unserer Interviewpartner_innen mit entsprechenden Angeboten restriktiver verfahren.

Das Gegenmodell dazu ist das im obigen Interviewauszug angesprochene Instrument des Langzeitkontos. Dieses wurde eingeführt, um den Beschäftigten zu ermöglichen, ihre Gesamtlebensarbeitszeit um angesparte Zeit zu ver-

36 Fallbetrieb C ist schon vor langer Zeit von diesem Tarifwerk in den aus Sicht der Geschäftsleitung günstigeren Tarifvertrag der Kunststoffe ver- und bearbeitenden Industrie gewechselt und bietet keine institutionalisierte Form, in spezifischen Lebensphasen besondere Arbeitszeitregelungen in Anspruch zu nehmen. Im Einzelfall gibt es dazu unter Umständen weitgehende Absprachen auf temporäre Sonderstellung, z. B. hinsichtlich reduzierter Arbeitszeit, allerdings ohne generell gesicherten Anspruch jenseits des Pflegegesetzes.

kürzen – dem Betrieb steht damit in der betreffenden Person ein vollzeitäquivalentes Arbeitskraftpotenzial zur Verfügung, das sich bis und im Hinblick auf den Renteneintritt gut berechnen und arbeitsorganisatorisch verwalten lässt. Die hohe Standardisierung ist der Gegenentwurf zur hohen Varianz der anderen im Rahmen der Altersfreizeit denkbaren Regelungen und dürfte betrieblicherseits eher wenig organisatorischen Aufwand bedeuten (trotz des sich in der Regel um wenige Monate nach vorne verschiebenden Renteneintritts der Betroffenen). Langzeitkonten werden nicht nur durch Altersfreizeiten aufgefüllt – auch Überstunden können darin einfließen und dann für ähnliche Zwecke gebraucht werden wie die angesparte Altersfreizeit. Dabei stellt das Langzeitkonto in kleineren Betrieben wiederum einen Flexibilitätspuffer dar, wenn Überstunden nicht durch Freistellung bzw. durch Auszahlung kompensiert werden sollen oder können.

Altersteilzeiten werden in aller Regel im vereinbarten Modus der Zuzahlung zur Rentenversicherung (RV 80, vgl. hierzu [Kapitel 4.3](#)) organisiert und sind ob der tariflichen Bestimmungen ein in vielen der untersuchten Betriebe probates Mittel der Entlastung älterer Arbeitnehmer_innen – sofern diese in der aktiven Phase noch im Betrieb präsent sind, die jeweiligen Voraussetzungen erfüllen und selbst den Wunsch nach reduzierter Arbeitszeit äußern sowie die damit verbundenen materiellen Einbußen in Kauf nehmen. Aus betrieblicher Sicht ist die Altersteilzeit ein Standardinstrument mit hoher Berechenbarkeit – die zwischen Arbeitnehmer_innen und Betrieb abzuschließenden individuellen Vereinbarungen schaffen Sicherheit für beide Seiten. Der Betrieb kann einschätzen, wie lange er noch mit der angebotenen Arbeitskraft planen kann.

Den tariflichen Bestimmungen entsprechend müssen die demografieorientierten Instrumente in Betriebsvereinbarungen festgeschrieben werden, wobei es den betrieblichen Sozialpartnern freisteht, sich auf ein einziges Programm zu einigen oder verschiedene Maßnahmen zuzulassen. Der Normalfall ist ein Mix arbeitszeitbezogener Instrumente. In der Durchführung bedeutet dies, dass die in sogenannte Demografiefonds einfließenden Finanzmittel auch für alle Instrumente genutzt werden können. Dem damit verbundenen Verwaltungsaufwand haben sich Unternehmen wie der Fallbetrieb I, der anstelle des lebensphasenorientierten Tarifvertrags den Tarifvertrag Zukunftssicherung anwendet, entzogen.

- I: Es gibt ja den Demografie-Tarifvertrag und es gibt eben diesen Lebensphasen-Tarifvertrag. Gilt der hier eins zu eins?
- B: Nein, nein. Wir haben einen anderen. Wir haben diesen Demografie-Tarifvertrag nicht abgeschlossen. Wir haben nur abgespeckte Teile davon

übernommen. Wir haben den Tarifvertrag Zukunftssicherung. Da sind bei uns Handlungsfelder aufgenommen, wie z. B. Lebensphasen gerechte Arbeitszeit, aber nicht in dieser Form, was jetzt die Langzeitkonten betrifft. Sondern wir haben gesagt: Wir setzen da den Fonds für die Alterszeit ein.

(EBA_I_MA3(BR2), 88–89)

Mittels Betriebsvereinbarungen wird eher die Verwendung von Mitteln des Demografiefonds verabredet, als dass eine letztgültige Entscheidung über den faktischen Einsatz demografiesensibler Instrumente getroffen wird. In Fallbetrieb I etwa werden durchaus Langzeitkonten geführt, nur werden diese nicht finanziell unterstützt. Bei aller Differenz in der faktischen Ausgestaltung lässt sich in den untersuchten Betrieben eine hohe Kongruenz bei den praktizierten Maßnahmen (die in Anwendung der jeweiligen Tarifverträge insbesondere Altersteilzeit, Altersfreizeit und Langzeitkonten umfassen) feststellen. Was variiert, ist der Umgang mit den Demografiefonds. Manche Betriebe verteilen die Mittel nach dem Gießkannenprinzip, während sie andere auf ein einziges Instrument konzentrieren. In beiden Fällen gilt die Grenze der hinreichenden finanziellen Ausstattung. Sich wie im Fallbetrieb I von vornherein darauf zu verständigen, Mittel des Demografiefonds allein für eine einzige Maßnahme zu verwenden, kann bestimmte Gruppen bevorzugen, kann aber auch dabei helfen, aufwändige Verfahren und Entscheidungsprozesse in Einzelfällen zu vermeiden.

Nicht nur die innerbetrieblichen arbeitspolitischen Prozeduren können durch als notwendig erachtete Entscheidungen und Auswahl unter Stress geraten. Ein von uns interviewter Personalverantwortlicher sieht gerade kleinere und mittlere Unternehmen durch tarifvertragliche Regelungen z. T. erheblich unter Druck gesetzt, da die Personaldecke weitreichende Angebote gar nicht möglich mache.

PV: Aber da warten wir quasi – jetzt im September sind, glaube ich, neue Verhandlungen –, wie sich das auswirken wird. Also klar, da muss man die Anforderungen erst einmal erfüllen. Weil die wollen einfach, glaube ich, auch nicht auf diese 37,5-Stundenwoche runter, sondern sie wollen irgendwie durch diese Zusatzinstrumente so einen Ausgleich irgendwie schaffen, dass sie nicht generell auf 37,5 Stunden kommen. Ja, also das wird dann nicht einfach für uns, das umzusetzen, weil ich glaube, solche Geschichten wie Langzeitkonten oder Frühverrentungsmodelle oder modifizierte Arbeitszeiten sind vielleicht in Konzernen, wo eine Abteilung aus 10, 20 Leuten besteht, echt einfacher umzusetzen als bei so einem Kleinunternehmen, wo man wirklich Spezialtätigkeiten hat, wo halt wirklich nur ein, zwei Personen vielleicht die gleiche Aufgabe machen. Ent-

schuldigung, aber die kann ich dann nicht einfach drei, vier Jahre eher in Rente schicken. Das funktioniert einfach nicht. Ja, deswegen glaube ich, da haben kleinere Unternehmen auf jeden Fall mehr Probleme oder es stellt eine größere Herausforderung dar, das, was die Tarifvertragsparteien irgendwie sich ausdenken, irgendwie umzusetzen.

(EBA_G_2_PV, 110–111)

Nach Ansicht des Personalverantwortlichen überfordert man kleine Betriebe mit der Forderung nach einem demografiesensiblen Arbeitszeitmanagement. Diese könnten im Unterschied zu Stabsabteilungen großer Unternehmen aufgrund spezifischer Qualifikationsanforderungen viel schlechter mit Langzeitkonten und Frühverrentungen umgehen. Aus diesem Grund wird die 40-Wochenstunden-Regelung des Tarifvertrags im Tarifgebiet Ostdeutschland gutgeheißen, weil sie in gewisser Weise standardisierend wirkt. Die angesprochenen Engpässe bei Frühverrentungen sind dem zum Zeitpunkt der Untersuchung intensiv diskutierten Thema „Rente mit 63“ geschuldet. Deren Einführung würde bedeuten, dass in vielen Betrieben ältere Arbeitnehmer_innen mit 45-jähriger Berufspraxis aus dem Erwerbsleben ausscheiden könnten. Ein solch plötzlicher „Aderlass“ würde für kleinere und mittlere Betriebe eine große Herausforderung bedeuten. Der im Normalverlauf stattfindende Wechsel von Arbeitnehmer_innen dagegen ist weniger problematisch, weil man sich darauf mit einigen Jahren Vorlauf einstellen kann. Gesetzliche Regelungen entfalten dann genauso wie tarifliche Verabredungen u.U. Wirkungen auf den Personaleinsatz – und greifen damit unmittelbar auf die betrieblichen und personellen Ressourcen der Unternehmen zurück. Das wird in der Regel als Add-on zur sowieso umfangreichen Personalarbeit gewertet. Wenig Chancen scheinen alternative Ansätze zu haben, bilanzieren zwei Betriebsräte des Fallbetriebs K.

A1: Es gibt ja sogenannte humanitärere Schichtmodelle, indem man also längere Freizeitphasen zusammenfasst und so was wie Erholungsphasen, kurze Nachtschichten anbietet. Nur dann muss ich die Zeit von mir aus auch irgendwann über eine Zwölf-Stunden-Schicht reinholen. Dann müssen Sie aber das gesamte Schichtsystem ändern, da müssen Sie ein kontinuierliches, vollkontinuierliches Schichtsystem einführen.

A: Also auch Schichten am Samstag und am Sonntag?

A1: Ja, und das will keiner, also bleibt das bei dem alten Schichtmodell. Und die Schicht läuft. Die Leute, die da beschäftigt sind, die haben sich mit der Realität, dass sie Schicht arbeiten, abgefunden. Und da bin ich auch mit meinem Latein am Ende, wenn sie da irgendwas machen, dann ist sofort Krieg.

(EBA_K_BR1&2, 333–341)

Schichtarbeit als Schicksal. Auch wenn diese von den meisten Beschäftigten nicht besonders geliebt wird und nachweislich mit erheblichen gesundheitlichen Belastungen einhergeht, wird sie verteidigt, wenn Samstage und Sonntage zu Regelarbeitstagen zu werden drohen. Freizeit geht dann vor Gesundheit – was bemerkenswert ist, umfasst Zeitautonomie ja gerade die Möglichkeit, Herr über die eigene Zeitgestaltung zu bleiben. Das Wochenende erscheint hier als Refugium der in Schichtarbeit eingebundenen Mitarbeiter_innen, die an fünf Tagen der Woche den betrieblichen Zeitzsetzungen folgen müssen. Im Kern betrifft das den im Folgenden behandelten Aspekt der individuellen Zeitautonomie im Rahmen eines betrieblichen bzw. privaten Zeitmanagements.

Die Möglichkeit individueller Zeitautonomie und die Bedeutung informellen Zeitmanagements

Nicht nur individuelle Entscheidungen wie der vorgezogene Übergang in die Rente erfordern flexibles betriebliches Reaktionsvermögen, auch individuelle Bedarfe und kurzfristige Absenzen z. B. durch Krankheit können das Personaltabelleau gewaltig durcheinanderbringen. Während Krankheit und Arztbesuch akzeptierte Gründe für Fehlzeiten sind, sind individuelle Bedarfe vielfältig und bedürfen in der Regel einer besonderen Begründung. Trotz dieser Hürde ist davon auszugehen, dass Anfragen nach Ausnahmeregelungen oder der Gewährung besonderer Arbeitszeiten vonseiten der Beschäftigten zum Alltag in den Betrieben gehören. Die Betriebe räumen z. T. auch in der Produktion von vornherein die Möglichkeit von Gleitzeitregelungen ein, allerdings ist das eher in ausgewählten Abteilungen wie dem Qualitätsmanagement üblich, in den administrativen Abteilungen ist es dagegen überwiegend die Regel. Produktionsbereiche tun sich hier schwerer: Vor dem Hintergrund der schon beschriebenen betrieblichen Arbeitszeitregime ist individuelle Zeitautonomie kaum vorstellbar. Es finden sich dennoch von der Normalarbeitszeit mit fünf Tagen abweichende Regelungen, auf die Mitarbeiter_innen zurückgreifen können, wenn die Leitung dem im Einzelfall zustimmt: etwa eine zehnstündige Arbeitszeit an vier Tagen, die die individuellen Bedürfnisse in ein für beide Seiten berechenbares Modell überführt und damit im Kern zwei Arbeitszeitordnungen (Vier- bzw. Fünf-Tage-Woche) etabliert. Andere Betriebe greifen eher auf Langzeitkonten zurück und ermöglichen an vorgegebenen Tagen nach Abstimmung mit Kolleg_innen und Vorgesetzten relativ problemlos Freizeiten und Verschiebungen. Dabei gibt es in unterschiedlichem Ausmaß die Möglichkeit für Arbeitnehmer_innen, Einfluss zu nehmen. Im Fallbetrieb H können insbesondere Teilzeitkräfte mit ihren in Teilzeit arbeitenden Kolleg_innen am selben Arbeitsplatz Verein-

barungen treffen, die den Vorgesetzten zur Kenntnis gegeben werden (müssen). Im Einzelfall wird auch Arbeit im Home-Office ermöglicht. Teilzeit ist auch in anderen Betrieben ein prioritäres Mittel, um den Bedürfnissen der Arbeitnehmer_innen entgegenzukommen. Die Fallbetriebe erlauben es ihren Beschäftigten z. T., die lang einsehbaren Jahresschichtpläne in Absprache mit ihren Kolleg_innen selbst zu modifizieren. Sie können Schichten tauschen, besondere Tage und Termine dadurch berücksichtigen. Dabei gibt es keine Vorgabe hinsichtlich des zeitlichen Vorlaufs: Ist die Produktion durch die Anwesenheit einer hinreichenden Anzahl von Arbeitnehmer_innen gewährleistet, sind auch kurzfristige Änderungen möglich.

Insgesamt sind die Optionen der Arbeiter_innen insbesondere in der Produktion deutlich eingeschränkter. Je mehr Selbstorganisation den Beschäftigten zugestanden wird, desto größer sind die Chancen auf eine Abänderung der Einsatzpläne. In allen Betrieben wird dies aber als Ausnahme von der Regel gesehen, die nicht überstrapaziert werden sollte. Sofern nicht alternative Regelzustände (Home-Office, Wechsel auf bestimmte Schichten, Teilzeit) als generalisierende Lösungen gefunden werden können, bleibt Arbeitnehmer_innen nur der Weg der zunächst informellen Verständigung mit Kolleg_innen, um Ersatzpersonal für eigene Fehlzeiten zu organisieren. Diese Freiheit entlastet den Betrieb von der Suche nach hinreichend qualifiziertem Personal – in gewisser Weise erwartet man von den die Arbeitszeitregelungen durchbrechenden Arbeitnehmer_innen hier in gewisser Weise eine Bringpflicht. Mit zunehmender Größe der Betriebe sind dafür die Möglichkeiten entsprechend ausgeprägter. Kleinere Betriebe verfügen nur bedingt über die hierfür notwendigen Ressourcen und können Wünschen der Beschäftigten nach individueller Zeitautonomie so nur bedingt entsprechen. Etwaige Zugeständnisse sind dann praktisch qua definitionem Einzelfälle.

Die Vielfalt der in der Praxis genutzten Mittel und Wege, um gleichermaßen produktions- wie arbeitnehmergerechte zeitliche Flexibilität zu ermöglichen, zeigt, dass hier gegenseitige Erwartungen eine wichtige Rolle spielen. Die Einwilligung in Zusatzschichten ist oftmals mit der Annahme verbunden, dass die Betriebsleitung im Gegenzug dann die individuellen Bedarfe nach Flexibilität an anderer Stelle berücksichtigt. Jenseits der konkreten Modelle unterscheiden sich die betrieblichen Praktiken danach, in welchem Maße sie partizipativ organisiert sind bzw. Eigenverantwortung erlauben und einfordern und wie stark formalisiert die Entscheidungs- und Zustimmungsverfahren sind bzw. wie strikt mit Begründungspflichten umgegangen wird.

Fallbetrieb I setzt seit Langem auf eine Jahresplanung, die die Beschäftigten langfristig bindet, aber bei Bedarf Gelegenheit zum Tausch bietet.

- A: Für die Schichtarbeit gibt es [...] also 15 Schichten im Jahr. [...] Im Schichtbetrieb mal 2,5 Stunden eher zu gehen, das ist schwierig, auch jetzt innerhalb der Schicht zu klären. Da ist eben jeden Monat eine Schicht bzw. alle drei Monate auch mal zwei Schichten. Also dass man auf 15 Schichten im Jahr kommt. Und da kann man dann ja sagen: Ich weiß, ich will da an dem Abend zum Konzert und da tue ich meine Altersfreizeit da rein.
- I: Okay. Gab es das früher nicht? Also weil es jetzt ja Altersfreischichten heißt und heute häufig mit diesem Lebensphasen-Tarifvertrag zusammengebracht wird?
- A: Es gibt zwar schon etliche [...] zehn Jahre bestimmt oder acht Jahre durch dieses Alter [...] So ungefähr ging das los.
- I: Ja, ja. Okay. Wie wurde so etwas früher geregelt? Da hat man seinen Vorgesetzten gefragt, ob man mal zu Hause bleiben kann, oder?
- A: Also hat man halt Ein-Schicht-Urlaub gemacht oder so. Ja oder eben im Ausnahmefall, wenn man nun vielleicht seinen Urlaub verplant hat, um zu verreisen. Da hat man mal höflich angefragt: Ich würde mal den Sonnabend für ein Familienfest frei brauchen, ich komme dafür dann und dann. Ist nicht so gern gesehen, weil das wohl immer ein bisschen schwierig zu handeln ist mit der Abrechnung. Aber es geht wohl mal im Ausnahmefall.
- I: Wie sieht es denn aus: Wie lange vorher wissen Sie, wie Sie arbeiten werden?
- A: So einen Plan, den kann ich Ihnen auch zeigen. Den gibt es schon [...], der rolliert, immer weiter. Ich kenne meinen schon Anfang des Jahres [...] Es gibt vier Schichten, A B C D, das sind die Tage, da weiß ich eben genau, ich habe am 1. Januar Tagschicht. Nein, Quatsch hier, am 1. Januar die Tagschicht, dann Nachtschicht, dann ist frei. Das bedeutet dann, ganz langes Wochenende, Tagschicht, Nacht und dann weiß ich genau, so geht das immer weiter, bis das Jahr rum ist. Und im gleichen Rhythmus geht das im nächsten Kalenderjahr weiter. [...] Und so hat jeder seine Freischichtgruppe und weiß genau: Da kann ich auch mal sagen: Ja, meine Kollegin hat da gerade Urlaub, wenn ich Zusatzfrei habe, die soll ihren Urlaub da nehmen, ich mache mein Zusatzfrei mal zwei Tage davor oder zwei Tage danach. Das machen wir schon mal.

(EBA_I_MA 1, 238–275)

Das im Interviewausschnitt präsentierte Beispiel einer feststehenden Jahresplanung, die mit relativ geringem Aufwand durch die Abstimmung mit Kolleg_innen und Vorgesetzten abzuwandeln ist, kann als exemplarisch für die Arbeitszeitordnungen in den Produktionsbereichen der untersuchten Fallbetriebe gelten. Unabhängig davon, ob es sich um faktische Jahresplanungen oder Planungen für kürzere Zeiträume handelt, sind Schichteinsätze den Beschäftigten weit im Voraus bekannt, und es gibt Möglichkeiten zum Tausch. Für den Betrieb wird so die produktionsnotwendige personaltechnische Sta-

bilität gewährleistet, die Beschäftigten können sich ebenfalls auf ihre Arbeitszeiten und freien Tage einstellen. Im Bedarfsfall gibt es eine hohe Flexibilität in beide Richtungen, sofern die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes bzw. der (ggf. in Betriebsvereinbarungen spezifizierten) tariflichen Regelungen eingehalten werden. Den Beschäftigten ist in einem gewissen Rahmen auch eine Optimierung der Freizeit möglich, wenn etwa Freischichten an Urlaubstage angehängt werden können.

In den administrativen Geschäftsbereichen bzw. in den relativ produktionsnahen Abteilungen für Forschung und/oder Qualitätskontrolle überwiegt die Tagesnormalschicht, ganz überwiegend durch Gleitzeitregelungen flexibilisiert. Fallbetrieb B, der gänzlich im erweiterten Tagesschichtmodus arbeitet, um die von Kunden genutzten Geschäftszeiten abzusichern, und dies in der Verwaltung und Projektsteuerung durch Gleitzeit untersetzt, gewährt dort Beschäftigten ohne direkten Kundenbezug eine relativ große Freiheit in Bezug auf die eigene Arbeitszeitgestaltung. Darauf verweist folgender Interviewausschnitt.

A1: Da wir das in das Ermessen des Einzelnen gelegt haben, wo er seine Zeit abzieht, die 2,5 Stunden.

A2: Das kann auch mitten in der Woche sein [...] Haben wir als Betriebsrat auch keinen Einfluss darauf. Ich weiß auch nicht, ob wir darauf Einfluss nehmen wollen. Wir haben das noch gar nicht diskutiert das Thema. Ich glaube eher nicht.

A1: Nee, ist wahrscheinlich auch schwierig.

A2: Ja, ich glaube auch.

A1: Also mich wundert eher, dass das Unternehmen an dieser Stelle nichts sagt.

A2: Freitag geht gar nicht, weil damit lege ich mich an der Stelle irgendwo selbst lahm.

A1: Ja. Weswegen ich vorhin bei den Unterschieden sagte: Es wird halt auch unterschiedlich genutzt. Also es gibt Mitarbeiter, die [...] nehmen diese 2,5 Stunden ganz konsequent weg von der Arbeitszeit. Und dann gibt's aber auch eben Mitarbeiter, die sagen: Gut, okay, ich will das jetzt mal nicht so streng sehen. Und wenn eben noch Aufgaben da sind, die ich machen muss, mache ich die [...], die dann nicht so genau hingucken. Also ja. So ist die Realität.

(EBA_B_3 BR, 224–247)

Unbegrenzte Selbstbestimmung gibt es trotz aller Freiheiten nicht – es ist alles untersagt, was droht, einen Betrieb lahmzulegen. Damit entfällt z. B. mit dem Freitag ein kurzer Arbeitstag in der Woche, während ansonsten Wahlfreiheit besteht. Die oben interviewten Betriebsräte stellten diesbezüglich ein

durchaus unterschiedliches Verhalten der Beschäftigten fest: von der konsequenten Nutzung bis hin zum relativ sorglosen verstreichen lassen der Altersfreizeit. Diesbezüglich regulierend einzugreifen, ist aber schwer vorstellbar und würde auch den angestrebten individuellen Ermessensspielraum einengen. Die von uns interviewten Betriebsräte wollen den Beschäftigten nichts vorschreiben, sondern gehen von einer gewissen Sorgfaltspflicht der Geschäftsführung aus. Mit diesem eingespielten System scheinen die meisten Mitarbeiter_innen zufrieden zu sein – daran rüttelt man besser nicht, so die meist übereinstimmenden Aussagen der Befragten. Auch in den anderen Fallbetrieben scheint Raum für relative Zeitautonomie in aller Regel gegeben – immer aber als Beitrag zu einer Art Zeitkasse, die auf gegenseitigem Nutzen beruht. Im Bedarfsfall wird von Betriebsseite die Bereitschaft zur Mehrarbeit erwartet.

Arbeitsbezogener Flexibilitätsmodus

Es kann kaum überraschen, dass alle Betriebe bei der Aushandlung von Arbeitszeitordnungen die Sicherung ihrer Produktion bzw. der angebotenen Dienstleistung in den Vordergrund stellen. Selbst die Arbeitnehmer_innen und ihre Interessenvertreter_innen halten diese Vorgehensweise für richtig. Dabei sind größere Betriebe in der Regel besser dazu in der Lage, konjunkturelle Schwankungen auszugleichen, indem Lohnfertigung vereinbart oder Aufträge storniert werden. Kleinere Betriebe sind unmittelbarer von Schwankungen des Auftragsvolumens betroffen und müssen darauf ggf. mit temporären Freischichten reagieren – Arbeitszeit, die die Beschäftigten dann später nachholen müssen. Insgesamt lassen sich in den Fallbetrieben graduelle Unterschiede im Umgang mit Arbeitszeiten feststellen: von einem arbeitszeitbezogenen Flexibilisierungsmodus, der z.T. autoritäre Züge trägt, bis hin zu auf die Eigenverantwortung der Belegschaft und der einzelnen Beschäftigten rekurrierende Ansätze. Die zu konstatierenden Zugeständnisse markieren eine Abkehr von starren Arbeitszeitregimen ohne jegliche Flexibilität für die Arbeitnehmer_innen, wie sie für die Vergangenheit typisch waren. Solche wurden in keinem der untersuchten Betriebe vorgefunden. Generell besteht auch ein hohes Maß an Verständnis für individuelle Zeitbedarfe jenseits der Erwerbsarbeit, wenn damit verbundene Ausfälle nicht zum Regelfall werden. Sonst wird eher ein neues Standardmodell angestrebt, das wiederum den produktionstechnischen Anforderungen entsprechen muss.

Das kann im betrieblichen Einzelfall für bestimmte Abteilungen auch ein Zwölf-Stunden-Schichtmodell bedeuten, wie es ein Vertreter des Fallbetriebs I erläutert.

- I2: Wir haben da schon einige Betriebe kennenlernen dürfen und wir hatten vor Kurzem einen Betrieb, wo gerade die Älteren enorm über diese Schichtthematik geklagt haben, also insbesondere dann die um die 60-Jährigen. Eigentlich sagten alle unisono: Wenn ich dann mal aufhöre, dann bin ich froh, wenn ich die Wechselschicht und die Schichtarbeit generell los bin. Also dieses Wechseln und das eben dann teilweise nachts arbeiten, das wird sehr kritisch gesehen, aber da höre ich jetzt bei Ihnen genau das Gegenteil heraus.
- A1: Es gibt also tatsächlich eine sehr große Akzeptanz, das hat vielleicht auch zu tun mit unserem Schichtsystem. Also ich kann mich erinnern, dass wir eben aufgrund organisatorischer Rahmenbedingungen vor vielen Jahren da vom einen Schichtsystem ins andere gerutscht sind. Und da gab es große Probleme, aber mit dieser Zwölf-Stunden-Wechselschicht, die wir hier bei uns seit vielen Jahren haben, sind die Schichter an sich sehr zufrieden. Also es gibt natürlich, so wie der Doktor X. schon sagte, gerade bei den Jüngeren merkt man das, wenn man mit ausgelernten Azubis spricht, durchaus zweigeteilte Meinungen. Es gibt Leute, die möchten das gern, und es gibt Leute, die können sich das überhaupt nicht vorstellen. Aber die gestandenen Kraftwerker, die wollen auch nicht mehr raus aus diesem Rhythmus, also von daher. Also eine Diskussion, dass die Älteren jetzt das Schichtsystem in irgendeiner Art und Weise für sich hier nicht mehr akzeptieren, gibt es bei uns eigentlich nicht, überhaupt nicht.
- I2: Zwei Nachfragen: Sie haben ja sieben Tage die Woche ein 24-Stunden-Schichtsystem, nehme ich an, für die Anlage?
- A1: Geht immer ringsrum.
- I2: Das heißt, Sie haben keine Fünf-Tage-Woche, oder wie ist das Schichtsystem konkret? Also sozusagen Vier-Tage-Woche oder vorwärts rotierend?
- A1: Also immer 12 Stunden arbeiten, 24 Stunden frei, 12 Stunden arbeiten, also Tagschicht, Nachtschicht, Tagschicht, Nachtschicht, und danach kommen noch mal zwei Tage frei dazu. Und das Ganze wird dann ausgeglichen über ein Zusatzfreischicht-Gruppensystem auf eine 40-Stunden-Woche de facto, aber eben immer dieses rollende System über Tag, Nacht, Tag, Nacht, frei.

(EBA_I_GF_TEC_Energie, 65–74)

Im tariflich vorgesehenen Rahmen einer 40-Stunden-Woche werden Zwölf-Stunden-Schichten gefahren, die durch Rollierung und Zusatzfreischichten erreicht werden – dennoch handelt es hierbei um ein stark belastendes Arbeitszeitmodell, welches mit spezifischen betrieblichen Erfordernissen begründet wird. Im Generationenvergleich sind es eher die Jüngeren, die daran Kritik üben. Die Älteren scheinen dagegen eine gewisse Routine entwickelt und ihren Lebensrhythmus den Arbeitszeitvorgaben angepasst zu haben. Oder sie schätzen die mit diesem Modell verbundenen längeren Freizeitblöcke. Alternativen dazu scheinen kaum denkbar und sind wohl auch nie als

kollektive Forderungen vonseiten der Belegschaften aufgestellt worden. Dass die vorherrschenden Schichtmodelle von den Beschäftigten mehrheitlich kaum hinterfragt werden, bestätigten alle Befragten aus den in die Untersuchung einbezogenen Fallbetrieben. In der betrieblichen Praxis, so scheint es, hat sich ein funktionales Arbeitszeitmodell herausgebildet, das an der Sicherung von Produktion und Dienstleistungserstellung orientiert ist und Aspekte der individuellen Zeitautonomie nur nachrangig behandelt – bei allen vorhandenen Spielräumen, informelle Vereinbarungen zu treffen.

Resümee: Gerahmte Flexibilität – Arbeitszeit als eingespielte Systematik

Arbeitszeitordnungen wie gelebte Arbeitszeiten orientieren sich an relevanten Gesetzen und Verordnungen, vor allem an den Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes. Die darin zugestandenen Flexibilisierungsmöglichkeiten werden durch die tarifvertraglichen Abschlüsse näher bestimmt. Innerhalb des so gesetzten Rahmens einer betrieblichen Normalarbeitszeit, die Ruhezeiten, Pausen und Erholungszeiten umfasst, existieren unterschiedliche Arbeitszeitmodelle: In der Verwaltung in allen Betrieben und überwiegend in den produktionsnahen Abteilungen für Forschung oder Qualitätskontrolle herrscht die sogenannte Normalarbeitszeit vor, zumeist in Gleitzeitregelungen kodifiziert. Entsprechend etwaiger produktionstechnischer Gegebenheiten sind in der Produktion dagegen überwiegend Schichtmodelle in allen denkbaren Varianten von der Tagschicht bis hin zur Voll-Konti-Schicht zu finden. Die Betriebe schöpfen damit den gesetzlichen bzw. tariflichen Rahmen mit Sicht auf die Sicherung der Produktion voll aus. Als notwendig erachtete Überstunden wie mitunter saisonal bedingte Zeiten mangelnder Auslastung werden in der Regel durch Langzeitkonten administriert.

In der Praxis werden solche Änderungen durch direkte Ansprache der betroffenen Beschäftigten eingeleitet – wie andersherum auch deren Wünschen nach persönlicher Zeitautonomie im Einzelfall über Absprachen mit den unmittelbaren Vorgesetzten und Kolleg_innen nachgekommen wird. Gemeinsame Zielstellung ist es dabei, die Produktion durch standardisierte Arbeitszeiten zu sichern, dabei aber, soweit möglich, auf Bedarfe beider Seiten flexibel reagieren zu können. Die so zustande kommenden betrieblich-individuellen Zeitarrangements unterscheiden sich eher graduell denn substantiell. In allen Betrieben ist von einer eingespielten Praxis auszugehen, die als regelhafte, aber nicht statische Arbeitszeitordnung einzuschätzen ist. Sie lässt flexible Lösungen und das Eingehen auf betriebliche Anforderungen und individuelle Belange zu, wenn auch von der dominanten Bedeutung betrieblicher Erfor-

dernisse auszugehen ist. Diese Arrangements werden von den Beschäftigten mitgetragen – überschreiten einzelne Aspekte wie z. B. die Belastungen durch Schichtarbeit das individuelle Leistungsvermögen, sind Veränderungen in aller Regel möglich oder werden abfedernde Lösungen (ggf. temporärer Art) ausprobiert. Die hierfür notwendigen Verfahrensschritte sind für die Personalabteilungen Alltag, aber auch den Beschäftigten mindestens in Bezug auf die eigene tägliche Arbeitszeit gut vertraut (Tausch von Schichten, Überstunden etc.).

Im Hinblick auf weniger virulente Themen wie Altersteilzeit geben Gesetze und Tarife einen Ordnungsrahmen vor, der im Bedarfsfall top down durch die Personalabteilungen prozessiert wird – vonseiten der Beschäftigten besteht eine Art Vertrauensvorschuss, dass mit ihren Zeitguthaben etc. korrekt umgegangen wird. In dieser Gemengelage aus ordnenden Kodifizierungen und praktischer Routine entsteht – nicht zuletzt aufgrund der umfangreichen Erfahrungen mit bestimmten Prozessen – eine Art eingespielte Systematik, bei der die Arbeitszeit bei allen im Alltag eintretenden Brüchen als eine berechenbare Größe erscheint. Das Prinzip der Flexibilisierung ist nicht etwas, was von allen betrieblichen Akteuren grundsätzlich geschätzt wird (vor allem nicht, wenn damit größere Unsicherheiten verbunden sind); die auf betrieblicher Ebene geregelte bzw. auf individuelle Bedarfe zielende Prozedur selbst allerdings ist bekannt und eingeübt. Die vorgegebenen Ordnungsrahmen erlauben Aushandlungen von Flexibilität auf vorgezeichneten Pfaden und geben damit Betrieb wie Beschäftigten ein erprobtes Instrumentarium zum Interessenausgleich an die Hand, welches im betrieblichen wie individuellen Einzelfall genutzt werden kann, ohne permanent Friktionen zu erzeugen. Diesbezüglich kann von einem durch routiniertes Handeln der Beteiligten gekennzeichneten, systemischen Arbeitszeitenregime gesprochen werden.

5.3.4 Qualifizierung und Weiterbildung – die Priorisierung von funktionsnahen Angeboten

Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote sind ein wesentlicher Bestandteil der tarifvertraglichen Vereinbarungen. Sie sind in den Betrieben selbstverständlicher Teil der Personalentwicklungsmaßnahmen, soweit die fachliche Notwendigkeit besteht und anerkannt ist. Für fachliche Qualifizierung und Weiterbildung sehen sich die Betriebe unter dieser Vorgabe in der Verantwortung und organisieren, u. U. im Rückgriff auf externe Anbieter, solche Maßnahmen – gelegentlich auch auf Nachfrage von Beschäftigten. Insbeson-

dere die Sicherheitsstandards in der Chemiebranche, die z. T. mit zeitbegrenzten Zertifizierungen einhergehen und damit wirtschaftlich relevant sind, verlangen zudem solche Aktivitäten. Diese variieren allerdings sehr stark in Bezug auf Umfang und Intensität, reichen von der einfachen Einweisung bzw. Unterrichtung bis hin zu umfänglichen Maßnahmen, die sich z. T. über Monate hinziehen. Auch die individuelle Weiterbildung ist ein anerkanntes Format, das von den Arbeitgebern im Grundsatz unterstützt wird. Gegebenenfalls erwarten sie von den Arbeitenden ein Zugeständnis, etwa indem vorhandene Zeitkontingente dafür eingesetzt werden. Es existiert also ein ganzer Strauß an Möglichkeiten, den die einzelnen Betriebe unterschiedlich nutzen. Sie unterscheiden bei den Formaten zwischen Ein- bzw. Unterweisung und komplexeren Weiterbildungsformen, zwischen den jeweiligen Zielgruppen, der systemischen Qualität und der damit verbundenen Stetigkeit von Bildungsmaßnahmen sowie danach, ob es sich um eher lebensphasenspezifische Angebote handelt oder nicht und ob sie ausschließlich auf die Arbeit bezogen sind bzw. auch Themen/Bedarfe aus anderen Lebenssphären adressieren.

In den Betrieben haben sich je eigene und nach Qualifikationsniveau differenzierte Konstellationen der Qualifizierungsmaßnahmen herausgebildet, die in aller Regel funktionsnahe Zielsetzungen verfolgen, aber durch Nebenthemen wie etwa Gesundheitsförderung ergänzt werden können – nicht zuletzt, weil dies das originäre Ziel unterstützt. Als Schulungen und Unterrichtungen finden solche Qualifikationen überwiegend in der Arbeitssphäre statt, können aber im Hinblick auf Lerninhalte durchaus entgrenzt sein und damit die Privatsphäre einschließen.

Bezüglich der eingeleiteten Modernisierung der Produktionsebene bestehen z. B. in Fallbetrieb I ganz klare Vorstellungen hinsichtlich der strategischen Ziele.

TL: Und da sind wir mitten in der Umstellung, d.h. die zentrale Warte ist pünktlich von der baulichen Seite her fertig gewesen und auch Automatisierungstechnisch in Betrieb gegangen, sodass wir hier jetzt in einem Probetrieb unterwegs sind und im Jahr 20XY, zum 1.1.20XY, dann in den Normalbetrieb starten. Der Unterschied an der Stelle ist, dass wir in diesem Jahr noch Kollegen haben, die eben das entsprechende Alter haben, die die Kollegen, die in Zukunft dann die Anlagen auf diese Art und Weise bedienen und beobachten sollen, anlernen. Das heißt also, es ist eine wechselseitige Qualifizierung erforderlich, dafür nutzen wir die älteren Kollegen, solange Sie noch da sind. Und wenn die dann in ihren wohlverdienten Ruhestand, in die passive Phase Altersteilzeit, wie auch immer, gehen, dann wird nicht jeder von denen ersetzt werden, sondern dann soll eine entsprechende Mannschaft, die eben eine andere Struktur hat, auf eine andere Art und Weise diese Anlagen in dieser Kombination Opera-

tor, also 12 Stunden am Bildschirm hier in der zentralen Warte oder Läufer, betreiben. Das heißt also, man hat in dieser, mal in jener Anlage unterwegs zu sein.

(EBA_I_GF_TECLeiter, 14–14)

Die als wechselseitige Qualifizierung beschriebenen Maßnahmen sind hier eigentlich eine Kompetenzsicherung für die nachfolgende Beschäftigtengeneration. Erfahrungen und Kompetenzen der Älteren sollen so in einem gleitenden Übergang u. a. durch persönliche Zusammenarbeit gesichert werden. Für die Jüngeren ist es ein Training-on-the-Job, die Älteren treten in deren Anlernzeit als Lehrende auf. Die eigentliche Zielgruppe ist damit die jüngere Generation. Im direkten Miteinander können offensichtlich Fähigkeiten und Wissen vermittelt werden, die sich kaum in Datenbanken etc. abbilden lassen. Die Qualifizierung im generationalen Wechsel ist an der Praxis orientiert. Dabei bestand auch für Ältere prinzipiell die Gelegenheit, sich auf die kommenden Jobs zu bewerben, wie der technische Leiter wenig später erklärt.

- I1: Also Alter ist da sozusagen kein Hinderungsgrund gewesen, sich auf eine wahrscheinlich ja höherwertige Arbeit zu bewerben, also z. B. als zentraler Operator [...] Wenn man nur noch fünf Jahre hat, könnte es ja auch eine Überlegung sein, der muss jetzt nicht mehr weiterqualifiziert werden, also auf die zentrale Anlage.
- TL: Ja, war eigentlich nicht das Kriterium, das Alter da in irgendeiner Art und Weise. Natürlich gab es ja jetzt einen Übergang. Das heißt also, die Operators, die jetzt die Energieanlagen gemeinsam fahren, rekrutieren sich natürlich genau aus den Leuten, die früher eben, die eine Truppe das eine Gebiet und die andere Truppe das andere Gebiet bearbeitet hat. Und wir haben also quasi dann diesen potenziellen Personalstamm hergenommen, haben geschaut, wie sieht die Altersstruktur aus, wie kommen wir denn am Ende auf die Sollzahl 24? Und haben dann eben geschaut, wen qualifizieren wir und wen nutzen wir eben in dieser Qualifizierungsphase, die ja nicht erst am 1.1.20XY begonnen hat, sondern das Projekt läuft ja jetzt doch schon eine ganze Weile. Also im Grunde schon im Jahr 20XY war klar, wer im Jahr 20XY dann zu den 24 Leuten gehört. Es gab also dann eine interne Ausschreibungsprozedur, d. h. also, die Kollegen haben sich quasi um diese Stelle bewerben können und im Grunde haben sich erwartungsgemäß alle Anlagenfahrer auch um diese Stellen beworben. Und wie gesagt, wir haben dann auch da eine Struktur geschaltet und haben gesehen: Aha, hier ist jemand, der verlässt uns im November 2016 in Richtung Altersteilzeit passiv. Haben gesagt: Das ist jemand, den wir jetzt nicht unbedingt in ein Qualifizierungsprogramm stecken im Sinne, wir bringen ihm eine andere Anlage bei, sondern den nutzen wir, damit er den Kollegen aus der anderen Anlage seine Anlage beibringt.

(EBA_I_GF_TECLeiter, 19–20)

Tabelle 8

Form und Reichweite von Qualifizierungsmaßnahmen

Unternehmen	Formate/ Systematik	Adressaten	Ziele	lebensphasen- spezifische Angebote	Domänen Arbeits- und Privatsphäre
Chemie A	funktionsnahe Unterrichtung mit Förderung Einzelner	prinzipiell alle Beschäftigten entlang Funktionen; nach Qualifikationsniveau differenziert	kundenspezifische Bedarfe abdecken, Produktpalette ent- wickeln	Nein, kein Kriterium	Arbeit
Chemie B	funktionsnahe Unterrichtung mit Förderung Einzelner	prinzipiell alle Beschäftigten entlang Funktionen; nach Qualifikationsniveau differenziert	Sicherung der Prozessabläufe	Nein, kein Kriterium	Arbeit
Chemie C	funktionsnahe Unterrichtung mit Förderung Einzelner	prinzipiell alle Beschäftigten entlang Funktionen; nach Qualifikationsniveau differenziert	Zertifizierungsauf- lagen erfüllen	Nein, kein Kriterium	Arbeit
Chemie D	multiple Formate und Themen	prinzipiell alle Beschäftigten entlang Funktionen; nach Qualifikationsniveau differenziert	Eigenverantwor- tung stärken und zugleich fordern	Ja, in Verbindung mit BGM; nicht bei funktionsnahen Angeboten	Arbeits- und Lebenssphäre
Chemie E	funktionsnahe Unterrichtung mit Förderung Einzelner	prinzipiell alle Beschäftigten entlang Funktionen; nach Qualifikationsniveau differenziert	Sicherung der Produktion	Nein, kein Kriterium	Arbeit

Unternehmen	Formate/ Systematik	Adressaten	Ziele	lebensphasen- spezifische Angebote	Domänen Arbeits- und Privatsphäre
Chemie F	multiple Formate und Themen	prinzipiell alle Beschäftigten entlang Funktionen; nach Qualifikationsniveau differenziert	Eigenverantwortung stärken, Mitarbeiter ent- wickeln	Nein, allenfalls wenn funktions- gerecht	Arbeits- und Lebenssphäre
Chemie G	funktionsnahe Unterrichtung	prinzipiell alle Beschäftigten entlang Funktionen; nach Qualifikationsniveau differenziert	Sicherung der Prozessqualität	Nein, allenfalls wenn funktions- gerecht	Arbeit (Lebenssphäre bei Arbeitszeit)
Chemie H	multiple Formate und Themen	prinzipiell alle Beschäftigten entlang Funktionen; nach Qualifikationsniveau differenziert	Produktion absichern	Nein, allenfalls wenn funktions- gerecht	Arbeit
Chemie I	multiple Formate, und Themen	prinzipiell alle Beschäftigten entlang Funktionen; nach Qualifikationsniveau differenziert	Eigenverantwortung stärken und fordern	Ausschluss nur bei baldigem Ende des Berufslebens oder Erwartung, sich Aussteuerung aus Betrieb (Frage des Return on Invest- ment)	Prioritäre Setzung Arbeitsphäre bei informeller Erwartung, sich neben Tätigkeit bzw. zu Hause weiterzubilden
Chemie J	funktionsnahe Unterrichtungen	nach Qualifikationsniveau differenziert, abnehmend we- gen wirtschaftlicher Situation	Aufrechterhaltung/ Erweiterung der Produktion	Nein	Arbeit
Chemie K	multiple Formate und Themen	prinzipiell alle Beschäftigten entlang Funktionen; nach Qualifikationsniveau differenziert	ungewiss	Nein	Arbeit (Lebenssphäre qua Teilzeit)

Alter an sich war demnach kein unmittelbares Auswahlkriterium bei der internen Rekrutierung des Personals für die neue Anlage, wohl aber ein mittelbares: In der Abschätzung zukünftiger Betriebszugehörigkeiten rentieren sich Qualifikationsinvestitionen bei Jüngeren stärker als bei Älteren. Um den Altersdurchschnitt in der Abteilung zu senken, wurden als „Lehrmeister“ diejenigen ausgewählt, die kurz vor dem Eintritt in die Altersteilzeit sind und damit in naher Zukunft einen Schnitt erlauben. Bildungsinvestitionen wurden bei Älteren vermieden. Mit dem so möglicherweise langen Anlernprozess für jüngere Beschäftigte konnte das technische Kernstück der Modernisierung, die Zusammenlegung zweier bisher getrennter Produktionssphären mit je spezifischen Anforderungen an die Fachkenntnisse, gestemmt werden. Die (an anderer Stelle des Interviews) als notwendig eingeschätzte einjährige Übergangszeit gehört im Sample der Fallbetriebe zu den längsten Übergangszeiten. Hinsichtlich der Weiterbildung von Älteren und ihrer Verbleibsperspektiven zeigt sich wenig überraschend, dass die Qualifizierungskosten ein relevanter Aspekt bei den betrieblichen Planungen sind. Bildungsinvestitionen in Ältere müssen sich rechnen, ansonsten unterbleiben sie und ältere Jahrgänge drohen abgehängt zu werden. Es fehlt in den Interviews eine klare Aussage dazu, wie lang die zu erwartende Betriebszugehörigkeit noch sein muss, damit diese Investitionen als angemessen erachtet werden. In Fallbetrieb I ist die Rede von maximal einem Jahr vor Eintritt in die passive Phase – offen bleibt aber, welche Rolle es im Auswahlprozess spielte, wenn die Bewerber_innen angaben, erst in zwei oder fünf Jahren in Rente gehen zu wollen.

Dem hier geschilderten Auswahlprozess stehen Möglichkeiten der altersunabhängigen Beteiligung an Weiterbildungsangeboten gegenüber, die fachlichen Erfordernissen entsprechen: Was für die Arbeit benötigt wird, kann mittels Qualifizierung angeeignet werden.

- I: Da wären wir ja schon bei der Frage: Was macht ein Betrieb? Also Ihr Betrieb, was macht der Betrieb für Ältere? Also gibt es etwas, was Sie wahrnehmen, wo Sie sagen: Da gibt es spezielle Maßnahmen, Gesundheit, Qualifikation, was auch immer, was für Ältere gemacht wird? Und welche Handlungsbedarfe gibt es?
- A: Also, was die gesundheitliche Betreuung angeht, da ist die hier vorbildlich. Kann ich nur für die Teilfirma sprechen. Wir haben ja eigene Werk-ärzte im Dienst, die auch die anderen Betriebe betreuen. Also, was diese Untersuchung anbelangt, bestimmte Gesundheitsprogramme, Rücken, Augen, also das ist sicherlich vorbildlich, sage ich mal. Habe ich keinen Vergleich zu anderen großen Betrieben oder Konzernstrukturen. Wir sind ja ein bisschen eine Konzernstruktur, weil wir ja auch nicht so viele Leute

sind, sage ich mal, hier bei uns. Aber das ist schon, ich denke mal, das ist schon eine Vorreiterrolle. Das ist nicht der Maßstab der Dinge. Was Weiterbildung angeht, besteht jederzeit die Möglichkeit, altersunabhängig Maßnahmen wahrzunehmen. Also wenn jetzt in unsere Branche z.B. bestimmte Dinge, die hierherkommen, oder von der Akademie, von der Bauakademie, oder wer auch immer das ist, dann werden die Themen frei gewertet. Wenn derjenige der Meinung ist, das ist was, dann sage ich: Okay, das ist was für uns. Und dann spielt das auch keine Rolle, ob das zwei Tage dauert und ob das 500 Euro kostet. Da fragt keiner. Das wird dann gemacht, findet dann permanent statt.

(EBA_I_MA5, 23–28)

Das, was der hier zitierte Mitarbeiter aus der Verwaltung berichtet, kann als Credo der Qualifizierungsprogrammatik des Fallbetriebs I gelten: Das Qualifikationsniveau wird, angepasst an die vielfältigen Herausforderungen, auf einem hohen Niveau gehalten. In der Branche der chemisch-pharmazeutischen Industrie hat sich in weiten Teilen ein Nachweissystem mittels Zertifikaten etabliert; solche Nachweise sind gleichsam eine *conditio sine qua non* für einen erfolgreichen Marktauftritt – sei es als Endhersteller, als Zulieferer oder als Dienstleister. Damit einher geht auch ein behutsamer Aufbau von Nachwuchs, der im Fallbetrieb I z.B. durch Auszubildende oder Trainees gewährleistet wird. Solche Übergabeprozesse werden als Qualifikation im Berufsalltag gewertet und gewinnen im Betrieb zunehmend an Bedeutung.

Auch auf der für Weiterbildungen aufgrund der jeweiligen Aufgaben besonders wichtigen Bereichsebene (I-Ma3[Br2], 116–119) werden altersspezifische Qualifizierungen als nur wenig zielführend angesehen – es überwiegt deutlich die Orientierung auf die funktionale Zweckmäßigkeit der Weiterbildungen, die allen Beschäftigten zugutekommen sollen. Dass dort Jüngere neben Älteren sitzen, wird als „normal“ betrachtet. Weiterqualifizierung wird als notwendiger Bestandteil der Entwicklung aller Arbeitnehmer_innen über den Verlauf des Arbeitslebens hinweg angesehen. Zugleich wird eine nachlassende Begeisterung dafür bei Älteren konstatiert (I-Ma3[Br2], 111–112). Es scheint – siehe die oben thematisierten mittelbaren Selektionsprozesse – hier eine ähnliche Einschätzung verschiedener betrieblicher Akteure vorzuliegen: Beide Seiten, Beschäftigte und Geschäftsleitung, halten funktionale Notwendigkeiten überschreitende Investitionen in die Qualifizierung Älterer für wenig sinnvoll. Die Vorstellung, dass sich Weiterbildung ökonomisch lohnen muss, wird mit zunehmendem Alter der Beschäftigten immer wichtiger. Im Fallbetrieb I z.B. leiten sich die Qualifizierungsmaßnahmen vor allem aus den bis Ende 2030er Jahre vorausgeplanten Investitionen in die technische Infrastruktur des Betriebes ab. Sie sind damit eine sekundäre Größe im Pro-

zess der Restrukturierung und nur bedingt den Zielen alter(n)sgerechter Arbeit verpflichtet.

Ein ehemaliger Verwaltungsangestellter bilanziert, dass die Motivation, sich weiterzubilden, viel mit der beruflichen Grundqualifizierung zu tun hat: Angelernte seien weniger gewillt als Facharbeiter_innen oder Angestellte aus den Laboren, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen (C-Rentner1, 193–216). Mitarbeiter_innen, die Erfahrung mit solchen haben, berichten, dass es durchaus Probleme bei der Bewältigung des Stoffes gibt – das wurde in verschiedenen Betrieben angesprochen. Eine im Fallbetrieb Chemie I Beschäftigte thematisiert die ungewohnten Beanspruchungen als große Herausforderung.

A: Ist noch alles dabei, sagen wir mal so. Gab es eben eine Einweisung und [...] aber ich selbst habe auch [...] die Zeit ist ein bisschen kurz, um sich das alles zu merken. Und ja: Da geht man dann schon mit einem brummenden Kopf nach Hause.

I: Ja, klar, das glaube ich.

A: Ist im Moment nicht so einfach, bis wir uns da alle reingefuchst haben.

(BA_I_MA1, 53–55)

In der stärkeren Ausrichtung des theoretischen Wissens an den konkreten Anforderungen der betrieblichen Praxis wird ein Ausweg aus dieser Situation gesehen – ein durchaus ernstzunehmender Hinweis auf die Formate der Qualifizierungen, die mit einem hohen Theorieanteil offensichtlich eher Belastungen bei denjenigen produzieren, die seit Jahren in der Alltagspraxis ihrer Anlage eingeübt waren. In dem oben zitierten Interview folgte wenig später der Hinweis, dass bei fortgeschrittenem Alter eine Bewerbung auf eine bestimmte Stelle mit entsprechenden Qualifikationsanforderungen aufgrund solcher Erfahrungen nicht erfolgt wäre (I-Ma1, 120–132). In diesem Falle hätte die praktische Erfahrung auch nicht mehr für den Austausch mit Jüngeren zur Verfügung gestanden und wäre für den Betrieb verlorengegangen. Insbesondere unzureichende Zeit für die Aneignung neuen Wissens wird bemängelt. Wer in der Nachtschicht eingesetzt ist, bei dem ist die kognitive Aufnahmefähigkeit eingeschränkt und das Lernen muss daher in die Freizeit verlegt werden, was eine Einschränkung der Regenerationsphasen bedeutet, was insbesondere Älteren im Schichtbetrieb schwerfällt (I-Ma1, 147–156).

Über einen so weitreichenden Weiterbildungsplan wie der Fallbetrieb I verfügen andere nicht. Im Betrieb Chemie C z. B. findet Weiterbildung vor dem Hintergrund einer insgesamt wirtschaftlich doch eher angespannten Situation statt. Gerade ist die Anschaffung von vielen neuen Programmen und Maschinen geplant.

- I: Wie ist denn das jetzt? Sie haben vorhin mal gesagt: Mit der Weiterbildung. Viele haben da irgendwelche Vorschubargumente oder Ausreden, warum sie dann doch nicht dort hinwollen.
- A: Okay. Auf der Ebene Forschung und so, die sind ja immer gewillt, sich weiterzubilden. Das ist mehr eigentlich auf der unteren Ebene.
- I: Facharbeiter und Angelernte?
- A: Mehr bei den Angelernten. Facharbeiter, die gehen wahrscheinlich gern.
- I: Sie sagen: Da stecken eher Ängste dahinter? Also weil man sich vielleicht in der Schule mit Prüfungen ein bisschen schwergetan hat? Oder was können es sonst für Gründe sein, warum jemand nicht so richtig motiviert ist?
- A: Für was brauche ich das? Ja, wenn ich nur die ganze Entwicklung sehe von den Maschinen. Früher gab es Handwerker, die Maschinen machten, heute müssen es Elektroniker sein. Wenn ich eine ganz normale Maschine heute auseinandernehme, das ist Elektronik, also brauch ich Fortbildung. Aber das sehen teilweise manche schon anders.
- I: Und gibt es da dann irgendwelche Ideen, was Sie empfehlen würden oder was die Firma dann macht, um die doch noch zu motivieren? Manche Firmen sind ja hart und sagen: Du hast zwei Möglichkeiten. Entweder Weiterbildung oder ich kann Dich nicht mehr weiter beschäftigen.
- A: Und auch, dann gibt es halt keine Aufstiegsmöglichkeiten mehr. Müssen halt eben ihren Job machen oder werden heruntergestuft.
- I: Und gibt es so etwas wie einen Weiterbildungsplan?
- A: Eigentlich nicht.
- I: Sie haben ja gesagt: Es gibt Angebote dann für die Mitarbeiter.
- A: Ja, aber z. B. bei uns in der Buchhaltung gab es dann von unserem Prüfungsbüro Angebote, dass man bestimmte Kurse machen konnte. Oder wir haben die Buchhaltung von Datev, dass der dann bestimmte Sachen anbietet, dass man da mal wieder einen Kurs besucht. Wo auch die Firma bezahlt, die sind ja nicht gerade billig, solche Kurse.

(EBA_C_Rentner1, 193–216)

Funktional erforderliche Weiterbildungen stehen zur Verfügung bzw. werden finanziert – die Kosten sind ein wichtiges Argument dafür, Weiterbildungen zielgenau und mit dem erwartbar größten Output für das Unternehmen zu wählen. Das betrifft auch die Auswahl der Belegschaftsmitglieder: Mit steigender Qualifikation wächst die Chance darauf, eine Weiterbildung besuchen zu können. Angelernten steht dies in der Regel nicht offen – zu gering wäre wohl der Effekt.

Damit zeigen sich die Weiterbildungsaktivitäten der untersuchten Betriebe wenig überraschend als primär unternehmerische Ziele verfolgende Angebote. Individuelle Bedarfe müssen diesen Zielsetzungen zumindest entgegenkommen, damit eine Weiterbildung durch das Unternehmen angestoßen bzw. finanziert wird. Der finanziell eng gesteckte Rahmen lässt über diesen funktionalen Kern hinausgehende Ansätze betrieblichen Lernens kaum zu.

Solche Engführungen auszugleichen, liegt dann in der Hand der Facharbeiter_innen bzw. der höher qualifizierten Personen, die Anspruch auf Weiterbildung genießen. Für lebensphasenspezifische Angebote oder solche, die die Sphären Arbeit, Familie und andere Aspekte des Privatlebens verknüpfen, halten sich die Betriebe für nicht oder für nur bedingt zuständig. Sich über wichtige Erfahrungen in diesen Bereichen auszutauschen, bleibt gewissermaßen der Selbstinitiative der Beschäftigten überlassen. Damit wird ein grundlegendes Feld der Qualifikation für Erwerbsarbeit informellen Aushandlungen überlassen, anstelle dies zum Thema zu machen und zur Optimierung des betrieblichen Miteinanders zu nutzen. Ob dies angesichts der jeweiligen Krankenstände und Fluktuationsbewegungen in den einzelnen Betrieben ein angemessenes Verhalten ist, sei dahingestellt. In Zeiten eher entspannter Arbeitsmärkte mit einem relativ großen Rekrutierungspool für die Unternehmen sieht die Situation bestimmt anders aus als in Zeiten partiellen Fachkräftemangels, die sich für manche Branchen abzuzeichnen beginnen. Das Thema übergreifender Qualifizierung dürfte daher zukünftig an Bedeutung gewinnen, vergleichbar vielleicht mit der öffentlichen resp. betrieblichen Kinderbetreuung.

5.3.5 Gesundheits- und Alter(n)smanagement – vom Einzelfall zur Systematik?

Alternde Belegschaften zu steuern hat in der Regel zwei personalpolitische Dimensionen, die an durchaus bekannten Problembereichen ansetzen: In der chemisch-pharmazeutischen Industrie liegt nicht zuletzt aufgrund des tagtäglichen Umgangs mit gesundheitsgefährdenden Stoffen ein Hauptaugenmerk auf einer Vermeidung einer Erkrankung der Beschäftigten. Den unter dem Label Health, Security and Environment an internationalen Standards ausgerichteten betrieblichen Bemühungen um eine gesundheitlich zumindest wenig risikobehaftete Produktion und ebensolche Produkte liegen Gesetze bzw. Gefahrstoffverordnungen, Produktions- und Produktzertifizierungen sowie entsprechend ausgerichtete Produktionssysteme zugrunde. Um Grenzwerte wird dabei nicht nur auf der politischen Bühne gestritten, sodass die Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsschutzes fast überall von großer Bedeutung ist. Ein nicht nur mit der Alterung der Belegschaften derzeit verstärkt aufkommendes Thema ist das der gesunden Ernährung, nicht zuletzt im Hinblick auf eine erhöhte Resilienz der Beschäftigten gegenüber Krankheiten und beruflichem Stress. Betriebliches Gesundheits-

management umfasst damit viele Aktivitäten, die sich auf die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten dia- wie synchron auswirken sollen und damit nicht generell, aber in vielerlei Hinsicht mittelbar wie auch unmittelbar mit dem betrieblichen Altersmanagement verbunden sind.

Betriebliches Altersmanagement in seiner basalen Form lässt sich als Ersatzrekrutierung für z. B. im Zuge des regulären Renteneintritts ausscheidende Belegschaftsmitglieder verstehen – es handelt sich dann um eine relativ statische Nachführung oder auch einen Ausbau der Belegschaft durch neue und jüngere Beschäftigte. Rechnerisch ließe sich damit eine Balance zwischen Alten und Jungen halten; in der Praxis würde dies jedoch die die Arbeitsfähigkeit betreffenden Entwicklungen und Veränderungen der Einzelnen außer Acht lassen. Betriebliches Altersmanagement sollte vielmehr auch die individuellen Belange und Bedürfnisse berücksichtigen und versuchen, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaftsmitglieder nachhaltig zu fördern und zu erhalten, indem Instrumente der Gesundheitsförderung, des Personalmanagements und der Arbeitsorganisation zusammen zum Einsatz gebracht werden. Umfassendere Ansätze des Alter(n)smanagements beziehen demzufolge neben Maßnahmen mit zu quantifizierenden Ergebnissen auch solche ein, die an der Qualität des Gesundheitszustandes, der Beschäftigungsfähigkeit und des Arbeitsvermögens gleichermaßen orientiert sind.

Wenn im Folgenden Gesundheitsmanagement und Alter(n)smanagement getrennt dargestellt werden, geschieht das aus einem analytischen Interesse heraus: Bevor für die Verfolgung eines integrativen Ansatzes in allen Unternehmen argumentiert wird, soll nämlich untersucht werden, welche Instrumente im Einzelnen genutzt, wie sie miteinander verknüpft und konzeptionell aufeinander bezogen werden. Nur wenn die letzte Bedingung erfüllt ist, erscheint es sinnvoll, von einem integrativen gesundheitsbezogenen betrieblichen Altersmanagement zu sprechen. Dieser Darstellung vorgeschaltet ist eine Bestandaufnahme der Erfahrungen mit Alterung in den Betrieben anhand der Perspektive einzelner Mitarbeiter_innen aus unterschiedlichen Verantwortungsbereichen oder auch in Form mehr oder weniger geteilter kollektiver Wahrnehmungen.

5.3.5.1 Erfahrungen mit Alterung

Über Erfahrungen mit der Alterung von Belegschaften verfügen alle befragten Betriebe – sie sind z. T. schon seit Jahrzehnten auf dem Markt tätig und haben ganze Generationen von Mitarbeiter_innen mal mehr, mal weniger lange beschäftigt. Die Erfahrungen beziehen sich auf berufliche Entwicklun-

gen von Beschäftigten über längere Zeiträume, auf Auszubildende, die nach ihrem Abschluss einige Jahre im Betrieb verbringen, auf Leiharbeiter_innen, die für bestimmte Tätigkeiten eingestellt werden oder auf dem Arbeitsmarkt rekrutierte Beschäftigte, die nach nur vergleichsweise wenigen Jahren der Betriebszugehörigkeit ein Unternehmen wieder verlassen. Erfahrungen mit Alterung sind nicht unberührt von betriebsexternen Ereignissen – die Einführung der „Rente mit 63“ ebenso wie der Wegfall bestimmter Frühverrentungsoptionen relativieren die Wahrnehmung von Alterungsprozessen mittelbar. Und schließlich geht mit alternden Belegschaftsmitgliedern häufig ein verändertes Leistungsvermögen einher, bestimmte Beschäftigte benötigen vielleicht Unterstützung oder es werden ihnen per Tarifvertrag umfanglichere Regenerationszeiten zugestanden. Dabei wäre es verfehlt, Alterung nur mit Abbau, Abwertung oder Leistungsabfall gleichzusetzen – Routine, Erfahrung sowie ein souveräner Umgang mit verschiedenen Situationen sind Kennzeichen vieler älterer Mitarbeiter_innen und stehen im Allgemeinen hoch im Kurs.

Im Folgenden werden die in den Interviews abgefragten Erfahrungen und daraus gezogenen Schlussfolgerungen zusammenfassend dargestellt, wobei auf eine Gegenüberstellung der Betriebe verzichtet wird. Die Erfahrungsberichte sind zwar nicht identisch, es kann aber von einer sehr, sehr ähnlichen Tendenz in allen Betrieben, fast von einer Art ideellem Gesamtbetrieb gesprochen werden.

Ein sehr häufig angerufenes Bild ist das der Leistungsträgerschaft – und vielfach sind es hier die mittleren bis älteren Jahrgänge, die besonders gelobt werden. So wird, wenn auch im Regelfall ohne genaue Spezifikation, was der Terminus „Ältere“ bedeutet, häufig darauf verwiesen, dass ältere Belegschaftsmitglieder sich durch hohe Motivation und Fachkenntnisse sowie ein besonderes Arbeitsethos und eine große Verantwortungsbereitschaft auszeichnen.³⁷

R: Es gibt Unterschiede zwischen den Angestellten und den produktiven Welten. Im Angestelltenbereich ist es eher so und da ist es an allen drei Standorten ähnlich, dass die älteren Kollegen durchweg Leistungsträger sind und die jüngeren Kollegen, stellen wir öfter fest, nicht mehr so belastbar sind. Wie soll ich das so sagen? Also die Leistungsträger sind wirklich die Leute ab 40, muss man so sagen.

(EBA_A_1 PV, 100)

37 Vgl. hierzu auch die quantifizierenden Ergebnisse in [Abbildung 11](#) in [Kapitel 6](#).

Dies mag eine an der Realität orientierte Einschätzung sein, sie kann aber auch davon beeinflusst sein, dass viele der von uns Befragten selbst zu dieser Generation gehören. Was die geringere Belastbarkeit genau ausmacht, darauf wird hier nicht eingegangen. Es könnte sich bei den Jüngeren auch um selbstbewusstes und sensibles Verhalten handeln, mit dem sie sich und ihre Kolleg_innen vor zu hohen Anforderungen vonseiten der Geschäftsführung schützen wollen, etwas, das den älteren Semestern vielleicht abgeht. Dem Verweis auf die hohe Leistungsfähigkeit von älteren Beschäftigten begegnet man in den Interviews auf jeden Fall relativ häufig, ebenso der Behauptung, Alter sei allenfalls ein sekundärer Faktor, wenn es etwa um die Rekrutierung von neuen Arbeitskräften geht. Stellvertretend für eine Reihe von Fallbetrieben sei hier der befragte Personalverantwortliche aus Fallbetrieb G zitiert: Er könne „definitiv nicht sagen [...], dass die Älteren öfter krank werden. Also diesem Vorurteil können wir nicht entsprechen“ (EBA_G_PV, 261, Erfahrungen Alterungen). Inwieweit dazu Diskriminierungsverbote beitragen, lässt sich nicht sicher rekapitulieren. Es gibt vereinzelt auch gegenteilige Äußerungen. Skeptisch gegenüber dem Bild einer höheren Leistungsbereitschaft zeigt sich z. B. der Produktionsleiter des Fallbetriebs H.

R: Berufserfahrung. Wenn ich ein Gesamtstatement abgeben soll, dann ist es so, dass mich meine Erfahrung lehrt, dass, oh wie soll ich das formulieren?

I: Frank und frei ist immer am besten.

R: Dass ich bei sehr langjährigen Mitarbeitern, die halt im Unternehmen auch andere Zeiten erlebt haben, wo die Freiheitsgrade noch deutlich größer waren, als sie jetzt sind, an der einen oder anderen Stelle schon mit Motivationsproblemen zu kämpfen habe. Ja. Die Arbeitseinstellung ist da mitunter eher kritisch. Vor 15 Jahren wurde am Samstag gearbeitet, wurde auch so eingeteilt, dass noch Arbeit für Samstag übrigblieb, und der Chef ist halt durchgegangen und hat gesehen, ach, du bist am Samstag da und hat ihm 50 Euro in die Hand gedrückt. Das haben die Mitarbeiter erlebt. So was passiert heute nicht mehr. Da geht keiner durch. Wir haben es in der Vergangenheit so gemacht, wenn wir am Samstag gearbeitet haben, habe ich einem gesagt: „Du holst Frühstück, besorgst ein paar Brötchen für alle Leute.“ Das ist mir dann vom Personal mal untersagt worden: „Das sind Kosten, die sind so nicht vorgesehen, die Mitarbeiter werden bezahlt. Wenn Sie das noch mal machen, zahlen Sie es aus eigener Tasche.“

(EBA_H_4 Leiter Prod, 75–83)

Alterung als biologische Ziffer zu nehmen und allein daran Leistungsvermögen, Erfahrung und Motivation abzulesen, wird – darauf verweisen die obigen Ausführungen – der Komplexität des Themas nicht gerecht. Worauf hier zitierte Produktionsleiter zurecht aufmerksam macht: Die Beschäftigten

haben nicht nur fachliche Erfahrungen, sondern auch damit, wie Arbeit einst organisiert wurde und welchen Restriktionen sie diesbezüglich aktuell gegenüberstehen – was unmittelbar auf die Motivation durchschlägt. Alterung hat dann mit Erfahrungen in sich wandelnden Umwelten zu tun und erlaubt damit Vergleiche, in denen nicht nur persönliches Verhalten, sondern auch arbeitsorganisatorische Verhältnisse ihren Platz haben.

Die beiden zuletzt zitierten Interviewausschnitte belegen, dass bei verallgemeinerten Bewertungen von Leistungsbereitschaften oder auch -fähigkeiten bestimmter Beschäftigtengruppen Vorsicht geboten ist. In vielen skeptischen Äußerungen über jüngere Kolleg_innen in den Interviews tauchen z. B. häufig Allgemeinplätze auf, wie etwa über besonders schlechte Kenntnisse der heutigen Schulabsolvent_innen. Solche generalisierenden Thesen sollten mit Vorbehalt zur Kenntnis genommen und nicht überbewertet werden. Was aber in Bezug auf die Effekte der Alterung festgehalten werden kann ist, dass sie sich in den produktiven Bereichen der Unternehmen deutlicher zeigen (so der Umkehrschluss, der aus der Interviewpassage EBA_A_1PV_100 gezogen werden kann). Das verwundert wenig, sind doch die körperlichen Belastungen dort in der Regel ungleich größer und haben entsprechende Erkrankungen häufig einen progressiven Verlauf, der z. B. Bücken und Heben im Alter erschwert.

Auch psychische Erkrankungen stellen nach Auskunft der Befragten für die Betriebe ein nur schwer zu bewältigendes Problem dar, insbesondere wenn keine Anlaufstellen für Beschäftigte mit entsprechenden Problemen im Unternehmen existieren. Depressionen, Burn-out-Syndrome etc. werden vor allem im mittleren Altersbereich verortet.

- R: Es gibt zunehmend Depressionen, psychische Probleme.
I: Mit der Leistung dann oder mit Problemen zu Hause oder?
R: Mit Krankheit, krankheitsbedingte Ausfälle wegen Depressionen und so.
I: Ist das ein Altersproblem?
R: Glaube ich nicht.
I: Gut, okay.
R: Ist vielleicht eher ein Problem derjenigen mit mittlerem Alter. Denke ich oft, ist das ja oft, diese Burn-out-Geschichten.
I: Was ich interessant finde, jetzt der Überblick einerseits Produktion zum Einkauf sagten Sie, also dann auch administrative Bereiche, aber auch so was wie Forschung und Entwicklung.
R: Ja.
I: Erkennen Sie da Unterschiede in dem Bereich Gesundheit, aber auch bei älteren Arbeitnehmern?
R: Also in der Produktion geht es um das Körperliche und in der Verwaltung geht es ums Kognitive, denke ich. Da gibt es auch einen möglichen Leistungsabfall. Aber da haben wir jetzt so nichts gemerkt, also dass ich jetzt

sagen könnte, ab 60 müssen die andere Arbeitsaufgaben bekommen, weil das nicht mehr geleistet werden kann. Das sind so körperlich bedingte Sachen wie halt das lange Sitzen und damit verbundene Rückenprobleme, ja oder auch schlimmere Sachen wie Krebs oder so.

(EBA-H_3 PV, 76–87)

Ausfälle aufgrund von Depressionen zeigen sich häufig in sehr langen Absenienzeiten und stellen damit ein besonderes Problem dar. Wenn Krankheitsverläufe nur schwer einschätzen sind, kann darauf nur bedingt mit befristeten Arbeitsverträgen reagiert werden, sondern es muss auf Leiharbeit_innen zurückgegriffen werden. Die Einarbeitung solcher Ersatzarbeitskräfte stellt eine zusätzliche Belastung für die festen Arbeitnehmer_innen dar. Bezogen auf die häufigsten Erkrankungen sieht man eindeutige Unterschiede zwischen den produktiven und verwaltenden/kaufmännischen Bereichen: hier die Muskel-Skelett-Erkrankungen insbesondere älterer Beschäftigter in der Produktion, dort hohe kognitive Beanspruchung und Stresssymptome. Nicht immer werden zunehmende Alterung und die damit verbundene Erhöhung des Erkrankungsrisikos als manifestes Problem gesehen. Häufig scheint die Haltung in den Betrieben vorzuherrschen, dass die Arbeit anders organisiert werden muss, um den Mitarbeiter_innen weiterhin die Erwerbstätigkeit zu ermöglichen, wie etwa im Fallbetrieb H. Dagegen steht Fallbetrieb D, wo es z. B. ohne Umschweife heißt: „Wer nicht fit ist, hat hier keinen Arbeitsplatz.“ Diese Kluft mag auf unterschiedliche wirtschaftliche Ausgangslagen und die damit einhergehende geringere bzw. größere Flexibilität in Personalangelegenheiten zurückzuführen sein. Wie dem auch sei: Wichtig ist hier und auch in den anderen Betrieben, die Beschäftigten als Individuen anzusehen, sie zu verstehen und gemeinsame Wege zu finden. Es ließen sich in den Interviews kaum Hinweise auf autoritäre Umgangsformen in den Betrieben finden, vielmehr wurde immer wieder die Notwendigkeit eines Austausches auf Augenhöhe betont. Allerdings wird verschiedentlich darauf hingewiesen, dass einigen Älteren das Loslassen schwerfalle und sie zur (vorzeitigen) Beendigung ihres Berufslebens sanft gedrängt werden müssten. Andere dagegen gingen lieber früher als später – die materiellen Bedingungen scheinen für diese Entscheidung eine zentrale Rolle zu spielen.

Erfahrung und Innovation – in vielen Interviews wird das nicht als Gegensatz gesehen, wohl wird aber das erste tendenziell eher mit den älteren und das zweite eher mit den jüngeren Belegschaftsmitgliedern in Verbindung gebracht. Allerdings handelt es sich hier bisweilen um ein komplexes Wechselverhältnis: Belegschaften setzen sich in der Regel aus Angehörigen verschiedener Altersgenerationen zusammen, was sehr produktiv sein kann.

Während sich die Erfahrungen Älterer meist, wenn auch nicht ausschließlich in der Entwicklung von Produkten niederschlagen scheinen, wird Jüngeren häufig eine hohe Innovationskraft in Bezug auf den Einsatz moderner Technologien nachgesagt, die u. U. ganze Produktionsprozesse restrukturieren können. Wenn man jedoch genauer hinschaut, geht es hier um Erfahrungen mit der Nutzung digitaler Technologien, die nicht zwangsläufig mit dem biologischen Alter von Beschäftigten zusammenhängen müssen.

Auffällig ist, dass in den Betrieben unterschiedliche Vorstellungen dazu herrschen, ob und welche Maßnahmen Ältere gut einbinden. Im Folgenden äußert sich ein Personalverantwortlicher aus Fallbetrieb G dazu.

- I1: Wenn Sie jetzt einem anderen Betrieb, eine andere Personalchefin oder einen Personalchef beraten würden bei diesem Thema 50plus, was wären da so Ihre ersten drei wichtigsten Punkte, die Sie ihnen nennen würden?
- R: Wertschätzung also nach dem Motto, nicht die Alten werden abgestellt, man braucht sie nicht mehr, sondern immer noch wertschätzend einbeziehen. Ja und vielleicht auch so Tandems bilden im Sinne von Jung und Alt oder Mentoringprogramme, wenn jemand eingestellt wird. Einfach dass die merken, okay, wir sind auch wesentlicher Bestandteil. Ja, eine wesentliche Wertschätzung irgendwo noch entgegenbringen und zeigen, dass sie gewollt sind und einfach ein wichtiger Teil sind. Das ist halt das, was zählt, dass sie so lange schon im Unternehmen sind.
- I: Das wäre ja auch tatsächlich noch einmal so eine Weitervermittlung von Erfahrungswissen. Möglicherweise ist es denn jetzt auch bei der Betriebsgröße vorstellbar, so Tandems zu bilden? Das heißt ja auch, ich verdopple sozusagen Arbeitskräfte auf eine Produktivität, die nur einmal da ist.
- R: Hm, ich meine, bei Gruppenarbeit ist ja klar, dass diese Tandems irgendwo schon existieren. Aber ich meine bei neuen Kollegen, dass man halt mehr darauf achten müsste, wirklich einfach einen älteren Kollegen als Mentor zuzuordnen, dass auch die Integration irgendwo eine andere ist und dass dieses Wissen nicht verlorengeht.

(EBA_G_2 PV, 232–235)

Wertschätzung der Erfahrungen und des Wissens als Grundlage der Integration in eine sich laufend verändernde Belegschaft – dieses dynamisch anmutende Rezept wird auf der Arbeitsebene den Beschäftigten selbst überantwortet – ist ein sehr praxisnaher Weg der Transformation von Wissen und Beschäftigtenstruktur gleichermaßen. Ältere eignen sich dazu, weil sie dank ihrer Erfahrung eine große Gelassenheit an den Tag legen und über einen großen Überblick verfügen und damit entscheidungssicherer sind. Sehr selbstbewusst und mit Verweis auf seine eigenen Erfahrungen umreißt das auch der Personalleiter des Fallbetriebs F.

- I: Wenn Sie andere Betriebe beraten wollen jetzt im engeren Bezug auf dieses Thema alternde Belegschaft, Arbeit 50plus, was wären Aspekte, wo Sie sagen würden, da müsst ihr besonders darauf achten?
- R: Für mich ist es so, dass ich diese Altersklassengruppen gar nicht so mag. Also, ich habe mich schon immer gegen Weiterbildungsprogramme für 50plus oder so was gewendet, habe ich schon immer ganz schrecklich gefunden. Das ist irgendwie so ein Stempel. Weil für mich Alter etwas durchaus auch Relatives ist. Dadurch dass wir, ich finde, man soll bei den Menschen früh anfangen, alle gleichbehandeln, was die Weiterbildung betrifft, was Gesundheitsfragen betrifft, was Verhalten betrifft, was die Ansprache betrifft. Von vorneherein immer mischen und vorleben, dass wir uns jeden Tag weiterentwickeln, alle miteinander, völlig unabhängig vom Alter. Und dass wir auch Geld dafür ausgeben, egal für welche Altersgruppen. Ich würde das nicht daran festmachen und wenn die Forschung sagt, das Gehirn eines 20-Jährigen lernt noch anders als das Gehirn eines 50-Jährigen, dann mag das so sein. Dann ist das so und dann werden wir uns auch entsprechend um dieses Angebot kümmern. Aber für mich ist wichtig, dass wir ein Stück des Lebens im Betrieb auch abbilden und dieses, wenn du 50 bist, bist du automatisch so und so, dagegen wehre ich mich, weil das nicht so ist. Wir finden 20-Jährige, da denkt man, die könnten auch schon 60 sein. Wir finden bei uns tatsächlich – ein Beispiel – einen 60-Jährigen, da sagt jeder, der könnte auch 45 sein, so rein von der Optik und so von der Einstellung her.
- I1: Haben Sie nicht auch so einen Test, der das auslotet?
- R: Doch, dieses Polar-Body-Age oder so was. Das haben wir auch mal machen lassen und das bieten wir jetzt im November wieder an, weil das ganz spannend ist. Aber da geht es ja auch um Körperliches, ja, dass man einfach sagt, manche Körper sind halt jünger, manche sind älter, aber den Geist messe ich ja da nicht. Die Beweglichkeit des Geistes, die würde mir noch gefallen. Da müssen wir mal was machen. Es ist [...] wäre schön zu sehen, mein Geist, wie alt ist der eigentlich? Was würde ich raten? Also ich, für mich ist der Ansatz, mit allen Menschen gleich gut und intensiv den Umgang pflegen und sie in dem wertschätzen, was sie machen. Entweder Erfahrungen oder dynamisch jugendlich, ungestüm.

(EBA_F_2 PL, 165–174)

Alterung gilt in diesem Betrieb (wie in einigen anderen in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen auch) prinzipiell als ein nicht zwangsläufig negativer Prozess, sondern vielmehr als etwas, das Neuerungen mit sich bringt. Die natürliche Fluktuation qua Rentenübertritt wirkt als Verjüngungskur – gelegentlich, so die Einschätzung der Personalverantwortlichen, können entsprechende Sonderprogramme (insbesondere auf Bundesebene) sinnvoll sein, mit denen man beim Übergang etwas nachhelfen kann.

Zugleich gilt in den Betrieben bezüglich Älterer das Credo, dass Kompetenz wichtiger ist als Alter (wenn es um eine Abwägung geht). Ältere Arbeit-

nehmer einzustellen wird nirgendwo generell abgelehnt. Das kann als Ausdruck überwiegend guter Erfahrungen mit der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft Älterer gewertet werden. Als ein positiver Effekt in Bezug auf Ältere gilt auch, dass durch die schlichte Dauer der Betriebszugehörigkeit genauere Beurteilungen der Leistungen möglich sind – etwaige Schwankungen und Tendenzen in eine bestimmte Richtung können so besser gedeutet werden. Primär ist dies ein Effekt der Betriebszugehörigkeit, erst sekundär des Alters (z. B. beträfe dies erst in fortgeschrittenem Alter Eingestellte weniger), dennoch wird Älteren, wie oben beschrieben, generell höhere Selbstverantwortung und Motivation zugeschrieben. Älteren wird auch eher eine hohe Loyalität gegenüber dem Betrieb unterstellt (vermutlich spielen dabei Erfahrungen mit der häufigen „Abwanderung“ jüngerer Beschäftigter eine Rolle) als berufliche Aufstiegsambitionen. Dennoch ist allen befragten Betriebsakteuren klar, dass es sowohl gesundheitsbezogene Maßnahmen zur Unterstützung von einzelnen Beschäftigten geben sollte als auch eine umfassende Strategie zur Bewältigung der Alterungsprozesse in den Belegschaften.

Insgesamt zeigt sich, dass die Erfahrungen mit der Alterung von Beschäftigten überaus vielschichtig sind und sowohl positiv als auch negativ bewertet werden. Alterungsprozesse im Betrieb können kumulativ, aber auch gegenläufig wirken, selbst wenn sie in eher mittelbarem Zusammenhang stehen. So können nachlassende körperliche Kräfte durch einen umfassenden Erfahrungsschatz kompensiert werden. Eine Beurteilung der Gesamtsituation muss sinnvollerweise über einen längeren Zeitraum erfolgen. Erst dann lassen sich mehr oder weniger gesicherte Tendenzen erkennen, Prognosen für die Zukunft erstellen und angemessene (Gegen-)Maßnahmen ergreifen – sowohl von den Einzelnen als auch vom Betrieb. Dabei ist zu beachten, dass Alterungsprozesse und Krankheitsverläufe von vielen verschiedenen Faktoren abhängig sind und stark in Bezug auf Schwere und Dauer variieren können, wenngleich bestimmte Entwicklungen und Ausprägungen von Beschwerden für bestimmte Alters- und Subgruppen von Beschäftigten typisch sind. Dies erfordert ein abgestimmtes Vorgehen und vielfältige Instrumente, die von temporärer bis dauerhafter Versetzung reichen können. Die vielfältigen Problemkonstellationen eignen sich allerdings kaum, als allgemeine Defizithypothese generell nachlassender Schaffenskraft im Erwerbsleben verstanden zu werden. Nicht nur kompensierende Maßnahmen, sondern auch solche, die auf eine allgemein verbesserte Gesundheit abzielen, und das allgemein ausgedehnte Lebensalter sind in Relation zu einer begrenzten Erwerbslebenszeit zu setzen. Damit rückt die aktive Berufsphase immer weiter vom Ende des Lebens weg – mithin ist Arbeit für viele in den mittleren Teil der

Lebensphasen eingelagert. Trotz z.T. hoher Arbeitsbelastungen gehören in vielen Berufen ältere Beschäftigte selbstverständlich zur Belegschaft dazu und erreichen mehrheitlich in relativ guter Verfassung das reguläre Renteneintrittsalter. Allerdings ist das kaum ohne präventive Vorkehrungen zu haben – ein funktionierendes Gesundheitsmanagement, das den Bedarfen der Belegschaften entgegenkommt, ist hier zielführend.

5.3.5.2 Gesundheitsmanagement

Gesundheit im Arbeitsleben ist ein hohes Gut, das mit verlängerten Expositionszeiten durch den rentenpolitischen Paradigmenwechsel hin zur Rente mit 67 Jahren bzw. den immer wieder diskutierten zukünftigen Rentenübertritt mit 70 Jahren ein virulentes Thema in den Belegschaften ist. Der Blick ist auf die Gegenwart des alltäglichen Arbeitens, aber auch auf die Zukunft nach dem Ende des Arbeitslebens gerichtet und schließt damit implizit die zuvor thematisierten Alterungsprozesse ein.³⁸ Wie die folgenden Aussagen von zwei befragten Betriebsräten aus Fallbetrieb I deutlich machen, wird steigender Leistungsdruck bei gleichzeitiger Führungsschwäche der Vorgesetzten in einzelnen Betrieben als ein großes Problem wahrgenommen.

BR1: Die Basis sagt: Nein. Ich möchte gesund in die Rente und ich möchte die Rente erleben, möchte nicht bis 80 arbeiten.

I: Ist es dann eher in den gewerblichen Bereichen noch mal stärker ausgeprägt?

BR1: Der Trend geht nach oben, also früher war es sehr stark in den Bereichen. Also wenn man jetzt von unserer Firma spricht, haben wir ja Werkschutz, Lokführer, also auch sehr starke Berufe, die auch körperlich anstrengend sind. Und dort ist der Verschleißgrad des menschlichen Körpers höher als im Angestelltenbereich. Aber es ist eigentlich das Druckpotenzial. Also geistige Arbeit und den Druck aushalten in Overhead-Bereichen ist manchmal psychisch anstrengender als der physische Verschleiß vor Ort. Und das kann man nicht ins Verhältnis setzen, sondern der Verschleißgrad ist höher. Das Komische ist, die Metapher,

38 Es sollte hinzugefügt werden, dass die Betriebe nicht nur daran interessiert sind, die Beschäftigten bis zum Rentenübertritt gesund und damit arbeitsfähig zu erhalten, sondern einige durchaus auch Beziehungen zu früheren Beschäftigten pflegen und den Kontakt nach dem Rentenübertritt aufrechterhalten. In Fallbetrieb C geschieht dies z.B. durch Informationen zur Betriebsfamilie, während die Fallbetriebe A und C bisweilen reguläre Rentner_innen beschäftigen. Das ist aber weniger als auf die Zukunft der Individuen gerichtete Fürsorge zu verstehen als vielmehr eine Art Nachhall des einst bestehenden Beschäftigungsverhältnisses. Im Falle der Weiterbeschäftigung als Geringverdienende nach Renteneintritt handelt es sich um gewandelte Verhältnisse, die sich im Hinblick auf die Gesundheit bzw. Einsatzfähigkeit wenig von regulären Beschäftigungsverhältnissen unterscheiden.

die da immer angewandt wird, wenn Du fragst: Na, wie lange möchtest Du denn noch? Nein, wie lange musst Du noch, sagen die. Wie lange muss ich noch? Ich habe nicht mal: Ich möchte noch oder ich könnte noch, sondern muss ich? Aber es ist so eine Frage der Führungsmentalität. Also, es gibt eine fachliche Seite der Führung, das ist das eine. Eine gute Führungskraft psychologisch zu sein, ist das andere. Also diese Motivation durch Führungskräfte, diese Wertschätzung und Anerkennung, das nimmt aufgrund der Druckpotenziale auch von Führungskräften ab. Die sind selber eigentlich schon überfordert.

BR2: Auch auf den jeweils einzelnen Mitarbeiter gesehen ist es ja so, der Verantwortungsbereich ist ja auch nervlich anstrengend, psychisch belastend. Und dann muss man sehen, die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter steigt ja immens. Es ist ja jetzt nicht mehr so, dass die Führungskräfte nur alles vorbeten, sondern es gibt einen Auftrag, es gibt ein Projekt und das muss abgearbeitet werden. Egal, in welcher Ebene ich mich da befinde, dieser Druck ist da. Dieses Projekt termingerecht und mit allem Für und Wider zu schaffen. Und die Führungskraft an sich oder der Auftraggeber lehnt sich zurück und sagt: Naja, das macht meine Mannschaft. Und da gibt es so eine bestimmte Zeit X und dann gibt es eben wenige Kollegen, die das bearbeiten. Möglichst noch während sie andere Projekte mit bearbeiten. Also der Leistungsdruck, Verschleiß, seelisch, aber auch körperlich, wenn es dann direkt um Arbeit geht, sind ein Problem. Und da wächst der Wunsch halt immer deutlicher, auch zu sagen: Ich kann nicht mehr.

(EBA_I_MA3(BR2), 36–39)

Die Belastungen sind in den betrieblichen Arbeitsbereichen und Funktionsklassen unterschiedlich – in manchen eher körperlich, in anderen eher psychisch –, setzen aber in jedem Fall die Einzelnen unter Druck. Davon sind auch Führungskräfte nicht ausgenommen. Insbesondere in den personell offensichtlich permanent unterausgestatteten projektförmigen Arbeitsstrukturen mit Termindruck ist von erheblichen Anforderungen an die Beschäftigten auszugehen (vgl. zu den Belastungen projektförmigen Arbeitens Gerlmaier 2004). Aus fast allen Betrieben sind Erfahrungen mit Herz-Kreislauf-Problemen während der Arbeitszeit bekannt, in manchen scheint der Einsatz von Notarztwagen fast schon zum Alltag zu gehören (eindrücklich z.B. für den Fallbetrieb D dargestellt).

Dabei kann es kaum verwundern, dass Repräsentant_innen der Managementebene in diesem Zusammenhang überwiegend auf Verhaltensprävention setzen und damit die Verantwortung hauptsächlich an die Mitarbeiter_innen delegieren wollen, während die von uns befragten Beschäftigten und ihre Interessenvertreter_innen in der Regel unzureichende Verhältnisprävention in Anschlag bringen. Beide Seiten gestehen dem jeweiligen Widerpart

durchaus Relevanz zu, gewichten aber selten wirklich ausbalanciert. Mit einem gewissen Fatalismus wird zudem auf die Restriktionen der technisch-arbeitsorganisatorischen Seite der Arbeit und auf die massive Marktkonkurrenz verwiesen – kostenträchtigen Veränderungen im Sinne einer Verhältnisprävention seien daher enge Grenzen gesetzt. Das grundsätzliche Ziel, gesundheitserhaltende Arbeitsbedingungen zu schaffen, wird zwar von allen geteilt, aber der Fokus liegt in der Praxis eindeutig auf verhaltenspräventiven Maßnahmen. Das ist weniger als Ausdruck des Desinteresses der Verantwortlichen an dem Wohl ihrer Beschäftigten zu werten, vielmehr zeigt sich hier der extreme ökonomische Druck, der auf den Unternehmen lastet. Daraus resultiert tendenziell eine Neigung des Führungspersonals hin zu einer Priorisierung von Verhaltensprävention, wobei selbst diese oftmals unter Finanzierungsvorbehalt steht (wie etwa das Beispiel des Fallbetriebs J zeigt, wo es Streit über die Anmietung einer Sporthalle und die damit verbundenen Kosten gab). Das heißt nicht, dass Verhältnisprävention in kleineren und mittleren Unternehmen gar keine Rolle spielt, entsprechende Vorkehrungen scheinen aber eher ein Nebeneffekt von Rationalisierungsmaßnahmen zu sein, als primär an der Gesundheit der Beschäftigten orientiert. Verhaltenspräventive Maßnahmen sind zudem in der Regel nicht nur unmittelbar kostengünstiger (im Falle von langjährigen Maßnahmen verteilen sie sich zudem über einen längeren Zeitraum), sie sind darüber hinaus auch noch schneller umzusetzen. Das so umrissene strukturelle Ungleichgewicht zwischen verhältnis- und verhaltenspräventiven Maßnahmen ist dementsprechend seit Langem Gegenstand von Debatten der Sozialpartner, findet seinen Niederschlag aber auch in konkreten Aktivitäten vor Ort.

Die Durchsetzung gesundheitsförderlichen Verhaltens als betriebliche Aufgabe bedarf der aktiven Mitarbeit der Beschäftigten und von daher attraktiver Angebote, die von möglichst vielen angenommen werden. Auch diesbezügliche Ansätze einer nachhaltigen Personalpolitik benötigen einen langen Atem, wie der folgende Interviewausschnitt verdeutlicht.

- A: Und es ist mittlerweile auch akzeptiert bei den Leuten. Und auch das Verständnis: Na hey, das macht ja vielleicht sogar Sinn. Ja?
- I: Was ist Ihre Erklärung dafür? Also, es ist ja fast ein Selbstläufer geworden, ist so mein Eindruck.
- A: Ja, Selbstläufer würde ich es noch nicht nennen. Also, man muss es immer wieder anschieben, man muss immer wieder motivieren. Und Sie haben auch da die Gauß'sche Verteilung: Ein paar bekommen Sie nie, ein paar sind sofort dabei. Aber die breite Masse wollen wir eigentlich haben. So. Und die mussten wir schon immer wieder ein bisschen abholen. Ein paar laufen sofort [...] Denen sagen Sie was und die: „Toll, Übungen machen.“

Aber die machen so und so Sport. Die machen es auch daheim. Die brauchen wir eigentlich gar nicht. Weil, die sind schon dabei. Wir wollen eigentlich die abholen, die [...] ja, wie habe ich mal gesagt? „Fresse, saufe und abends auf die Couch liege“, das ist es halt nicht. Den Leuten in der Region hier, denen muss man's ein bisschen [...]: „Hey Leute, Ihr müsst was tun. Ihr müsst fit bleiben, sonst haben wir keine Jobs für Euch.“

(EBA_D, P, 117–123)

Die Angebote zielen auf die gesamte Belegschaft, müssen aber immer wieder erneuert und angepasst werden. Schließlich wird im Fallbetrieb D anscheinend hin und wieder auch gedroht, um eine Beteiligung der Beschäftigten an den Maßnahmen des Gesundheitsmanagements sicherzustellen. Die Argumentation, Arbeitsplatzsicherheit gäbe es nur für Mitarbeiter_innen, die auf ihre Gesundheit achten, scheint im Fallbetrieb D als Druckmittel zu dienen, um persönliches Verhalten zu ändern. Damit wird ein sehr weitreichender Anspruch formuliert, der auf Eigenverantwortung und Aktivierung setzt, und das nicht nur in der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit. Anscheinend wird davon ausgegangen, dass die Beschäftigten mehr als nur Anstöße von außen brauchen, um sich fit zu halten und um z. B. Sport zu treiben. Die Nachhaltigkeit von bestimmten Maßnahmen oder Angeboten kann allerdings kaum kontrolliert werden, weil z. B. der Besitz eines Ausweises für das durch den Betrieb gesponserte Fitnessstudio noch nicht gleichbedeutend mit regelmäßigen Sportaktivitäten ist. In der Argumentation wird zudem eher einseitig auf das individuelle Verhalten der Beschäftigten abgestellt, ohne danach zu fragen, ob die bestehenden Angebote tatsächlich deren Bedürfnissen entsprechen und mit deren Lebensrealitäten zu vereinbaren sind. Im Vordergrund scheint weniger die Gesundheitsförderung als vielmehr die Steigerung oder der Erhalt der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter_innen zu stehen. Aus einer fürsorglichen Zielsetzung wird eine sanktionsbesetzte Anforderung an die Arbeitskräfte, die zudem in die Privatsphäre hinein verlagert ist.

Es wurde schon darauf hingewiesen, dass in der Chemiebranche Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes traditionell einen hohen Stellenwert haben. Die obligatorischen HSE-Themenfelder sind nicht zuletzt wegen des tagtäglichen Umgangs mit Gefahrenstoffen in allen Fallbetrieben etabliert. Die aus ökonomischen Gründen überall bevorzugten Maßnahmen der Verhaltensprävention sind äußerst vielfältig und umfassen Aushänge zu Gesundheitsfragen, Informationen zu Möglichkeiten sportlicher Betätigung während der Pausen, Sportkurse während und nach der Arbeitszeit, Gesundheitstage unter Einbeziehung von institutionellen Anbietern und Krankenkassen oder ärztliche Reihenuntersuchungen im Rahmen von wissenschaft-

lich begleiteten Studien (wie etwa in Fallbetrieb D). Zudem zeigen sich Unterschiede in der Frequenz – von singulären Ereignissen wie Informationstagen bis hin zu dauerhaften Angeboten wie Beitragsermächtigungen in Fitnessstudios. Diese Bandbreite verweist auf ein Problem des Gesundheitsmanagements: Die Verantwortlichen müssen aus diesen diversen Maßnahmen und Programmen auswählen – was die Beschaffung von Informationen, die Einschätzung der Bedarfe und den Ausbau eines passfähigen Netzwerks aus Anbietern und Informationsträgern voraussetzt. Der damit verbundene Aufwand ist insbesondere für kleinere Betriebe sehr hoch. Zudem kommt die Unsicherheit hinzu, ob die Angebote tatsächlich angenommen werden und zu den gewünschten Ergebnissen führen. Die zumeist mit dem Gesundheitsmanagement betrauten Personaler verfügen nur selten über das benötigte fundierte Wissen und müssen sich dieses zumeist nebenbei und ohne Unterstützung erst aneignen. Ein Gegenbeispiel ist der Fallbetrieb I, der ein spezielles Gesundheitsteam aufgebaut hat.

- I1: Sie sagten ja, es gibt Gesundheitsangebote, dass ja auch Leute selbst sagen, dass Sie mit solchen Themen zu Ihnen kommen und sich da Beratung abholen?
- A: Ja, hatten wir auch schon. Also, es gab auch schon Fragen zu Fachärzten, die vermittelt werden sollten. Oder, ja, sage ich mal, zu Sportangeboten z.B. die sie zusammen mit ihrer Familie machen könnten. Das gab es auch schon, wenn auch selten. Da wird aber von seitens unserer Firma schon relativ viel gemacht. Also, wir haben ein großes Gesundheitsmanagement, ein Gesundheitsteam extra gegründet, das sich damit befasst. Und die dann eben auch gucken, dass Sie eben zielgerichtet so für alle Altersgruppen auch ein bisschen was zusammenstellen. Was natürlich auch für Anfragen kommen, sind solche von anderen Firmen, also gerade jetzt so Personalabteilung, die dann auch mal sagen, wo man sich dann einfach auch mal austauscht, wo man sagt: Wen habt Ihr denn als Partner oder wen kann man denn empfehlen? Wir wollen da gesundheitstechnisch einfach ein bisschen mal was anbieten. Habt Ihr da Kontakte? Und da wird sich dann auch ausgetauscht.

(EBA_I_Fam,131–134)

Die sich durch die Bündelung in einem Team andeutende Professionalisierung sagt noch nichts über die Qualität der Angebote und Maßnahmen aus, verdeutlicht aber, dass das Thema Gesundheit als Regelaufgabe verstanden wird. Das sieht in anderen Betrieben, auch bei größeren Unternehmen innerhalb des Samples z.T. deutlich anders aus: Dort steht die Beschäftigung mit dem Thema, insbesondere im Zusammenhang mit der Alterung der Belegschaft, erst ganz am Anfang und die hierfür eingesetzten Personalressourcen

sind eher gering (wie in den Fallbetrieben E und H, wo die Initiative hierfür vor allem von den Betriebsräten ausgeht) oder die Aktivitäten und Lösungsansätze sind lediglich reaktiv und/oder einzelfallorientiert. In den anderen in die Untersuchung einbezogenen Fallbetrieben finden wir in unterschiedlichem Umfang die bereits erwähnten Maßnahmen der Verhaltensprävention, wobei das Engagement der Unternehmen variiert, aber meist klar unter dem bleibt, was oben für den Fallbetrieb I beschrieben wurde.

Kapazitäten im Personalbereich, finanzielle Ressourcen und die Aussicht bzw. Überzeugung, mit Maßnahmen den Gesundheitszustand der Belegschaftsmitglieder tatsächlich verbessern oder zumindest stabilisieren zu können, sind ausschlaggebende Kriterien für betriebliche Initiativen und Fortschritte in diesem Bereich. Die kleineren Betriebe haben demzufolge strukturelle Nachteile, die sie nicht ausgleichen können. Generell muss die Entwicklung keineswegs geradlinig verlaufen: Auch größere Betriebe mit schon ausgeprägten Maßnahmen fahren diese zuweilen in Zeiten schlechter Auftragslage und damit verbundenem Arbeitsplatzabbau durchaus zurück, wie am Beispiel von Fallbetrieb J ersichtlich wird. Die Verstetigung eines professionalisierten Gesundheitsmanagements ist dann nicht garantiert – vielmehr scheint ein ausgebautes betriebliches Gesundheitsmanagement in erster Linie wirtschaftlichen Imperativen zu folgen und im Zweifelsfall eher spät auf-, aber früh abgebaut zu werden. Damit dürften kontraproduktive Folgen für die Belegschaften einhergehen: Sowohl in Zeiten guter Konjunktur als auch in Zeiten des Abbaus von Beschäftigung sind gesundheitliche Belastungen stärker ausgeprägt als zu anderen Zeitpunkten – Einschränkungen bei gesundheitsbezogenen Maßnahmen oder gar deren Fehlen erhöhen in jedem Fall Stress und Druck bzw. dürften sich negativ auf Resilienzpotenziale auswirken.

Gesundheitsmaßnahmen jenseits des institutionalisierten Arbeitsschutzes sollen nach Auffassung der Geschäftsleitungen Effizianzforderungen und Wirtschaftlichkeitserwartungen entsprechen – darin gleichen sie allen anderen betrieblichen Schritten, z. B. Restrukturierungen, organisatorischen Innovationen oder Technikimplementationen. Sie sind daher in der Regel begründungspflichtig – was angesichts der schwer zu fassenden Erfolge für deren Fürsprecher_innen ein gewisses Problem darstellt. Das Prinzip der ökonomischen Angemessenheit haben auch die meisten Verantwortlichen und Befürworter_innen solcher Ansätze und Programme des betrieblichen Gesundheitsmanagements weitgehend verinnerlicht. Dass Geschäftsführer und Mitglieder der Leitungsebene wie auch Projektverantwortliche mittels mehr oder weniger angeleiteter Evaluation den Mitteleinsatz überprüfen, ge-

hört zum jeweiligen Aufgabenbereich. Aber auch Betriebsräten ist die Ökonomie des betrieblichen Gesundheitsmanagements nicht fremd. Dabei kann es zu unterschiedlichen Einschätzungen der Sinnhaftigkeit und der Erfolgsaussichten einzelner Maßnahmen oder der grundsätzlichen Ausrichtung des betrieblichen Gesundheitsmanagements kommen. Im Folgenden berichtet der Betriebsrat des Fallbetriebs E von seinen Bemühungen, zu hohe Erwartungen an einzelne Programme zu senken, um Enttäuschungen vorzubeugen.

BR: Man tut mit dem Gesundheitsmanagement aus dem, was ich gelernt habe, man macht ja nicht von dem Krankenstand von einem Jahr runter, den senkt man nicht. Das ist ja der Glaube, den viele haben. Wir versuchen mit unserem Gesundheitsmanagement den Stand, den guten Krankenstand zu halten und die Leute einfach zu motivieren, dranzubleiben und was zu machen, auch im hohen Alter. Und das ist eigentlich diese Hauptaufgabe und die ist verdammt schwer.

(EBA-E-BR, 52–58)

Als jemand, der den Ausbau des betrieblichen Gesundheitsmanagements vorantreiben möchte, hat sich der Betriebsrat kundig gemacht, schätzt die Effekte nüchtern ein und argumentiert entsprechend in Richtung Betriebsleitung. Es werden keine kurzfristigen Erfolge angestrebt, sondern der Erhalt des derzeitigen Krankenstandes trotz alternder Belegschaft – ein Ziel, bei dem die Motivation der Beschäftigten zentral ist. In beide Richtungen ist Überzeugungsarbeit notwendig. Geschäftsleitungen wollen von der Effektivität der Aktivitäten und der Effizienz der eingesetzten Mittel anhand harter Fakten überzeugt werden, Beschäftigte durch attraktive und ihren Bedürfnissen entsprechende Angebote. Dieser Ansatz kann als generalisierte Einsicht der betrieblichen Akteure bilanziert werden: Ohne die Zustimmung und Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten ist ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement nicht möglich. Fallbetrieb F versucht, Bedarfe der Beschäftigten zu identifizieren.

PL: Wir machen immer Gesundheitstage, da machen wir Umfragen: Was fehlt Euch? Wie findet ihr unser Angebot? Kommunizieren wir das richtig? Was fehlt Euch? Wann würdet ihr mehr mitmachen? Also, da versuchen wir immer wieder den Austausch auch mit allen, das Ohr ganz nah dranzuhaben und dann darauf auch einzugehen. Wir wissen, dass es sehr viel schwieriger ist, diese Gesundheitsthemen z. B. mit in die Produktion zu nehmen. Deswegen beschreiten wir dort auch völlig eigene Wege. Wir gehen zu den Leuten hin, während man jetzt z. B. im Verwaltungsgebäude Leute schon bekommt, wenn man was anbietet. Die kommen zu einem, die Interessierten auf jeden Fall. Da ist die Quote relativ gut. In der

Produktion ist das nicht der Fall. Deswegen gehen wir auch gerne dahin, sind bei den Abteilungsbesprechungen dabei, bieten vielleicht auch mal was extra an.

(EBA-F-PL, 35)

Sehr eindrücklich beschreibt die folgende Interviewsequenz, wie vielleicht gut gemeinte Ideen auch an den Interessen der Beschäftigten vorbeigehen können.

- I: Aber gibt es irgendwas, womit man sich dann wachhält, vielleicht auch, also, wir haben gehört jetzt aus einigen Bereichen, gibt es so Sportangebote?
- A: Nee.
- I: In anderen Betrieben machen die das extern.
- A: Kaffee trinken. Morgens um 3 Uhr, wenn einer kommt und der will, dass ich Sport mache, und ich habe mal einen Tag, wo ich richtig müde bin, hey, dann sage ich: „Nun pass mal auf Freund, sieh zu, dass du Land gewinnst.“ Ich habe [...] unser Meister der hat auch manchmal so seltsame Ideen. Ich meine, ich komme jetzt nicht darauf, aber irgendwie so was und dann sagt er auch: „Das können wir doch auf Nachtschicht machen.“ Ich sage: „Du musst das gerade sagen, du hast ja nur Frühschicht! Kannst du dich noch daran erinnern, wie du angefangen bist? Da musstest du auch Nachtschicht machen. Da bist du hier rumgelaufen wie ein Albino, ne.“ Und ich sage: „Und jetzt sollen wir die Scheiße auf Nachtschicht machen.“ „Ja, ja, hast ja Recht, aber das muss ja gemacht werden.“ Ich sage: „Ist ja gut. Ich wollte dich nur mal daran erinnern.“ Sind manchmal Sachen, die man auch am Tag machen kann.

(EBA_J_MA 2, 101-106)

Die diversen Statusgruppen reagieren unterschiedlich auf Angebote, daher sind angepasste Ansprachen zu wählen. Manches funktioniert sonst nicht. In Betrieb F bietet z. B. die betriebseigene Kantine ein breites Angebot an Mittagsgerichten (vom Hackbraten bis zum vegetarischen Menü) an. Ein reduziertes, nur auf Kalorien und Gesundheitsaspekte setzendes Angebot würde demgegenüber als einseitig und bevormundend angesehen. Gesundheitsbezogene Maßnahmen sind demzufolge nachfrageorientiert zu konzipieren, sollen sie nicht ins Leere laufen. Andererseits wird erwartet, dass die Beschäftigten verinnerlichen: „Ich bin für meine Gesundheit auch ein Stück weit selbst zuständig“ (EBA-F-PL-18). Gesundheitsmaßnahmen wirken in gewisser Weise immer konditionierend bzw. disziplinierend – diesbezüglich dürfte es zwischen kleineren und mittleren Unternehmen bzw. zwischen den Branchen kaum Unterschiede geben.

Hinzu kommt aber ein kompensatorischer Aspekt: Angesichts der Konkurrenz (insbesondere, aber nicht nur mit größeren Betrieben) um Personal

wird betriebliches Gesundheitsmanagement zu einem Faktor, der die Attraktivität von Unternehmen steigern hilft, wie der folgende Interviewausschnitt verdeutlicht.

- I1: Also, kann man sagen, dass das Gesundheitsmanagement, das Sie jetzt neu eingeführt haben, eine Reaktion auf die Alterung der Belegschaft war?
- R: Sagen wir mal so, es gab schon immer mal den Ansporn, einer Geschäftsführung zu sagen, wir machen mal was, mal was außerhalb nur von: Wir bieten euch jetzt einen Kurs im Jahr an. Einfach mehr. Es ist nicht nur eine Reaktion darauf oder nicht zwingend die Hauptreaktion darauf, dass Leute Beschwerden haben, z. B. Ältere, sondern es ist auch die Reaktion darauf, dass es immer schwerer wird, Leute für ein Unternehmen zu finden. Und dass nicht mehr nur ausschlaggebend Geld, Arbeitszeit und Urlaub ist, sondern dass mittlerweile auch konkret – und diese Fälle hatte ich dieses Jahr bei Einstellungen, was den Lehrlingsbereich angeht – auch gefragt wird: Was bietet Ihr denn noch so an? Also die Frage kam konkret auch für mich dieses Jahr das erste Mal, wo Leute sagen: Okay, das ist gut, Tarif ist super, alles schön, aber was bietet Ihr noch? Bietet Ihr irgendwelche Rabatte, Vergünstigungen, kann man irgendwas machen? Denn man muss auch sagen, wir sind im Verhältnis zu großen Konzernen wie Bayer oder BASF ein kleiner Chemiebetrieb. Aber wir haben lange nicht mehr so eine Bewerbungsflut, wie es mal war. Also, ich kann sagen, 2001, als ich mich als Industriemechaniker beworben habe, lagen für die eine Stelle viel, viel mehr Bewerbungen hier und wir wollten uns verjüngen und wir haben auch junge Leute gesucht, gerade was die Ausbildung angeht. Und da ist es nicht mehr so. Im letzten Jahr haben uns Bewerbungen gefehlt für Stellen. Ja, man hört es ja auch immer mal im Radio, dass noch so und so viele Stellen frei sind. Dieses Jahr ging es, aber wir mussten verstärkt auf Messen gehen und deswegen auch dieses Gesundheitsmanagement, dass man eben auch sagen kann, das und das haben wir, aber wir machen auch zusätzlich, bekommt ihr das günstiger und wir machen die und die Aktion, wir gehen zu Sportveranstaltungen außerhalb der Arbeitszeit. Da haben wir eben auch viel gemacht, um noch einen Punkt zu haben, mit dem man locken kann. Muss man klar so sagen, und dass es auch ein gewisser Trend ist. Ja, wenn man das mal mitverfolgt und die Zeitung aufschlägt: Es gibt fast keinen Tag, wo nicht irgendeine Firma mit irgendeiner Maßnahme drinnen steht, die neu angeboten wird, um Leute anzulocken. Also es ging auch schon darum, sich einfach präserter aufzustellen und zu zeigen.

(EBA E_BR, 2–4)

Gesundheitsmaßnahmen sind ein Wettbewerbsfaktor im Werben um Fachkräfte – und damit von substanziellem Interesse für die Betriebe, über den Erhalt der Gesundheit der bestehenden Belegschaft hinaus. Die sich darin offenbarende Verbindung von Alter(n)s- und Gesundheitsmanagement treibt

Überlegungen zum passgerechten Angebot schnell in Richtung generationenübergreifender Zielsetzungen. Nicht nur ältere Belegschaftsmitglieder, sondern bereits jüngere sollen angesprochen werden (s. o.). Damit verlieren betriebliche Gesundheitsmaßnahmen zwar nicht ihren präventiven Fokus, es kommt aber ein weiterer Aspekt hinzu: der Wunsch nach Attraktivitätssteigerung der Betriebe für potenzielle Bewerber_innen. Es ist damit umso mehr dafür Sorge zu tragen, dass Gesundheitsmaßnahmen den faktischen, alter(n)s- wie arbeitsbedingten Bedürfnissen der Beschäftigten angemessen sind und nicht im Wettbewerb um Fachkräfte bloß modische Aktivitäten fokussiert werden (was der von uns befragte Betriebsrat in Fallbetrieb I kritisch als falschen Aktionismus bezeichnet hat). Der Aspekt der Attraktivität kann von thematisch Interessierten auf der Managementebene ebenso forciert werden wie von (unterschiedlich stark aufgestellten) Betriebsräten. Aber auch die Beschäftigten sind hierbei ein gewichtiger Faktor, wie der folgende Interviewausschnitt verdeutlicht.

- I: Jetzt sind ja solche Maßnahmen für einen ganz wichtig und hilfreich. Eigene Gesundheit, eigene Fitness, mag auch Leute geben, die das dann trotzdem nicht hören wollen oder umsetzen wollen. Aber das richtet sich ja immer an die eigene Person, an das Verhalten von Einzelnen. Gibt es auch Maßnahmen, wo Sie sagen: Das wären die Rahmenbedingungen? Also psychische Belastungen, Arbeitsstress, Arbeitsmenge, Arbeitsabläufe? Ergonomie ist ja nicht nur der Schreibtisch, sondern auch die Software-Ergonomie. Führung, solche Themen, gibt es da auch Maßnahmen, die in diese Richtung gehen?
- A: Ja, denke ich schon. Es wird angeboten. Jeder muss dann sehen, wie er damit klarkommt, wenn ein Team sagt: Wie ist das mit der Ernährung? Wo dann das Interesse bei vielen besteht, da schließt man sich natürlich auch nicht aus. Der eine hat mehr Interesse, der andere weniger, aber das ist dann schon wie ein Magnet. Aber, ich sage mal: Letztendlich sind das Sachen, die laufen hier. [...] Der Kern der Sache ist, dass wir einen sicheren Arbeitsplatz, einen relativ sicheren Arbeitsplatz haben, mit vernünftigen Bedingungen, und dass das Umfeld stimmt. Deswegen, guck Dir die Kollegen an, die gehen bis zum Chef, sage ich mal so. Teamleiter und Bereichsleiter, die sind auch relativ unterschiedlich, und das ist das A und O. Und was da noch zusätzlich drumherum ist und was den Stress anbelangt, den muss ich versuchen, selber zu steuern.
- I: Aber es kann ja sein, dass man zu viel zu tun hat.
- A: Muss man sehen, das muss man aushandeln. Das eine ist zu sagen: Stress, ja und? Ich mag das Wort auch nicht so sonderlich, sage ich mal. Da spielt ja auch das Private mit eine Rolle. Es ist ja nicht nur der berufliche Stress. Muss ja alles auch ein bisschen funktionieren.

(EBA_I_MA5, 93–96)

Initiativen müssen von den Beschäftigten mindestens mitgetragen werden – und gewinnen beim Übersteigen einer kritischen Masse engagierter Belegschaftsmitglieder so etwas wie eine Eigendynamik. Interessanterweise wird auf die implizierte Frage nach Verhältnisprävention über die individuellen Verhaltensmaßnahmen hinaus auf die Bedeutung der Sicherheit des Arbeitsplatzes verwiesen – ohne eine diesbezüglich hohe Sicherheit ist jegliche Maßnahme mindestens von vornherein belastet, wenn nicht zum Scheitern verurteilt. Etwas diffus werden vernünftige Arbeitsbedingungen als ein weiterer substanzieller Faktor genannt. In Fallbetrieb I hat sich teilweise ein Klima durchgesetzt, das es erlaubt, offen diesbezügliche Defizite anzusprechen, zugleich wird von den Beschäftigten ein gewisses Maß an Eigenverantwortung verlangt. Das gilt insbesondere für den Umgang mit Stress: Dieser sei individuell zu bewältigen, es käme vor allem darauf an, einen Ausgleich zwischen privaten und beruflichen Anforderungen zu finden. Die Vermengung von betrieblicher und individueller Verantwortung zieht sich wie ein roter Faden durch alle Ebenen: Gelingendes Gesundheitsmanagement beinhaltet Aktivität auf beiden Seiten, in der konkreten Ausgestaltung einen Abgleich der Notwendigkeiten mit den betrieblichen wie privaten Möglichkeiten und damit auch einen Interessenausgleich. Von oben herab verordnete Maßnahmen verbieten sich daher von selbst, die Akzeptanz der Beschäftigten ist unabdingbar, bei Betonung der individuellen Bringpflicht. In gewisser Weise kommt in dieser Gemengelage der gesellschaftliche Diskurs über die Notwendigkeit einer gesunden Lebensführung zum Ausdruck und trägt damit als ideologisierte Subjektivierung nicht unerheblich zur Dominanz der Verhältnisprävention gegenüber verhältnispräventiven Maßnahmen bei (vgl. Brandl/Matuschek 2017). Ein Betriebsrat des Fallbetriebs I argumentiert in diesem Zusammenhang u. a. gegen altersspezifische Maßnahmen (wie sie in den Fallbetrieben ganz überwiegend abgelehnt werden).

- C: Wenn Sie jetzt einem anderen Betriebsrat raten müssten, also so als eine Schlussfrage: Was würden Sie dem raten, was soll der im Bereich Personalentwicklung 50plus, worauf soll er da achten? Was ist da besonders wichtig?
- B: Ja, das ist jetzt meine persönliche Ansicht, das hat nichts mit anderen Betriebsräten zu tun. Ich persönlich finde die Diskussion 50plus nicht gut. Ich sage: Wenn hier ein Arbeitnehmer einen Arbeitsvertrag hat, weiß er, worauf er sich einlässt. Er weiß, welche Arbeitsanforderungen hier stehen. Und er weiß auch, dass er sich qualifizieren muss und dass er eben die Aufgaben, die vor ihm stehen, meistern muss. Und dazu gehört, mich gesund zu erhalten, mich leistungsfähig zu erhalten, und egal wie alt ich bin, zu

versuchen, an bestimmten Prozessen mitzuwirken. Ich weiß, es gibt körperliche Einschränkungen, das lassen wir mal so ein kleines bisschen beiseite, ich meine den gesunden 50-Jährigen. [...] Deswegen kann ich das so nicht unterschreiben.

(EBA_I_MA3(BR2), 172-174)

Mit Eintritt in den Betrieb hat man den Anforderungen nicht nur zu entsprechen, sondern auch selbst sicherzustellen, dass die körperliche (und qualifikatorische) Eignung dafür erhalten bleibt. Aus dieser Position heraus machen altersspezifische Programme wenig Sinn, insofern sie an Unterlassungen der Beschäftigten ansetzen würden. Offensichtlich werden Maßnahmen dann als sinnvoller als Ü50-Programme angesehen, wenn sie bereits frühzeitig die Eigenverantwortung adressieren und damit das betriebliche Problem in einen persönlichen Auftrag ummünzen. Das erinnert in vielem an das Credo des „Förderns und Forderns“ der sogenannten Hartz-Gesetze, mit dem der Aspekt der Selbstverantwortung in der Sozialpolitik massiv gestärkt wurde. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist neben den konkreten Angeboten immer auch ein auf intrinsisches Verhalten ausgerichtetes Personalmanagement, das auf Selbstoptimierung der Beschäftigten zielt. Der Betrieb übernimmt dabei initiale und koordinierende Aufgaben, die Beschäftigten sind für die Gewährleistung ihrer Leistungskraft bzw. deren Erhalt zuständig, wobei ihnen gleichzeitig positive Effekte wie die Steigerung des persönlichen Wohlbefindens und der Lebenskraft in Aussicht gestellt werden (Jürgens 2006). Das gilt den meisten Betrieben wie Beschäftigten als Win-win-Situation, die gleichwohl permanent herzustellen ist und die bei dem Großteil der Belegschaften wohl kein Selbstläufer werden wird. Die retardierenden Kräfte eines Teils der Beschäftigten wurden mit mangelndem Bewusstsein und/oder der Unfähigkeit erklärt, den „inneren Schweinehund“ zu überwinden.

Selbstverantwortung und Selbstoptimierung werden dabei nicht als nur persönliches Interesse gesehen – mit hinreichender Leistungskraft, geringen Absenzzeiten durch Krankheiten etc. sind mittelbar Entlastungen für die Kolleg_innen verbunden, die im umgekehrten Fall liegengebliebene Aufgaben von „Minderleistern“ und dauerhaft fehlenden Beschäftigten mit übernehmen müssten. Für die Leistungsträger_innen im Betrieb stellen die weniger leistungsfähigen Kolleg_innen eine Bürde dar. Die von uns befragten Beschäftigten monierten z. T. die aus ihrer Sicht zu nachsichtige Einstellung von Managern gegenüber der Selbstverantwortung der Beschäftigten. Die Größe der Unternehmen gilt als Gradmesser ihres Reaktionsvermögens, wie der folgende Ausschnitt aus einem Gespräch mit einem Rentner verdeutlicht.

- I: Jetzt haben Sie vorhin gesagt: So dieser Stress, der Termindruck, dass das etwas war, womit Sie jetzt im reiferen Alter so nicht mehr so gut umgehen konnten. Was kann man da machen, um das vielleicht so ein bisschen zu entzerren? Haben Sie da einen Tipp?
- A: Bei einer kleinen Firma ist es schlecht, bei größeren vielleicht noch Jüngere zum Einarbeiten mit reinnehmen.
- I: So eine Art Jungteam?
- A: So eine Art Springer. Dass ein Jüngerer da ist, Ältere werden ja auch öfters krank.
- I: Also, ist das Ihre Erfahrung, dass Ältere öfter krank sind? Weil bei uns würde man sagen: Die sind vielleicht nicht öfters krank, aber dafür länger.
- A: Länger ja. Okay, wenn man es nicht verhindert, ist ein Älterer irgendwie halt Ausfall durch irgendeine jahrelange mehrjährige Krankheit.
- I: Ach so, Sie meinen jetzt: In der kleinen Firma, wenn dann kein Ersatz da ist, dass sich die Arbeit dann stapelt. Und dann kommt auch noch der Rest mit auf den Berg drauf.
- A: Oder die anderen versuchen, es halt mitzumachen. Aber das ist halt problematisch in kleinen Betrieben. In größeren Firmen, okay, da würde es gehen. Aber da ist es zwischenzeitlich, glaube ich, auch sehr knapp mit dem Personal.

(EBA_C_Rentner1, 57–66)

Unmittelbar steigt durch Absenz die Arbeitsbelastung für die präsenten Belegschaftsmitglieder. Die Lösung durch Springer ist ein probates Mittel, muss aber genau kalkuliert sein. Das ist insbesondere bei kleineren Firmen mit eventuell schwieriger konjunktureller Lage problematisch.

Die skizzierte Konstellation eignet sich daher dazu, den Gedanken an Selbstoptimierung durch Arbeit an der eigenen Gesundheit auch Älterer als legitimes betriebliches Anliegen zu formulieren. Letztlich werden dadurch die Beschäftigten geschützt, die ansonsten vor Mehrarbeit durch den Ausfall von Problemfällen betroffen wären. Das beinhaltet u. a. auch die Vereinbarung, dass etwa Arztbesuche im Schichtbetrieb außerhalb der Arbeitszeiten zu verabreden sind und die Beschäftigten dem entgegenstehendes Verhalten auch durchaus kritisieren, wie im Falle des Fallunternehmens J. Stigmatisierungen Einzelner oder ganzer Beschäftigtengruppen liegen dabei generell im Bereich des Möglichen – im obigen Ausschnitt etwa die Wahrnehmung, dass Ältere häufiger krank sind (was den überwiegenden Erfahrungen in den anderen Interviews widerspricht) oder auch die Einteilung in proaktive bzw. sich der Selbstoptimierung „verweigernde“ Beschäftigte. In anderen Betrieben wurde eher das Prinzip der Kollegialität betont (man springt, wenn Mitarbeiter_innen krankwerden, füreinander ein) – auch wenn durchaus im Einzelfall bemerkt wurde, seine Pappenheimer „schon zu kennen“.

Für eine tragfähige Balance ist der Fallbetrieb I iterativ den Schritt hin zum Aufbau eines umfänglichen, mehrere Ebenen einschließenden und generationenübergreifenden betrieblichen Gesundheitsmanagements gegangen, was im folgenden Interviewausschnitt beschrieben wird. Er schließt an Ausführungen zur Umbesetzung von Arbeitsplätzen im Zuge einer Zentralisierung von Aufgaben an.

- A: Dann sind alle Älteren in einer passiven Phase und ab nächsten Januar sind dann die Jungen soweit, hoffentlich auch fit und voller Freude, dass wir dann auf diesem neuen Niveau arbeiten können. Und solche Überlegungen haben wir an fast allen Stellen: praktisch den Abgang der älteren Mitarbeiter dazu zu nutzen, um die Organisation neu zu beleuchten und so zu gestalten, wie die junge Generation gerne arbeiten möchte. Das ist so unser Ziel
- I: Das ist ja ambitioniert, sozusagen. Also einen gleitenden Übergang in beide Richtungen zu gestalten.
- A: Ja, ja. Muss man unbedingt machen, und ich denke auch, dass das besonders auch durch die Jüngeren sehr gut angenommen wird, indem man sie nicht in alte Gleise hineinpresst, sondern ihnen Freiraum lässt, dass sie ihr Wissen hier irgendwo verwirklicht sehen. Und natürlich tun wir dann [...] Das Gesundheitsvorsorgeprogramm ist sehr umfangreich. Das machen wir auch schon mindestens seit 2009, so in etwa. Wir haben da unter der Leitung unserer Betriebsärztin und dem Bereich Sicherheit ein Gesundheitsteam. Das umfasst insgesamt jetzt wohl zehn Mitarbeiter aus allen Bereichen, die sich dann auch beraten, was wir tun. Weil ich lehne es eigentlich ab, dass wir uns hier aus den internen Dienstleistungsbereichen heraus irgendwas ausdenken, was dann keiner möchte, sondern ich möchte eigentlich, dass unsere Mitarbeiter sagen, was sie wollen. Wir haben im Forschungsprojekt zu gesunder Organisation mit dem XY-Institut und dann mit noch so einem argentinischen Institut über drei Jahre so eine Studie mitgemacht zur Einführung von Gesundheitsmanagement. Wir hatten da zwar schon viel, aber uns war eigentlich auch der Austausch mit anderen Unternehmen sehr wichtig. Und wir haben in diesem Rahmen acht Mediatoren ausgebildet. Die sollen so zwischen den Zeilen lesen, zwischen den Stimmen im Team vermitteln. Und die haben dann auch noch das Gesundheitsteam mit angegliedert, und das läuft ganz gut. Es ist immer noch so ein bisschen enttäuschend, man wünscht sich, dass eigentlich noch mehr die Angebote nutzen. Aber naja, hm. Da kann man nur das Beste daraus machen. Wir haben seit drei Jahren immer für das Jahr so ein Motto, wo unser Gesundheitsmanagement da quasi läuft.

(EBA_I_PL, 23–27)

Das vielfältige, konzeptuell abgesicherte und auf externer Expertise aufgebaute Programm ist so konzipiert, dass es ständig weiterentwickelt wird. Die Geschäftsleitung von Fallbetrieb I hat sich über die Bereitstellung von bereits

gängigen Angeboten hinaus vorgenommen, neue passfähige Formate zu erproben. Aber auch hier wird nicht jede und jeder erreicht, insofern unterscheiden sich umfangliche Formate offensichtlich nicht grundsätzlich von den oben angesprochenen, eher aktionistischen Einzelmaßnahmen oder weniger konzeptionell unterlegten betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen, wie sie tendenziell in den kleineren Betrieben des Samples angetroffen wurden. Ein Grund dafür mag sein, dass in den größeren Betrieben bereits die allgegenwärtigen Arbeitsschutzmaßnahmen häufig die Einrichtung eines speziellen Arbeitsplatzes für leistungsgeminderte Mitarbeiter_innen rechtfertigen, bei dem auch weiterführende Fragen des betrieblichen Gesundheitsmanagements bearbeitet werden. In kleineren Betrieben hat dies häufig nachgeordnete Priorität. Solange arbeitsschutzrechtliche Anforderungen erfüllt sind, besteht wenig Anlass, über zusätzliche Angebote nachzudenken, insbesondere solange keine massiven negativen Folgen zu verzeichnen sind. Im Zentrum stehen dann eher klassische Probleme des Hebens und Tragens, die ggf. durch entsprechende Techniken gelöst werden können; Ernährungsfragen, (psychischer) Stress und insbesondere Probleme im Work-Life-Management bleiben außer Acht, solange sie nicht offensichtlich werden.

Das betrifft – wenngleich mehr in indirekten Bereichen – u. a. auch das Burn-out-Syndrom, wie der folgende Interviewausschnitt veranschaulicht.

I: Und haben Sie auch so das Thema Stressbewältigung? Weil man mittlerweile auch weiß, dass es im gewerblichen Bereich eben auch Stress gibt.

A: Ja, das gibt es, das haben wir auch.

A1: Das haben wir auch auf die Tagesordnung gesetzt, weil, wir haben schon ein paar Fälle. Einer, der hat sich geoutet, das war ein Akademiker, der hat sich geoutet und der hat gesagt, dass er ein Burn-out hat. Und das haben wir dann zum Anlass genommen, da ein bisschen intensiver in die Thematik einzusteigen. Aber auf dem Ohr hört unsere Geschäftsleitung eigentlich noch nicht. Und wir haben ein paar Fälle, da weiß ich immer nicht so recht, das geht also durch alle Beschäftigtenbereiche durch, ein paar Fälle, die dann immer wieder sagen: Das ist Burn-out. Da bin ich mir auch immer nicht so sicher, ob das nicht modisch unterlegt ist.

(EBA_K_BR1+2, 161–163)

Obwohl der befragte Betriebsrat unsicher ist, was bereits Burn-out-Syndrom oder noch eine „normale“ psychische Belastung ist, hält er sich für aufgeschlossener gegenüber der Thematik als die Geschäftsführung des Unternehmens. Dieses Defizit scheint nicht typisch für alle anderen Fallbetriebe zu sein – die Sensibilität und das Interesse an solchen Phänomenen hängen von spezifischen Erfahrungen und Kenntnissen ab, die unterschiedlich verteilt

sein können. Im konkreten Einfall zeigt sich, wieviel Lösungskompetenz in einem Betrieb vorhanden ist. Expertise kann nicht vorausgesetzt werden, so dass es bereits Schwierigkeiten bei der Identifizierung von bestimmten Symptomen und Erkrankungen geben kann. Insgesamt gibt es ein Bewusstsein darüber, dass auch im eigenen Betrieb die Problematik auftreten kann oder unerkannt bereits besteht bzw. bestand. Das wird allerdings kaum zum Anlass genommen, aktiv zu werden. In gewisser Weise wird auch hier von den Betroffenen erwartet, dass sie die Erkrankung öffentlich machen, bevor der Betrieb agiert. Das ist eine hohe Hürde, insbesondere bei akuten Syndromen. Weit verbreitet, so der Eindruck auf Grundlage der Interviews, ist auf beiden Seiten – aufseiten der Beschäftigten wie aufseiten der Betriebsleitung – eine ausgeprägte Hilflosigkeit, wenn es um psychische Erkrankungen geht. Inwieweit die seit einigen Jahren geforderten und in Teilen bereits ausgearbeiteten psychischen Gefährdungsanalysen hier Abhilfe schaffen können, wird abzuwarten sein. Gegenwärtig dominiert aufgrund der komplexen Krankheitsbilder eine eher zurückhaltende Einstellung.

Am weitgehendsten formuliert der Personalleiter des Fallbetriebs B seine Vorstellung von einem umfassenden und gut verankerten Gesundheitsmanagement, welches seiner Ansicht nach auch psychische Aspekte stärker berücksichtigen müsste.

- I: Was wäre denn Ihre Vision von einem guten betrieblichen Gesundheitsmanagement? Was müsste das haben? Welche Ansätze sehen Sie vielleicht hier im Betrieb?
- A: Wir haben ja ein Unternehmenshandbuch, wo wir viele Dinge aufschreiben, was wir alles berücksichtigen wollen [...] Ich fände es schön, wenn da eben neben organisatorischen Dingen – also rein gute Arbeitsabläufe, Kosten etc. – eben auch mal der Gesundheitsaspekt mit auftauchen würde. Zum Beispiel die Frage: Wenn man was verändert [...], was macht das? Wie beeinflusst das möglicherweise die Gesundheit derjenigen, die es machen müssen?
- I: Ja. Jaja. Das ist bisher noch nicht der Fall, oder?
- A: Nein. Es endet bei der Umsetzung des Arbeitsschutzes. Dass man in einem bestimmten Raum Gehörschutz tragen muss, so etwas steht da drin.
- I: Also, da wird sozusagen den Gesetzen irgendwie genüge getan?
- A: Genau.

(EBA_B_2 PV, 454–475)

Die gegenwärtige Praxis im Fallbetrieb B wird vom Personalleiter als unbefriedigend, weil nicht kodifiziert, angesehen. Zwar trägt man den gesetzlichen Bestimmungen Rechnung und hält sie selbstverständlich ein – wün-

schenswert wäre jedoch ein strategisch implementierter Awareness-Prozess, der alle Entscheidungen auf gesundheitliche Problematik hin abklopft. Dahinter steht die Vorstellung eines rationalen und systematisierenden Prozesses, der alle Facetten der Gesundheitsproblematik abdeckt – zumindest insofern sie Arbeitsstrukturen berühren. Ob auch darüber hinausgehende Aspekte, etwa psychische Gesundheitsprobleme oder Imbalancen zwischen Arbeits- und Lebenssphäre, darunter fallen, bleibt bei der kurzen Skizze des Organisationshandbuchs offen. Was hier für den eigenen Betrieb reklamiert wird, findet sich auch in anderen Betrieben kaum oder nur in Ansätzen, häufig auch nur als Bewusstsein für die Notwendigkeit zukünftig einzuleitender Maßnahmen. Lediglich die größeren Betriebe (insbesondere F, I, und K) haben erste Schritte in diese Richtung getan oder es besteht zumindest ein entsprechendes Konzept. Die Probleme auf diesem Weg sind häufig sich widersprechende Interessen zwischen den verschiedenen involvierten Betriebsakteuren. In Fallbetrieb B zeigen sich Geschäftsführung und Betriebsrat dagegen weitgehend einer Meinung: Mit den tariflichen Vereinbarungen ist betriebliches Gesundheitsmanagement in einer Art Aufbau- und Findungsphase, die zu einer systematischeren Berücksichtigung und Bearbeitung von entsprechenden Herausforderungen führen soll. Der Personalleiter hat demgegenüber schon konkretere Vorstellungen. In anderen Betrieben kommt es zwar ebenfalls zu unterschiedlichen Konstellationen, mit denen ein Ausbau des betrieblichen Gesundheitsmanagements forciert oder aber – meistens mit Verweis auf die hohen Kosten – eher verlangsamt wird. In jedem Fall ist der Weg kein einfacher, sowohl Betriebsräte wie Personalabteilungen haben in Gesundheitsfragen (auch hinsichtlich der Gesundheit Älterer) Informationsdefizite.

BR: Wir sind dabei, unsere Vorstellungen zu entwickeln. Also, ich kann zumindest bei dem Herrn X erkennen, dass er eine gleiche Sichtweise hat. Was die Geschäftsführung dann dazu sagt, das wird sich zeigen.

I: Das heißt, es gab jetzt eher Runden mit dem Herrn X? Dass man sich mal so an den Tisch gesetzt hat, das gab es noch gar nicht?

BR: Es gibt das Bekenntnis von dem Unternehmen, dass wir ein betriebliches Gesundheitsmanagement einführen wollen. Die Vorbereitungen dazu liegen bei dem Herrn X. Wir als Betriebsrat sind einbezogen. Wir versuchen, dieses Thema auch uns selbst zu erschließen, indem wir unsere Möglichkeiten nutzen, entsprechend dort auch Seminare dazu zu buchen und uns dazu zu qualifizieren. Da sind wir gerade dabei. Und der Herr X hat gerade jetzt diese Woche für die Unternehmensseite quasi so eine Weiterbildung wahrgenommen. Ich werde das im Oktober tun für die Betriebsratsseite. Dann werden wir beide uns hinsetzen und werden unsere Vorstellungen versuchen, gemeinsam zu formulieren und an den Herrn Y als Ge-

schäftsführer heranzutragen. Und dann werden wir erst mal sehen, wie das irgendwo zusammengeht.

I: Ja. Das heißt, es gibt da so einen formalen Ablauf? Ist der im Tarifvertrag vorgesehen? Oder haben Sie sich das ausgedacht?

BR: Nee, nee. Es gibt so allgemeine Herangehensweisen zur Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, dass man quasi so eine Art Steuerungsgruppe bildet, wo natürlich die Geschäftsführung, der Betriebsarzt, der Betriebsrat und eine Fachkraft für Arbeitssicherheit vertreten ist [...] Also das ist kein alleiniges Thema jetzt für den Betriebsrat, sondern das ist ein Thema, wo der Betriebsrat beteiligt ist.

(EBA_B_3 BR, 96-153)

Auf allen Seiten ist vor der Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements eine Vergewisserung über Fachkenntnisse und interessenpolitische Positionen z. B. der Verbände und Gewerkschaften notwendig, um auf der sicheren Seite zu sein. Die Personalseite als ausführendes Organ ist strukturell im Vorteil. In Fallbetrieb B entsteht in den Augen der Betriebsräte in der Kooperation mit dem Personalmanager eine Art vorgelagerte Koalition. Hier verabredete Schritte des betrieblichen Gesundheitsmanagements gelangen über den Personaler gewissermaßen gefiltert an die letztverantwortliche Geschäftsführung. Insoweit handelt es sich um einen eingespielten Prozess der Interessenfindung, aus dem eine Steuerungsgruppe hervorgeht, die ein zum Unternehmen passendes Gesundheitsmanagement aufbauen soll. Fachliche Aspekte der Gesundheitsproblematik scheinen in diesem Prozess weniger gewichtig zu sein, was z. B. die Unkenntnis des Betriebsrats hinsichtlich betriebsbezogener Statistiken zeigt. In dem Zurückhalten solcher Informationen steckt offensichtlich das Kalkül, vor dem Hintergrund ungleicher Informationslagen Interessen zu kanalisieren. Betriebliches Gesundheitsmanagement offenbart sich als interessengeleitete Unternehmung durchaus unter dem höheren unternehmerischen Ziel.

Der Betriebsrat des Fallbetriebs G betont dieses in einem ganz anderen Fragekontext, nämlich im Zusammenhang mit möglichen Informationsquellen.

I1: Ich habe noch eine kleine Zwischenfrage. Sie hatten vorhin schon mal gesagt, dass die Krankenkasse AOK oder so bei diesen Gesundheitsgeschichten mit involviert ist. Hier war es jetzt offensichtlich ja so ein externer Anbieter, der Computerschulungen gemacht hat. Gibt es noch weitere Akteure, die da ins Spiel kommen?

R: Na, wir machen ja auch hier viel mit XXX, also das ist Arbeitsmedizin, und da haben wir auch regelmäßig Sitzungen hier. Da werden Begehungen gemacht. Da gibt es ja auch neue Gesetzmäßigkeiten, gerade auch was

jetzt die Steigerung hier der Tanks und so angeht. Das sind ja auch heikle Probleme, wenn ich das nicht mehr kann und so. Früher musste ich das dem Arbeitgeber sagen, ist ja heute nicht mehr so. Also, es wird mir gesagt, du bist jetzt nicht mehr höhentauglich, kannst nicht mehr da rauf, es ist aber deine Arbeit. Ich muss es nicht sagen. Also, das ist auch eine Problematik, die vielleicht auch auf uns zukommt, noch stärker, ja. Aber da sind wir eigentlich immer dabei. Und arbeitsschutzmäßig, da hatten wir gestern erst wieder Handschuhkonzept. Welche Handschuhe tragen wir, Benzol neu der große Renner, Krebs hier, haben sie überall Arbeitsplätze, wo sie eben damit in Kontakt kommen können. Wir wussten nicht, dass die Handschuhe, die müssen sie nach acht Stunden wegschmeißen, weil die kriegen sie nicht raus. Können sie waschen oder irgendwas, die sind aber dann, wenn was draufgetropft ist, eben nicht mehr nutzbar. Das sind neue Erkenntnisse. Wissen wir auch nicht, wie der Chef reagiert. Sagte der eine da zum Spaß, naja, dann schafft ihr hier alle Blaumänner ab, wenn ihr hier so viel Geld für Handschuhe und so was ausbeut. Aber das sind alles Theorien, da glaube ich auch nicht, dass es so ist. Aber manchmal spielt auch bei der Geschäftsführung so was eine Rolle. Also da machen wir aber viel.

I1: In Kooperation mit XXX, sagten Sie?

R: Das ist der arbeitsmedizinische Dienst.

(EBA_G_1 BR, 314–318)

Das Einholen von Informationen bei einem arbeitsmedizinischen Dienst weist auf eine eher konventionelle Suchstrategie hin – eng angelehnt an die in der chemischen Industrie tradierte Gültigkeit des Arbeitsschutzes. Wichtiger als dieser Hinweis ist allerdings der Verweis auf Interessen des Geschäftsführers, die schlecht zu kalkulieren seien und damit jede Planung für andere betriebliche Akteure erschwerten. Zwar ist die Befolgung von Arbeitsschutzvorschriften auch im Fallbetrieb G selbstverständliches Gebot, neue Aspekte oder Aufgaben werden aber erst einmal unter dem Kostenaspekt betrachtet und es braucht anscheinend länger, bis man sich dieser annimmt.

Wie auf Betriebsratsseite ist die Verankerung in kollegialen Netzwerken auch für die Personalseite wichtig, um thematisch am Ball zu bleiben. Darüber hinaus wird aber auch aufgrund von geringen (zeitlichen) Ressourcen auf Informationen im Internet zurückgegriffen, wie die Interviewte des Fallbetriebes H berichtet.

I: Also, wenn man so am Anfang steht, dann guckt man sich ja gewöhnlicherweise um. Wo informieren Sie sich, was es vielleicht alles gibt? Woher wissen Sie z. B. was für Reha-Geschichten angeboten werden, wo man da was beantragen könnte, sich möglicherweise auch eine Unterstützung holen könnte? Wie läuft das?

R: Also, da habe ich, ehrlich gesagt, im Internet gegoogelt. (Lachen)

I: Ja, ist ja auch ein guter Ansatz.

R: Ja, eine vom Betriebsrat ist auch schwerbehindert: Die wusste dann auch so ein bisschen was, wo man was beantragen kann. Und da gibt es noch ein Amt, wie heißt das? Die für Schwerbehinderte – Integrationsamt. Ja, da habe ich, glaube ich, auch mal angerufen. Man fragt sich halt so durch.

(EBA_H_3 PV, 139–144)

Solche Informationsrecherchen werden zwischendrin erledigt und lassen nach, wenn das Arbeitsaufkommen ansteigt – der Kompetenzgewinn vollzieht sich dann eher langsam und ist eher an Einzelfällen orientiert. Ein Organisationshandbuch zu gesundheits- bzw. alter(n)sensitiven Themen steht nicht auf der Agenda. Das „Sich-Durchfragen“ wirkt eher unbeholfen. Es scheint eine klare Strategie zu fehlen genauso wie eigene Erfahrungen, auf die man zurückgreifen kann. Gerade hier wäre eine Kodifizierung über Verfahrensvorschriften von Nutzen, weil dann auch bei einem Generationenwechsel in den mit Personalarbeit betrauten Abteilungen vieles nicht neu „erfunden“ werden müsste. Der Austausch darüber z. B. in personalpolitischen Arbeitskreisen, etwa in den Industrie- und Handelskammern oder in der Berufsgenossenschaft; scheint jedenfalls im obigen Fall hinter der Suche im Internet zurückzustehen.

Dieses Beispiel wie auch andere verdeutlichen die Bandbreite der zwischen systematisierender Anlage und alltagspragmatischer Anwendung verlaufenden praktischen Schritte der Betriebe in Richtung eines gut funktionierenden Gesundheitsmanagements. Unabdingbar scheinen zeitliche und personale Ressourcen bei allen Beteiligten. Das gilt auch für die Wiedereingliederung von nach langer Krankheit ins Arbeitsleben zurückkehrenden Beschäftigten – allerdings sind die BEM-Prozesse im Vergleich zu den unspezifischen Gesundheitsproblemen und -angeboten relativ stark formalisiert und gehören damit zum eingeübten Repertoire der Personalabteilungen bzw. der mit Personalverwaltungsaufgaben betrauten Personen. Gesundheitsmanagement in kleineren und mittleren Betrieben stellt sich als ein Zwei-Säulen-Modell aus allgemein gesundheitsbezogenen Aktivitäten (inklusive Arbeitsschutz) und (Wieder-)Eingliederung, dar, denen jeweils durch formalisierte Prozesse eine hohe Standfestigkeit zukommt, die aber jeweils auch Spielbein sein können, wenn es um bisher unerprobte Maßnahmen und Aktivitäten geht. In diesem Spannungsbogen werden zwischen Management, Betriebsrat und Beschäftigten durchaus eigene Interessen ins Spiel gebracht; in Teilen sind die Ziele deckungsgleich.

Strukturelle Unterschiede zwischen den Unternehmen zeigen sich vor allem bei den personalen Ressourcen. Innovativ Ansätze bei knappen Ressour-

cen umzusetzen erscheint gegenüber eingespielten und als effizient geltenden Maßnahmen aufwändiger und wird zurückgestellt. Sowohl in kleinen als auch in größeren Betrieben erweist sich der Rückgriff auf Expertennetze sowie auf gesundheits- und sportbezogene Angebote als ein probates Mittel, die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Insbesondere kommerzielle Angebote oder die Nutzung kommunaler Einrichtungen gegen Entgelt ermöglichen es, mit relativ geringem Ressourceneinsatz und niedrigem organisatorischem Aufwand eine gewisse Breitenwirkung zu erzielen. Sich eigene Expertise aufzubauen nimmt dagegen mehr Zeit in Anspruch, wird häufig aber von Einzelnen in Eigenregie und „nebenher“ betrieben. Als betriebliche Aufgabe ist das insbesondere in den kleineren Betrieben kaum institutionalisiert, weil die Einschätzung vorherrscht, dies übersteige die eigenen Ressourcen. Eine an konkreten Problemen ansetzende Handlungssouveränität wird gegenüber theoretisch erscheinender Expertise vorgezogen – häufig mit dem Verweis auf vorhandene soziale Kompetenzen und Lebenserfahrung. Das macht in gewisser Weise immun gegen die naheliegende Vermutung, andere Lösungen könnten vielleicht besser geeignet sein und müssten zumindest geprüft werden. Dies ist ein „Luxus“, den sich allenfalls größere Unternehmen mit entsprechenden Kapazitäten in der Personalabteilung erlauben. Unter einer Größenordnung von etwa 250 Mitarbeiter_innen ist ein solchermaßen professionalisiertes Gefüge kaum vorhanden, im Sample haben insbesondere Unternehmen jenseits der 400-Mitarbeiter-Marke dazu Ansätze entwickelt oder verfügen über umfangliche Expertise und Programme. Kleinere Unternehmen setzen, wenn Probleme mit Mitarbeiter_innen auftreten, meist auf alltagspragmatische Lösungskompetenzen.

5.3.5.3 Altersmanagement

Demografischer Wandel ist ein allgegenwärtiges Thema in den von uns untersuchten Unternehmen. Die für Personalfragen Verantwortlichen bemerken Veränderungen bei den Bewerberzahlen und auf den verschiedenen Arbeitsmärkten, sie sehen sich gesundheitlichen Problemen ihrer alternden Belegschaft ausgesetzt und werden von Verbänden und Krankenkassen oder Versicherungsträgern über das Thema informiert. Allerdings zeichnet sich eine Zweiteilung der Problematik ab, die sich entlang der einst gängigen Einteilung in Blue- bzw. White-Collar-Berufe entfaltet: Überproportional sind die Produktionsbereiche betroffen, für die kaufmännischen und verwaltenden Berufe scheint die Problematik deutlich weniger dramatisch zu sein. Einige Betriebe versuchen etwa mit Trainee-Programmen erfolgreich, einen hinreichend großen Nachwuchspool zu bilden.

- I: War das ein Problem, die Jüngeren zu bekommen?
- A: Nein, eigentlich nicht. Unser vorhergehender Chef, der hat da immer großen Wert draufgelegt, wie dieses Trainee-Programm hier noch lief, dass der immer rechtzeitig dafür gesorgt hat, wenn irgendwo die Frage stand: Mensch, hier tut sich was mit den Älteren, musst Du Dich langsam mal drum kümmern. Das hat noch der Herr Y [der Geschäftsführer] sehr stark unterstützt. Der hat diese Trainee-Programme eigentlich im gesamten Bereich des Unternehmens richtig durchgezogen. Und die haben ja nicht nur in dem Bereich gearbeitet, wo sie dann später auch eingesetzt wurden. Die mussten ja erst mal hier das Karussell durchdrehen, Personalwesen, Controlling.

(EBA_I_MA 4+4a, 53–56)

Ein frühzeitiges Eingreifen bei sich andeutenden Problemen zeichnet gute Manager aus. Wie dem oben zitierten Interview zu entnehmen ist, hat der frühere Geschäftsführer des Fallbetriebs I ein zweijähriges Trainee-Programm aufgelegt, dessen Teilnehmer_innen mehrere Abteilungen des Unternehmens durchlaufen mussten. Sie konnten damit selbst Vorlieben entdecken, absolvierten aber zugleich eine Art Probezeit: Fachliche wie soziale Passfähigkeit der Kandidat_innen ließen sich gut überprüfen. Dieses Trainee-Programm, ergänzt um umfangreiche Gesundheits- und Ernährungsprojekte, kann als Musterbeispiel für einen professionalisierten Ansatz des betrieblichen Gesundheits- und Altersmanagements gelten, bei dem Geschäftsführung und Betriebsrat gemeinsam, wenn auch nicht immer konsensuell, Instrumente für ein tragfähiges Alter(n)smanagement entwickeln und einsetzen. In Fallbetrieb I wurde dieser auch auf die produktiven Bereiche übertragen. Der Personalleiter sieht eine permanente Ist-Soll-Analyse der Alters- wie Kompetenzstruktur als Grundlage für eine gedeihliche Entwicklung der Belegschaft, wie er in einem bereits bekannten Interviewausschnitt anführt:

- A: Die Anlage ist jetzt im Probebetrieb. Seit dem 1. April sind sie alle dort zusammen. Die älteren Mitarbeiter konnte ich in den dezentralen Anlagen lassen. Wir haben jetzt praktisch bis Jahresende Probebetrieb. Dann sind alle Älteren in einer passiven Phase und ab nächsten Januar sind dann die Jungen soweit, hoffentlich auch fit und voller Freude, dass wir dann auf diesem neuen Niveau arbeiten können, und solche Überlegungen haben wir an fast allen Stellen ja, um praktisch den Abgang der älteren Mitarbeiter dazu zu nutzen, die Organisation neu zu beleuchten und so zu gestalten, wie die junge Generation gerne arbeiten möchte. Das ist so unser Ziel.
- I: Das ist ja ambitioniert sozusagen. Also einen gleitenden Übergang in beide Richtungen zu gestalten.

- A: Ja, ja. Muss man unbedingt machen und ich denke auch, dass das durch die, besonders auch durch die Jüngeren sehr gut angenommen wird, indem man sie nicht in alte Gleise hineinpresst, sondern ihnen Freiraum lässt, dass sie ihr Wissen hier irgendwo verwirklicht auch sehen.

(EBA_I_PL, 23–25)

Wandel sowie Ab- und Zugänge in der Belegschaft als Gelegenheit zu begreifen, Arbeit neu zu organisieren und damit – neben den angestrebten Effizienzgewinnen – auch auf die Bedarfe und Ansprüche der neuen Generation von Arbeitskräften einzugehen, wird in Fallbetrieb I als eine Strategie angesehen, das Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Andere Betriebe verfügen über ein weniger ausgefeiltes System. Entweder ist der Problemdruck noch nicht hoch genug oder man hat gerade erst mit der Umsetzung von Maßnahmen und Programmen begonnen bzw. diese sind kaum aufeinander abgestimmt. In der Tendenz ist es eher den größeren Fallbetrieben möglich gewesen, umfassendere Programme aufzulegen, ohne dass dies bedeutet, dass sie das in jedem Fall getan haben oder tun. Fallbetrieb H z. B. hat eine relativ große Belegschaft, steht aber eher am Anfang des Weges hin zu einem integrierten Gesundheits- und Alter(n)smanagement, im Fallbetrieb J gibt es eher rudimentäre Regelungen, deren Einhaltung durch den Betriebsrat eingefordert werden muss. Ersteres Beispiel steht für eine Situation des Aufbruchs, Letzteres für im Zuge eines langandauernden Personalabbaus kaum zu realisierende Add-ons personalpolitischer Gestaltung.

Altersmanagement beschränkt sich – wenn sich gesundheitliche Probleme der Beschäftigten nicht gerade häufen und zu hohen Absenzzzeiten und in der Folge ggf. zu Umsetzungen führen – in den meisten Betrieben auf reguläre Prozeduren im Rentenübergang sowie auf punktuelles Nachsteuern. Im Fallbetrieb J scheinen dem lokalen Geschäftsführer und der Personalleitung lange Zeit die Hände gebunden gewesen zu sein. Erst seit Kurzem wird durch Neueinstellungen der Überalterung der Belegschaft gegengesteuert. Angesichts der wirtschaftlichen Entwicklung des Fallbetriebs J in den vergangenen Jahren scheinen Zukunftsentwürfe wie im Fallbetrieb I auch wenig Sinn zu machen. Es wird eher situativ reagiert, denn langfristig gestaltet. Der Betriebsrat übernimmt bei Gesundheitsproblemen häufig die Funktion eines Sozialberaters und kümmert sich ggf. auch um betriebliche Lösungen. Mit der Alterung der Belegschaft treten solche Probleme vermehrt auf. Das hat auch damit zu tun, dass über längere Zeit keine jüngeren Beschäftigten mehr eingestellt wurden, sondern vor allem über Frühverrentung etc. Personalabbau betrieben wurde. Eine Beschäftigte kommentiert dies kritisch.

- I: Gut, dann gibt es dieses Mittelloch, wovon wir gerade gesprochen haben. Es fehlen 10, 15 Jahre. Sind die denn damals entstanden, als es dem Betrieb schlechter ging?
- A: Ich weiß es nicht. Ich sage immer, das hat der Betrieb selbst verschuldet. Es sind damals keine Jungen eingestellt worden. Was ich vorher gesagt habe, Mensch der Bengel ist gut, behalte den. Nee, wird von vorne nicht genehmigt, zack fertig. Und dann war auf einmal das Loch da und jetzt sind sie wachgeworden.

(EBA_J_MA 2, 273-278)

Aber auch hier gilt: Trotz eines mit über 50 Jahren relativ hohen Altersdurchschnitts unter den Beschäftigten sieht nicht in allen Abteilungen die Situation gleich aus. Manche Bereiche sind stärker von den Versäumnissen der Geschäftsleitung betroffen als andere. Aber auch dort, wo die Beschäftigten eher noch jünger sind, kann es aufgrund von Altershomogenität ohne Gegensteuern in Zukunft zu ganz ähnlichen Problemen kommen, wie sie die interviewte Beschäftigte für ihren Bereich nannte. Einem anderen Beschäftigten des Fallbetriebes J ist dies durchaus bewusst, wie die folgenden Ausführungen zeigen.

- I: Wenn Sie mal über Ihr Arbeitsfeld und Ihr Umfeld hinausgucken auf den gesamten Betrieb: Hat sich da etwas verändert oder macht sich da etwas bemerkbar durch die alternde Belegschaft? Wir haben ja gehört, der Altersschnitt ist deutlich über 50 mittlerweile.
- A: Ja, bei uns im Betrieb speziell, ja. Gut, durch die beiden Jung-Gesellen, die wir genommen haben, ist es jetzt ein bisschen besser geworden. Aber verändert hat sich eigentlich nichts in der Hinsicht. Kann ich nicht sagen.
- I: Diskutieren Sie oder sprechen Sie im Kollegenkreis mal über das Thema, nach dem Motto: Schaut mal, wie alt wir alle geworden sind?
- A: Ja, klar, da wird auch schon mal drüber gesprochen, ohne Frage.
- I: Was wird da besprochen? Was gibt es da für Punkte, die Sie als wichtig erachten?
- A: Ja, wichtig wäre eben das, was wir ja schon gemacht haben. Wir haben Jung-Gesellen übernommen [...] was wir ja an Werkzeugen auch haben. Die Kollegen werden ja nach und nach ausscheiden, und wenn jetzt nicht rechtzeitig gegengesteuert wird, d. h. also, wenn die Jüngeren, die nachrücken sollen, nicht dementsprechend eingearbeitet werden und auch die Erfahrungen von uns nicht mitkriegen können, dann könnte es Probleme geben.
- I: Das heißt, Sie sind jetzt in einem Team, in dem alle in einer ähnlichen Altersphase sind?
- A: Also in den 57er, da sind es eins, zwei, drei, vier und fünf. Also in den nächsten sechs, sieben Jahren sind fünf Werkzeugmacher aus dem Werkzeugbau weg und ein Dreher. Die sind dann nicht mehr da.
- I: Und können Sie die durch eigene Auszubildende ersetzen?

- A: Ich hoffe es! Die sind ja dabei. Wie gesagt, sie haben jetzt gerade wieder zwei übernommen, oder drei sogar mit dem Schleifer. Und ja, das ist, denke ich mal, ganz wichtig, dass das auch weiterhin im Auge bleibt, dass die da nicht vergessen werden, die Älteren, die Tatsache, dass die eben in sechs, sieben Jahren irgendwann nicht mehr da sind.

(EBA_J_MA 5, 41–62)

Dieses Problem ist nur mit dem Aufbau von Nachwuchsmitarbeitern zu bewältigen, dies muss aber aus Sicht der befragten Beschäftigten ein stetiges Bemühen sein. Andernfalls sind wieder Ad-hoc-Maßnahmen zu erwarten, wie im Fall der Jung-Gesellen. Stattdessen befürwortet die hier zitierte Mitarbeiterin eine nachhaltigere Personalentwicklung, die auf eigens ausgebildete Kräfte setzt. Die früher verfolgte Linie kurzfristiger Einstellungen „von der Straße“ erfüllt dieses Ziel nicht. Damit werden letztlich Investitionen in die Nachwuchsförderung eingeklagt. Allerdings scheint der Betrieb angesichts der schwachen wirtschaftlichen Entwicklung der letzten Jahre nur zögerlich dazu bereit zu sein (auch wenn Geschäftsführung und Personalleitung solche Investitionen im Grundsatz begrüßen). Der Aufbau eines guten und systematischen Alternsmanagements wird hier offensichtlich durch die engen Fesseln der Kapitalgeber behindert.

Mitarbeiterin MA5 erwähnte an einer anderen Stelle im Interview, dass sie knapp ein Jahr vor dem eigenen altersbedingten Ausscheiden aus dem Betrieb noch nicht nach persönlichen Plänen oder nach einer denkbaren Nachfolgeregelung gefragt worden sei. Mindestens für Letzteres geeignete Personen durch Nachfrage präsentiert zu bekommen, dürfte einem rein schematischen Vorgehen bei der Auswahl von Nachfolgern zugutekommen – allein scheint die Personalleitung dies bei Arbeitskräften aus der Produktion (noch) nicht für nötig zu halten. Sie verweist im Interview auf einen dreimonatigen Vorlauf. Das kann im Einzelfall durchaus ausreichen, weist allerdings erneut darauf hin, dass eine frühzeitige Auseinandersetzung mit Veränderungen in der Belegschaft eher eine Ausnahme von der Regel ist. Nach Auskunft des von uns befragten Betriebsrates stellt dies Betrieb J aber nicht vor unlösbare Zukunftsprobleme. Vielmehr berichtet er von der Nutzung diverser Instrumente beim Personaleinsatz im betrieblichen Alltag.

- A: Und zwischendurch und gerade auch in den letzten drei, vier Jahren, nachdem natürlich das Personal stark reduziert wurde und die neueren, die jetzt nachgerückt sind, jetzt haben wir von den 260 Mitarbeitern, wo 240 Stamm sind, das sind ja schon um die 90, die jetzt auch die Altersfreizeit haben. Also, das ist, über ein Drittel haben diesen Anspruch. Es

sind nur ein paar, die aufgrund des Schichtbetriebes mit 54, die meisten sind schon 57 davon, ja, und da haben wir uns schon gestritten, so nach dem Motto: Die 15 bis 17 Tage, die im Jahr anfallen, die können wir alle im Arbeitszeitkonto reinpacken. Und dann können die eben in den letzten drei Monaten komplett zu Hause bleiben, die nehmen sechs Wochen Urlaub, nehmen ihre Plusstunden und planen es so. Und dann wäre das ja auch schön [...] trotz der Thematik, dass dann der eine oder andere vielleicht auch mal samstags arbeiten muss, wenn das jetzt kapazitätstechnisch erforderlich ist, dass die Maschinen dann auch sechs Tage pro Woche laufen müssen. Man kann das ja mit versetztem Personal machen. Dazu sind wir ja auch bereit, wenn von den fünf in der Abteilung drei diese Altersfreizeittage haben, dass die versetzt die Altersfreizeittage machen, einer freitags, einer montags, einer dienstags oder den Freitag eine Woche später. Dann kann ja die Abteilung trotzdem funktionieren.

(EBA_J_BR 2, 10–10)

Die Entlassungsrunden vergangener Jahre wurden zumeist auf dem Wege von Frühverrentungsregelungen umgesetzt, womit eher die Jüngeren im Betrieb blieben. Diese sind nun aber selbst älter geworden und stellen mit ihren tarifvertraglichen Rechten, die der Betriebsrat gegenüber Forderungen aus dem Management als individuelles Recht verteidigt, ein Problem im Hinblick auf eine effiziente Auslastung dar. Es wird eher am Symptom herumoperiert, als eine grundsätzliche Lösung gesucht – erhöhte Auslastung könnte z.B. durch neues Personal ermöglicht werden. Dieser Weg steht dem Betrieb aber nicht zur Verfügung, da er vom Kapitalgeber nicht genehmigt ist. Stattdessen wird situativ reagiert und auf die Herausbildung einer tragfähigen und zukunftsgerichteten Strategie verzichtet. In gewisser Weise operiert der Betrieb damit ständig in einer Art „Notfallmodus“, der den kurzfristigen Lösungsansätzen aus Zeiten schwächelnder Konjunktur gleicht. Möglicherweise sind aber die Personalstärke und eine spezifische betriebliche Leitkultur entscheidende Faktoren, von denen abhängt, welcher Weg eingeschlagen wird. In Fallbetrieb K scheint die Haltung des früheren Geschäftsführers eine bis heute gewichtige Rolle zu spielen.

A: Ja, wir sind grad im Gespräch: Wissensweitergabe Junge, Alte. Und da ging es halt darum, wie das bei uns so abläuft. Da habe ich gesagt, zumindest da hat man irgendjemand in Rente geschickt und dann haben wir gemerkt, okay, jetzt müssen wir nachbesetzen. Mittlerweile ist man ein bisschen weiter. Ich glaube, man versucht schon Monate zuvor, die Leute nachzubesetzen, soweit es das Budget erlaubt immer, das ist eine Frage. Aber ein so richtiges Wissensmanagement, Weitergabe gibt es eigentlich nicht.

A1: Hat es noch nie gegeben.

A: Hat es auch noch nie gegeben.

A1: Wir hatten mal einen Geschäftsführer, Dr. XY hieß der, der hat gesagt: „Du musst die Leute ins Wasser werfen, sonst lernen sie nichts.“

I: Ja, da ist ja auch was dran. Ich glaube, Trockenschwimmen kann man nicht lange, das ist richtig. Aber ich denke schon, dass es z. B. grade bei Ihnen hier wahrscheinlich auch so ein bisschen kniffligere Fragen gibt, wo man froh ist, wenn man auf das vorherige Know-how noch eine Zeitlang zugreifen kann.

A1: Sie haben so Recht und das stört auch das Gewerbe dann, den Betrieb gewaltig. Aber vielleicht lernt die jetzige Generation dafür ein bisschen mehr dazu, aber die alten Kämpfer hier dann, die haben sehr das Unternehmen, wie soll man sagen, handwerklich geführt, also ohne großen wissenschaftlichen Hintergrund.

(EBA_K_BR 1+2, 9–15)

Die Tradition einer „auf Kante genähten“ Personalpolitik wird durch die aktuelle Geschäftsführung und Personalleitung partiell fortgeführt, in einigen Bereichen zeichnet sich eine Umkehr ab. Mit der Thematisierung der Notwendigkeit einer organisierten Wissensweitergabe ist ein wichtiger Aspekt eines funktionierenden Alter(n)smanagements angesprochen. Kompetenzvermittlung und intergenerationeller Erfahrungsaustausch sind darin ebenso wichtige Bestandteile wie eine betriebliche Sozialisation. Dass diesbezüglich in der Vergangenheit eher weniger systematisch vorgegangen wurde, bewerten Betriebsräte durchaus als Versäumnis.

Das reibungslose Weitergeben von Erfahrungen ist etwas, was auch die Betriebsräte des Fallbetriebs K anstreben. In der Praxis gebe es hier noch erhebliche Defizite. So sei trotz einer generell hohen Kooperationsbereitschaft der älteren Beschäftigten eine von der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat initiierte Initiative der Wissensweitergabe daran gescheitert, dass diese als zu risikoreich für die eigene Position eingeschätzt wurde. Die immanente Konkurrenzperspektive erscheint hier als ein nicht zu überwindendes Hindernis für viele Ältere.

A1: Ich glaube, ich habe auch einiges an meinem Wissen an Dich weitergegeben. Und das läuft auf verschiedenen Ebenen so, aber wenn Sie das systematisieren wollen, dann merkt man auf einmal, wie viel Widerstand da auftaucht. Und der Widerstand war also hauptsächlich in den gewerblichen Bereichen, nicht so sehr also in den Laborbereichen. Da ist es recht gut gegangen, aber in den gewerblichen sah das anders aus.

I: Hatten die anderen eher Angst, sie würden jetzt abgeschöpft, und dann braucht man Sie nicht mehr?

A1: Ja, so ungefähr ist das dann gelaufen: „Du wirst Dir doch nicht einbilden, dass ich diesen Deppen da [...] die sollen erst einmal ein paar Säcke schleppen.“

(EBA_K_W&H_BR, 300–309)

In Bezug auf ein systematisches Alter(n)smanagement sind es also nicht nur externe Aspekte des Arbeitsmarktes oder interne Aspekte der betrieblichen Personalpolitik, sondern auch Motivationen und Zielsetzungen der bestehenden Belegschaft (einschließlich der neu Hinzukommenden), die zur Akzeptanz und damit zum Erfolg von solchen Ansätzen beitragen.

Fallbetrieb H steht aktuell vor der Aufgabe, die Belegschaft zu verjüngen. Der Impuls hierfür kommt aus den Arbeitsbereichen selbst, wo etwaiger Leistungswandel oder zunehmende Absenz früher bemerkt werden, als dies in der Personalabteilung der Fall ist.

- R: Also, das ist schon noch ein Thema. Gestern z.B. hat die Abteilungsleiterin Versand bestimmt auch von erzählt: Die hat recht viel Ältere und wir achten bei der Einstellung drauf, dass wir eher Jüngere einstellen.
- I: Also jetzt schon gegensteuern sozusagen?
- R: Ja, wegen der Demografie in bestimmten Abteilungen.
- I: Warum jetzt schon? Also, das ist ja eine Langfriststrategie tatsächlich, was ja nichts Schlechtes, eigentlich was Gutes ist. Aber trotzdem heißt es ja auch, ich gucke jetzt schon einen Zeitraum von 10, 15 Jahren voraus.
- R: Ja, weil die jetzt ja schon in das Alter kommen. wo man vielleicht befürchtet, dass die Leistung abfällt. So hat es Frau X zumindest begründet. Also, sie ist die Abteilungsleiterin, sie kann es am ehesten beurteilen. Ich hätte jetzt das Problem auch noch nicht gesehen. Aber sie befürchtet es scheinbar.

(EBA_H_3 PV, 52–60)

Zwar verfügt die Personalabteilung über Daten zur Altersentwicklung der Belegschaft, diese bleiben jedoch in gewissem Sinne blutleer, weil sie Prozesse rein quantitativ abbilden. Sie stellen Durchschnittswerte dar, ermöglichen Vergleiche und sind z.B. für die Identifizierung von Personen geeignet, die kurz vor dem Rentenübergang stehen. Auf der Arbeitsebene ist all dies nicht irrelevant, gewinnt aber größere Bedeutung vor allem in Zusammenhang mit dem Abruf von Arbeitsleistungen – und zwar nicht nur aktuellen, sondern über die Jahre betrachtet. Erst diese Kombination ermöglicht eine genauere Prognose des zukünftigen Personalbedarfs. Die im obigen Interviewausschnitt angesprochene Abteilungsleiterin verlässt sich nicht so sehr auf Nummern und Fakten, sondern zieht mögliche Erkrankungen und Krankheitsverläufe in die Berechnung mit ein. Sie agiert dabei vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen ihrer langjährigen Leitungstätigkeit. Damit gewinnt sie einen Vorsprung gegenüber der reinen Datenlage der Personalabteilung und kann daher als eine Art Seismograf frühzeitig auf potenzielle Ausfälle und Engpässe hinweisen und eine gezieltere Personalrekrutierung und einen besseren Personalaufbau anmahnen. Damit stieß sie für das Gesamtunternehmen ein The-

ma an, das zu einem genaueren Hinsehen ermunterte und eine umfassendere Positionierung im Prozess des demografischen Wandels einleitete. Das setzt allerdings auch die Bereitschaft voraus, Probleme gegenüber anderen Leitungspersonen und den Personalabteilungen anzusprechen und sich damit ggf. auch Kritik auszusetzen.

Für den Fallbetrieb F ist die Verbindung von Strukturdaten mit situativen Entwicklungen ein selbstverständliches Ergebnis der tarifvertraglich geforderten Altersstrukturanalyse. Sie wird seitens der Personalleitung als Chance auf eine Entwicklung der Belegschaft gesehen (während andere Betriebe wie etwa der Fallbetrieb H [s.o.] eher eine Art prophylaktische Problemzentrierung zugrunde legen).

R: Also, wir haben ja im Chemie-Tarif vor Jahren schon die Aufgabe in den Betrieben kommen gesehen. Guckt euch mal an, wie alt ihr eigentlich seid, also nicht nur die eigentliche Pyramide im Haus, sondern auch sehr stark auf die Bereiche runtergebrochen, weil da spielt ja die Musik. Und da haben wir festgestellt, dass es völlig unterschiedliche Bereiche gibt. Aber überwiegend haben wir schon ein Durchschnittsalter von Mitte 40 gehabt. Das wird jetzt wieder ein bisschen jünger, weil die wirklich Alten raus sind und es kommen viele neue Junge nach. Das macht auch ein bisschen was aus. Aber nichtsdestotrotz, die geburtenstarken Jahrgänge gehen halt demnächst so wie überall. Und das bietet, würde ich sagen, eigentlich erstmal eine ganze Menge Chancen. Ich sehe das sehr, sehr, sehr positiv. Einerseits konnten wir dadurch, dass wir diese Untersuchungen gemacht haben, genau schauen, wo müssen wir anfangen mit diesem besonderen Wissenstransfer, der ja dann auch stattfinden muss. Oder vielleicht auch mit einer organisatorischen Änderung. [...] Das Schöne ist doch, wenn ich sehe, in einem Bereich, da tut sich was. [...] Also, wir gucken immer, geht da jemand mit Wissen raus, was wir unbedingt so umfassend wie möglich behalten möchten. Das ist bei fast keinem immer der Fall, weil, es ist auch z.T. Wissen vorhanden aus alten Zeiten, die nun abgeschlossen sind. Also wo wir ganze Produktfelder nicht mehr bearbeiten [...] Die Leute müssen heute auch andere Dinge können.

(EBA_F_2 PL, 84–87)

Deutlich wird, dass anstehenden Veränderungen nicht nur defensiv begegnet wird, sondern der demografische Wandel auch als Herausforderung und Option betrachtet werden kann, gestaltend einzugreifen. Wenn man so will: Von einem relativ passiven Reaktionsmodus angesichts des demografischen Wandels wird auf einen offensiven Umbau der Belegschaft umgestellt. Das ist im Vergleich mit eher problemzentrierten Ansätzen, die rein den Leistungsabfall zum Ausgangspunkt für Ersatzrekrutierung zum Erhalt des Leistungslevels nehmen, ein stärker prospektiv strukturierendes Moment der Personal-

entwicklung. Es wäre allerdings unangemessen, defensive und offensive Einstellungen gegenüber den Folgen des demografischen Wandels als absolute Alternativen zu sehen; in der Praxis werden sich vielmehr beide Optionen vermengen. Welche Positionen dabei als langfristig sich wandelnde Arbeitsfelder angesehen werden, in denen entsprechende Investitionen in Personal und (Weiter-)Qualifizierung zu leisten wären, scheint allerdings von einer grundsätzlich offensiven bzw. defensiven Orientierung abhängig zu sein. Dabei lassen sich individuelle Dispositionen der Verantwortlichen inklusive ihrer Persönlichkeitseigenschaften vermuten. Aus institutioneller Perspektive scheint vor allem die Intensität der Auseinandersetzung mit dem Thema demografischer Wandel bedeutsam zu sein: Ist man gerade erst dabei, sich dem Thema zuzuwenden? Oder gibt es bereits Erfahrungen? Und kann man auf Best- und Worst-Case-Szenarien zurückgreifen? Die Verortung der sich entwickelnden Prozesslogik des Themas demografischer Wandel eröffnet spezifische Handlungsoptionen – in der Tendenz werden sie zu Beginn eher defensiver, mit zunehmender Expertise eher offensiver ausfallen.

Altersstrukturanalysen gehören zu den obligatorischen Aufgaben der Betriebe, sofern sie die demografieorientierten Tarifverträge unterzeichnet haben. Diese scheinen zunächst eine rein formale Angelegenheit zu sein, die mithilfe des Computers einfach zu bewältigen ist. Faktisch zeigt sich jedoch, dass das Instrument in der betriebspolitischen Konsensfindung hinsichtlich der notwendigen demografiebezogenen personalpolitischen Maßnahmen eine eigene Qualität entwickelt – mit der Umsetzung und insbesondere der qualifizierten Erweiterung auf Themen wie Gesundheit, Weiterbildung etc. entsteht durch die aufwändige Analyse ein zeitlicher Puffer. Dieser kann dazu genutzt werden, den Personalaufbau strategisch anzugehen und ihn z. B. mit Qualifizierungsoffensiven oder Gesundheitsprojekten zu verbinden. Auch dies sind Schritte, mit der die demografiebezogene Expertise der Betriebsakteure, insbesondere in den Personalabteilungen, gestärkt werden kann. Bei Altersstrukturanalysen sollte daher differenziert werden zwischen einer rein zahlenmäßigen Vorschau für den Gesamtbetrieb und einzelne Abteilungen und Qualifikationsgruppen, und einer kleinteiligen und differenzierten, auch qualitativen Analyse, die – wie im obigen Positivbeispiel ersichtlich – individuelle Lebenspläne, subjektives Belastungsempfinden und den beim Ausscheiden einer Person zu erwartenden etwaigen Know-how-Verlust mit erfasst und personalpolitisch aufgreift. Daten zu Krankenständen und kündigungsbedingter Personalfuktuation sind u. a. wichtige Indikatoren für das Betriebsklima in einzelnen Abteilungen, die dortige Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und die Führungsqualitäten einzelner Mitarbeiter_innen. Mit Tätigkeitsmat-

rizen (etwa nach dem österreichischen Arbeitswissenschaftler Heinrich Geißler) ist es möglich zu erfassen, wer künftig welche Aufgaben ausscheidender Personen temporär oder ganz übernehmen könnte. Von den Produktionsabläufen her müsste zwischen einer segmentierten und einer differenzierten Arbeitsteilung unterschieden werden: Bei einer segmentierten Arbeitsteilung wäre es ggf. möglich, dass eine bestimmte Aufgabe oder ein bestimmtes Angebot am Markt eingestellt wird, wenn entscheidende Know-how-Träger_innen ausscheiden. Bei einer differenzierten Arbeitsteilung ist dies jedoch nicht möglich, da hier jede fehlende Person zu einem Problem für den gesamten Produktionsablauf werden kann und ggf. die Gesamtp Performanz des Betriebes gefährdet.³⁹

Eine Steuerung der Entwicklung der betrieblichen Altersstruktur kann nicht nur über die Freisetzung von älteren Arbeitnehmer_innen, vorgezogene Renteneintritte, Neueinstellungen oder Ausbildungsöffensiven erfolgen. Dies sind klassische Mittel der Personalführung, die zumeist abhängig von wirtschaftlichen Erwägungen, betrieblichen Bedarfen und gesetzlichen Vorgaben sind. Gelegenheit für Interventionen in die künftige Altersstruktur bilden z. B. Restrukturierungen der Produktionsabläufe: So nutzte etwa Fallbetrieb D die Einführung einer neuen Produktionsanlage, um älteren Beschäftigten einen frühzeitigen Übertritt in den Ruhestand zu ermöglichen – die Altersstruktur des Betriebes wurde dadurch rechnerisch auf ein akzeptables Maß gedrückt, ohne dass sich in der Belegschaft im Großen und Ganzen real etwas geändert hatte. Von Neueinstellungen jüngerer Arbeitnehmer_innen wurde aufgrund der verbesserten Produktionstechnik abgesehen. Fallbetrieb I wiederum verknüpfte die Einführung neuer Technologien mit langfristigen personalpolitischen Erwägungen, wie ein neuer Blick auf einen bereits bekannten Interviewausschnitt zeigt:

- I1: Also Alter ist da sozusagen kein Hinderungsgrund gewesen, auf eine, wahrscheinlich ja höherwertige Arbeit, als zentraler Operator zu arbeiten in der Zukunft, wie lange auch immer dann. Wenn man nur noch fünf Jahre hat, könnte es ja auch eine Überlegung sein, der muss jetzt nicht mehr weiter qualifiziert werden, also auf der zentralen Anlage.
- A: Ja, war eigentlich nicht das Kriterium, das Alter da in irgendeiner Art und Weise, natürlich gab es ja jetzt einen Übergang. Das heißt also, die Operatoren, die jetzt die Energieanlagen gemeinsam fahren, rekrutieren sich natürlich genau aus den Leuten, die früher eben, die eine Truppe das eine Gebiet und die andere Truppe das andere Gebiet bearbeitet hat. Und wir

39 Zu den Basisinstrumenten der ASA vgl. www.inqa.de und www.baua.de. Über reichlich praktisches Know-how verfügen auf diesem Feld auch die Betriebsberater_innen des bundesweiten ddn-Netzwerks.

haben also quasi dann diesen potenziellen Personalstamm hergenommen, haben geschaut, wie sieht die Altersstruktur aus, wie kommen wir denn auf die Sollzahl 24 dann am Ende? Und haben dann eben geschaut, wen qualifizieren wir, und wen nutzen wir eben in dieser Qualifizierungsphase, die ja nicht erst am 1.1.20xx begonnen (hat), sondern das Projekt läuft ja jetzt doch schon eine ganze Weile, also im Grunde schon im Jahr 20yy war klar, wer im Jahr 20zz dann zu den 24 Leuten gehört. Es gab also dann eine interne Ausschreibungsprozedur, d. h. also, die Kollegen haben sich quasi um diese Stelle bewerben können, und im Grunde haben sich erwartungsgemäß alle Anlagenfahrer im Grunde auch um diese Stellen beworben. Und wie gesagt, wir haben dann auch da eine Struktur geschaltet und haben gesehen: Aha, hier ist jemand, der verlässt uns im November 2016 in Richtung Altersteilzeit passiv. Haben gesagt: Das ist jemand, den wir jetzt nicht unbedingt in ein Qualifizierungsprogramm stecken im Sinne, wir bringen ihm eine andere Anlage bei, sondern den nutzen wir, damit er den Kollegen aus der anderen Anlage seine Anlage beibringt. Dass er also dann ganz bewusst in der GOD-Anlage verbleibt, sich eben nicht um Druckluft, Steuerluft kümmert, sondern denen, die aus der Druck- und Steuerluft kommen, die GOD-Anlage näherbringt. Das war eigentlich so die Philosophie, um eben einfach, ja, ich sage mal, diese Zeit auch sinnvoll zu nutzen.

(EBA_I_GF_TECLeiter, 19–20)

Aufgrund des geltenden Diskriminierungsverbots kann Alter an sich keine Rolle spielen; bei der Frage, wem der Betrieb Weiterqualifizierung zukommen lässt, ist dieses Kriterium anscheinend jedoch von ausschlaggebender Bedeutung. Zwar arbeiteten in der Übergangsphase wohl auch Ältere in der neuen Anlage von Fallbetrieb I, sie wurden dort aber aufgrund ihrer Erfahrung eingesetzt, nicht um neue Qualifikationen zu erlernen. Aus Sicht der Geschäftsführung eignen sie sich in erster Linie als Ausbilder für jüngere Kolleg_innen, die ihre Arbeit irgendwann einmal komplett übernehmen sollen und in einer neuen, bisher getrennte technische Anlagen integrierenden Struktur agieren werden. Investitionen in die Weiterbildung von Älteren wurden in diesem Zusammenhang als ökonomisch wenig sinnvoll eingeschätzt. Entgegen der Strategie des Fallbetriebes D (s. o.), der Produktionsänderungen mit Frühverrentungen begleitete, setzte Fallbetrieb I darauf, die Erfahrungen älterer Mitarbeiter_innen für den Qualifikationsprozess Jüngerer zu nutzen. Für das betriebliche Altersmanagement ist also davon auszugehen, dass technische Veränderungen generell „Eintrittskarten“ für Interventionen in die Altersstruktur sein können. Ihre faktische Gestalt allerdings hängt von dem Zusammenspiel von technischen Möglichkeiten und personalpolitischen Erwägungen ab: Im Fallbetrieb D waren Mitarbeiter_innen schlichtweg „überflüssig“ geworden, Älteren bot man daraufhin die Frühverrentung an. In Fallbetrieb I

sollte die Erfahrung Älterer im Qualifikationsprozess für integrierte Anlagenfahrer genutzt und der natürliche Verrentungsprozess zur Abschmelzung des Personalstands beibehalten werden. Altersmanagement kann demzufolge für die Beschäftigten wie für die Betriebe mehr oder minder harte bzw. weiche Einschnitte bedeuten und es wird angesichts anstehender Restrukturierungen im Zusammenspiel von sich ergebenden Gelegenheiten (Technologie, Konjunkturen etc.) und ökonomischen Erwägungen (Transferkosten) zu unterschiedlichen Entscheidungen kommen. Ob dieser Prozess wie im Fallbetrieb D eher direktiv verläuft oder formal offen wie im Fallbetrieb I, beeinflusst die Länge der Übergangsphasen, die Auswirkungen auf die im Betrieb versammelten beruflichen und technischen Erfahrungen und die Geschwindigkeit, mit der sich die betriebliche Altersstruktur verändert. Welcher Weg geeignet erscheint, wird nur direkt vor Ort zu entscheiden sein. Ein hilfreiches Instrument, auch in der Interessenauseinandersetzung, ist die Altersfreiheit, wie ein Betriebsrat des Fallbetriebs I erläutert.

- A: Naja, das ist erst mal abhängig von der Unternehmenssituation und von der mittelfristigen Planung. Also, wir haben gewusst, dass wir aus der Sicht von vor vier, fünf Jahren technisch-organisatorische Maßnahmen ergreifen müssen, um unsere Anlagen zu optimieren. Wenn ich optimiere, dann ist es natürlich gegen Fixkosten. Das können wir ja nicht beeinflussen, sondern das wird in zentralen Orten gebaut. Wir wissen, es sind 25 Kollegen weniger oder 35, also in Peripheriestrukturen, also kann ich sagen: Okay, betriebsbedingte Kündigung, Sozialauswahl, trifft es die Falschen. Nicht geeignet laut Betriebsverfassungsrecht, Leistungsförderung, sondern ist ja eine soziale Auswahl. Also haben wir gesagt: Okay, brauchen wir ein Modul, um Mitarbeitergruppen ein Angebot zu machen, die a) entweder aus Zwölf-Stunden-Schichten herauswollen, das was XY gerade gesagt hat. Oder b) die sich eine Perspektive schaffen, ihren Horizont erweitern wollen. Der Horizont ist ja sechs Jahre, also drei Jahre passiv, drei Jahre aktiv maximal, also musst Du drei Jahre vorher ansetzen. Und das ist ja Altersteilzeit wiederum, Tarifvertragswerk, was wir als Betriebsrat gemäß in der Tarifkommission strategisch besprochen haben. Mit dem Unternehmen vorher in die planerischen Grundsätze eingebaut haben, also vom Ergebnis rückwärts gedacht. Und dann ist es eigentlich nur noch ein formaler Akt, die einzelnen Schritte zu besprechen. Ist aber dann auch richtig, was Sie sagten, das muss in der Belegschaft erst mal anmoderiert, implementiert und natürlich auch verkauft werden. Das ist also auch eine Frage des PR-Managements im Betriebsrat.

(E_I_MA3(BR2), 19–29)

Die gemeinsam von Betriebsrat und Management auf den Weg gebrachte technische Restrukturierung hatte personelle Konsequenzen, es kam unter Ausnutzung gesetzlicher Möglichkeiten der Altersteilzeit zu einem eher flui-

den Personalabbau. Der Kommunikation mit der Belegschaft misst der befragte Betriebsrat große Bedeutung zu – betriebliches Altersmanagement ist demnach auf offene, auch mittelfristige Ziele avisierende Information und Kommunikation angewiesen, um in der Belegschaft verankert zu werden. Schließlich ist davon auszugehen, dass nicht alle Beschäftigten begeistert der Altersteilzeit zugestimmt haben – gerade in den östlichen Bundesländern sind die materiellen Einbußen ungleich schwerer zu verschmerzen. Entsprechende Entscheidungen herbeizuführen und dies als kollektiven Prozess zu organisieren, der im Hinblick auf eine Belegschaftsreduzierung jenseits einer reinen Sozialauswahl ansetzt, war auf den erheblichen Umfang der Restrukturierungspläne zurückzuführen. In Fallbetrieb I wären rund fünf Prozent der Belegschaft betroffen gewesen. Solche Größenordnungen gab es in anderen Betrieben des Samples nicht – der eingeschlagene Weg eines Mix aus intergenerationellem Aufbau der Beschäftigten in der neuen Anlage und begleitender, frühzeitig eingeleiteter Altersteilzeit als mittelfristig angelegter Strategie scheint der Größenordnung der Restrukturierung geschuldet.

Jenseits der an den obigen Beispielen illustrierten strukturellen Veränderungen im Altersaufbau von Betrieben kann Altersmanagement andererseits auch heißen, Dinge mehr oder weniger aktiv im Fluss zu halten, wenn keine besseren Lösungen z. B. aufgrund der wirtschaftlichen Lage möglich erscheinen. Im Fallbetrieb A ist man mit dem gefundenen Arrangement entsprechend zufrieden.

R: Wir haben jetzt z.B. eine schöne, ich sage jetzt mal, Personalentwicklungsgeschichte. Wir hatten 2004 hier in der Stadt seit mehreren Jahren das erste Mal wieder ausgebildet. 2004? Nee, stimmt nicht. 2006 so rum haben wir das erste Mal ausgebildet, einen Laboranten. Der Auszubildende ist dann quasi drei Jahre später genau in die Krise gerutscht. Wir hatten dann Kurzarbeit und das hätte bedeutet, wir übernehmen ihn auf gar keinen Fall hier am Standort. Und dann haben wir ihm aber den anderen angeboten. Da hat er dann auch seine Ausbildung fertiggemacht. Da ist er im Laborbereich vielfach tätig gewesen und jetzt zum Januar kommt er zurück.

(EBA_A_1 PV, 47–58)

Jüngere Mitarbeiter_innen zu verlieren – sei es aufgrund der wirtschaftlichen Situation oder wie im Fall einiger anderer Fallbetriebe aufgrund der Abwanderung zu attraktiveren Entgelte versprechenden Großkonzernen – soll vermieden werden, weil das als Verlust von Investitionen angesehen wird. Im obigen Beispiel ergab sich für den Auszubildenden eine im schwächeren Tarifgebiet Ost liegende Möglichkeit, die Krise unter vergleichsweise schlechte-

ren, aber relativ sicheren Bedingungen zu überstehen. Der Betrieb konnte so seine zukunftsweisenden Investitionen sichern und nutzt Jahre später den eigenen Bedarf, um den nun ehemaligen Auszubildenden wieder an den ursprünglichen Standort zurückzuholen, der nun dort eine aus Altersgründen ausscheidende Arbeitskraft ersetzt. Im Hinblick auf das Altersmanagement ist Ausbildung in wirtschaftlich sicheren Zeiten ein probates Mittel, für Positionen mit Facharbeitsqualifikationen einen (stetigen) Nachschub zu organisieren. Alle der befragten Betriebe gehen diesen Weg, wenn auch in unterschiedlicher Abfolge und nicht immer als alleiniger Ausbildungsbetrieb (siehe die Verbundkonstellation etwa bei Fallbetrieb C). Insoweit ist Nachführung von Personal durch Ausbildung ein wichtiger, aber auch kostenintensiver Teil des betrieblichen Altersmanagements, der unmittelbar Einfluss auf die Altersstruktur hat, bereits mit Beginn der Ausbildung. Ob Übergänge nach der Ausbildung gelingen, ist schwer abzuschätzen. Ob Betriebe jeweils über die oben angesprochene Möglichkeit der Umsetzung in andere Betriebsteile verfügen, hat darauf einen großen Einfluss und dürfte ein Effekt der Betriebsgröße an sich sein. Im Fallbetrieb A hat es dann noch Jahre nach der Krise gebraucht, die Person wieder in den ursprünglichen Ausbildungsbetrieb zu integrieren. Die Abordnung dauerte (offensichtlich gegen den Willen der Beteiligten) an. Gleichwohl bestand über den Zeitverlauf die Möglichkeit, mit der Person „zu rechnen“, zumal mittlerweile nicht nur deren Ausbildungsabschluss, sondern auch die faktische Arbeitsleistung bekannt ist. Den Auszubildenden im Fallbetrieb, wenn auch an einer anderen Betriebsstätte gehalten zu haben, kann als Leistung des flexiblen Manövrierens gewertet werden, mit der Beschäftigte Erwerbssicherheit erlangen und Betriebe Investitionen in das Altersmanagement schützen.

Das kann, muss aber nicht in jedem Fall eine Win-win-Situation sein. Ausbildung ohne Übernahmegarantie etwa verlagert die Kosten dafür verstärkt auf die Einzelnen, die aber immerhin in den Genuss einer berufsqualifizierenden Ausbildung plus eines Übergangs in das Erwerbsleben kommen. Das situative Reagieren auf sich verändernde Beschäftigungsbedingungen ist wichtiger Part betrieblichen Altersmanagements – in der faktischen Konstellation zeigt sich erst, ob es gelingt, darin ein Gleichgewicht zwischen den Interessen der Betriebe und der Beschäftigten herzustellen. In der Situation der Krise war das Angebot des Betriebsstättenwechsels wahrscheinlich besser als die Aussicht auf Arbeitslosigkeit nach dem Ende der Ausbildung. Der Betrieb gewann durch die Bindung des Mitarbeiters. Anders bei schneller Abwanderung von Absolvent_innen einer Ausbildung: Hier sehen Betriebe ihre Investitionen gefährdet, was wiederum künftige Ausbildung unwahrscheinlicher

werden lässt. Für die Individuen dürften die existenziellen Folgen jedoch gravierender sein als für die Betriebe. Dennoch bleibt Ausbildung ein zweischneidiges Schwert: Einerseits gewinnt ein Betrieb dadurch fachlich eingearbeitete Kräfte, andererseits droht ein Verlust nach Ausbildungsende.

Neben solchen Formen situativer Aktivitäten mit Folgen für die Altersstruktur gibt es in mehreren Betrieben (A, C, in zeitlich reduziertem Umfang auch in Betrieb B) eine Reihe von eher informellen Praxen. In unterschiedlichem Ausmaß werden vereinzelt oder auch regelmäßig ehemalige Mitarbeiter_innen dazu gewonnen, z. B. auf Honorarbasis oder als Mini-Jobber_innen einige Aufgaben im Betrieb zu übernehmen. In Betrieb C war das schon seit jeher Usus, wahrscheinlich aufgrund der regionalen Lage in einem relativ abgeschiedenen Winkel der Republik mit begrenztem Arbeitskrätereservoir:

- I: Also, in der Literatur steht auch drin, dass das den ausscheidenden Mitarbeitern sehr wichtig ist, dass sie ihr Erfahrungswissen an die Nachfolger weitergeben können. Können Sie das so ein bisschen beschreiben, was das für Sie bedeutet hat, dass da jetzt jemand weitermacht, der von Ihnen Wissen übernommen hat?
- A: Ja, das war mir wichtig, weil ich ja bestimmte Sachen auch gemacht hatte. Arbeitsabläufe automatisiert oder in der EDV-Technik, Excel und so Sachen, dass ich das weitergeben kann. Und auch jetzt bin ich jederzeit noch ansprechbar. Also, ich habe nicht, wie es manche machen: Ich gehe in Rente, Feierabend, interessiert mich nicht mehr, was eigentlich war.
- I: Sie haben da so einen Senior-Beraterstatus, so was in der Richtung?
- A: Ja. Ich mache noch Urlaubsvertretung und wenn irgendwas Besonderes ist, werde ich angerufen. Also ich blocke nicht ab.
- I: Haben Sie da noch mehr Kollegen, bei denen das genauso ist? Also die auch in Rente sind und noch weiter was machen für den Betrieb?
- A: Früher war das eigentlich in der Firma mehr noch. Da war ein Buchhalter, der hat auch noch als sogenannter Privatbuchhalter vom Chef weitergemacht. Das war also bei der alten Firma gang und gäbe, dass im Büro weitergearbeitet wurde.

(EBA_C_Rentner1, 25–30)

Eine Ersatzarbeitskraft wurde rechtzeitig eingestellt und vom Interviewten auch über ein Jahr eingewiesen – dennoch arbeitete er nach Rentenübertritt ungefähr im halben Umfang einer Vollzeitstelle weiter und konnte so Spezialwissen weitergeben. Mittlerweile reduzierte sich das auf Urlaubsvertretungen. Klar wird, dass der Übergang nicht wirklich gelungen ist bzw. die gefundene Lösung nach Weiterbeschäftigung verlangt. Offensichtlich hat das Altersmanagement des Betriebes es nicht vermocht, eine vollumfängliche Ersatzarbeitskraft zu organisieren – Behelfslösungen wie die obige, die sich durchaus länger hinziehen können, sind dann eine willkommene Lösung.

Auch der befragte Rentner zieht daraus Positives: Er fühlt sich dem Betrieb verbunden und ist bereit, seine Arbeitskraft noch einzubringen. Das gibt es in ähnlicher Form auch in anderen Betrieben: Im Betrieb A ist es z. B. das Spezialwissen eines seit längerem verrenteten Mitarbeiters, der über eine ganze Reihe von Jahren noch jenseits seiner Verrentung originär betriebliche Aufgaben erledigte, ein Outsourcing ganz eigener Art. Für die Betriebe stellt das einen Flexibilitätspuffer dar, mit dem Arbeiten bewältigt werden können, deren Umfang oder Spezialisierungsgrad die Rekrutierung einer eigens damit befassten Person nicht rechtfertigt. Für die betriebliche Altersstruktur haben solche „Lösungen“ zunächst nur geringe Relevanz – als Sachkosten tauchen sie nicht auf. Was die Passung von Belegschaft und Aufgaben angeht, erscheinen sie jedoch eher problematisch. So arbeitete ein über den Renteneintritt hinaus beschäftigter Mann in einem Betrieb bis zum Alter von 82 Jahren, ohne dass mit seinen Aufgaben jemand anders betraut wurde – ein Spiel auf Zeit. Als Anhängsel des betrieblichen Altersmanagements kann eine solche Personalpolitik nur ex negativo beschrieben werden: Es wird unterlassen, Ersatz zu rekrutieren, wahrscheinlich vordergründig um Personalkosten einzusparen. Das verheißt wenig nachhaltige Personalpolitik, zumindest dann, wenn es sich um wichtige Aufgaben handelt.

Insgesamt zeigt sich jenseits solcher Einzelfälle und Sonderformen, dass betriebliches Altersmanagement in der Regel eine hohe Varianz von Maßnahmen umfasst, die die Zielsetzung eint, die betrieblichen Abläufe wie die personelle Entwicklung zu sichern, und die darin mindestens sekundär auch den Belangen und Bedarfen einzelner Mitarbeiter_innen entgegenkommt. Strukturelle, eher auf mittel- oder langfristige Effekte zielende Maßnahmen finden sich genauso wie die mehrfach in den Interviews angesprochenen Ad-hoc-Entscheidungen. Altersmanagement wirkt (notwendigerweise) als Maßnahmenbündel, das (betriebliche) Flexibilität und Nachhaltigkeit zu vereinen sucht. Je nach Situation dominieren kurzfristige Aktivitäten (z. B. Ersatz von ausfallenden Beschäftigten oder aber Freisetzungen bei konjunkturellen Problemen) oder Ansätze zu einer Verstetigung der personalpolitischen Strategie, die in unterschiedlichem Maße generationenbezogen integrativ wirken. Mit den Veränderungen in den Altersteilzeitregelungen sind Betriebe stärker auf sich selbst verwiesen und müssen vermutlich mehr auf einen tragfähigen Mix des Personals hinwirken, ohne damit das Vertrauen der Belegschaft in die personalpolitische Strategie des Betriebes zu untergraben. Die Einstellung von Leiharbeiter_innen dient im Fallbetrieb I u. a. auch dazu, regulär Beschäftigten mit Gesundheitsproblemen ggf. einen Ausweicarbeitsplatz anbieten zu können. Die „atmenden Betriebe“ (Peter Hartz) bekommen

hier quasi eine zweite, interne Luft, wenn Leiharbeiter_innen schnell frei- oder umzusetzen sind und ihre Arbeitsplätze dann für das akut leistungsgewandelte Stammpersonal zur Verfügung stehen. Den für eine langfristige Strategie angemessenen zeitlichen Rahmen beziffert der Betriebsrat des größten Betriebs des Samples mit 20 Jahren, wobei sich das auf Investitionsentscheidungen und Personalplanung gleichermaßen bezieht. In den anderen kleineren Betrieben werden eher Zeiträume von bis zu fünf Jahren genannt, oft deutlich darunter. Betriebliches Altersmanagement langfristig zu gestalten scheint für größere Unternehmen leichter, aber auch notwendiger zu werden. Strategisches Handeln reicht von relativ ausgebauten, frühzeitig ansetzenden routinierten Ansätzen bis zu einer mittelfristigen Planung mit Gestaltungsanspruch (wie jenseits von Ausbildungsgängen in den Fallbetrieben A und E).

Zusammengenommen zeichnen sich vier Phasen eines betrieblichen Altersmanagements ab: Einzelfallpolitik als basaler Grundstein des betrieblichen Alter(n)smanagements; darauf aufbauend ein System, das Erfahrungen verarbeitet und Lösungsangebote über das unmittelbare betriebliche Umfeld hinaus realisieren kann; dann ein professionalisiertes, systematisches und abgestimmtes Programm, das weitere Partner (Interessenverbände, IHK, professionelle Anbieter etc.) einbindet, gemeinsam passfähige Lösungen und Angebote (z. B. in den Bereichen Sport und Ernährung) entwickelt sowie sicherstellt, dass die Belegschaft ausreichend darüber informiert ist und mit ihren Wünschen und Bedürfnissen berücksichtigt wird; und schließlich ein auf Dauer gestelltes integriertes System, bei dem auf mehrere Jahre in die Zukunft geplant wird und das verhaltens- als auch verhältnispräventive Maßnahmen umfasst und diese als gleichwertig versteht. Neben der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitenden rückt darin auch die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit der Betriebe im Sinne einer persistenten Personalanstellung in den Fokus.

5.3.5.4 Impulsgeber des betrieblichen Alters- und Gesundheitsmanagements

Die demografieorientierten Tarifverträge in der chemischen Industrie hatten explizit das Ziel, die Sozialpartner wie die Betriebe frühzeitig für das Thema demografischer Wandel zu sensibilisieren. An ihrer Ausgestaltung waren auf Arbeitgeberseite nicht nur Verbandsvertreter oder Repräsentanten großer Chemiekonzerne, sondern auch aktive Manager_innen kleinerer und mittlerer Betriebe beteiligt. Auf Gewerkschaftsseite war die IG BCE führend, andere Gewerkschaften kooperierten. Insgesamt können damit die Interessenvertreter als wichtige Impulsgeber für das betriebliche Altersmanagement genannt werden. In den folgenden Tarifrunden wurden die monetären Volu-

mina der tariflichen Möglichkeiten, konkret, die Zahlungen in den Demografiefonds ausgebaut. Die Berücksichtigung des demografischen Wandels und dessen Auswirkungen auf die betriebliche Situation kann als wichtige, wenn auch anderen betriebswirtschaftlichen Zielen zunächst untergeordnete Aufgabe (eine Aufgabe sekundärer Ordnung) beschrieben werden.

Die Beschäftigung mit dem Thema nimmt in der Regel dann zu, wenn sich Personalengpässe abzuzeichnen beginnen oder aber Impulse gesetzt werden, die entweder aus dem Betrieb bzw. aus der Belegschaft selbst oder von außen kommen können. In der Praxis kann beides der Fall sein, wie Betrieb D zeigt: Das Management, das durch die tarifvertraglich vorgesehene Altersstrukturanalyse auf eine Schieflage aufmerksam geworden war und aufgrund seiner wirtschaftlichen Situation nicht einfach auf die Rekrutierung jüngerer Beschäftigter setzen konnte, vollzog zunächst einige Suchbewegungen in Richtung gesundheitsbezogener Maßnahmen, um etwas für die alternde Belegschaft und ihre Leistungsfähigkeit zu tun.

I: Ist es denn dann richtig, zu sagen, dass allein dieser Besuch schon, diese Arbeitgeberveranstaltung, wo das dann sozusagen mit dem Herrn Y losging?

A: Ja.

I: War das schon eine bewusste Entscheidung oder war es mehr ein Zufall?

A: Nein, es war eine bewusste Entscheidung, dorthin zu gehen. Weil, das war das Thema Gesundheitsmanagement oder irgend so etwas. [...] Und deshalb sind wir dorthin gegangen. Und was der Professor Y so vorgestellt hat [...] Und dann hat er so eine Flipchart aufgemacht, so: Firmen, die Interesse haben, bitte eintragen. Da hat sich kein Mensch eingetragen. Und da sind wir mal auf ihn zugegangen, sagten ja, noch ein paar Informationen, wir hätten da Interesse. Und da war der natürlich [...] Endlich hatte er mal jemanden. Und da hat er auch jemanden gefunden, der von der Größe passt. Also, so eine kleine Spenglerei mit drei Leuten, das bringt ihm nichts. Oder die BASF, die kriegt er auch nicht bewegt – also zu groß. Wir waren hier so eine gute Größe, aber doch ein Konzern im Hintergrund. Also, ne? Das Unternehmen kann man auch herzeigen, ich sage es mal in der Art und Weise. Und das war für ihn natürlich auch ein interessanter Partner. Der sagt: „Hey, Ihr seid 250 Leute hier am Campus und eine renommierte Firma im Hintergrund. Ich glaube, das kann was werden.“

I: Hm.

A: Und so sind wir es angegangen. Und der war dann eigentlich auch recht begeistert, wie wir es so organisiert, umgesetzt und gemanagt haben. Also wenn der hierherkam, dann waren die Leute auch da, die er gebraucht hat. Das war eine gute bzw. ist eine gute Kooperation.

(EBA_D_2 PV, 52–59)

Aus dem Kontakt, der mehr oder minder zufällig auf einer öffentlichen Veranstaltung entstand, entwickelte sich ein Kooperationsprojekt, das seit einiger Zeit erfolgreich durchgeführt wird. Die erzielten Ergebnisse zeigen den teilnehmenden Mitarbeiter_innen auf, wo eventuelle Risiken liegen, welches Verhalten günstig wäre und wie geeignete Maßnahmen bei nachlassender Gesundheit oder bei beginnenden altersbedingten (vor allem körperlichen) Beschwerden helfen können. Gesundheitsmanagement wird klar als Teil des betrieblichen Altersmanagements definiert, setzt allerdings dem Konzept nach bereits bei jüngeren Kohorten an. Dies geschieht, weil das Fehlen solcher Maßnahmen in der Vergangenheit mittlerweile als Versäumnis bilanziert wird, dem angesichts des sich abzeichnenden demografischen Wandels die Aktivierung der Belegschaft entgegenzusetzen ist.

Auf der anderen Seite sah sich der Betriebsrat gezwungen, mehrfach die Durchführung der eigentlich obligatorischen Altersstrukturanalyse einfordern zu müssen. Genaue Zahlen liegen ihm trotz eines guten Verhältnisses zum Management bis heute nicht vor und es besteht auch nur geringe Neigung seitens der Geschäftsführung, diesbezüglich aktiver zu werden. Anlässlich einer Restrukturierung der Produktion gelang es durch das vorzeitige in den Ruhestand schicken von Mitarbeiter_innen, das Durchschnittsalter zu senken – dennoch sehen beide Seiten das Problem der Alterung als dringlich an. Während das Management auf eine günstigere betriebswirtschaftliche Situation hofft, um dann Jüngere einstellen zu können, pocht der Betriebsrat auf eine durch die Altersstrukturanalyse fundierte systematische Personalentwicklung. Im Zusammenspiel von exogenen und endogenen Faktoren stellt Fallbetrieb D ein Beispiel für ein Altersmanagement dar, bei dem von der Seite des Managements vor allem auf Gesundheitsmaßnahmen und Verjüngung durch Rekrutierung neuer Beschäftigter gesetzt wird.

Fallbetrieb C ist aufgrund seiner regional eher randständigen Lage nur bedingt in der Situation, neue Beschäftigte von außerhalb der Region anzulocken. Ganz dem familiären Impetus des Inhabers folgend, setzt man deswegen darauf, Auszubildenden aus der Region gute Rahmenbedingungen zu bieten, u. a. durch den Aufbau eines Ausbildungsverbundes. Weniger in der Produktion, wohl aber in der Verwaltung ist hier eine Beschäftigung auch über den regulären Renteneintritt hinaus nicht unüblich – die früheren Besitzer haben selbst bis ins hohe Alter den Betrieb geführt und sind somit Vorbild. Ein perspektivisch ausgerichtetes Altersmanagement traut man sich im Betrieb nicht zu, weil das die eigenen Möglichkeiten übersteige. Angesichts der starken konjunkturellen Schwankungen und Abhängigkeiten von großen Auftraggebern sei eine stetige Entwicklung nicht zu gewährleisten. Al-

tersmanagement besteht hier deswegen eher in einem situativen Reagieren, wenn aus Altersgründen der Belegschaftsmitglieder Probleme entstehen. Diese werden ad hoc bearbeitet; was fehlt, ist eine betriebliche Planung für einen längeren Zeitraum. Den Auszubildenden ist demzufolge die Übernahme auch nicht garantiert, der Ausbildungsverbund mit anderen Firmen eröffnet ihnen aber weitere Optionen. In der Produktion selbst herrscht ebenfalls eine situativ-reaktive Form des Handelns vor, das weit von einem systematischen Altersmanagement entfernt ist: Bei Problemen mit der Leistungsfähigkeit wird versucht, durch (temporäre) Umsetzungen der Betroffenen umzu- steuern.

Für Fallbetrieb A gehört die seit Langem praktizierte aktive Begleitung des Übergangs der Beschäftigten in die Rente ganz selbstverständlich zur betrieblichen Personalarbeit. Bereits in Zeiten, in denen für die Vorverlagerung des Renteneintritts noch öffentliche Gelder zur Verfügung standen, wurden entsprechende Verfahren geschaffen und dann regelmäßig weiterentwickelt. Individuelle Bedarfe werden mit betrieblichen Belangen abgestimmt. Dieses Vorgehen zählt zum Selbstverständnis einer guten Personalarbeit.

- I: Ja. Aber wie machen Sie es denn dann? Also einerseits sozusagen den formalen Austritt, der geht in die Rente, und man weiß, der kann vielleicht auch noch ein bisschen früher gehen, als er nominal gehen müsste, nach Renteneintrittsverordnung oder wie immer d. h.. Aber wie stellen Sie fest, bei dem ist es jetzt ein Problem, beim anderen ist es vielleicht nicht so ein Problem, der ist leichter zu ersetzen?
- R: Das wissen die Chefs.
- I: Wissen die Chefs. Also Sie müssen mal nachfragen, wie sieht es bei dem aus, müssen wir uns da anstrengen?
- R: Wir unterhalten uns ja im Vorfeld. Also, bei den Leuten, die ganz normal irgendwann in den Ruhestand gehen, ist es so, dass wir mindestens ein Jahr vorher mit dem zuständigen Vorgesetzten Kontakt aufnehmen und ich mal frage, ob derjenige sich denn schon mal geäußert hat. Wenn nicht, wird ein Gespräch angeregt, dass er sich äußert. Und so geht das dann los. Also wir haben jetzt z. B. eine Reinigungskraft in Leipzig, die wird jetzt zum 1.1.2016 Rentnerin. Es ist ja üblich, dass man vier Monate, bevor man Rente bekommen soll, muss man ja einen Rentenanspruch stellen. Und spätestens dann weiß ich Bescheid, weil die Rentenversicherung will ja schon dann tätig werden, und dann gibt es einfach einen Informationsaustausch. Also spätestens da muss er dann, wobei vier Monate schwierig zu handeln sind, aber spätestens da muss er dann Farbe bekennen. Also das ist das Allerspäteste und dann muss man halt hinne machen, wobei ich das soweit nicht gerne kommen lasse.
- I: Genau, eigentlich haben Sie das schon vorher im Blick?
- R: Genau. Ich habe vorher im Blick alle, die 60 werden. All die werden gefragt.

I: Ah, okay.

R: So, wie sieht es denn aus? Weil ich weiß ja nicht, ob der jetzt 45 Arbeitsjahre hat und mit 63plus in Rente gehen kann oder mit 64 oder ob er vielleicht noch von dem Angebot Altersteilzeitvertrag Gebrauch machen möchte oder so. Also alle, die 60 werden, werden vorsorglich schon mal angesprochen von mir. So und dann gibt es die ganze Bandbreite von Aussagen: „Nein, habe ich noch nicht drüber nachgedacht. Ach, wollen Sie mich loswerden?“ (Lachen)

(EBA_A_1 PV, 143–152)

Bis zum faktischen Rentenübertritt werden regelmäßig Informationen über individuelle Pläne eingeholt und Schritte unternommen, um die Nachfolge abzusichern. Dabei werden unterschiedliche Wege beschritten: Bei Eignung werden die frei werdenden Stellen mit Kolleg_innen besetzt, andernfalls werden Ausschreibungen vorgenommen. Regelmäßig werden Auszubildende aufgenommen. Angesichts eines sich verengenden Arbeitskraftangebots und nachlassender, wenn auch immer noch hinreichender Bewerberzahlen auf Arbeits- wie Ausbildungsstellen hat die Geschäftsleitung die Anstrengungen bei der (Nachwuchs-)Rekrutierung intensiviert und zugleich diversifiziert; neben den früher üblichen Printmedien werden nun verstärkt auch elektronische Kanäle genutzt. Der sich verändernde Arbeitsmarkt ist hier also Impulsgeber für erweiterte Bemühungen vor dem Hintergrund einer bereits seit Längerem gut eingespielten Prozedur des fließenden Umbaus der Belegschaft durch Ersatzrekrutierungen. In bestimmten Bereichen, insbesondere in der Verwaltung, werden Ältere über den Renteneintritt hinaus z. B. auf Honorarbasis beschäftigt und als Flexibilitätspuffer genutzt, wenn der Arbeitsumfang die Einrichtung eines regulären Beschäftigungsverhältnisses betriebswirtschaftlich nicht rechtfertigt.

Die Leitung des Fallbetriebs B war auf Verbandsebene aktiv in die Ausgestaltung des LePha-Tarifvertrags eingebunden und ist damit auch ein arbeitspolitischer Akteur, der diverse entsprechende Kontakte pflegt und von dem verschiedene Impulse ausgehen.

I: Wenn Sie so ein Impulsgeber sind für den Verband – gibt es auch andersherum Impulse aus dem Verband für Ihre Arbeit hier? [...] Gerade jetzt im Bereich ältere Arbeitnehmer, Beschäftigung 50plus, Gesundheitsmanagement – so diese Themenkreise?

A: Also für mich persönlich außer dem Kontakt, wenn ich jetzt auf Verbandsveranstaltungen dort bin und mit Kollegen dann reden kann [...], da kriege ich auch meine Ideen irgendwie. Ich frage nach: „Wie geht das bei Euch, was könnt Ihr machen, wie sieht so was aus?“ Das ist ein ganz normaler Austausch, wie er auf Verbandsebene stattfindet. [...] Ich sehe

momentan die Aufgabe von meinem Herrn X, dort auf der Arbeitsebene, dort auch mehr Kontakt zu kriegen, mehr Ansprechpartner zu finden, um so praktisches Wissen an der Stelle auch abzusaugen. Weil am Ende wird es auf die Praktikabilität ankommen –, dass so was dann auch von den Mitarbeitern akzeptiert wird dabei, nicht? [...] Das macht er dann mehr.

- I: Also so eine Sammlung von Good Practices eher? Oder wie soll ich das verstehen?
- A: Ja, wenn man solche Beispiele kriegen kann [...] da sind wir hinterher. [...] Ich sage mal, jedes halbe oder dreiviertel Jahr schicke ich eben Herrn X bewusst auf Veranstaltungen dorthin [...], wo man dann solche Leute trifft, mit denen er dann in Kontakt kommen kann.

(EBA_B_GF, 84–87)

Good-Practice-Beispiele sind ein probates Mittel, das eigene Altersmanagement zu optimieren. Der im obigen Interviewausschnitt angesprochene Herr X ist ein junger und recht engagierter Personalbeauftragter, der die bisherige Praxis des Betriebes in diesem Bereich noch verbessern will. Er hat vor, die gesundheitspolitischen Maßnahmen insbesondere im produktiven Bereich auszubauen, und will den Prozess des Rentenübertritts von Beschäftigten nicht nur als technokratischen Akt sehen, sondern mithilfe eines die Lebensleistung von Beschäftigten würdigenden Verfahrens aufwerten. Diesbezüglich identifiziert er Mängel bei der Betriebskultur, die es zu beheben gilt. Für ihn ist eine auf ältere Beschäftigte zielende Anerkennungskultur ein wichtiger Aspekt des Altersmanagements. Bei der Verknüpfung der Ergebnisse der Altersstrukturanalyse mit Absenzdaten hat er festgestellt, dass Ältere keinesfalls mehr gesundheitliche Probleme aufweisen als andere Altersgruppen, sondern dass vielmehr Jüngere überdurchschnittlich häufig krank sind. Im Kern ist er damit auch Impulsgeber in eigener Sache – ein individuelles Credo, das mit der oben aufgeführten Vernetzung in Richtung aktives menschenzentriertes Altersmanagement führt. Das schließt durchaus den Aufbau der Belegschaft auch mit Älteren ein, sofern diese nicht im produktiven Bereich tätig werden müssen – hier wird auf Erfahrung, z. B. bei der Steuerung von Projekten, gesetzt.

Die Altersstrukturanalyse war dem Fallbetrieb E Anlass, sich mit dem Thema alternde Belegschaft intensiver zu befassen. Vor dem Hintergrund der Wendeerfahrungen spielten hier vorzeitige Übergänge in den Ruhestand keine Rolle, wohl aber wird die Abwanderung jüngerer Arbeitskräfte, die im Betrieb ausgebildet worden sind, in die Großindustrie als ein Problem wahrgenommen.

Für Betriebsräte ist die Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Altersmanagement ebenfalls keine Selbstverständlichkeit – sie haben sich aber in

den letzten Jahren aufgrund des Wandels auf den Arbeitsmärkten und zunehmend alternden Belegschaften mit entsprechenden betrieblichen und individuellen Problemen vermehrt mit dieser Thematik beschäftigen müssen.

- I: Haben Sie sich das selbst auf die Agenda gesetzt? Also, man muss ja darauf kommen, ne? Das ist jetzt so meine Nachfrage: Wie kommt man darauf, das Thema zu bearbeiten?
- A1: Der Impuls war eigentlich [...] Ich weiß jetzt nicht mehr, wie lange das jetzt her ist. Das war, glaube ich, 2010 [...] Da ist eh schon was zur Demografie vereinbart worden.
- A2: Genau, so war das.
- A1: Und da war eigentlich von der Gewerkschaft die Vorgehensweise schon vorgegeben. Wir sind dann geschult worden. Da hat es geheißen: Ich muss mal eine Demografieanalyse machen, ne? Und damals hat man das dann gemacht.

(EBA_D_1 BR, 313–317)

Häufig reagieren Betriebsräte auf vermehrt auftretende Probleme, setzen dann aber, wie im Fallbetrieb J, angesichts der generell schwierigen wirtschaftlichen Situation und des anhaltenden Personalabbaus eher auf individuelle Lösungen oder versuchen es, wie im eher prosperierenden Fallbetrieb E, mit einem betrieblichen Gesundheitsprogramm, das explizit generationenübergreifend ausgerichtet ist.

- I1: Das wäre ja genau der zweite Bereich meiner Frage. Was machen Sie da spezifisch mit den Älteren? Machen Sie mit denen spezifisch was oder werden die sozusagen nicht besonders hervorgehoben?
- R: Momentan werden sie eben noch nicht besonders hervorgehoben. Wir machen da zwischen Jung und Alt keinen Unterschied. Wir haben Aktionen, an denen jeder teilnehmen kann. Also, es ist jetzt nicht so, dass wir da eine Altersgruppe irgendwie außen vor lassen. Alle Aktionen, die wir anbieten, können generell von jedem genutzt werden. Wobei man auch sagen muss, dass es überwiegend die Ü35 sind, die kommen, nicht die Jungen. Die Jungen sagen: „Ach, Ernährungsberatung, für was denn das? Brauche ich nicht.“ Es ist einfach so, ja. Die Jungen sind eher die, die mal zum Sportevent mitgehen, wenn es entsprechende Angebote für Firmen gibt. Aber wenn es um Kurse geht, eben wie Ernährungsberatung, Yoga, Entspannung, Rücken, dann kann man schon sagen, dass es die Ü35 und Ü40 sind, die da am ehesten kommen. Ich denke auch bedingt einfach durch die Reife. Die sagen, ich mache das.
- I: Ist es dann eher so der Eventcharakter, der Jüngere anzieht?
- R: Denke ich.
- I: Es gibt ja so Zehn-Kilometer-Läufe von Betrieben oder solche Geschichten.
- R: Denke ich, ja. Das ist eher der Eventcharakter und auch, dass die Vielzahl der jungen Leute bei uns eh relativ sportlich ist. Die betätigen sich ohne-

hin abseits von dem Arbeitgeber sportlich [...] Da kann ich vielleicht sagen, oh komm, da mache ich mit, da treten wir als Chemiewerk auf.

(EBA_E_2 BR, 52–58)

In einigen Unternehmen werden die Betriebsräte selbst aktiv, holen Informationen ein und entwickeln in Abstimmung mit betrieblichen Gremien verschiedene Gesundheitsprojekte. Dies wird durchaus vor dem Hintergrund einer zunehmenden Alterung der Belegschaften gesehen, allerdings wird immer wieder betont, betriebliche Maßnahmen dürften nicht erst bei den Älteren ansetzen. Nur auf Ältere abgestellte Projekte werden in der Regel als wenig tragfähig angesehen – mit dem intergenerationellen Ansatz wird zugleich etwaigen Neiddebatten entgegengewirkt. Betriebsräte agieren damit als Impulsgeber in die Betriebe hinein – als Vertrauensorgan der Beschäftigten stellt sich ihnen das Distanzproblem der Leitungsebene weniger stark (ähnlich wie bei nah an den Beschäftigten agierenden Personal- und Projektverantwortlichen). Allerdings ist diese Nähe noch kein Garant dafür, dass sich Betriebsräte in diesem Bereich besonders engagieren. Häufig sind sie selbst an der Grenze der Belastbarkeit, müssen anderen Themen mehr Aufmerksamkeit widmen oder sehen darin auch persönlich nicht den Schwerpunkt ihrer Betriebsratsarbeit. So verweist ein Betriebsratsmitglied des Fallbetriebs D auf seine langjährige Auseinandersetzung mit dem Arbeitsrecht, welche ihn nun zum Experten für dieses Sachgebiet mache, während Fragen des Alters- und Gesundheitsmanagements für ihn eher Neuland seien.

- I: Ja, ja, genau. Wenn Sie uns nochmal kurz Ihr Aufgabengebiet im Betriebsrat beschreiben würden. Haben Sie da Bezüge zu unseren Themen Gesundheit, Alter, Bildung?
- R: Also generell als Stellvertreter bin ich ja, wenn der Vorsitzende nicht da ist, für alles eigentlich zuständig, aber mein Schwerpunkt liegt eigentlich mehr auf Arbeitsrecht.
- I: Arbeitsrecht, okay.
- R: Wir sind jetzt dabei gerade, den Betriebsrat ein bisschen umzukrempeln, um dann bis zur nächsten Legislaturperiode halt ein bisschen mehr Spezialisierung hinzukriegen. Denn die ganze Zeit war es halt wirklich so, dass jeder alles gemacht hat. Man kann sich aber natürlich nicht auf alles spezialisieren.
- I: Ja, das ist dann eine Professionalisierung in gewisser Weise auch.
- R: Also, wir haben jetzt im letzten Jahr einen Ausschuss „Familie und Beruf“ gegründet, der sich halt mit der Vereinbarkeit dieser beiden Themen beschäftigt, wo sowohl der Vorsitzende als auch ich lediglich noch bei den Betriebsvereinbarungen dann als Verhandler dabei sind. Aber ansonsten sind wir da völlig außen vor. Der Ausschuss macht also alles selbständig.

(EBA_F_1 BR, 31–38)

Mit der Einsetzung eines speziellen Ausschusses wird die thematische Auseinandersetzung zunächst delegiert und die beiden freigestellten Betriebsräte bringen dann ihre Metakompetenz in die Betriebsverhandlungen ein. Eine thematische Spezialisierung ist den beiden aufgrund eingeschränkter Kapazitäten nicht möglich. Delegation erzeugt auch Spezialisierung und die Kunst für den Betriebsrat liegt darin, verschiedene Aufgaben wahrzunehmen und möglichst viele Themen abzudecken, um auf vielen Feldern handlungsstark zu bleiben. Betriebsräte anderer Unternehmen haben sich dagegen ihre Expertise in Fragen des Altersmanagements über viele Jahre hinweg angeeignet und sind in der Lage, starke Akzente zu setzen, sowohl im Hinblick auf die allgemeine Entwicklung ihres Betriebes als auch beim gesundheits- und altersbezogenen Personalmanagement.

- I: Ein bisschen kennen wir uns ja auch schon, deshalb können wir uns eigentlich die erste Einstiegsfrage hier gleich schenken, sozusagen ins Thema springen. Und nicht mit so einer doch ja, vielleicht auch nochmal umfassenderen Darstellung, welche Bezüge Sie denn eigentlich zur Personalentwicklung insgesamt haben hier im Betrieb. Also wo werden Sie eingespannt? Wo können Sie vielleicht auch Impulse setzen? Wo werden Sie nachgefragt? Was lässt sich darüber sagen?
- A: Ja, man müsste sich erst mal kurzfristig darüber im Klaren sein, dass der § 207 des Betriebsverfassungsgesetzes kein Bestimmungsparagraf ist, sondern ein Mitwirkungsparagraf. Und dann kommt es natürlich auch drauf an, inwieweit der Betriebsrat qualifiziert ist, personalplanerische Zusammenhänge zu verstehen. Es ist auch eine Frage des Know-hows im Gremium selbst. Und die haben von Anfang an, eigentlich schon seit Jahren eine sehr gute Qualifikation einiger Betriebsratsmitglieder. Und das Unternehmen übergibt uns sämtliche Daten, was die Personalplanung betrifft, aber auch die gesamte Unternehmensplanung, und das wird in der Regel im Wirtschaftsausschuss besprochen, regelmäßig. Wir haben auch ständig Treffen mit der Geschäftsführung, mit den Personalverantwortlichen. Und dass wir in die Umsetzung der Personalplanung einbezogen sind, aber die Personalplanung selbst wird durch den Arbeitgeber erstellt. Und das ist auch nicht Sache des Betriebsrates. Wir haben da eine sehr kritische Einstellung dazu. Das ist auch immer eine Problemlage, dass wir, wenn wir Personalplanung machen als Betriebsrat, auf andere Beschäftigtenzahlen kommen als das Unternehmen. Aber eben nicht Mitbestimmungsparagraf. Wäre wünschenswert, das zu ändern durch Vetorechte, aber echte Mitbestimmungsrechte, wie es andere Paragraphen im Betriebsverfassungsrecht nach sich ziehen, da [...] Aber auf der anderen Seite ist es doch eine konstruktive Zusammenarbeit. Und die Durchsetzungsfähigkeit von Personalplanung durch den Betriebsrat bedarf jetzt natürlich immer guten Verhandlungsvorbereitungen mit einer guten objektiven Beweisführung, auch unterstützt durch die Belegschaft.

- B: Also, es bringt ja wenig, jetzt an der Stelle dann zu sagen: Ja, wir sehen das so als Betriebsrat und haben die Kollegen halt wahrlich so in der Meinung hinter uns. Also, das ist auch ein schwieriger oder ein langwieriger Prozess bei den Kollegen gewesen, dass wir eben nicht diejenigen sind, die ihre Probleme lösen können, sondern wir können sie nur mit ihnen ansprechen und mit ihnen zusammen lösen. Und da mussten viele auch erst mal drauf eingestimmt werden, dass es so ist. Weil, die Maßgabe war immer so: Ja, Betriebsrat, Ihr seid ja von uns gewählt und Ihr müsst das jetzt für uns lösen. Aber die einzelnen Probleme kann ich nicht abgeben an den Betriebsrat. Weil nur ich alleine kann sie für mich jetzt an meinem Arbeitsplatz lösen.
- A: Also, wir bewegen uns quasi in dem Spannungsfeld Personalkosten. Personalkostensteigerung heißt Tarifverhandlung. Personaleffektivität heißt technisch organisatorische Maßnahmen zur Effektivierung von solchen Prozessen, also auch Personalprozessen. Heißt aber auch wieder Qualifizierung. Und hier hat jeder Mensch eine unterschiedliche Auffassung von Belastung, aber auch von Motivation. Das ist also auch eine Frage: Wie geht ich die ganze Systematik an? Wie transparent ist der Prozess? Wer macht was zu welchem Zeitpunkt? Wie sehen wir unsere Rolle als Betriebsrat? Wir brauchen nicht die Hausaufgaben der Führungskräfte zu machen. Obwohl wir manchmal uns wünschen würden, dass die Führungskräfte ihre Hausaufgaben besser machen. Ja, und das ist das Konfliktfeld, in dem wir uns bewegen. Also, wir sehen uns da eher so als Transponder von diesen Botschaften, aber eben nicht als: Wir machen das für Dich. Sondern wir versuchen, das ist unsere Strategie, die Mitarbeiter einzubeziehen, eine gute Argumentationskette aufzubauen, sagen: Wo hängt eigentlich das Fell am Zaun? Um dann mit dem Unternehmen in eine durchaus harte, aber konstruktive Verhandlung einzusteigen.

(EBA_I BR, 1–9)

Ob und wie Betriebsräte als Impulsgeber auftreten, hängt im doppelten Sinne von deren personeller Basis ab. Zum einen ist die schiere Größe des Betriebes für Freistellungen entscheidend, die Voraussetzung dafür sind, dass die Betriebsräte ausreichend Zeit und Ressourcen haben, um sich Themen stärker oder ganz neu zuzuwenden. Selbst wenn mit der Größe ggf. mehr Probleme zu bearbeiten sind, ist diese meist ein Vorteil. Zum anderen sind persönliche Spezialisierungen nicht leicht auszutauschen oder um weitere zu ergänzen; nicht zuletzt dürfte intrinsische Motivation zur Bearbeitung bestimmter Themen auch in persönlichen Vorlieben und Bezügen gründen. Beides zusammen konturiert die Art und Weise, mit der Betriebsräte mehr oder weniger offensiv als Impulsgeber im Allgemeinen und bezüglich eines betrieblichen Altersmanagements im Besonderen auftreten.

Fachliche Impulse dazu werden relativ offen von allen entsprechende Angebote unterbreitenden Institutionen angenommen – die eigene Gewerkschaft

steht dabei an vorderer Stelle, wichtig sind aber auch Informationen von der Industrie- und Handelskammer bzw. von den Krankenkassen und Versicherungsträgern. Generell geht es in den Betrieben weniger darum, direkt arbeitspolitische Ziele in Bezug auf den demografischen Wandel zu verfolgen. Vielmehr steht die Bearbeitung betriebspezifischer Problemlagen im Vordergrund. Dieser situativen Ausrichtung ist in der Regel ein konsensuelles Herangehen eigen, das sich pragmatisch an Lösungsschritten orientiert. Hier zeigen sich durchaus konkurrierende Ansätze und lassen sich die jeweiligen Entwürfe und Gegenentwürfe als in situ sich vollziehende, innerbetriebliche Impulssetzung der betriebspolitischen Akteure verstehen. Reaktive Akzente lassen sich damit von eher aktiv gestaltenden Impulsen abgrenzen; Management wie Betriebsräte handeln in deren Aufeinandertreffen (in Teilbereichen) die betrieblichen Strukturen gemeinsam und im Wechselspiel von aktiver und reaktiver innerbetrieblicher Impulssetzung aus.

Insgesamt gibt es eine ganze Reihe von Impulsgebern, die entweder innerhalb der Betriebe (Management und ggf. betriebliche Gremien, Betriebsräte) bzw. außerhalb der Betriebe als arbeitspolitische Akteure (Verbände und Gewerkschaften), als relevante Institutionen (Krankenkassen, IHK, Versicherungsträger etc.) oder als Privatanbieter (für Analysen, Therapien und/oder Informationen) auftreten. Wissenschaftliche Erkenntnisse scheinen nur vermittels dieser Akteure Eingang in betriebliches Handeln zu finden. Gewerkschaftspositionen wie Einschätzungen und Hinweise von Arbeitgeberverbänden greifen in der Regel auf fachwissenschaftliche Erkenntnisse verschiedener Bereiche zurück; im betrieblichen Alltag finden am ehesten noch allgemeine Hinweise und Daten zur demografischen Entwicklung oder zu Gesundheitsgefahren ihren Niederschlag, kaum aber wissenschaftliche Konzepte. Das dürfte an den Transaktionskosten bei deren Umsetzung liegen – allgemeine Konzepte an die betrieblichen Bedürfnisse anzupassen, erfordert Expertise und Aufwand, der im Zuge eines Business-Case-Verfahrens zu rechtfertigen ist. Neben Erwartungen an einen „Return on Investment“ für Humankapitalinvestitionen (z. B. in Form eines psychologischen Arbeitsvertrages und daraus resultierenden niedrigeren Kündigungsfrequenzen und Krankenständen und der Vermeidung von durch Demotivation erzeugter dürftiger Arbeitsqualität) gibt es zudem das Bestreben von Personalern, ihren Betrieb im Rahmen der zugänglichen Benchmarkings für Krankenstände und Fluktuationen ihrer Gesamtbranche zu halten, stellt dies doch einen gewissen Ausweis der eigenen Personaler-Fachkompetenz dar. Das führt zu einer relativ einfachen Rechnung: Sind die eigenen diesbezüglichen Werte schlechter als der Durchschnitt, wird Handlungsbedarf gesehen, liegen die ei-

genen Zahlen im Rahmen oder etwas besser, wird Handlungsbedarf verneint. Maßnahmen, die mit Kosten verbunden sind und keinen sichtbaren Ertrag bringen, werden als Geldverschwendung betrachtet.

5.3.5.5 Gesundheits- und Alter(n)smanagement – vom Einzelfall zur professionalisiert-systematisierenden Kompetenz

Die vorstehenden Kapitel haben eine Reihe von Aspekten zum Gesundheits- bzw. zum Alter(n)smanagement zusammengetragen, die erkennen lassen, dass es sich a) nur um partielle Überschneidungen zwischen zwei benachbarten Themenfeldern handelt und b) es zu unterschiedlichen Graden der Professionalisierung und Systematisierung des Vorgehens in den jeweiligen Teilgebieten wie im Verbund beider Themenfelder kommt. Ohne im Einzelfall Gewissheit über den Verlauf von einzelnen Maßnahmen zu haben – die Bandbreite der Darstellungen umfasst persönliches Interesse relevanter Personen, eine über publik gewordene Entwicklungen gewachsene Sensibilität, das Bemerkten innerbetrieblicher Problemfälle, rationales Reagieren auf im Betrieb erhobene und anschließend auch ausgewertete Daten im Rahmen etwa der Altersstrukturanalyse, – ist davon auszugehen, dass es viele verschiedene Wege zum Aufbau wie zum Erhalt eines funktionierenden Systems des Gesundheits- wie Alter(n)smanagements gibt, denen jeweils eine starke ökonomische Komponente eigen ist. So ließen sich z. B. eher angebotsorientierte gesundheitsbezogene Maßnahmen von auf eine bestimmte Nachfrage (etwa infolge von Gesundheitszirkeln oder Mitarbeiter-Befragungen) oder ein bestimmtes Analyseergebnis (z. B. von Krankenständen oder Krankheitsverläufen) reagierenden bzw. diese proaktiv angehenden strategischen oder operativen Handlungskonzeptionen unterscheiden, die klare und messbare Handlungsziele beinhalteten. Neben dem offensichtlich auf breit gestreutem Rezeptwissen basierenden, generell gut aufgestellten betrieblichen Management der Wiedereingliederung ehemals Langzeitkranker (welches offensichtlich hinlänglich bekannte Formate des Handelns wie z. B. das Hamburger Modell nutzt), den ebenfalls gut kodifizierten Arbeitsschutzregelungen und den tarifvertraglich klar definierten Aspekten bereiten insbesondere die nicht fest vorgeschriebenen Komponenten von Gesundheits- bzw. Alter(n)smanagement den kleineren und mittleren Betrieben Schwierigkeiten in Konzeption und Umsetzung – aus den aufgezeigten Gründen. Die in einigen Interviews deutlich gewordene Unsicherheit hinsichtlich des Angebots neuer Maßnahmen – es wird befürchtet, diese könnten in der Belegschaft keinen Anklang finden und demzufolge wenig wahrgenommen werden – zeigt, dass es sich in vielen Fällen um „Versuchsballone“ und Trial-and-Error-Ansätze

handelt. Wären die Initiatoren der Maßnahmen von ihren Ansätzen überzeugt, könnten sie vermutlich auch leichter ihre Kolleg_innen dauerhaft zum Mitmachen motivieren. In jedem Fall scheint ein konzeptuell angelegtes Vorgehen eine Vorbedingung dafür zu sein, ein Gesundheits- bzw. Alter(n)smanagement überhaupt aufbauen zu können und diese Handlungsfelder im Folgenden zu integrieren und zu professionalisieren.

Betrachtet man die bisher behandelten Aspekte und Ausprägungen betrieblichen Gesundheits- und Altersmanagements – formalisierte (BEM) und optionale bzw. freiwillige Angebote, langfristig angelegte Programme mit aktivem Umbau und Entwicklung der Belegschaft, eher reaktive Anpassungen durch Rekrutierung auf dem Arbeitsmarkt – und die Bedeutung beider Themenfelder für betriebliche Akteure und deren Engagement, so zeigen sich deutliche Differenzen insbesondere im Bereich der optionalen Maßnahmen. In kleineren Betrieben dominiert eine Einzelfallorientierung, der bisweilen jegliche Systematik abgeht: Man versucht eintretende Anlässe situationsangemessen zu bewältigen. Die dafür notwendigen Kenntnisse sind jedoch immer wieder neu zu erlangen, weil eine Verstetigung fehlt und kaum leistbar ist. Das gilt für Gesundheits- wie Alter(n)sfragen gleichermaßen. Die Institutionalisierung und Weitergabe solcher Kenntnisse, die neben den wechselnden formalen Bestimmungen vor allem Wissen um relevante Institutionen bzw. eine aktive Beziehung zu diesen umfasst, ist ein notwendiger erster Schritt hin zu einem transparenten und nachvollziehbaren System. Erst wenn beide Themenfelder, also Gesundheits- wie Alter(n)sfragen, mindestens in Teilen aufeinander bezogen werden, lässt sich von einem integrierten System sprechen. Eine Professionalisierung dieser Systematik schließlich umfasst nicht nur in beiden Themenfeldern wirksame betriebliche Regelkreise, inklusive klarer Aufgabenverteilung, Evaluierungs- und Innovationsrunden etc., sondern bezieht auch (jenseits der Grenzen des Betriebes) übergeordnetes und abstrakteres Wissen um Bedingungen gesunderhaltungender und alter(n)sgerechter Arbeit, z. B. von INQA oder ddn, ein.

Das ist nicht so zu verstehen, dass jegliches betriebliche Handeln unterhalb der Schwelle professionalisierter Systematik unangemessen oder defizitär sei. Vielmehr geht der Entscheidung für ein bestimmtes Vorgehen in der Regel eine Güterabwägung voraus. So kann daher insbesondere bei kleineren Firmen mit einer jüngeren Belegschaft z. B. ein umfängliches Altersmanagement für die nächsten Jahre durchaus fehl am Platze sein. Auch eine problematische wirtschaftliche Situation kann ein Grund dafür sein, auf die Einführung, Ausweitung oder Intensivierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements oder eines konzeptuell angelegten Alter(n)smanagements zu verzich-

ten. Letztlich befindet sich ein Betrieb in einem permanenten Abwägungsprozess: Ist die aktuelle Herangehensweise noch hinreichend? Was bedeutet ein Schritt in Richtung Professionalisierung? Gibt es Alternativen und lassen sich die Kosten für die Beibehaltung von Einzelfalllösungen überhaupt feststellen? Auf lange Sicht dürfte es so sein, dass ein diesbezüglich verhaltenes Agieren von wachsenden, mit Gesundheit und Altersstruktur verbundenen Problemen eingeholt wird. Genauso wie sich festhalten lässt, dass insbesondere kleinere Firmen eher weniger komplexe Verhaltensweisen an den Tag legen, ist zu konstatieren, dass darin bereits ein professionelles Verständnis zum Tragen kommt – es richtet sich eben nur auf eine spezifische Art der Problemlösung. Diesbezüglich von unprofessionellem Verhalten zu sprechen, wäre überzogen. Andererseits betont die bewusst gewählte Rede von einer professionellen und integrierten Systematik den Umstand, dass im Hinblick auf gesundheitserhaltende und alter(n)sgerechte Arbeit viele Erkenntnisse außerhalb von Betrieben bestehen und als Informationspool zur Verfügung stehen. Deren reflektierte Anwendung im betrieblichen Kontext dürfte die Qualität betrieblicher Angebote erhöhen. Im Verständnis von Gesundheits- und Alter(n)smanagement als gestaltendem und nicht nur situativ reagierendem Handeln stellt sich dies als wichtiges und mit Ressourcen auszustattendes betriebliches Ziel dar. In der Tat haben sich in den großen Unternehmen der Branche und auch in anderen Branchen dementsprechend Aufgabenbereiche z. B. im Personalwesen, aber auch in der Betriebsratsarbeit ausdifferenziert.

In dieser Hinsicht ist es zentral, auf die Bedeutung der Protagonisten in solchen Professionalisierungsprozessen zu verweisen. Jenseits der tarifvertraglich vereinbarten Instrumente gibt es Aspekte, die dem einen oder anderen Akteur inhaltlich besonders wichtig erscheinen und deshalb gepusht werden. Das kann vonseiten der Geschäftsführung, des Personalwesens oder des Betriebsrates sein, auch Beschäftigte haben in dieser Hinsicht prinzipiell Vorschlagsmöglichkeiten. Die Durchsetzung allerdings ist nicht nur themenbezogen, sondern Teil mikropolitischer Prozesse zwischen den Akteuren. Wenn der Betriebsrat eines der größeren Fallbetriebe sich entsprechend der Abteilungsstruktur aufstellt und damit als gleichwertiger Mitspieler agieren will, bedeutet dies auch einen erheblichen Aufwand, notwendige Expertise zu entwickeln. Der Betriebsrat eines kleineren Unternehmens macht dagegen daraus ein Projekt von persönlichem Interesse und kann durch seine Vorarbeit Geschäftsleitung und Personaler mit ins Boot holen. Zwischen interessenpolitischer Positionierung auch mittels der Themen Gesundheits- und Alter(n)smanagement und thematisch angeführter und zeitlich be-

grenzter Projekte reicht die Bandbreite. Ähnliches ist auch zwischen den Protagonisten auf der Managementebene zu verzeichnen: Sie können, müssen aber keineswegs an einem Strang ziehen. Daraus entwickeln sich ggf. auch Interessenskonflikte. Welche Konstellationen sich nun in Fragen von Gesundheit und Alter ergeben, dürfte wesentlicher Treiber bzw. Bremser bei Implementierungsprozessen konkreter Anliegen sein.

Es wäre auch verfehlt, im Kontinuum von der Einzelfalllösung zum professionalisiert-systematisierten Handeln unumkehrbare Entwicklungspfade zu sehen. Vielmehr nehmen insbesondere nicht tarifizierte Leistungen eine Art prekäre Position als Add-on ein und können schnell wiedereingestellt werden. So feilscht z. B. der in wirtschaftlicher Bedrängnis stehende Fallbetrieb J um wenige Euro bei der Anmietung einer Sporthalle, die seit Jahren sportliche Aktivitäten der Belegschaft ermöglicht. Auch die sogenannten goldenen Handschläge bei vorzeitigem Ausscheiden sind keinesfalls ein Erbrecht. In beiden Fällen wird mehr oder weniger streng nach „Return on Investment“ geschaut und ggf. eine Maßnahme als nicht mehr tragbar eingestellt. Auch von anderer Seite droht einmal eingeschlagenen Programmen Unbill: Fehlt die Akzeptanz der Beschäftigten, etwa weil Sport nicht zur Schichtplanung passt, Altersteilzeitangebote keinen Widerhall finden oder Ernährungsangebote fehllaufen, ist schnell der weitere Ausbau gesundheitsbezogener Maßnahmen oder altersspezifischer Angebote jenseits der Tarifverträge infrage gestellt. Einzelfalllösungen wie professionalisierte Systeme im obigen Sinne stehen permanent vor einem Finanzierungsvorbehalt und müssen sich in mehr oder weniger komplexen Evaluationsprozessen immer wieder beweisen. Als freiwillige Einzelmaßnahmen geraten sie quasi automatisch in den Fokus, wenn sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eines Betriebs verschlechtern. Das erscheint im Grundsatz nachvollziehbar; problematisch ist es allerdings, weil Abbau relativ schnell (und bei Verständnis der Belegschaft für die ökonomische Situation auch akzeptiert) zu vollziehen ist, wenn etwa der Vertrag mit einem Sportstudio gekündigt wird oder verrenteten ehemaligen Mitarbeiter_innen der Gang zur Betriebskantine zukünftig verwehrt wird. Ähnliche Programme wiederaufzubauen, braucht dagegen erheblich mehr Zeit, wobei das Informieren und das Werben um neues Vertrauen wichtige Schritte sind. Insofern bestehen Ungleichgewichte in Auf- bzw. Abbauprozessen, die allerdings in rein ökonomisch bedingten Entscheidungen in der Regel wenig berücksichtigt werden. Wären die jeweiligen Einzelmaßnahmen Teile eines integrierten Alter(n)smanagements oder Gesundheitsförderungssystems, wären sie weit schwerer wieder einzustellen.

5.3.6 Arbeitsleben, Rente, Übergänge – Gestaltung des Austritts aus der Beschäftigung

Betriebliche Personalplanung rechnet in der Regel mit kurzfristigen Veränderungen – Elternzeit, Krankheit, Unfall oder Wegzug aus familiären Gründen. Es gibt viele Anlässe, die Arbeitnehmer_innen dazu bewegen können, die Arbeit im angestammten Betrieb nicht fortzuführen. Personalabteilungen versuchen, dadurch entstehenden Lücken entgegenzuwirken. Sie versuchen, wenigstens die berechenbaren Verläufe zu erfassen und damit einhergehende zukünftige personalpolitische Entscheidungen – Vertretungen oder Ersatz – abzuschätzen, um rechtzeitige Maßnahmen einleiten zu können. Dafür gibt es kein Standardmodell. Vielmehr berichteten die Personalverantwortlichen von ganz unterschiedlichen Ansätzen, solche Abwägungen vorzunehmen. Auch Rentenübergänge stellen eine zu bearbeitende Veränderung für ältere Beschäftigte wie Betriebe gleichermaßen dar. Im Fallbetrieb A wirkt diesbezüglich ein vergleichsweise umfassendes System, das Beschäftigte bereits fünf Jahre vor ihrem rechnerischen Rentenübertritt in einem Gespräch zur Offenlegung ihrer Pläne auffordert – ohne dass dieses eine endgültige Entscheidung präjudiziert.

Wir gucken uns den Personalplan an, also d.h. wir wissen, wer wann wie in Rente geht. Wir fragen entsprechend der neuen Rentengesetze die Kollegen so ab 60, wie sieht es denn aus, wo soll denn der Weg hingehen? Hat er schon eine Planung, der Kollege? Und Ähnliches. Und so versuchen wir halt das auch dann a) in den Plan umzumünzen und b) dann auch möglichst rechtzeitig zu handeln.

(EBA_A_1 PV, 11–16)

Andere Betriebe agieren in deutlich kürzeren Zeiträumen und nehmen eher das letzte (halbe) Jahr zum Ausgangspunkt für genauere Klärungen und das Einleiten der notwendigen personalpolitischen Maßnahmen (Nachführung qualifizierten eigenen Personals oder Rekrutierung von neuen Arbeitskräften).

Zwischen den Polen von a) langjährig iterativen Gesprächen zu und Dokumentation von individuellen Zukunftsplänen mit zertifizierter Vereinbarung im jeweils letzten Jahr vor Renteneintritt und dann einsetzender Suche nach adäquatem Ersatzpersonal und beschäftigungspolitisch wirksamer Umstrukturierung bis zur obligatorischen Anfrage der Rentenversicherung als Deadline und b) einem eher mittel- bis kurzfristig angelegten, maximal auf die letzten zwölf Monate der Erwerbstätigkeit fokussierten Verfahren (ausschließlich anhand rechnerischer Daten) nutzen die untersuchten Fallbetriebe

be eine Reihe von Varianten, um den Rentenübergang ihrer älteren Beschäftigten und ihren Ersatz zu organisieren. Besteht kein System der Variante a), leisten Personalverantwortliche zuweilen aus eigenem Antrieb eine entsprechende Strukturbildung – wenn auch in der Regel mit weniger Zeitaufwand.

Auf die Folgen der Einführung der Rente mit 63 wurde oben schon hingewiesen. Die veränderte gesetzliche Situation ermöglichte vielen Arbeitnehmer_innen den früheren Übergang in die Rente, sofern sie 45 Beitragsjahre nachweisen konnten. Die Betriebe mussten dies z. T. als empfindliche Störung ihrer auf Jahre ausgerichteten Personalplanung ansehen – nahezu alle Interviewten äußerten sich demgemäß. Mehr oder weniger über Nacht konnten Arbeitnehmer_innen bisherige Planungen zum Renteneintritt revidieren und früher als geplant in Rente gehen. Das traf kleinere Betriebe deutlich härter als mittlere, da hier die Personaldecke zu dünn ist, um jede Qualifikation mehrfach abzudecken. Wie groß dieses Problem für die einzelnen Betriebe ist, hängt auch mit dem Arbeitsmarkt zusammen, der den Betrieben zur Verfügung steht – ganz generell müssen sie im Vergleich zu früheren Jahren mittlerweile über den engeren regionalen Arbeitsmarkt hinausschauen, entwickeln dazu aber erst die entsprechenden Ansätze.

Selbst wenn ein früherer Renteneintritt möglich ist, entscheidet sich nicht jeder Arbeitnehmer oder nicht jede Arbeitnehmerin dafür – in die persönlichen Erwägungen fließt u. a. die partnerschaftliche Situation ein, wie folgender Interviewausschnitt verdeutlicht.

- I: Aber d. h. so früh als möglich raus ist nicht mehr so ganz die gültige Norm im Betrieb oder können Sie das einschätzen?
- A: Ich denke mal, da hat jeder persönliche Argumente und auch Vorstellungen, warum, wieso, weshalb. Bei mir war das auch eine finanzielle Geschichte, weil, meine Frau ist schon seit zehn Jahren zu Hause und die ist drei Jahre jünger als ich, die kann ihre Rente also erst später in Anspruch nehmen. Und das würde bedeuten, wenn ich jetzt mit 63 gehen würde, stünde drei Jahre nur diese eine Rente zur Verfügung. Es würde reichen, aber man müsste sich eben stark einschränken oder stärker einschränken. Das war ein Argument mit.

(EBA_J_MA 5, 301–302)

Da Betriebe kaum über Informationen zur ökonomischen Situation ihrer Arbeitnehmer_innen verfügen und sie auch partnerschaftliche Umstände kaum einschätzen können, war die Rente mit 63 ein in ihren Folgen unberechenbarer Impuls – viele entschieden sich für den Übergang in die Rente, andere dagegen. Selbst ausgefeilte Vorhersagen konnten die Wissenslücke nicht schließen – basieren sie doch in aller Regel auf Annahmen wie dem Regeleintritt in

die Altersrente, dem Alter der Beschäftigten und ggf. deren freiwillig angezeigter Absicht, zu einem bestimmten Zeitpunkt aus dem Erwerbsleben ausscheiden zu wollen. Besteht dazu aber noch keine Vereinbarung zwischen Betrieb und Arbeitnehmer, sind Veränderungen immer denkbar. Eine genaue Vorhersage der Entwicklung der gealterten Belegschaft ist nicht möglich und stellt damit ein Problem für die Betriebe dar.

Gelegentlich bietet sich die Möglichkeit, auch nach Eintritt in den Rentenbezug noch weiter im Betrieb zu arbeiten – im gewerblichen Bereich ist dies seltener der Fall, in der Verwaltung schon häufiger, aber in ebenfalls geringem Umfang. Ausgestaltung und Dauer der verlängerten Betriebszugehörigkeit variieren dabei. Letztlich hängt es von der konkreten Aufgabe ab, wie lange und wie zeitlich intensiv verrentete Mitarbeiter_innen noch beschäftigt werden. Wenn sie weiterhin in der Produktion tätig sind, haben sie sich dem betrieblichen Zeitregime ebenso zu unterwerfen wie die regulär beschäftigten Belegschaftsmitglieder, wie die folgenden Einlassungen belegen.

- I: Aber gibt es auch Leute, die über den normalen Renteneintritt hinaus in der Produktion arbeiten?
- R: Hatten wir, hatten wir schon. Also wir haben vielfältige Sachen schon gehabt. Wir haben Mitarbeiter gehabt, die anschließend noch ein bis zwei Jahre komplett weitergearbeitet haben, obwohl sie Rentner waren. Das hat sich allerdings dann aufgelöst in der Krise, also bis Kurzarbeit, weiß ich gerade nicht. Kurzarbeit anmelden und Rentner beschäftigen, das geht gar nicht, und da hat das dann aufgehört. So und wir haben da auch zwei Gruppen in der Produktion. Also die eine Gruppe, die aufgrund der körperlich schweren Arbeit schon vorher, ich sage jetzt mal durch Krankheiten etc. aufgefallen ist, die auch wirklich mit allen Mitteln versuchen, so früh wie möglich aus diesem Prozess rauszukommen. Die können sie aber nicht einfach umsetzen und sagen, er ist jetzt dann Angestellter, weil [er] da diese Qualifikationen, die da vonnöten sind, einfach nicht hat. Das heißt, es funktioniert gar nicht so. Sie können auch im Produktionsprozess ganz schlecht Teilzeit abdecken. Das geht auch ganz schlecht nur, weil die Maschine arbeitet halt nach einem bestimmten Rhythmus, und die muss ja ausgelastet sein, wenn die Aufträge da sind. Also da ist die eine Gruppe, da versucht man [...] über den Chemie-Tarif gibt es die Möglichkeit noch von Altersteilzeit, das bedeutet [...] und zwar Altersteilzeit im Blockmodell. Das bedeutet dann, dass die, die da infrage kommen, dann eine gewisse Zeit voll arbeiten und halbes Geld kriegen und dann komplett ausscheiden und auch nochmal halbes Geld kriegen. Und das sollte idealerweise so funktionieren, dass er dann abschlagsfrei in Rente kommt. So, das ist der Plan. Also, das können wir abdecken. Damit haben wir auch schon gute Erfahrungen gemacht. Momentan haben wir hier in XY keinen. Wir haben die erste Anfrage von unserem nächsten Rentner, der jetzt im Frühjahr kommenden Jahres in Rente geht, ob er nicht noch, ich

sage jetzt mal geringfügig beschäftigt hier tätig sein kann. Da haben wir gesagt: Nein, das geht so nicht, weil mit jeder geringfügigen Beschäftigung haben wir ja, seitdem wir den Mindestlohn haben, leider erhöhte Anforderungen an Dokumentationen von Entgeltzeitstunden etc. und das kann keiner wollen, ja. So, und das machen wir.

(EBA_A_1 PV, 115–120)

Der Einsatz von Beschäftigten über deren Renteneintritt hinaus ist in seinen Auswirkungen und Grenzen genau zu berechnen – die Einführung des Mindestlohns stellt aufgrund der gestiegenen Dokumentationspflichten eine hohe Hürde dar und mindert die Attraktivität. Auch in der Krise von 2008/09 erschöpften sich sehr schnell die Möglichkeiten für Rentner_innen, weiterhin einer Beschäftigung nachzugehen. Die Kurzarbeitsregelungen verhindern dies. Auch in anderen Betrieben ist Weiterbeschäftigung keine Selbstverständlichkeit, basiert häufig auf Goodwill-Vereinbarungen für eine begrenzte Zeit und dient den Betrieben als Flexibilitätspuffer. Es gibt keinen Anspruch darauf und durch die jederzeitige Aufkündbarkeit besteht ein gewisses Prekaritätsrisiko für die verrenteten Beschäftigten. Sie werden in Zeiten konjunktureller Probleme als Erste gehen müssen und teilen in dieser Hinsicht das Schicksal von Leiharbeiter_innen.

Im Fallbetrieb A hat ein verrenteter Beschäftigter auf Basis geringfügiger Beschäftigung noch eine ganze Reihe von Jahren in der Verwaltung eine spezielle Aufgabe übernommen, für die er u. a. auch in seinem früheren Berufsleben verantwortlich war. Seine Expertise war nicht zu ersetzen. Auch im Fallbetrieb G setzt man auf Ältere – dann allerdings in der Regel auf auf Honorarvertragsbasis tätige frühere Beschäftigte, die sich selbstständig gemacht haben. Auch deren Expertise ist angesichts abgebauter fachspezifischer Studiengänge an Universitäten gefragt – ganz generell ist berufliche Erfahrung in hoch qualifizierten Bereichen ein wertvolles Gut für Betriebe, hinter dem Altersaspekte zurücktreten. In Fallbetrieb C war ein Mitarbeiter der Verwaltung noch lange Zeit nach Renteneintritt auf Teilzeitbasis beschäftigt. In der Regel sind solche verlängerten Erwerbsbiografien eher in den nicht gewerblichen Bereichen möglich und fußen auf z. T. hoch spezialisiertem Fachwissen oder sie sind vom Umfang her zu gering für eine reguläre und vollzeitbeschäftigte Ersatzkraft oder auch mitunter zu umfangreich, um die Aufgabe anderen Beschäftigten zu übertragen. Bei niedrig qualifizierten Tätigkeiten zieht das Argument der Erfahrung dagegen nicht unbedingt – hier kommt es eher auf Nachfrage Einzelner zu weiterer Beschäftigung, zumeist in Form einer pauschal besteuerten Arbeitstätigkeit mit geringem Zeitumfang.

Für die Betriebe war die Einführung der sogenannten Rente mit 63 ein plötzlich auftretender Unsicherheitsfaktor, der die vorausschauende Planung erheblich erschwerte.

- I: Gut. Ich fange aber noch mal an, also: Ungefähr 60 Prozent sind über 50, die meisten davon tatsächlich um die 50 rum. Heißt ja aber: Selbst, wenn sie sozusagen die Normalität im Betrieb darstellen, irgendwann werden die doch in Rente gehen. Und Ich weiß nicht, ob Sie abschätzen können: Gehen die alle eben mit 66, 67 oder ist es auch normal, so im Umfeld vielleicht auch eher mal mit 60 schon zu gehen?
- A: Früher eigentlich nicht. Also das, was wir jetzt erleben, mit der Möglichkeit, mit 63, die haben einige genutzt. Nicht alle, wobei das eher die Ausnahme ist, dass jemand die Möglichkeit nicht genutzt hat.
- I: Also wer?
- A: Mancher nicht gleich mit 63, sondern dann ein bisschen später, um irgendwas fertigzumachen oder zu übergeben. [...] Aber der Trend geht schon dahin, dass die Möglichkeit genutzt wird, mit 63 in Rente zu gehen.

(EBA_B_2 PV, 97–100)

Dass, wie hier geschildert, die Option der Rente mit 63 auf sehr deutlichen Zuspruch unter den Beschäftigten stößt, ist nicht in allen Betrieben der Fall. In Betrieb F waren deutliche Tendenzen vorhanden, möglichst über den eigentlichen Renteneintritt hinaus noch Beschäftigung zu finden. Die Beschäftigten sahen angesichts der Erwartung niedriger (Ost-)Renten darin eine Chance, den eigenen Lebensstandard zu sichern. Der Wunsch nach Weiterbeschäftigung kann durchaus auf Gegenseitigkeit beruhen, wie das folgende Beispiel zeigt.

- R: Einer ist jetzt gerade in Rente gegangen, aber damit er auf seinen Bruder aufpasst, bis der in Rente geht, muss er dableiben. Und dann arbeitet der noch auf 400-Euro-Basis, weil mehr darf [er] nicht mehr bekommen [...] Also, wir haben – das ist gut, dass wir doch noch darauf kommen – ein Phänomen, dass manche sich so stark mit der Firma identifizieren [...] Ich erzähle Ihnen jetzt noch ein ganz lustiges Beispiel. Wir haben vor X Jahren 150-Jahrfeier gehabt, und da war ein Mitarbeiter dabei, der war schon bei der 100-Jahrfeier, bei der 125-Jahrfeier und jetzt bei der 150-Jahrfeier. So, der ist in Pension gegangen. Er ist im Herbst gegangen. Mit großem Brimborium haben wir den verabschiedet, ein einfacher Mitarbeiter, aber schon ewig da. Und dann sein Chef: „Naja, wenn nun was ist, können wir ja mal telefonieren.“ Am Weihnachtsmarkt treffe ich den, also im September ist der in Rente gegangen, und auf dem Weihnachtsmarkt treffe ich den und denke: Wie sieht denn der aus? Wie der Tod. Habe ich gesagt: „Herr Y, was ist denn los, geht es Ihnen nicht gut oder was ist denn? Sie sehen nicht gut aus.“ „Ah ja, ich habe mal gedenkt, der Chef Z ruft mich mal an. Er hat aber nicht angerufen.“ Also das klassische Pfälzer. Da bin

ich zurück und habe den Herrn Z angesprochen und gesagt: „Sagen sie mal, Herr Z, ich habe den Herrn Y getroffen, so und so.“ Und dann sagt der: „Ja, ich habe gedacht, der ruft mal an, wenn er dann so seinen ersten Urlaub hinter sich hat und mit dem Motorrad unterwegs war, dass er vielleicht mal kommen will.“ Also, der hat gewartet und der hat gewartet, keiner hat mit keinem geschwätzt. Und der hat so schlecht ausgesehen der Mann. Also habe ich gesagt: „Komm, rufen Sie ihn mal an, guckt Ihr mal, ob wir euch zusammenbringen.“ Der kommt jetzt einen Tag die Woche. Seit der wieder da ist, sieht der aus wie das blühende Leben, ja. Dem hat das irgendwo gefehlt. Der ist jetzt 68 oder 67, fragen sie mich nicht. So, der hat ein Auge für Sauberkeit, für Ordnung.

(EBA_C_1_GF_TL, 213–225)

Soziales Engagement geht hier mit Nutzen für den Betrieb Hand in Hand – offensichtlich nicht nur in einem Fall gestalten sich Übergänge dann in gegenseitigem Einvernehmen fließend, wobei die Beschäftigungsformen dem jeweiligen Einzelfall angepasst sind. Andere Betriebe lassen so etwas nur in Ausnahmefällen zu oder orientieren eher auf den harten Schnitt, zumal der Aufwand einer solchen Beschäftigung dem entgegensteht. Im Fallbetrieb C schlagen die familiäre Atmosphäre und die regionale Abgeschlossenheit zu Buche, die offensichtlich eine über das reguläre Erwerbsleben hinausgehende Mitarbeiterbindung erzeugen. Insbesondere die größeren Betriebe agieren dagegen aufgrund ausgeprägter Personalplanungssysteme deutlich formalistischer, während in kleineren Firmen wie im Betrieb C situatives Handeln vorherrscht und ehemaliger Mitarbeiter_innen geringfügig weiterbeschäftigt werden, wenn dies im beiderseitigen Interesse ist. Größere Betriebe schreiben hier eher entsprechende Stellen aus und finden so auch eine Rekrutierungsbasis für später zu besetzende Stellen in den entsprechenden Arbeitsmarktsegmenten.

Der Übergang in die Rentenphase stellt nicht nur für Unternehmen eine umfassende organisatorische Aufgabe (von personalpolitischen Entscheidungen bis hin zur Prozesssicherung in der Produktion) dar, sondern ist auch für die betroffenen Personen je nach Lebenslage eine mehr oder weniger strategisch anzugehende Herausforderung.

- I.: Was würden Sie denn jemandem raten, der [...] in Rente geht? Auf was sollte der achten?
- A.: Ja, auf was sollte der achten? Ich hab ja auch einige im Bekanntenkreis, die in Rente gegangen sind [...] Ja, die sagen: Wir haben ein Grundstück, wir haben zu tun. Ein Problem sind die, die nur zu Hause sitzen, vorm Fernseher sitzen und nirgends mehr hingehen [...] Ich weiß nicht, was kann ich denen für einen Rat geben? Aufs Fahrrad setzen, durch ein Feld mal

fahren, in den Wald, oder was weiß ich, aber doch nicht immer nur zu Hause rumsitzen. Auch mal Geselligkeit suchen, mal Gespräche führen. Oder im Sportverein irgendwas machen. Also, ich kann das nur von meiner Sicht sehen, ich hab mich überhaupt nicht verändert. Bin gesellig geblieben und bin immer unterwegs.

I.: Ja. Ist es auch wichtig, sich so eine Zeitstruktur weiterhin zu geben. Also, Sie sagten jetzt, Frühschicht haben Sie gearbeitet oder Normalschicht?

A.: Ich finde schon, man sollte sich irgendwie einen Plan machen, was man macht.

I.: Haben Sie so Beispiele vor Augen, wo das nicht so gut gelaufen ist? Also auch vielleicht von früheren Kollegen oder so?

A.: Ja, dass die einfach so, wie soll ich sagen, nicht mehr rauskommen. Man sieht sie selten, dass man nicht mehr mit denen diskutieren oder reden kann. Das ist schade. Da kenn ich einige.

(EBA_J_Rentner 2, 209–216)

Der Übergang in das Leben als Privatier wird in der Regel als eigens zu bewältigende Aufgabe angesehen, der man am besten mit einer frühzeitigen Strukturierung des eigenen Alltags und dem Aufbau sozialer Beziehungen begegnet. Betriebe scheinen wenig dazu beitragen zu können. In den Fällen, in denen um eine Weiterbeschäftigung etwa im Rahmen geringfügiger Beschäftigung nachgefragt wurde, geschah dies zumeist aus einer materiellen Notsituation heraus. Beispiele wie im Fallbetrieb C, die eine starke soziale Komponente haben, sind aus den anderen Betrieben weitgehend unbekannt – allenfalls wird von gelegentlichen Besuchen alter Kolleg_innen berichtet. Der Übergang in die Rente ist damit für die meisten Beschäftigten nicht nur ein Wechsel aus dem Arbeitsleben in den Ruhestand, sondern er ist mit dem Wegbrechen zentraler Strukturen und Beziehungen verbunden. Damit schließt sich gewissermaßen eine Welt und es bedarf bereits etablierter Brücken, um weiterhin Kontakt zu halten. Sollten diese nicht bereits während des Erwerbslebens außerhalb des Betriebs bestanden haben, so ist zu erwarten, dass Betrieb und Kolleg_innen auf der einen und Rentner_innen auf der anderen Seite im Grunde verschiedenen Sozialwelten angehören, die irgendwann kaum mehr Berührungspunkte haben. Das Beispiel des Fallbetriebs C zeigt aber, dass betriebliche Akteure auch in Situationen geraten können, in denen von ihnen erwartet wird, einer sozialen Verpflichtung nachzukommen und sich um ehemalige Beschäftigte zu kümmern. Inwieweit das immer zu leisten ist, sei dahingestellt. Zu vermuten ist, dass mit zunehmender Größe der Betriebe ein höheres Maß an Anonymität und Entfremdung vorherrscht, das sich auch auf die Beziehungen jenseits des Shopfloors bzw. der Bürowelt auswirkt. Das kann das Gefühl, nicht mehr ge-

braucht zu werden, noch verstärken und verdeutlicht, wie wichtig Auffangnetze und -strukturen sind⁴⁰ – sei es das Ehrenamt, das politische oder gewerkschaftliche Engagement oder Ähnliches. Dafür sind die Bedingungen in ländlichen Regionen und Städten sicherlich verschieden – einen „Königsweg“ kann es daher nicht geben.

5.3.7 Neue Beschäftigtengruppen – Ausweg oder Problematik?

Sich angesichts einer alternden Belegschaft neuen Beschäftigtengruppen zu öffnen, stellt die untersuchten Unternehmen vor unterschiedliche Anforderungen, die z. T. mit der jeweiligen Geschichte der lange Zeit getrennten Landesteile im Osten und Westen zu tun haben, aber auch mit spezifischen betrieblichen Entwicklungsschüben in der Vergangenheit. So weisen, was für Ostdeutschland typisch ist, die Fallbetriebe B und E auch im gewerblichen Bereich einen hohen Frauenanteil aus. Der im Westen gelegene Fallbetrieb J hat ebenfalls seit Jahrzehnten einen hohen Frauenanteil im produktiven Bereich – dies hängt mit spezifischen Arbeitsplätzen zusammen, die nur geringe Qualifikationen verlangen und damit besonders attraktiv für junge westdeutsche Frauen in den 1970er und 1980er Jahren waren. Infolge des Arbeitskräftebedarfs in der damaligen DDR sind Frauen in den neuen Bundesländern in den produktiven Bereichen auch heute noch wesentlich stärker vertreten und besetzen auch mehr höhere Funktionsstellen. Andererseits ist auch über 25 Jahre nach der Wiedervereinigung beider Staaten der Anteil von Arbeitnehmer_innen mit Migrationshintergrund in den östlichen Bundesländern recht gering.

GF: Migrantenthema: ganz anders. [...] Auf Deutsch gesagt: Gibt's so gut wie gar nicht. [...] Ist ein Thema, das trage ich jetzt mal aus der Unternehmensebene auch auf die Verbandsebene, weil da haben wir mal auch solche Diskussionen geführt [...] Wir sind in Ostdeutschland weit unterdurchschnittlich. [...] Bevölkerungsdurchschnitt, Migrantenanteil und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund in den Unternehmen klaffen weit auseinander.

40 In einigen Städten gibt es Kurse, die Menschen – nach einer gewissen Zwischenbilanz ihres bisherigen aktiven Erwerbs- wie Privatlebens – dabei helfen, sich gezielt auf die kommende Lebensphase einzustellen, indem sie von ihnen gewünschte künftige Handlungsfelder mit herausarbeiten helfen. Ähnlich wie bei der „bucket list“ (auf der diejenigen Dinge stehen, die man vor seinem Tod noch machen möchte) können neue Aufgaben auch diverse Formen ehrenamtlichen Engagements umfassen, da diese gewisse Funktionen übernehmen, die vorher die Erwerbsarbeit erfüllte, wie Zeitstrukturierung, Sozialkontakte, Kompetenzerfahrung und Anerkennung (vgl. Guggemos/Bauer 2004 und Guggemos 2010).

inander. Das sorgt für Diskussion, nach dem Motto: Ist nicht dort ein Potenzial, was man sich erschließen kann, mit dem man sich viel intensiver auseinandersetzen müsste?

(EBA_B_GF, 39–48)

Nicht immer sieht es in den westdeutschen Betrieben des Samples ganz anders aus.

- I: Wir haben gehört, es gibt auch türkische Mitarbeiter, weiß nicht, was sonst noch war jetzt?
- A: Russlanddeutsche.
- I: Russlanddeutsche waren es, genau. Gibt es da noch mal Unterschiede? Also, dass das von da auch sein könnte, an die muss man noch mal besonders herantreten?
- A: Also, wir haben bei uns relativ wenige. Der Betrieb drüben hat einen höheren Ausländeranteil. Aber bei uns ist es diese gewachsene regionale Mannschaft. Ich glaub, das kann ich an einer Hand abzählen, was wir an ausländischen Mitarbeitern haben.

(EBA_D_2 PV, ■■)

Die zwei in die Untersuchung einbezogenen Betriebe des D-Konzerns beschäftigen im unterschiedlichen Umfang Menschen mit migrantischem Hintergrund. Was hier im Interview als regionale Mannschaft bezeichnet wird, setzt sich gewöhnlich aus Arbeitnehmer_innen deutscher Herkunft (ggf. Russlanddeutsche) zusammen. In anderen Fallbetrieben, die in eher großindustriellen Regionen ansässig sind, spiegelt sich der dort traditionell höhere Migrantanteil an der Wohnbevölkerung auch in den Belegschaften wider. Es wäre demnach verfehlt zu sagen, dass in westdeutschen KMU generell viele Migrant_innen arbeiten – vielmehr dürften sich diese in den großen Betrieben konzentrieren, in den eher ländlichen Gebieten aber weniger stark vertreten sein. Dennoch ist von einer weitgehenden Normalität von ethnisch-kulturell gemischten Belegschaften im Westen auszugehen, was die beruflichen und arbeitsbezogenen Kontakte zwischen deutschstämmigen und anderen Beschäftigten betrifft.

In den meisten östlichen Betrieben wird eine stärkere Rekrutierung von Beschäftigten mit migrantischem Hintergrund zumindest als diskussionswürdige Überlegung angesehen (nicht zuletzt dann, wenn die Geschäftsführung einen westdeutschen Hintergrund hat). In Bezug auf weibliche Beschäftigte hat der Westen in den letzten Jahrzehnten so etwas wie eine nachholende Entwicklung vollzogen, mit dem Ergebnis, dass sich der Frauenanteil in den Betrieben hier (selbst in den gewerblichen Abteilungen) tendenziell erhöht

hat – ohne dass eine Parität erreicht worden wäre. Was als neue Beschäftigten-
gruppe anzusehen ist, hängt demnach maßgeblich von der geografischen Lage
der Betriebsstätten sowie von den Entwicklungen der Unternehmen in der
Vergangenheit ab. Dabei geht es weniger um die Integration von Einzelnen
als vielmehr darum, dass bestimmten Betrieben Erfahrungen fehlen – sie müs-
sen sich in eine ungewohnte Situation begeben und verfügen nicht über das
Wissen, was damit möglicherweise auf sie zukommt.

Jenseits dieser besonderen Situation sind weniger in den verschiedenen
Teilbranchen als vielmehr in den östlichen bzw. westlichen Bundesländern
Frauen in unterschiedlichem Ausmaß präsent – in den Verwaltungen sind sie
flächendeckend und traditionell stark vertreten und nehmen in mehreren
der untersuchten Betriebe auch hohe Leistungsfunktionen wahr: in den Fall-
betrieben A, F, G, H und J etwa die der Personalverantwortlichen (z. T. auch
für den Gesamtkonzern), im Fallbetrieb C in der Geschäftsführung. Auch in
der allgemeinen Verwaltung finden sich häufig Frauen – dass dürfte insge-
samt am unterschiedlichen Ausbildungsprofil der Geschlechter liegen, was
allerdings ebenfalls zumindest für bestimmte Generationen ost- bzw. west-
spezifisch konnotiert zu sein scheint. Von den Betrieben in Ostdeutschland
wies nur einer eine Frau an derart exponierter Stelle in der Leitungsebene
auf. Laborarbeit ist in beiden Tarifgebieten dagegen nicht unbedingt eine
Domäne der Frauen, aber sie sind hier im Vergleich zu den Produktionsbe-
reichen anteilig überdurchschnittlich vertreten.

Nimmt man die Produktion zum Maßstab, finden sich inzwischen über-
all auch Frauen, allerdings erst in jüngeren Generationen und weiterhin stär-
ker in den ostdeutschen als in den westlichen Betrieben im Sample. Frauen
sind durchaus gefragt, wenn es um das Erschließen neuer Beschäftigtengrup-
pen geht – und das hat seinen Grund häufig in den Zuschreibungen hinsicht-
lich ihrer beruflichen Motivation, ihrer Lerneinstellung und Leistungsbereit-
schaft. Nicht zuletzt überzeugen die meist besseren Schulnoten. Dennoch
kann für die untersuchten KMU festgehalten werden, dass sich traditionelle
Rollenbilder offensichtlich nur langsam ändern, wie aus dem nachfolgenden
Interviewzitat ersichtlich wird. Die Situation hier ähnelt der in den anderen
untersuchten Betrieben.

- I1: Jetzt kann man ja überlegen, was stattdessen zu tun ist. Wenn Sie die tra-
ditionellen Zugangswege nicht mehr gehen und wenn man jetzt mal
nicht nur auf die Auszubildenden guckt. Sie sagten ja auch, dass Sie Chemi-
kantent aus anderen Bereichen gewinnen, durchaus von weiter weg.
Dann kann man ja sagen: Okay, das ist oft so, dass es eben gerade im
Schichtbetrieb eher die Männer sind. Aber wie ist es jetzt im Hinblick auf

Frauen? Oder eben in Ostdeutschland, was wahrscheinlich schwieriger ist, im Hinblick auf Migranten? Sind die sozusagen mit im Blick oder sehen Sie dieses Potenzial gar nicht hier?

- R: Doch, doch. Das Potenzial sehe ich, wenngleich nicht alles, was ich sehe und was ich aus meinen 20 Jahren Großkonzern kenne, hier verfügbar ist. Sagen wir mal, dass es anders verfügbar ist. Also, was hier deutlich stärker ausgeprägt ist, das ist der Anteil der Frauen in den Berufen, was ich aus Westdeutschland als typische Männerberufe kenne. Das heißt also, hier üben Frauen sehr viel, in einem sehr viel größeren Umfang technische Berufe aus. Das hat sich so gehalten, vielleicht nicht mehr in dem Maße wie zu DDR-Zeiten, aber der Anteil der Frauen und auch der Mädchen, die sich bei uns bewerben auch für Chemikanten, ist größer, als ich das eigentlich bei meinem Großkonzern kenne. Also, insofern ist das, glaube ich, auch noch eine Geschichte, wo sich Ostdeutschland von Westdeutschland unterscheidet, nach wie vor. Und das ist natürlich auch etwas, was ich gerne sehe. Also ich bin derjenige, der jetzt nicht aus, wie sagt man, Gleichheitsgründen, hingeht und sagt: Jetzt müssen wir noch unbedingt so und so viele Quotenfrauen einstellen. Das muss ich jetzt nicht haben, sondern ich suche wirklich aus nach Qualifikation. Und wenn ich dem X sage, wie sieht es denn diesmal aus? Und der sagt mir, da sind diesmal zwei Mädchen dabei oder es sind auch mal keine Mädchen dabei, dann sage ich ihm nicht: Also, ich will aber, dass diesmal ein Mädchen dabei sein muss. Nee, wir gehen wirklich nach Qualifikation und Neigung. Und das sind die maßgeblichen Dinge. Aber in der Regel sind auch Mädchen und Frauen dabei. Also insofern keine Vorbehalte, sondern eher gern gesehen. Denn ich sehe ja auch in den Gruppen, die gemischt sind, dass das eher vorteilhaft ist für das Betriebsklima. So ein reiner Männerklüngel oder auch ein reiner Frauenklüngel ist oftmals unangenehmer und schwerer zu führen als eine gemischte Truppe. Also insofern, damit haben wir gute Erfahrungen gemacht. Würde ich auch gerne beibehalten.

(EBA_E_3 GF, 29–32)

Dass Frauen akkurat arbeiten und eine bessere Bildung als ihre männlichen Kollegen aufweisen (oder auch innovationsfreundlicher sind als Männer, so der Personalverantwortliche von Fallbetrieb D), wird eher als allgemeines Merkmal angeführt. Es bedeutet nicht, dass diese automatisch verstärkt in der Produktion eingesetzt werden. In Westdeutschland werden Frauen bevorzugt für Verpackungs- und Lagertätigkeiten eingestellt, insbesondere, wenn kleine und leichte Verpackungsgrößen eine Rolle spielen: Frauen sind dann gern gesehene Arbeitskräfte, bei großen Kolli hingegen vertraut man auf Manneskkräfte und spart so Investitionen in entsprechende Technologien. In manchem Großbetrieb im Westen, im Osten traditionell auch in kleineren und mittleren Unternehmen finden sich Frauen dagegen im Produktionsbereich, selbst auf den operativen Leitungsebenen (Meister), und sind vollstän-

dig anerkannte Kolleginnen, etwa in den Fallbetrieben B, G und E. Im ersteren z.B. wird der baldige Abschied einer Meisterin als deutlicher Verlust beschrieben.

- A: Obwohl man andersrum [...] Ich bin für unsere Meisterin im Betrieb eingesprungen, die ist erst jetzt seit diesem Jahr vollumfänglich für den ganzen Betrieb die Meisterin, hatte vorher einen kleineren Bereich. Und mit dem Wechsel in ihre Position, in der Struktur des Betriebes, hatten wir einen Zusammenbruch unserer Fehlzeiten. Da ging es im Betrieb um Ausfallquoten von null Komma [...] Oder im Unternehmen war jetzt mal so etwas wie acht, neun Prozent im Augenblick, wo wir uns bewegen. Wo man auch richtig zeigt: Also, man kann gesund führen, wenn man die richtigen Leute hat.
- I: Genau. Gilt aber im Umkehrschluss auch: Der Vorgänger hat es dann eher nicht so gemacht.
- A: Ja, ja. Und auch an vielen anderen Stellen bei uns im Unternehmen ist da offensichtlich noch einiges im Argen.
- I: Ja? Okay. Das wäre ja auch dann tatsächlich was, wo man sozusagen die Kostenträchtigkeit solcher Maßnahmen durchaus auch gegenrechnen könnte, ne?
- A: Aber dazu müsste man natürlich auch sagen können: Woran liegt es denn konkret? Was macht die Frau anders als ihr Pendant?
- I: Ja, ja. Ja. Haben Sie das gemacht? Oder haben Sie eine Erklärung, warum das so gut läuft?
- A: Das liegt zum einen an der Person. Also sie kann einfach wirklich gut führen und hat die Jungs da gut im Griff, wenn man es mal so sagen möchte. [...] Sie hat einen kleinen Vorteil, dass es jetzt hier was Neues gibt mit ihrem Bau der Schichten, das gerade die jungen Kollegen durchaus ein bisschen anfeuert. Die müssen sich da anstrengen, die müssen da was Neues lernen. Wahrscheinlich ist es nicht mehr die Routine von vorher, wo man den Müllbereich geschoben hat. Das ist ein bisschen der Vorteil, den sie gegenüber ihrem Kollegen hat. [...] Ja, aber ich glaube, sie ist die Einzige im Unternehmen, die auch mal sagt: Hast Du gut gemacht. Das ist bei ihr durchaus üblich, wird durchaus gelebt, ja. Sie ist noch nicht so lange bei uns. Erst seit vier Jahren.
- I: Und geht in Rente, dann bald!
- A: Ja. Das ist so ein Fall, wo man gleich eine ältere Kollegin eingestellt hat, mit viel Erfahrung.
- I: Ja und offensichtlich jetzt auch mit guten Erfahrungen selbst, ne?
- A: Ja, ja, auch mit Dingen, wie man es ganz anders machen kann, als es hier bei uns gelebt wird. Und deswegen auch nicht eine Träne weint, wenn sie uns also 2018 verlässt, ja?

(EBA_B_2 PV, 487–521)

Nicht nur die fachlichen Fähigkeiten, über die die Meisterin qua ihrer Ausbildung verfügt, sondern auch ihre besonderen Fähigkeiten als Führungs-

kraft im Umgang mit ihrer Arbeitsgruppe werden als beispielhaft beschrieben. Der Verweis auf extrafunktionale Kompetenzen (die im Falle von Führungskräften durchaus funktional eingesetzt werden können) wird oft als geschlechtereigene Qualität beschrieben – andererseits seien (zugeschriebene) männliche Eigenschaften manchmal eben auch vonnöten.

In diesem Zusammenhang wird seitens der Geschäftsführungen und der Personalverantwortlichen oft auf gültige Schutzmaßnahmen für Frauen verwiesen. Ein alle Betriebe betreffender Umstand sind die Regelungen zum Umgang mit Schwangeren – sie sollen werdende Mütter und Kinder gleichermaßen schützen. Dazu zählen allgemeine Gesetze und Verordnungen, die etwa vor- und nachgeburtliche Arbeitsverbote regeln, Nacht- oder Mehrarbeit verbieten, körperlich belastende Arbeiten weitgehend unterbinden und – besonders wichtig für Laborarbeitsplätze in der chemisch-pharmazeutischen Industrie, aber auch in der dortigen Produktion – den Kontakt mit bestimmten Stoffen, Erregern oder Infektionsherden untersagen. Dabei sind Richtlinien etwa zur Expositionszeit sowie generelle Einschränkungen durch Gefährdungsanalysen festzustellen und Beschäftigte ggf. zu versetzen. Schwangere genießen dabei über sonst gängige Unbedenklichkeitsgrenzen hinaus erhöhten Schutz. Den Betrieben stellt sich das als organisatorisches Problem dar, ggf. muss für einen bestimmten Zeitraum eine Ersatzarbeitskraft eingestellt werden. Das macht sie aus betriebswirtschaftlicher Sicht wenig attraktiv – solange andere Arbeitskräfte gefunden werden können, nutzt man dieses Reservoir.

Insgesamt betrachtet wird Frauen ein spezifisches Arbeitsverhalten attestiert, das insbesondere im Verwaltungsbereich, aber auch im Produktionsbereich angemessen einsetzbar ist. Auch im Westen scheinen Frauen als Chemikantinnen stärker Verwendung zu finden als bisher, dennoch gibt es Ungleichgewichte in der Ausbildung und auf dem geschlechtsspezifisch segregierten Arbeitsmarkt. Betriebe können demzufolge auf ein ungleich größeres männliches Bewerberreservoir zurückgreifen. Prinzipiell bestehen keine Abneigungen, auch Frauen einzustellen, allerdings scheinen männliche Bewerber bevorzugt zu werden, da der Lebensentwurf von Frauen häufig als durch Schwangerschaft geprägt wahrgenommen wird. Das ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein Investitionsrisiko.

- I1: Und dann vielleicht noch einmal die Frage: Sind das alles Männer, männliche Jugendliche?
- R: Ja, also es ist schon noch so, dass sich für die Chemikanten-Stellen überwiegend Männer bewerben. Ich habe Frauen mit dabei oder junge Mädchen, die dann aber, nachdem sie sich mal mit dem Berufsbild in der In-

dustrie beschäftigt haben, dann doch eher abwinken, weil das Berufsbild des Chemikanten in der Regel mit Schichtbetrieb und Wochenendarbeit verbunden ist. Und wir wollen doch ganz ehrlich sein: Wir haben einige junge Muttis dabei, für die ist das gar nicht so einfach, wieder einzusteigen. Wir haben nur begrenzte Tagesschichtarbeitsplätze, versuchen die dort einzusetzen, aber das geht dann schon schwieriger. So, und im Laborbereich ist es genau umgekehrt, da habe ich mehr Mädchen, die sich dafür interessieren. Es gibt weniger Jungs, die Laboranten werden wollen, und bei aller Gleichberechtigung der Geschlechter, wir haben mit jungen Mädchen immer bessere Erfahrungen gemacht als mit jungen Männern. Ein junger Mann hinterfragt in der Regel nicht, was er gemacht hat. Er ist ja schlau. [...] Mädchen hinterfragen sich mehr, die sind genauer. Das ist meine Einstellung oder auch hier im Haus, diese Erfahrungen haben wir gemacht. Also junge Männer: Ja, da ist was nicht in Ordnung, hm. Die wagen sich dann vielleicht auch noch, eine Zahl, die sie etwas frisiert haben, hinzuschreiben. Das passiert bei Mädchen in der Regel nicht.

- I1: Das heißt aber, Sie würden sagen, klassisch die Männer im Schichtdienst, die Frauen eher in den Labors. Ist das so?
- R: Wir haben ja nun mal die biologische Teilung, die ist nun mal so gegeben. Und ich sage jetzt mal, bei den jungen Frauen, wenn sie dann Familie haben, ändert sich was. Wenn sie keine Familie haben, sind die im Schichtbetrieb oder nach der Zeit, wo die Kinder dann schon in die Schule gehen usw., dann kommen die wieder und sagen: Wir würden auch gerne wieder in den Schichtbetrieb gehen. Aber es gibt Phasen in ihrer Berufstätigkeit, da ist das anders. Wir haben ja auch Männer und Frauen hier, die miteinander zusammenleben, die müssen aber unterschiedliche Schichten arbeiten. Ich sage, für die ist das eine Belastung, die sehen sich in ihrer Freischicht mal, ansonsten schläft der eine, wenn der andere munter ist. Und das ist nicht einfach. Und wer keinen Familienhintergrund hat und wenn er in Schichten arbeitet, die sich dann um Kinder kümmern, ist das schon schwierig. Wir versuchen da schon weitmöglichst drauf einzugehen, aber es gelingt nicht immer.

(EBA_E_1 PV, 147–150)

Strukturell spiegelt sich die geschlechterungleiche Verteilung von Arbeit auch in der Zusammensetzung von Betriebsräten wider: In unserem Sample wurde nur ein Betriebsrat durch Frauen geleitet und dominiert, in mehreren Fällen bekleideten sie Funktionen innerhalb der betriebsrätlichen Organisation, gehörten aber sehr selten zu denjenigen, die freigestellt sind. Bei großen Betrieben sind Tendenzen zu einer stärker egalitären Verteilung zu erkennen.

Die Einstellung jüngerer Arbeitnehmer_innen ist ein probates Mittel, der Alterung der Belegschaften zu begegnen – alle untersuchten Betriebe bilden für den eigenen Bedarf aus, einige auch darüber hinaus. Das kann angesichts eigener Größe im Verbund mit anderen Unternehmen erfolgen (Fallbetrieb

C) oder aber permanent bzw. unregelmäßig mit Unterbrechungen und für eine oder mehrere Auszubildende geschehen. Neben den mit der Größe der Unternehmen gegebenen Möglichkeiten ist es vor allem die wirtschaftliche Situation, die die Entscheidung für oder gegen die Aufnahme eines oder einer Auszubildenden strukturiert. Ausbildung wird unisono als – angesichts des demografischen Wandels notwendiger werdender – Kostenfaktor angesehen. Angesichts sich verknappender Ausbildungsmärkte gehen die Betriebe hinsichtlich der Rekrutierung zwei Wege: entweder, wie im Fallbetrieb A mit seinen attraktiven Standorten, versuchen sie, die Rekrutierung medial wie ortsbezogen auszuweiten und z. B. Internetforen zu nutzen oder, wie im Fallbetrieb E, die Attraktivität des eigenen Betriebes in der regionalen Konkurrenz gegenüber anderen vor Ort tätigen Unternehmen zu erhöhen. Dazu wird auf einen im Branchenvergleich guten Tarif verwiesen. Zugleich wird aber beklagt, dass übertarifliche Entgelte und Zusatzleistungen großer Chemieunternehmen einen Abwanderungsdruck erzeugen, dem gerade junge Menschen folgen. Für Kleinbetriebe ist es bspw. kaum möglich, wie Konzerne eine eigene Lehrwerkstatt vorzuhalten. Nicht nur die in dieser Argumentation anklingenden Kosten für die Ausbildung an sich schlagen zu Buche, auch wird jüngeren Mitarbeiter_innen eine vergleichsweise geringe Erfahrung zugeschrieben – was nicht als Kritik an den einzelnen Personen verstanden, sondern an den Notwendigkeiten der Arbeitsaufgabe festgemacht wird. Implizit rührt dies an dem bekannten Thema des Erfahrungswissens, das nicht nur Ältere, diese aber doch gehäuft besitzen:

- I: Ja. Warum kann man nicht einfach also einen anderen Kollegen nachwachsen lassen, der vielleicht ein bisschen von den Prozessen profitiert? Man stellt sozusagen dann unten an der Kette jemanden ein, der vielleicht noch nicht so Fähigkeiten hat?
- R: Das hängt immer davon ab, wer es ist.
- I: Ah, okay. Ist also ganz spezifisch, auf einzelne Arbeitsplätze müssen Sie immer gucken.
- R: Es ist so, dass in diesem Jahr und im nächsten Jahr zwei nicht angelernte Mitarbeiter, sondern zwei Fachkräfte tatsächlich in den Ruhestand gehen. So, und das sind unsere Töner. Und als Töner muss man gute Augen haben, man muss blickig sein. Also gelb ist nicht gleich gelb.
- I: Man braucht also Erfahrungen im Bereich Farbenlehre?
- R: Erfahrung ist da das Stichwort, das große. Und das kriegen Sie nicht von jetzt auf gleich. Wir machen das auch schon aus Vertretungszwecken mit den anderen Facharbeitern, dass die sich gegenseitig vertreten. Aber wer ein Händchen hat, hat ein Händchen.
- I: Ah, okay. Gut, das ist nochmal ein wichtiger Hinweis.

(EBA_A_1 PV, 131–142)

Noch drastischer als die Personalreferentin des Fallbetriebs A, die Intuition, Gefühl für Farbe etc. in Anschlag bringt, schätzen dies im Hinblick auf unterschiedliche Beschäftigtengruppen die Führungspersonen des Fallbetriebs C ein: Für sie handelt es sich um ein Problem fehlender Werte und Grundhaltungen, die den Jüngeren nicht mehr vermittelt worden seien – ein gesellschaftliches Versäumnis, das betrieblich nicht aufzufangen sei.

R: Ich bin der Meinung, ich weiß nicht warum, aber die Verwirrungen aus der Wirtschaft sind schon einige Jahre, dass die Schulabgänger nicht mehr die Qualität haben, die man eigentlich braucht. Interessant ist, wie dann drauf reagiert wird, finde ich. Ich bin nicht gegen Inklusion, aber ich bin gegen das Abschaffen der Leistung, des Leistungsgedankens, wenn die Leute noch jung sind. Weil wenn sie es nicht mitkriegen, dass ein gewisser..., ich muss nicht die Kinder zu der Eins prügeln, ja, man kann ja immer die Extreme jetzt wieder nehmen, aber es muss vermittelt werden, dass eine gewisse Leistung erforderlich ist, um was zu erreichen. Wenn man jetzt das Sitzenbleiben abschafft, am besten schafft man die Noten auch noch ab, ja. Was soll ich denn damit anfangen? Diese Reaktion ist für mich die falsche auf die Forderung der Wirtschaft. Die Auszubildenden werden immer schlechter, ob das jetzt Rechtschreibung ist, ob das Mathematik, Grundrechnen ist. Wenn ich da sage 50×3 , das ist 150, das kann nie 150.000 sein! Da ist schon auch kein Querrechnen im Gefühl, also ob das jetzt ganz stimmt oder nicht. Also da habe ich so ein bisschen mein Problem und ich weiß jetzt auch nicht. Die Situation im Moment wird ja wirtschaftlich eher schwieriger, denke ich. Wir reden zwar alle vom Aufschwung, ich weiß bloß nicht, wo er herkommt, ich weiß nicht, wie sich das entwickelt. Es ist spannend im Moment. Es ist echt spannend und ich persönlich sage: Die Leute, die etwas älter sind, mit denen ich mich hier befasse, mit denen komme ich von dem Thema Leistung und Motivation teilweise besser klar wie mit jungen. Das ist nicht allgemein, aber die Erfahrung sagt mir: Da hab ich so'n paar.

(EBA_C_1_GF_TL, 125–126)

Betrieblicherseits ist gegen erhebliche Defizite etwa bei der Leistungsbereitschaft und beim Leistungsvermögen von Auszubildenden und jüngeren Beschäftigten kaum etwas auszurichten. Betrieb C setzt daher zum einen ganz bewusst auf Ältere, schafft aber im Rahmen seiner Möglichkeiten im Verbund mit anderen Betrieben auch eine Ausbildungsstelle. Damit wird dem Senioritätsprinzip eine Auffrischungslösung entgegengesetzt und zugleich mit der aktiven Rekrutierungsstrategie einer prospektiven Überalterung der Belegschaft begegnet. Das beinhaltet zugleich die Möglichkeit, aus den Bewerber_innen diejenigen auszuwählen, denen die erforderlichen Leistungen zugetraut werden können.

Für und gegen neue Beschäftigtengruppen werden jeweils mannigfaltige Gründe ins Feld geführt. Dabei kann es zur Kumulation von negativen Folgeerwartungen kommen: Jung und weiblich zu sein erhöht vermeintlich das Risiko für den Betrieb, weil Ausbildungsinvestitionen im Falle von schwangerschafts- und mutterschaftsbedingten Ausfällen weniger Rendite erwarten lassen.⁴¹ Es wird nicht in Betracht gezogen, dass mit der Ausbildung und entsprechenden Erfahrungen auch wertvolle Bindungen an eine Region und damit an den Betrieb entstehen können. Ganz offensichtlich wiegen Bedenken, dass weibliche Beschäftigte den Betrieb frühzeitig wieder verlassen könnten, stärker als grundsätzliche Haltungen und Überzeugungen hinsichtlich gleichwertiger Arbeitsleistung der Geschlechter. Häufig werden selbst besser Qualifizierte aufgrund dieser Bedenken nicht eingestellt.

Zu den neuen Beschäftigtengruppen gehören auch Schwerbehinderte. Hier zeichnet sich in den von uns untersuchten Betrieben deutlich die Tendenz ab, diese in Fällen von Leistungswandel zwar weiter zu beschäftigen, zugleich aber Neueinstellungen von Schwerbeschädigten zu vermeiden. Auf diesen Phänomenen liegt nachfolgend der Schwerpunkt der Analyse. Ein Ergebnis sei vorweggenommen: Wie im Hinblick auf Frauen und auf jüngere Arbeitnehmer_innen nehmen betriebliche Leitungsorgane auch im Hinblick auf schwerbehinderte Mitarbeiter_innen mindestens Ambivalenzen, wenn nicht gar Problemlagen wahr, die im betriebswirtschaftlichen Kalkül letzten Endes zu Entscheidungen gegen solche sozialen Kohorten führen. Das geschieht kaum leichter Hand und oftmals gehen unterstützende Maßnahmen insbesondere im Falle der Schwerbehinderung voraus, dennoch ist eine eindeutige Grenzziehung ökonomische Tabula rasa.

Fallbetrieb D hat dies so gelöst, dass er mittels einer Art Dienstleistungsvertrag Arbeitsleistung von Schwerbehinderten einer spezifischen Organisation abrufft, die als sogenannte Behindertenwerkstatt sich auf die „Betreuung“ dieser Beschäftigtengruppe konzentriert.

BR1: Aber schwerbehinderte Menschen einstellen, das ist immer noch ein Thema. Aber ich glaube, das ist überall ein Thema. Ich meine, wir am Standort haben schwerbehinderte Mitarbeiter von der XY-Werkstätte, wir haben unser Hochregallager ausgebaut hier. [...] Wir haben halt die ganzen Kosten übernommen von dem Hochregallager, das wurde

41 Verbleibsanalysen zeigen jedoch, dass Frauen durchschnittlich länger in einem Betrieb bleiben als Männer, die aus Karrieregründen öfter wechseln. Ob und wie rasch Mütter wieder in den Betrieb zurückkehren, ist – neben der Qualifikationshöhe – eine Frage der jeweiligen Vereinbarkeitsmodalitäten. Unterschiede zwischen Branchen und Regionen sind hier allerdings wahrscheinlich.

alles behindertengerecht ausgestattet. Die arbeiten auch für uns – sind aber immer noch in der XY-Werkstätte. Die sind bei uns am Standort, gehen bei uns in die Kantine, arbeiten bei uns, sind aber noch Mitarbeiter in der XY-Werkstätte.

- I: Das heißt, die kriegen dann so eine Art Aufwandsentschädigung, aber keinen richtigen Lohn?
- A2: Die XY-Werkstätten kriegen von uns das Geld. Das ist wie so ein zertifiziertes Unternehmen. [...] Die Mitarbeiter, die sind sehr, sehr glücklich, weil die sagen, sie sind Mitarbeiter von uns. [...] Die sind direkt neben unserer Konfektionierung, Produktion. Das funktioniert wunderbar, das miteinander, auch in der Kantine. Die sind hier am Standort – die arbeiten acht Stunden.

(EBA_D_1 BR, 759–775)

Der Betrieb vergibt die Arbeiten, stellt allerdings selbst keine Schwerbehinderten ein – wenn, dann erhält ein Beschäftigter diesen Status infolge einer Krankheit oder eines Unfalls und wird dann im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten weiterbeschäftigt. Eine offensive Rekrutierungsstrategie ist allerdings auch im Fallbetrieb D nicht zu erkennen, auch wenn er mit dem Engagement bei den XY-Werkstätten doch einen erheblichen Schritt weitergeht als alle anderen Betriebe des Samples. Dass dabei kein Tariflohn gezahlt wird, ist Teil des anstehenden „Themas“, wie die Betriebsräte es nennen. Wann und unter welchen Umständen es Sinn macht, Schwerbehinderte als neue Beschäftigtengruppe aktiv zu berücksichtigen, ist auch angesichts des drohenden Fachkräftemangels zum Zeitpunkt der Erhebung noch unklar. Dies gilt auch für alle anderen Betriebe im Sample.

Bezogen auf die große Gruppe der Leiharbeitenden nehmen die Betriebe eine relative klare Position ein: Dort, wo es möglich ist, werden sie zu Spitzenzeiten der Produktion eingesetzt, allerdings scheint es hier deutliche Einschränkungen zu geben.

- A: Ja, also mit Leiharbeitern können wir jedenfalls bei den Aufgaben, die sich hier stellen, gar nichts machen. Damit können wir mal ein Loch beim Werksschutz stopfen, ja, das geht schon, aber bei den qualifizierteren Tätigkeiten nützt uns das gar nichts.

(EBA_I_GF_TECLeiter, 85–86)

Krankheitsbedingte Ausfälle oder erhöhter Arbeitskraftbedarf bei Produktionsspitzen sind über den Einsatz von Leiharbeiter_innen nur dann aufzufangen, wenn die Aufgabenstellung nicht allzu spezialisiert ist. In der Regel kommen nur einfache Helfertätigkeiten oder Kommissionierung etc. in Betracht. Leiharbeit wird nicht prinzipiell abgelehnt, aber es gibt Vorbehalte aufgrund der Qualifikationsanforderungen. Als dauerhafte neue Beschäfti-

gungsgruppe sind Leiharbeitende daher kaum vorstellbar – die Transaktionskosten sind wohl zu hoch. Allenfalls wenn eine spätere Übernahme in Aussicht steht, wären diese zu rechtfertigen. Alle Befragten betonen, dass der Nutzen von Leiharbeitenden für den Betrieb ja nach Situation bewertet werden muss. Hin und wieder wird Skepsis geäußert, ob deren Anstellung eine gute Lösung ist.

- I: Die Frau Geschäftsführerin hat auch gesagt: Im Bereich der Leiharbeiter gibt es ab und zu einen, der sich nichts sagen lassen will, der muss dann gleich wieder gehen.
- A: Okay. Da wäre ich auch radikal. Wenn ich hier arbeite, dann muss ich mich halt unterordnen, wenn ich einen Arbeitsvertrag habe. Okay, jetzt bei den Leiharbeitern. Okay, da kommt es hin und wieder zu Widerworten. [...] Aber das andere Extrem war auch schon mal. Ein Leiharbeiter war längere Zeit bei uns beschäftigt. Der war so gut, da haben wir gesagt: Den nehmen wir. Und da haben die gesagt: Wir haben den später rauschmeißen müssen.
- I: Ach so, der hat sich bloß angestrengt, bis er dann übernommen war, und dann nicht mehr?
- A: Okay. Aber das ist ein Ausnahmefall, würde ich sagen. Es werden ja schon Leiharbeiter in eine Festanstellung übernommen. Und das finde ich eigentlich auch gut.
- I: Ja, dann zahlt man mal eine Abstandszahlung an die Leihfirma.
- A: Ja.

(EBA_C_Rentner1, 181–186)

Nicht die öffentlich stark debattierte, oftmals prekäre Situation von Leiharbeiter_innen ist hier Thema, sondern ein gegenüber dem Verhalten der Stammebelegschaft abweichendes soziales Verhalten: Leiharbeitende sind in dieser Perspektive renitenter oder es wird ihnen vorgeworfen, wie im oben zitierten Interview, sich instrumentell zu verhalten, wenn es z. B. um den Abruf von Leistung geht. Obwohl dies vielen Untersuchungen zum Thema Leiharbeit widerspricht, hat der hier Befragte große Zweifel an der Sinnhaftigkeit des Einsatzes von Leiharbeitenden. Das war bei anderen Beschäftigten in dieser Form nicht zu erkennen. Bei ihnen dominierten eher die klassischen Ängste vor einer veränderten und eventuell geschwächten Belegschaft oder vor hohen Transaktionskosten durch Anlernprozesse, die von Stammebeschäftigten zu übernehmen sind. Hier manifestiert sich die Spaltung von Belegschaftsteilen, die u. a. zu Formen exklusiver Solidarität führen kann (vgl. Dörre et al. 2013). Als neue Beschäftigtengruppe sind Leiharbeitende daher eher wohlgelitten, im besten Fall werden sie übernommen oder man bringt ihnen eine relativ abstrakt verbleibende Solidarität angesichts der prekären

Situation entgegen – eine tiefe Vergemeinschaftung zwischen Leiharbeitenden und Stammbeschäftigten findet jedenfalls nicht vorbehaltlos statt; im Zweifel müssen sich die Neuen erst (in mehrfacher Hinsicht: Leistung, Sozialverhalten etc.) beweisen.

Insgesamt stellen sich die Perspektive und die Handlungsvollzüge in Bezug auf das Thema neue Beschäftigtengruppen als relativ konservative Angelegenheit dar – die Betriebe wünschen sich ein Optimum, sind in Bezug auf die Möglichkeiten neuer Beschäftigter bereit zu Abstrichen, bedauern diese aber im gleichen Atemzug. Das Spiegelbild der alteingesessenen funktionierenden Belegschaft erschwert es neuen Beschäftigtengruppen, Aufnahme zu finden – sowohl in den Leitungsebenen wie bei Beschäftigten besteht eine Art Reserviertheit gegenüber dem Neuen (bzw. den Neuen): einerseits als Veränderung der gewachsenen Strukturen, an die man gewöhnt ist und die zumeist gut funktionieren, andererseits gegenüber neuen Beschäftigtengruppen mit ganz eigenen Bedürfnissen und Ansprüchen. In der Regel ist jedoch auch klar, dass Veränderungen in der Beschäftigtenstruktur unvermeidlich sind, und man begibt sich, sei es als Führungskraft oder als einfacher Mitarbeiter, ohne genderbezogene oder rassistische Ressentiments auf den Weg, sofern es funktional geboten erscheint. Das schließt allerdings Vorurteile oder Zuschreibungen nicht aus, wie die nächsten Abschnitte verdeutlichen.

Die „Neuen“ und die „Alten“ – ausgewählte Aspekte der Diskriminierung und Stigmatisierung

Die Bedingungen für die Rekrutierung von Personal verändern sich permanent – landläufig bekannt sind Klagen über eine abnehmende Qualität der Ausbildung von Schulabgänger_innen (s. o.). Ihnen werden Defizite in den Kernfächern, migrantischen Jugendlichen auch oft defizitäre Deutschkenntnisse nachgesagt. Aufgrund des demografischen Wandels haben sich folgende Veränderungen ergeben: Ausgeschriebene Ausbildungsplätze können nicht besetzt werden, die Bewerberlage in spezifischen Fächern wandelt sich und damit auch das traditionelle und häufig geschlechtsspezifisch konnotierte Berufsbild. Männer dringen in frühere Frauendomänen ein und Frauen entscheiden sich immer häufiger für früher fast ausschließlich Jungen zugängliche Ausbildungsberufe. Sowohl im Hinblick auf die Rekrutierung von Auszubildenden als auch älterer Arbeitnehmer_innen existieren Stereotype,⁴² die sich nur langsam aufzulösen scheinen. Zudem gibt es in den Regionen

42 Siche hierzu die Befunde der quantitativen Betriebsbefragung.

durchaus unterschiedliche Traditionen: Im Osten sind Frauen in industriellen Berufen selbstverständlicher als im Westen. Auch diesbezüglich ist von Neujustierungen auszugehen. Es wird wohl vielerorts zu neuen Zusammensetzungen der Belegschaften kommen – durchaus bei Fortbestand von Differenzen.

Mit den oben genannten Stereotypisierungen und den gegenwärtigen Umbrüchen können askriptive Prozesse verbunden sein: Neuen Beschäftigtengruppen werden bestimmte Eigenschaften nachgesagt oder abgesprochen. Das kann sich auf Kompetenzen und Fähigkeiten, aber auch auf Motivationen wie etwa Leistungsbereitschaft beziehen. Für die Integration von neuen und alten Beschäftigten ist deren gegenseitige Wahrnehmung von großer Bedeutung, können askriptive Prozesse doch neben überzogenen Erwartungen auch Stigmatisierungen und Diskriminierungen beinhalten, die ein Beschäftigungsverhältnis erschweren, wenn nicht verunmöglichen. Fallbetrieb E geht einen anderen Weg und nimmt sich unterstützend der bestehenden Probleme und Konflikte an, wie folgender Interviewausschnitt beschreibt.

- R: Ich verdenke den Jungen das aber auch nicht, es sei denn, es ist das Anspruchsdenken. Aber man hat heute ein ausgeprägteres [Anspruchsdenken]: „Was gibt es denn alles und nicht erstmal, ich mache erstmal und frage dann, sondern will ich schon vorneweg wissen, wie oder was.“
- I1: Und liegt das daran, dass sich einfach nicht mehr so viel Junge bei Ihnen bewerben? Also können sie sich sozusagen ihre Stellen aussuchen?
- R: Hm, dieses „Ich kann mir die Stelle aussuchen“ schwirrt in einigen Köpfen rum. Das muss ich immer mal an den Schulen geraderücken, weil, das wirkt ja und wird propagiert. Ich bin da einer anderen Meinung. Ich kriege heute eine Ausbildungsstelle, wenn ich das will, aber ich kriege nicht unbedingt die Ausbildungsstelle, die ich mir vielleicht wünsche, weil ich die Voraussetzungen nicht mitbringe. Wer also denkt, er kann in der Chemie als Dreier- oder Viererkandidat in Mathe, Physik und Chemie die Ausbildung durchmachen, das wird nichts. Der schmeißt nach einer Woche, wenn er es überhaupt solange aushält. Wenn der nur einen Abschluss der 10. Klasse hat oder der 9., dann fehlen dem grundlegende Dinge. [...] Ich habe immer gesagt, wir wollen Einser- und Zweierkandidaten, mittlerweile sage ich zwischen zwei und drei ist auch okay. Also, wir haben zurückgefahren, aber wo wir nicht zurückgefahren haben, sind unsere Tests. Und da sieht man halt, wenn er ohne Taschenrechner zehn kleine Aufgaben rechnen muss, alles gut, aber etwas Anderes hat er vergeigt. Mit dem muss ich mich dann unterhalten und muss sehen, wir haben ja noch ein halbes Jahr Zeit. Kriegen wir da noch was auf die Reihe? Woran liegt es, woran fehlt es? Also, ich muss halt mit denen arbeiten. Noch vor acht Jahren oder vielleicht gar nicht mal ganz so lange her, also vor fünf oder sechs Jahren war das vielleicht noch so. Da habe ich immer gesagt, erzählt keinem, dass wir ausbilden. Da hatte ich für die drei Plätze, die wir zur Verfügung hatten, bis an die 50 Initiativbewerbungen. [...] Mittlerweile hat

sich das völlig umgekehrt. Das war aber kein Prozess, der über Jahre ging. Also aus meiner Sicht kippte das innerhalb von ein, zwei Jahren.

(EBA_E_1 PV, 103–105)

Nicht die schulische Leistung der jungen Bewerber_innen wird zum alleinigen Auswahlkriterium – in dieser Hinsicht hat man die eigenen Ansprüche abgesenkt. Bestehen bleibt aber ein obligatorischer Eignungstest, der die Fähigkeiten für den Beruf erfassen soll. Nachdem die Rekrutierungsanstrengungen des Betriebes ausgeweitet und die Anforderungen an die Kandidat_innen angepasst wurden, muss der Betrieb nun sehen, wie er auf dem Ausbildungsmarkt dasteht. Mit der gewählten Strategie versucht er, die Qualität der Arbeit abzusichern. Unklar bleibt allerdings, warum gerade in der Chemiebranche offensichtlich so viele eher schulisch mittelmäßig zu verortende Bewerber_innen anzutreffen sind. Der Personalverantwortliche erklärt dies wenig später damit, dass Industriearbeitsplätze im Schichtbetrieb als eher unattraktiv gelten und von guten und sehr guten Schüler_innen nicht mehr nachgefragt werden. Insofern versucht man wohl eher gar nicht mehr, die Besten eines Jahrgangs anzusprechen, was eine Gefahr für die Produkt- wie Prozessqualität darstellt. Als pragmatische Maßnahme werden in Fallbetrieb E wie auch in anderen Betrieben z. B. Praktika und Schnuppertage angeboten, um aus der Auswahl nochmals zu filtern.

Dass gerade im Hinblick auf jüngeres Personal Betriebe sich ggf. neu ausrichten, muss nicht ausschließlich den Qualifikationen der Bewerber_innen geschuldet sein, sondern kann auch mit dem (zumindest wahrgenommen) gestiegenen Anspruchsdenken der Jüngeren zusammenhängen, wie der Geschäftsführer des Fallbetriebs I ausführt.

A2: Auf der anderen Seite bedingt eben grade diese Altersstruktur auch, dass die Änderungen unbedingt vollzogen werden mussten, denn durch die völlige Neugestaltung der Aufgaben hier sind diese auch wesentlich abwechslungsreicher, anspruchsvoller, herausfordernder, interessanter geworden. Insgesamt, so sehe ich es jedenfalls und so sehen es die jungen Leute, sind es attraktivere Arbeitsplätze geworden. Und wir hatten in der Vergangenheit eben auch Arbeitsplätze, wo sich die erfahrenen Leute sehr wohl gefühlt haben und wo deren Idealvorstellung war, dort auch Ihre Berufstätigkeit beenden zu können. Junge Leute allerdings waren für diese Arbeitsplätze nicht zu begeistern, weil die aus Sicht von jungen Leuten einfach zu eintönig waren, die Aufgaben die es dort gegeben hat. Und der Anspruch, den wir auch an unsere Mannschaft haben, ist, dass wir gute, eigentlich die besten Leute haben wollen, eben auch Leute, die von sich selbst noch einiges erwarten. Und solche Leute hätten wir für die Arbeitsplätze, wie die zuvor beschaffen waren, nicht bekommen. Wir hätten die

für zwei Jahre bekommen und dann hätten die gesagt: Was kommt jetzt? Wenn wir gesagt hätten: Eigentlich nix. Dann hätten die gesagt: Okay, dann gucke ich mich jetzt mal weiter um, denn das kann ich mir nicht vorstellen, dass mein Leben hier so enden soll. Also auch aus dem Grund, dass wir ein attraktiver Arbeitgeber sein wollen und attraktive Arbeitsplätze anbieten möchten, deswegen mussten wir das verändern. Und dann gibt es sicherlich eine gewisse Tendenz, dass ältere Mitarbeiter sich da schwerer tun und junge Mitarbeiter sind da offener, aber das ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Und wir haben hier auch Leute gehabt, die nun wirklich am Ende ihrer Laufbahn standen und die dieses Thema angepackt und zu ihrem persönlichen Thema gemacht haben und nochmal diese große Veränderung sehr aktiv mitgestaltet haben. Also auch diese Beispiele gibt es.

(EBA_I_GF_TECLeiter, 60–62)

Das geradezu klassische Beispiel einer „normativen Subjektivierung“ (Baethge 1991) mit gestiegenen Ansprüchen an die Arbeit verdeutlicht implizit eine generationale Zweiteilung: hier die Älteren mit einfacher Arbeitstätigkeit und wenig Innovationsfreude, insbesondere bei zunehmender Nähe zur Verrentung; dort die ambitionierten Jüngeren, die einen Entwicklungspfad beschritten haben, zu dem der Arbeitgeber passen muss. Auch wenn die einschränkende Bemerkung der Unterschiede von Mensch zu Mensch eine starke Altersdiskriminierung vermeiden hilft, sind doch deutliche altersbezogene Stigmata als Essenz der Erfahrungen des Geschäftsführers zu verzeichnen. Dabei richtete sich die Kritik der Älteren an einer Umstrukturierung der Aufgaben weniger gegen das Neue an sich, als vielmehr gegen die damit einhergehenden Verschlechterungen. Insofern wird dieser Kritik durch den Geschäftsführer relativ pauschalisiert und letztlich stigmatisierend begegnet – und diese als Mentalitäts- und Einstellungsproblem Älterer individualisiert. Ganz ähnlich auch die Personalreferentin des Fallbetriebs A:

- R: Auch zutraut, ja. Es ist aber tatsächlich auch so, dass es bei den jüngeren Leuten im Gegensatz zu früher nicht mehr dieses Denken in Sachen vorwärtskommen, Verantwortung übernehmen wollen, gibt. Also, dass man sagt: Okay, ich habe jetzt einen Beruf gelernt, aber ich will das nicht mein Leben lang machen, ich will diesen Beruf weiterentwickeln. [...] Diesen Beruf mache ich gerne, aber ich will mich weiterentwickeln, und ich gucke, was kann ich machen. Es gibt wenig Interesse bei den jüngeren Leuten dahingehend. Wenig Interesse. Die richten sich alle nach der Ausbildung in einem Arbeitsverhältnis ein. Wir haben Anfang dieses Jahres eine Umfrage gestartet, mit der Bitte an alle Mitarbeiter, sich doch zu überlegen, wo sie möglicherweise Schulungs- oder Weiterbildungsbedarf haben. Wir haben 200 Mitarbeiter. Die Anfrage ging an jeden einzelnen, reagiert haben drei.

(EBA_A_1 PV, 89–100)

Ganz deutlich geht hier die Schuldzuweisung in Richtung Beschäftigte, vor allem den Jüngeren wird eine mangelnde Motivation unterstellt, sich mit dem Berufsleben auseinanderzusetzen und entsprechende Leistung zu zeigen. Dahinter werden veränderte Mentalitäten vermutet, was die im Betrieb A durchgeführte Umfrage zu bestätigen scheint.

Ähnlich argumentiert ein Beschäftigter des Fallbetriebes I, der ebenfalls eine deutliche Kritik an jüngeren Mitarbeiter_innen formuliert.

I: Also, Sie sagen: Erfahrung ist ganz wichtig, Team ist wichtig, Kollegialität, wie das so genannt wird. Wenn Sie sich jetzt mal – wir sprechen ja übers Altern – überlegen, was unterscheidet jetzt die Älteren von den Jüngeren? Was können die Jüngeren besser, was können die Älteren besser? Gibt es da irgendwas?

A: Ich sage mal, die Jüngeren können nichts besser. Das sage ich jetzt mal so. Die können was, ja. Ich kann nur für die jungen Kollegen sprechen, die hier bei uns sind oder die ich bei der Bahn kennengelernt habe. Die, mit denen ich zu tun hatte, sind in der Regel mindestens Meister oder Ingenieur oder Diplomingenieure und die haben auch sicherlich ihr technisches Know-how. Was den jungen Leuten immer ein bisschen fehlt, ist aber eine Einstellung eines Älteren, sage ich mal so. Aber das sehen viele ältere Kollegen auch so. Denen fehlt manchmal vorab – die kommen praktisch von der Schule direkt hierher, teilweise als Trainee –, denen fehlt sozusagen zwischenzeitlich mal der Kontakt zur arbeitenden Bevölkerung. Diese Erfahrung, dass die praktisch z.B. mit gewerblichen Arbeitnehmern zu tun haben in der Zwischenzeit. Also, ich habe z.B. ja immer mit Gewerblichen zu tun gehabt. Ich hatte praktische Leute, mit denen ich mich beschäftigt habe, also Arbeiter sozusagen: Bahnfacharbeiter, Betonarbeiter und Meister. Das ist schon was Anderes, als wenn Sie mal in den akademischen Job gehen, wo Sie mit Gewerblichen nur von oben so zu tun haben, und nie wissen eigentlich: Wie läuft das bei denen? Wie ist die Denkweise bei denen? Aber das ist eine subjektive Meinung. Das werden Sie bei den jungen Kollegen wahrscheinlich nicht hören. Aber das fehlt denen manchmal so ein bisschen, auch ein bisschen, ja, Respekt. Ist vielleicht nicht das richtige Wort. Aber so ein bisschen das Gefühl dafür, wie man so mit den Leuten umgeht. Man sieht sich ja immer zweimal im Leben. Wenn da so ein kleiner Hilfsarbeiter oder so was rumläuft, dass ich den auch entsprechend zu behandeln habe, mit Respekt, genauso, wie wenn das ein Diplomierter oder sonst was ist. Und das geht denen ein bisschen manchmal ab, habe ich den Eindruck.

(EBA_I_MA 5, 15–22)

Obwohl die Frage sich auf Differenzen zwischen Jung und Alt bezog, nimmt der Befragte diese zum Anlass, um sich über das arrogante Verhalten von akademisch gebildeten Mitarbeiter_innen zu beklagen, die anderen gegenüber

angeblich zu wenig Respekt zeigen. Hier geht es weniger um den Generationenkonflikt, sondern vielmehr um den Bildungshintergrund. Die klassisch anmutende Trennung zwischen Blue- und White-Collars doppelt sich in dem vor allem Jüngeren angediehenen Bildungsvorsprung. Diesbezüglich bedarf es aus Sicht der bildungsferneren Älteren einer betrieblichen Sozialisationsphase, damit Jüngere und Ältere als Beteiligte am selben Betrieb zu einem respektvollen Umgang miteinander finden – auch dies ein wichtiger Aspekt im Verhältnis von neuen und alten Beschäftigtengruppen.

Die Frage danach, ob neue Beschäftigtengruppen – vor allem solche mit migrantischem Hintergrund, Frauen, Leiharbeiter_innen und Schwerbehinderte – eher ein Problem oder eine beschäftigungspolitische Ressource für Betriebe im demografischen Wandel darstellen, lässt sich nicht verallgemeinern beantworten. Für jede dieser Gruppen sprechen einige Aspekte, andere werden von einzelnen Statusgruppen eher als Hindernis eingeschätzt. Sollen diese Gruppen in Zukunft stärker in die Betriebe und deren Belegschaften integriert werden, dann sind damit Herausforderungen für alle Seiten verbunden. Hierfür gibt es keine allgemeingültigen Rezepte, weil in den Betrieben immer konkrete Personen und nicht abstrakte Personengruppen aufeinandertreffen. Allerdings sollten Betriebe und Beschäftigte versuchen, Verfahren und Routinen zu entwickeln, mit denen die Einbindung und Integration neuer Kolleg_innen eingeübt werden kann. Das sollte nicht dazu führen, bestehende Problematiken zu verschweigen, verweist aber in jedem Falle darauf, dass Auswege aus Problemen immer Gestaltung brauchen – dies ist bei neuen Beschäftigtengruppen zur Kompensation des demografischen Wandels nicht anders.

Diversity-Management kann hierbei behilflich sein, weil es in einem ersten Schritt Verfahren zur Eruierung der Bedürfnisse der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen anbietet. In einem zweiten Schritt können entsprechende Modalitäten und Maßnahmen vereinbart werden, um den jeweiligen Bedürfnissen möglichst weit entgegenzukommen. Dies würde – im Sinne einer personalpolitischen Perspektivenausweitung – auch die Erfassung der Bedürfnisse von Gruppen beinhalten, die u. U. aktuell nicht für den Betrieb gewonnen werden können, z. B. von Personen in Familienpausen, für die Vereinbarkeitslösungen bislang fehlen. Vielfalt harmonisiert sich nicht von selbst, sondern bedarf Verfahren eines geordneten Zusammenspiels, daneben auch einer generellen Offenheit, Ambiguitätstoleranz, der Akzeptanz etwaiger Statusverunsicherung und Konkurrenz und in deren Folge auch bislang untypischer Vorgesetzter (z. B. von Frauen und Migrant_innen) mit neuen Informations- wie Konfliktlösungskanälen. Mit der bloßen Anstellung heterogener Personen ist diese Aufgabe noch lange nicht erledigt.

5.3.8 Lebensphasenspezifik – Modell zur Vereinbarkeit von Arbeit und Leben/Care Work?

In Bezug auf Lebensphasen bietet die Orientierung auf jeweilige Statusgruppen – z. B. Mütter resp. Väter, Auszubildende oder ältere Beschäftigte – eine Fülle von z. T. seit Langem eingeführten betrieblichen Instrumentarien (bspw. Mutterschutz, Teilzeitarbeit), die sich in aller Regel an bestehende Gesetze und Verordnungen anlehnen. Lebensphasenorientierte Tarifverträge zielen darauf, etwaige Nutznießer_innen von tarifierten Leistungen durch abzuschließende Betriebsvereinbarungen jeweils vor Ort zu bestimmen und dabei aus mehreren Möglichkeiten eine auszuwählen oder aber einen Mix verschiedener Optionen zu verabreden. Die dabei geltende Sanktion, dass auf jeden Fall eines der Instrumente greift, erhöht den Druck auf die betrieblichen Interessenvertreter_innen, sich zu einigen (vgl. Kapitel 4.3). Faktisch kann dabei von einem für alle Fallbetriebe geltenden Credo ausgegangen werden, demzufolge alles ermöglicht werden soll, was seitens der Beschäftigten gebraucht wird, ohne dadurch den Betrieb zu überlasten. Dies ist der ausgeprägten Konsenskultur in den untersuchten Betrieben geschuldet. Diesen Spagat zu meistern, scheitert weniger an der monetären Belastung der Betriebe – die Finanzierung ist in spezifischen Tarifverträgen geregelt und insoweit nicht in Betriebsvereinbarungen verhandelbar. Vielmehr verhindert oft der administrative Aufwand – sowohl für Betriebe wie für die Betriebsräte – das Eingehen auf die verschiedenen Bedürfnisse der Mitarbeiter_innen. In der alltäglichen Praxis vor Ort macht es einen Unterschied, ob Einzelfälle jeweils zur Abstimmung gestellt werden oder aber die Betriebsvereinbarung auf eine gleichmäßige Verteilung der Mittel in bestimmten Bereichen (wie etwa einer betrieblichen Zusatzrente) setzt. Dies zeigt, dass Öffnungen des Tarifvertrages auf der Ebene der Betriebe selbst mit den Zielsetzungen von Geschäftsführungen und Betriebsräten gleichermaßen kollidieren (können). Aufwändige Administration oder permanente Entscheidungsfindung im Einzelfall sind für die damit befassten Akteure mitunter eine zusätzliche und nicht immer geliebte Arbeitsbelastung. Die uneinheitlichen Interessen der Beschäftigten bedeuten in jedem Fall einen Mehraufwand für die Entscheidungsgremien – Einzahlungen in Pensionskassen mit egalitärer Verwendung der Mittel des Demografiefonds z. B. können u. U. die Verausgabung für individuell von einer besonderen Lebenslage betroffene Betriebsangehörige erschweren oder unmöglich machen.

Die untersuchten Betriebe haben je ganz eigene Wege gefunden, zwischen Tarifvorgaben und den Interessen vor Ort eine Lösung zu finden. Diese zielen in der Regel auf eine pragmatische Anwendung. Neben der Größe

der Betriebe und den damit ausdifferenzierten Personalabteilungen resp. Möglichkeiten der Betriebsräte sind bei der Lösungsfindung allerdings auch die Intentionen der verschiedenen beteiligten Akteure maßgeblich, die insbesondere bei Einzelfällen eine Art Vermeidungsstrategie verfolgen. Für den Fallbetrieb B erläutert die Geschäftsführung die Situation folgendermaßen:

- I: Stichwort lebensphasenorientiertes Arbeiten. [...] Erfahrungsgemäß ist gerade bei älteren Beschäftigten das Thema Pflege selbst schon Thema. Man hat da sozusagen die älter werdenden Eltern, die werden dann häufig zum Pflegefall [...]. Spielt so was eine Rolle im Betrieb?
- A: Also ich weiß, dass wir das jetzt auch haben: Es haben Mitarbeiter Pflegefälle in der direkten Verwandtschaft. Wir haben noch keine Anträge in dieser Hinsicht – jetzt, was Pflege angeht – gehabt. Weder nach den gesetzlichen Regelungen noch nach dem Lebensphasen-Tarifvertrag. Das hängt aber auch daran, dass wir uns im Lebensphasen-Tarifvertrag für nur einen Durchführungsweg entschieden haben. Nämlich: Langzeitkonten aufzubauen. Das heißt, die anderen Bereiche, Entlastung für Familie oder für Pflege oder was, sind nicht aufgemacht worden dabei. Da wollte der Betriebsrat nicht ran. [...] Und wir haben gesagt: Nee, möchten wir eigentlich nicht, wir möchten, dass es nur über den Weg genommen wird. Wir können euch eh nicht dazu zwingen.
- I: Ja. Was war da die Motivation dazu?
- A: Ist ganz leicht zu erklären: Der Lebensphasen-Tarifvertrag ist ja eigentlich ein Tarifvertrag, der erstmals wieder auf so ein Solidarprinzip gebaut hat. Denn es ist kein individueller Anspruch, sondern es ist ein Fonds für alle, aus dem dann gewisse Leistungen bezahlt werden. [...] Und dann ist es ja so, da muss man einen Antrag stellen: Ich möchte als junger Familienvater oder -mutter eine Stunde mehr freihaben aus dem Hilfsfonds. Und das Problem dabei für die Betriebsräte war: [...] Sitzt man zusammen und sagt: Hier ist ein Antrag, wie bescheiden wir den jetzt? Ja oder Nein? [...] Und in diese Sandwichposition wollten die Betriebsräte nicht rein. Nach dem Motto: Wenn ich den ablehne und dem zustimme dabei, dann ist der mir am Ende sauer. Das Langzeitkonto ist die einzige Möglichkeit, dem Problem zu entgehen. Weil, das ist dann wieder über den anderen Weg die Gießkanne, wo jeder seinen Betrag auf das Langzeitkonto bekommt. Da hat man sich ein bisschen, ich sage mal, vor dieser Art von Verantwortung gedrückt. Weil, wir haben auch keine freigestellten Betriebsräte. 100 Mann geben keinen. [...] Das ist also alles Nebenamt. Die haben alle normal zu tun. Und das wollte man sich dann nicht auch noch aufs Tablett holen.

(EBA_B_GF, 144–151)

Die Einführung von Langzeitkonten, also die Entscheidung für eine allgemeine Betriebsvereinbarung, liegt nicht nur in der Arbeitslast des Betriebsrates von Fallbetrieb B begründet, sondern auch in der Intention, etwaige Kri-

tik an Entscheidungen über individuelle Anträge zu vermeiden oder eine Situation, in der wegen Überschreitung der Mittel des betrieblichen Demografiefonds keine neuen Anträge mehr angenommen werden können. Der Aufbau von Langzeitkonten wird demgegenüber als zulässiges, allen gerecht werdendes Instrument angesehen, das zugleich individuelle Bezugsrechte quasi automatisch vergibt – persönliche Verantwortung kann so abgegeben und an einen mehr oder weniger technischen Ablauf delegiert werden. Die damit verbundene Berücksichtigung aller Belegschaftsmitglieder entspricht zugleich der Abwehrhaltung des Geschäftsführers gegenüber gruppenbezogenen Belastungsvermutungen, etwa aufgrund des Alters – hier werden individuelle Faktoren als gewichtiger angesehen. Das Langzeitkonto wird der Zielsetzung, individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen, gerecht. Allerdings ergeben sich bereits im prospektiven Zeitumfang von Betreuungs- oder Pflegeleistungen differierende zeitliche Anforderungen: Elternzeit ist relativ klar umrissen, bei der Pflege von dementen, schwerbehinderten oder schwer kranken Personen sind Zeitverläufe schwer abzuschätzen und können sich über lange Zeiträume erstrecken.

Bezogen auf den Zusammenhang zwischen alternden Belegschaften und Betreuungs- bzw. Pflegeaufgaben verweist die für die diesbezügliche Unterstützung der Beschäftigten zuständige Projektverantwortliche des Fallbetriebes I auf eine besonders belastende Konstellation (Sandwichposition): Wenn Kinder spät geboren werden, kann es zu der Doppelbelastung kommen, dass gleichzeitig Kinder zu betreuen und die eigenen Eltern zu pflegen sind. Doch selbst in weniger komplizierten Fällen ist es für viele Beschäftigte offensichtlich nicht leicht, die persönliche Situation in gewisser Weise öffentlich zu machen, indem man im Betrieb um verringerte Arbeitszeit oder Ähnliches bittet. Hierzu führt sie aus:

- A: Und ich sage mal, heutzutage in der Zeit ist alles so schnellebig und es ist so viel Druck. Und alles, was von einem so abverlangt wird, auch grade auf Arbeit, da sagt man: Man will in der Hinsicht bzw. Richtung einfach ein bisschen entlasten. Und es ist alles freiwillig und, wie gesagt, vertraulich anonym. Aber das war eben die Schwierigkeit, dass das erst mal so in die Köpfe auch reingeht. Weil grade so die spezielleren Themen, Pflege, das kam erst später dann auch. Also gab es da sicherlich auch, aber da war die Hemmschwelle noch relativ groß, ob das auch wirklich so vertraulich bleibt. Wenn ich jetzt dann sage: Ich habe jetzt einen pflegebedürftigen Angehörigen zu Hause, da war immer so die Schwierigkeit: Muss ich das dann sagen? Falle ich dann aus? Das ist immer so [...] kommt das negativ an? Und da wurde dann erst mal getestet, ist es wirklich so vertraulich, wie es angepriesen wurde? Und das hat man dann nachher so gemerkt, so peu

à peu, ich sage mal, so nach einem halben Jahr. Dann wurde es immer mehr und dann war dann auch wirklich so ein Thema wie Pflege schon ein großes Thema geworden.

- I: Ja, also gleich von Anfang an, im Prinzip mit diesem halben Jahr Vakanz, sozusagen dann doch.
- A: Genau, das war dann schon, als also die Ersten kamen und sagten: Kinderbetreuung, können Sie mir helfen? Wir suchen einen Krippenplatz, was relativ unverfänglich ist. Als sich das dann rumgesprochen hatte, dann kamen sie dann auch mal mit anderen Themen, die dann schon ein bisschen tabuisierter waren.

(EBA_I_Fam, 24–28)

Beim Aufbau der Unterstützungsstelle waren die Vorbehalte groß, insbesondere was die Anonymität angeht – auch heute noch bestehen Hemmnisse, allzu viel Privates offenbaren zu müssen. Die Akzeptanz der betrieblichen Unterstützungsleistungen durch die Beschäftigten braucht Zeit und es kann nicht ausgeschlossen werden, dass im Bedarfsfall Ängste erneut auftauchen. In dem Interview wird aber auch auf regelrechte Tabus verwiesen: Bestimmte Problemlagen sind nicht für die Ohren der Kolleg_innen und Vorgesetzten gedacht. Fallbetrieb I hat entsprechende Richtlinien zum Daten- und Vertrauensschutz erlassen und auch räumlich-organisatorisch für Sicherheit in dieser Hinsicht gesorgt.

Fallbetrieb K steht hinsichtlich der Berücksichtigung persönlicher Bedarfe trotz einer bestehenden Anlaufstelle für Fragen der Betreuung und Pflege noch am Beginn.

- I: Ist da jetzt das Thema Pflege auch schon eins oder ist das eher im Hintergrund?
- A: Auf das Thema wird jetzt hingearbeitet und auf familienfreundliches Unternehmen auch, das ist ein gewisses Projekt. Wir wollen hier [...] ob nun zu Elternzeit, Teilzeitstrukturen etc. hier auch eine Betriebsvereinbarung abschließen mit der Firma, wo wir, ja, wenn solche Probleme sind mit Pflege, dass wir da auf die persönlichen [Bedürfnisse] auch besser eingehen können, aber da sind wir noch dran.
- I: Also, so ein Angebot Beruf und Familie oder irgend so was in der Richtung, oder? Weil ich meine, von unserer Warte aus ist immer so die Überlegung, ob die, die schon Pflegeerfahrung hinter sich haben, ob die dann sozusagen auch Ansprechpartner für die sind, die mal in die Situation kommen, weil die sich ein bisschen auskennen, wie das da rechtlich [ausieht] und auch was so die Ausstattung und solche Sachen anbelangt. [...] Haben Sie denn eigentlich auch, dass sich da auch Männer drum kümmern oder ist Pflege eher immer noch Frauensache?
- A: Also, ich habe das Gefühl, dass auch Männer mit eingebunden sind. [...] Wie gesagt, so eine Erhebung, wie viele hier betroffen sind, haben wir ei-

gentlich nicht gemacht. Aber es wäre sicherlich interessant, das einmal zu wissen. Die [Erhebung] müssen wir nicht machen. Also die müssen sich jetzt näher mit dem Bereich befassen, weil es wird politisch in Zukunft auch für die Firmen wichtiger werden. Weil wir sehen ja, fachlich gut ausgebildete Leute zu finden, wird immer schwieriger. Ja, und wenn die Firma natürlich wie hier was bieten will, glaube ich, ist das auch irgendwo ein Grund, also das ganze Portfolio, wo man sagt, wo man auch abdeckt, dass das hilft, hier gute Leute zu bekommen.

(EBA_K_BR 1, 87–92)

Der Betriebsrat sieht sich hier als Befürworter des Themas Unterstützung – zum einen wird das als notwendige Hilfe für die Beschäftigten gesehen, zum anderen wohnt dem ein personalökonomischer Aspekt inne: Durch Institutionalisierung, z. B. mittels einer Betriebsvereinbarung mit anschließender praktischer Umsetzung, erhöht sich die Attraktivität des Betriebes – die gerade im Hinblick auf den breit diskutierten zukünftigen Fachkräftemangel von hoher Bedeutung ist. Daher ist davon auszugehen, dass Entwicklungen wie im Fallbetrieb I auch in anderen Betrieben Einzug halten, sofern sie die Ressourcen dafür haben. Als Nice-to-have-Faktor dürften entsprechende Programme und Einrichtungen an Gewicht gewinnen, zugleich aber als freiwillige Zusatzleistungen immer an Finanzierungsvorbehalte gebunden sein.

Durch die Etablierung der institutionellen Unterstützung im Fallbetrieb I hat sich die Thematik ausgeweitet: Von Kinder- und Pflegebetreuung über Ämtergänge hat sich ein ganzer Katalog an mehr oder weniger dringlichen bzw. alltäglichen Problemlagen ergeben, die entweder unter Hinzuziehung institutioneller Anbieter (Kitas, Pflegeeinrichtungen, Feriencamps etc.) oder aber mit individualisierter direkter Hilfe angegangen werden (z. B. bei Passangelegenheiten). Das alles dient der Entlastung der eingespannten Beschäftigten und beruht auf einem Gegenseitigkeitsprinzip: Entlastete Mitarbeiter_innen haben Köpfe und Hände frei für gute Arbeit. In aller Regel erfolgt das in enger Abstimmung mit der Personalabteilung. Vor allem in kleineren Betrieben ist diese direkt zuständig. In doch deutlich geringerem Umfang werden notwendige Zeiträume für Pflege- und Betreuungsaufgaben organisiert oder Kontakte zu örtlichen Institutionen vermittelt, ohne dass es zur Ausbildung einer eigenständigen Organisationseinheit wie im Fallbetrieb I kommt.

Fallbetrieb J und in abgeschwächter Form auch Fallbetrieb K haben ein vergleichsweise geringeres Portfolio aufzuweisen, wenn es um Pflege und Betreuung oder Unterstützung beim Rentenübergang geht.

- I: Gibt es irgendjemand, den man da fragen könnte, wenn man sagt, ich habe einen Pflegefall? Ich müsste mich mal um andere Arbeitszeiten küm-

mern oder ich würde eigentlich gerne mal eine Rentenberatung haben? Wie ist es eigentlich mit dem Rentenübergang? Kann man sich da an jemanden wenden?

- A: Also, wir haben mehrere Kollegen, oder einen Kollegen kenne ich, sage ich mal, wo die Tochter jetzt mittlerweile schon groß ist, aber die fängt auch um acht an und die hat hier auch, ich weiß nicht mit wem, geredet. So was gibt es hier, kann man machen. Also da ist unser Betrieb geschmeidig, wenn da irgendwie was ist, dass man sagt: So und so, ich habe das und das, kann ich da nicht [...] Die [Tochter] fängt um acht an und macht bis drei oder bis halb vier usw. Also von daher, das gibt es hier. Aber jetzt im Schichtbetrieb wüsste ich nicht. Doch, die Personalerin ist auch bei uns gewesen, doch klar, geht bei uns auch. Die war auch bei uns hinten. Die kam dann immer um acht und die hat dann bis halb drei, drei gemacht. Kann man machen. Aber hier irgendwie so was anderes: Mensch, Werner, du bist jetzt über 60, wollen wir nicht mal reden über deine Rente oder so. Das muss ich alles selber erpuzzeln. Ich muss jetzt auch erstmal runter. Ich habe da jetzt so einen Pensionsfonds angelegt 2002, hat der Betriebsrat mir empfohlen. Da habe ich jetzt so einen Schrieb gekriegt, da muss ich auch mal mit denen [reden], damit komme ich auch nicht klar, was die von mir wollen. Da kann ich dann auch zum Betriebsrat gehen, der erklärt mir das dann.

(EBA_J_MA 2, 207–208)

Rentenfragen als lebensphasenspezifisches Thema stehen weniger im Fokus des Betriebes J. Bei solchen Angelegenheiten springt der Betriebsrat ein, der sich ein Stück weit als Sozialabteilung im Betrieb versteht und aktiv Themen in diese Richtung einbringt. Er genießt dafür hohes Ansehen in der Belegschaft – er geht Einzelfällen akribisch nach und versucht, gute Lösungen zu erzielen. In abgeschwächter Form ist dies auch in den anderen Betrieben mit einem funktionierenden und mehr als eine Einzelperson umfassenden Betriebsrat der Fall – mit abnehmender Personalstärke im Betriebsrat geht diese Rolle allerdings immer stärker verloren, da sie eine Überforderung darstellt.

Die bei Bedarf flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit ist im Fallbetrieb J wie auch anderswo relativ unproblematisch und auf dem kurzen Dienstweg zu erreichen – kurzzeitige Pflege und Betreuung lassen sich damit bewerkstelligen, bei langwierigen Problemfällen müssen andere Lösungen gefunden werden. In allen Betrieben werden der eigene Urlaub bzw. die Freischichten zur Betreuung und Pflege von Angehörigen und Kindern eingesetzt – wenn es sein muss, wird unbezahlte Freizeit beantragt und in aller Regel auch gewährt. In den nicht gewerblichen Abteilungen, insbesondere im Verwaltungsbereich, kann es im Einzelfall vorkommen, dass etwa Kinder mit ins Büro gebracht werden. Das ist allerdings nicht die Regel und in den produktiven Bereichen auch völlig undenkbar. Hinzu kommt, dass die Beschäftigten

in der Produktion häufig im Schichtbetrieb organisiert sind – trifft das auch auf den Partner zu, erhöht sich der Organisationsaufwand für Pflege nochmals beträchtlich, weil dann wechselnde Schichten zu berücksichtigen sind. Insofern sind die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen in der Frage der Kinderbetreuung prinzipiell mit ungleichen Möglichkeiten ausgestattet, in der Praxis hat sich aber fast flächendeckend das Prinzip der Freistellung für Betreuungs- und Pflegeaufgaben durchgesetzt. Dabei besteht das Risiko, dass Optionen wie die Kurzzeitpflege – die Beschäftigte entlasten könnte – gar nicht erst beantragt werden.

- I: Bei Älteren gibt es aber Kinderbetreuungsprobleme, im höheren Alter vielleicht sogar, dass man die eigenen Eltern pflegen muss. Auch das nimmt ja zu, jetzt gerade auch bei der Beschäftigtengruppe der 50plus sozusagen, [...] deren Eltern ja 70plus sind und auf die 80 vielleicht zu[gehen]. Haben Sie da Beispiele, wie gehen Sie damit um, mit solchen Geschichten?
- R: Haben wir keine. Haben wir noch keine Beispiele. Also es schwelt im Hintergrund ein Fall. Bisherige Fälle, kann ich Ihnen sagen, wurden ganz einfach gehandelt. Weil dieses Pflegezeitgesetz einfach nicht handhabbar ist, für keine Seite eigentlich, kann ich Ihnen sagen, was passiert: Der Arbeitnehmer geht zum Arzt, schildert dem die Situation und wird krankgeschrieben für die erforderliche Zeit.
- I: Also klare Verhältnisse.
- R: Also, die Kurzzeitpflege findet einfach nicht statt und wenn es was Längerfristiges ist, dann gibt es die Möglichkeit, über die Krankenkasse da Hilfe zu bekommen. Das hat – wir haben hier einen Kollegen, ein junger Kollege – seine Frau hat noch mal eine Tochter bekommen und ein halbes Jahr später ist sie [...] richtig schwer erkrankt. Ich weiß nicht, ob Infarkt, Schlaganfall, irgendwas Schlimmes, also ich weiß es nicht genau, es ist auch egal. Jedenfalls war sie stationär im Krankenhaus und er war jetzt Vater eines älteren Jungen und eines Säuglings. Auf einmal war er auf alle Hilfe angewiesen, die er kriegen konnte. Und wenn man so was weiß als Arbeitgeber, also es war auch so, dass er sich dann eine Zeit lang einfach krankschreiben lassen hat, weil er auch nicht mehr konnte. Er konnte hier nicht mehr klar denken, weil alles andere einfach überwogen hat. Was wollen Sie da machen? Wollen Sie sagen, wir schmeißen ihn jetzt raus in so einer Situation? Das machen Sie nicht. So, als er dann wiederkam und alles geregelt hatte, also wir haben versucht, alle Informationen, die es gibt, ihm zukommen zu lassen: Wo er sich hinwenden kann, im Familienkreis, im Verwandtenkreis. Und es hat eine Zeit gegeben, da haben wir uns gewundert, dass er eigentlich noch durchhält. Wir haben eigentlich gedacht, der bricht uns hier zusammen, weil, er saß dann hier oftmals im Aufenthaltsraum unten in sich zusammengesunken.

(EBA_A_1 PV, 197–204)

Nicht nur die seit 2015 gültige Fassung des Pflegezeitgesetzes wird von der Personalreferentin des Fallbetriebes A ob der Praktikabilität skeptisch bis ablehnend bewertet – die grundsätzliche Einschätzung als bürokratische Angelegenheit, die mit Krankschreibungen zu umgehen ist, dürfte auch die neue Gesetzesfassung treffen. Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall werden als Pflegegeldersatz verwendet, damit keine aufwändigen Anträge etc. geschrieben werden müssen. Solche Auswege werden anscheinend durch den Betrieb mitgetragen, weil sie augenscheinlich entlastende Wirkung haben. Insbesondere die Option Kurzzeitpflege wäre eine gute Alternative zum „Krankmelden“ oder dem Einsatz des eigenen Urlaubs – letztlich zahlen Beschäftigte dafür selbst, wenn sie auf Urlaub verzichten oder nach sechs Wochen abgesenkte Lohnfortzahlungen erhalten. Belastungen von Arbeit, Pflege und/oder Betreuung werden nur dann sichtbar, wenn es im Betrieb eine hohe Aufmerksamkeit dafür gibt. Wird allerdings Krankheit vorgetäuscht, bleibt der wahre Grund auch den Betrieben verborgen. Das mag auch eine Ursache dafür sein, dass Unternehmen nur wenig über solche Problemlagen berichten können – das Thema ist selbst bei den institutionell gut ausgestatteten Betrieben bisweilen tabuisiert (s. o.). Die Umwege über Krankschreibungen verstärken diesen Trend zur Unsichtbarkeit noch – die Toleranz der Betriebe gebiert zugleich Immunisierungen gegenüber der Situation der einzelnen Beschäftigten, die erst bei extremer Ausprägung kaum noch zu übersehen sind. Dahinter steckt vermutlich kein bewusstes Verhalten, will man mit der kreativen Auslegung der Krankmeldungen doch im Kern Erleichterungen für die Beschäftigten unter hoher Belastung erreichen. Von außen betrachtet handelt es sich dabei allerdings um einen Bärendienst.

Im Hinblick auf die Anwendbarkeit des Pflegezeitgesetzes argumentiert die Personalverantwortliche des größeren Fallbetriebes E deutlich anders, als es im obigen Interviewausschnitt ihre Kollegin des Fallbetriebes A tat.

- I1: Sie haben ja schon gesagt, bis 63, 65 wird hier gearbeitet. Stellt sich irgendwann dann die Herausforderung, dass man sagt: Gesundheit, Bildung, Leistungsfähigkeit bei den Älteren oder auch vielleicht Pflege, nicht Pflegefälle, sondern Leute, die ihre Verwandten, Bekannten, Familienangehörige pflegen, stellen sich da neue Herausforderungen?
- R: Muss ich sagen, bis jetzt wenig. Das ist z. B. auch noch was, was über diesen Lebensphasen-Tarifvertrag abgedämmt werden kann. Sollte jemand in seiner Familie einen näheren Angehörigen pflegen müssen, da muss man wieder auf das Pflegezeitgesetz zurückgreifen, wir orientieren uns daran [...] § 3 im Pflegezeitgesetz, das ist der, wenn jemand schon eine Einstufung hat als pflegebedürftig, entweder eins oder zwei. Und dann kann der Mitarbeiter beantragen, dass er dafür ein halbes Jahr verkürzt arbeiten

kann. Also, das ist auch wieder diese halbe Stunde täglich, wobei wir dann sagen, okay, brauchst du es täglich oder brauchst du es an einem Tag in der Woche, wo du dann für denjenigen einkaufen willst oder wie auch immer. Das wird dann auch in Abstimmung mit der betrieblichen Planung geklärt, aber er hat Anspruch darauf. Das hat er ja gesetzlich auch. Aber gesetzlich ist es bisher, du musst also als Betrieb freistellen, aber brauchst nicht zu bezahlen, und wir bezahlen, wir zahlen aus diesem Le-Pha-Fonds. Wie gesagt, ich habe jetzt einen ersten dabei, der so einen Pflegefall hat, auch noch ein jüngerer Mitarbeiter, wo seine Mutter einen progressiven Krankheitsverlauf hat, wo ein halbes Jahr maximal vorgesehen ist. Und da haben wir gesagt, okay, dann muss er sich auch nicht ein Vierteljahr vorher anmelden, dann setzen wir auch mal Betriebsvereinbarungen, bestimmte Dinge mit dem Betriebsrat zusammen außer Kraft, um dem Mitarbeiter so was zu ermöglichen. Also das geht auch.

I: Also situativ reagieren sozusagen?

R: Was man natürlich dabei hat, das sind meistens Frauen, die dann sagen: Okay, ja, ich habe zu Hause Eltern, die jetzt nicht in irgendeine tarifliche Regelung fallen. Die dann sagen, okay, wir würden verkürzt arbeiten, wir möchten bloß noch 80 Prozent arbeiten. Ja, wenn da ein Antrag gestellt wird, dann wäre ich nach dem Teilzeitbefristungsgesetz auch entsprechend verpflichtet, das so zu bearbeiten. Wo wir es möglich machen können, machen wir das auch möglich.

(EBA_E_1 PV, 82–87)

Jenseits einer grundsätzlichen Abneigung gegenüber den gesetzlichen Bestimmungen wird im Fallbetrieb E im Einzelfall aber an der Systematik der Gesetze orientiert versucht, den Bedürfnissen von Beschäftigten und Betrieb gerecht zu werden. Während Fallbetrieb B eine solche Systematik für überzogen hält und den Einzelfall an sich in das Zentrum des eigenen Handelns stellt, nimmt Fallbetrieb E Einzelfälle zum Anlass, erprobte Lösungswege anzubieten und bei Bedarf auch abzuwandeln. Was wie eine bloße Nuance in der Differenz betrieblichen Handelns aussieht, ist ein grundsätzlich anderes Herangehen: hier situative Reaktion, dort konzeptuelle Antwort. Beide Handlungsweisen können im Hinblick auf das Ausmaß und die Intensität der Probleme im betrieblichen Alltag angemessen sein – allein die verschiedenen Betriebsgrößen werden Unterschiede in der Frequenz von Bedarfen der Beschäftigten für Betreuungs- und Pflegeaufgaben nach sich ziehen.

Beschäftigte wie betriebliche Akteure sehen die individuell gestrickten Lösungen in der Regel als Vorteil an, um den Betroffenen gerecht zu werden. Dafür bietet sich das Teilzeit- und Befristungsgesetz an – im Fallbetrieb B ist dies das gängigste Mittel. Es existieren keine spezifischen Regeln für Care Work der Beschäftigten. Die durch das Pflegezeitgesetz ermöglichte Bandbreite wäre durch den Betrieb auch ohne Gesetzeslage im Einzelfall ermöglicht

worden – ebenfalls durch kreativen Umgang mit Krankmeldungen etc. Dabei kann es passieren, dass diejenigen Beschäftigten, die keine Angehörigen betreuen oder pflegen müssen, wenig Verständnis für ihre Kolleg_innen aufbringen. Die Personalleiterin von Fallbetrieb B weiß von Verzichtsängsten und Bedenken zu berichten, dass es zu ungleicher Behandlung kommt.

- I: Wie wird damit umgegangen? Gibt es da ein Regelwerk oder so was?
- A: Nein, wir haben da kein Regelwerk, wir machen das meist individuell. Wobei die Kollegen wenig kommen. Ich habe jetzt einen Fall, wo wir Mitte des Jahres eine Teilzeitstelle umgesetzt haben bei einem, der seine Ehefrau pflegt. Auch schon viele Jahre. Und jetzt mit dem neuen Gesetz Familienpflegezeiten hat er gesagt, er wolle das gerne. „Brauchen wir gar nicht, Sie hätten schon lange kommen können, wenn Sie wirklich weniger arbeiten möchten.“ [...] Dann habe ich von dem Betriebsrat gehört, dass es noch einen Kollegen gäbe, der sich mit dem Gedanken trägt. Der kann gern zu mir kommen, er kam bisher nicht. Ich habe einen Fall erlebt bei einer neuen Einstellung: ein sehr, sehr junger Kollege, den ich gerne, sehr gerne eingestellt hätte, aber die Einstellung am Ende daran gescheitert ist, dass wir in der Hinsicht nichts anbieten konnten. Der dann sehr plötzlich einen Pflegefall zu Hause hatte: Großmutter Schlaganfall und die Familienbindung sehr eng. Und da hat er gesagt: „Ich verzichte lieber auf den Job, weil ich mit diesem Job die Pflege nicht organisieren kann.“
- I: Okay, da hat er mit offenen Karten gespielt.
- A: Und da war es ein Stück weit traurig, dass wir ihm überhaupt nichts anbieten haben. Man hätte natürlich über eine Teilzeitstelle nachdenken können, was er nicht wollte, weil das für ihn finanziell unattraktiv war. Aber da haben wir eben bisher die Möglichkeiten der Tarifverträge, dieser Lebensphasen-Tarifvertrag lässt das ja grundsätzlich zu, Geld dafür zu nutzen, um dann Freizeit zu bezahlen für Pflege. Das haben wir bei uns nicht umgesetzt, weil es beidseitig nicht gewollt war. Also arbeitgeberseitig war es nicht gewollt [...] Arbeitersparnis – das ist ja nun auch immer etwas kompliziert. Aber auch seitens der Betriebsräte war es nicht gewollt. Zum einen war es noch nicht so ein Thema vor zwei Jahren, da war zum anderen die Frage der Töpfe: Kriegt der andere Kollege was, was ich nicht kriegt? Was dann wieder dazu geführt hat, dass wir eben Langzeitkonten [eingeführt haben], wo die alle gleichmäßig und entsprechend des Einkommens Geld reinton.
- I: Damit im Bedarfsfall genügend Geld da ist?
- A: Damit aus diesem Topf wieder eine individuelle Leistung für jeden finanzierbar ist, damit jeder was kriegt [...] Wir machen eigentlich was, was im LePha-Tarifvertrag eigentlich nicht gewollt ist. Da geht es ja da auch wirklich darum, bestimmte Mitarbeitergruppen zu unterstützen. Das ist schwer umzusetzen. Weil es auch so wenig Bereitschaft gibt, da auf was zu verzichten.

(EBA_B_2 PV, 545–564)

Die – z. T. arbeitspolitisch konnotierte – Gemengelage an Interessen und persönlichen Dispositionen sowie individuell nicht passfähige gesetzliche Rahmungen haben im obigen Fall zur Nichteinstellung des Bewerbers geführt. So etwas passiert, wenn spezifische Thematiken im betrieblichen Diskurs ausgeblendet werden bzw. hinter anderen Aspekten zurückstehen müssen. In gewisser Weise können sich einzelne Mitarbeiter_innen ausgeschlossen fühlen – nicht nur aus der „Betriebsfamilie“ im weiteren Sinne, sondern auch aus dem Kollegenkreis als solidarischer Einheit. Das ist Ergebnis und Voraussetzung von Tabuisierung zugleich.

Lebensphasen sind nicht nur durch Probleme gekennzeichnet – sie können auch zur eigenen Entwicklung genutzt werden, indem man sich persönlichen Projekten widmet oder sich neu orientiert. In den Fallbetrieben werden Lebensphasen allerdings überwiegend auf Pflege- und Betreuungsaufgaben reduziert, die zur Doppelbelastung führen können (s. o.). Dabei deutet sich eine Verschiebung in der jeweiligen Betreuungsleistung an:

I: Ich hätte jetzt noch mal eine Frage zur Pflege. Was man so gemeinhin weiß, ist: Pflege, Betreuungsarbeiten, sind meistens Frauen, die das machen. Aber es gibt so erste Bewegungen dahingehend, dass durchaus auch Männer sich da einbinden lassen, vorsichtig ausgedrückt vielleicht. Wie sind Ihre Erfahrungen da, sind das eher Frauen, bewegt sich da was?

A: Das ist gemischt.

I: Mit welchen Problemen kommen die dann?

A: Also, es ist wirklich gemischt. Prinzipiell, generell am Anfang, waren, um es jetzt mal allgemein zu halten, die meisten Anfragen, die jetzt an das Servicebüro gestellt wurden, von Frauen. Mittlerweile hat sich das eigentlich eingependelt, also sowohl Männer als auch Frauen, und so ist es auch bei der Pflege. Also, es sind auch Männer, die durchaus pflegen, die auch sagen: Ich muss mal so einen Pflegekurs in Anspruch nehmen. Oder, das hatten wir auch schon gehabt, ich muss dieses Familienpflegezeitgesetz in Anspruch nehmen, muss dann entweder, in dem Fall war es die Frau, die zu Hause betreut werden musste, also das sind durchaus auch Männer. Das hat sich schon gewandelt. Das waren früher wirklich mehr Frauen, heute sind es mehr Männer. Genauso hat sich das auch gewandelt bei der Kinderbetreuung, da sind auch ganz viele Väter, die eben zumindest für diese zwei Monate diese Auszeit nehmen, aber eben auch länger. Also, da merkt man schon auch so einen Wandel. Das hat sich alles so ein bisschen vermischt. Also, es sind auch ganz viele Väter, die dann alleine kommen und sagen: Ich brauche jetzt mal alle Unterlagen, wir kriegen jetzt ein Kind. Kannst Du mir mal alles zusammenstellen, wo muss ich hin? Das waren früher auch nur Frauen.

I: Der neue Vater sozusagen.

A: Genau, und so ist es auch bei der Pflege.

(BA_I_Fam, 108–113)

Insbesondere die Betreuung der Kinder wird weniger als in vergangenen Jahren eindeutig den Frauen zugeschrieben – junge Männer sind hier aktiver als ihre eigenen Väter –, auch wenn das Beispiel im Interview, dass der Vater sich um die Beschaffung der Unterlagen kümmert, noch nicht bedeuten muss, dass später das Kind auch tatsächlich von ihm betreut wird. Auch hinsichtlich der Pflege nimmt die Befragte sich wandelnde Tendenzen in Richtung größerer Geschlechtergleichheit wahr. Der sich andeutende Wandel hin zu mehr Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern im Betreuungs- und Pflegebereich wird durchaus auch in anderen Betrieben bemerkt, allerdings doch deutlich verhaltener als im obigen Interviewausschnitt. Die Eltern zu pflegen, ist in vielen Fällen wohl eher die Aufgabe des eigenen Kindes, nicht des angeheirateten Partners. Insofern handelt es sich bei den Verschiebungen wohl eher um eine Frage der Intimität von Betreuung und Pflege, die nicht pauschal bei den Frauen abgelagert werden kann. Auch die Erwartungshaltungen von Eltern dürften hier eine Rolle spielen. Insofern sind die berichteten leichten oder auch deutlicheren, tendenziell in Richtung mehr Egalität gehenden Veränderungen bei der Zuweisung von Pflege und Betreuungsaufgaben begrüßenswert, aber noch kein Beleg für einen grundlegenden Wandel bei der Aufgabenverteilung zwischen den Geschlechtern. Im Fallbetrieb K z. B. ist es noch nicht ausgemacht, ob der Wandel tatsächlich stattfindet (die Aussagen im Interview dazu sind nicht eindeutig) oder nur als solcher wahrgenommen wird. Verlässliche Daten dazu existieren in keinem der untersuchten Fallbetriebe.

Den Beschäftigten Pflege und Betreuung zeitlich auch unter Umgehung des Pflegezeitgesetzes begrenzt zu ermöglichen, verlangt dem Betrieb Kompensationsleistungen ab. Ersatzarbeitskräfte scheiden als Lösung in den meisten Fällen (insbesondere bei kurzfristiger Pflege) aus, da die Einarbeitung zu aufwändig wäre. Das Entgegenkommen seitens des Betriebes wird daher nicht als Einbahnstraße verstanden, auch von den Mitarbeiter_innen werden Zugeständnisse erwartet.

- I: Aber das ist in dieser Betonung durchaus nicht üblich. Also, was wir jetzt so kennengelernt haben in der Chemieindustrie. Ich war früher in der Automobilindustrie unterwegs oder auch bei den Dienstleistungen. Da gibt es ja jetzt kein einheitliches Unternehmensleitbild, sage ich mal, was jetzt überall anzutreffen wäre. Also, welche Werte sind das vielleicht, die das speisen? Und wie lässt es sich tatsächlich umsetzen? Sie nickten gerade schon, als ich sagte, das muss ja organisiert werden.
- R: Das muss organisiert werden. Aber da muss man sich – wir sind ja Gott sei Dank klein und überschaubar –, dann muss man sich zusammensetzen. Bei diesem Herrn, da ging es ja z. B. um dessen Kind. [...] Und da habe ich

mich mit dem Abteilungsleiter zusammengesetzt und habe gesagt, kriegen wir das hin? Dann haben wir uns den Mitarbeiter noch dazu geholt und haben gesagt: Okay, wenn es aber brennt [...]. Elektriker ist halt auch so was, wenn dann mal was ausfällt, haben wir gesagt, dann gibt es einen Plan B, dass die Oma dann einmal einen Tag oder zwei einspringen kann. Ja, und dann guckt man sich in die Augen – ich sage das jetzt einfach so –, dann guckt man sich an, dann kriegen wir das Kind gewuppt. [...] Wir haben auch einen kooperativen Betriebsrat, das muss ich dazu sagen, also das läuft in der Hinsicht ein bisschen familiär vielleicht auch. Vielleicht kann man das so beschreiben.

(EBA_C_1_GF_TL, 31–32)

Eine außergewöhnliche Situation anzuerkennen, die Unterstützung durch den Betrieb erfordert, stellt eine Selbstverständlichkeit dar – gerade als familiär aufgestellter Betrieb gehört das zum Wertekanon. Das heißt aber nicht, den betroffenen Beschäftigten in Watte zu packen und aus seiner Verantwortung für den Betrieb zu entlassen. Vielmehr wird erwartet, dass es auch auf der Gegenseite Bereitschaft zum Entgegenkommen gibt und vielleicht zeitbegrenzt auch alternative Lösungen ohne Belastungen für den Betrieb gesucht werden. Die Belastung des Beschäftigten versucht der Betrieb zu mildern, es sollte aber keine übermäßige Belastung für das Unternehmen daraus entstehen.

Das gilt auch für den Fallbetrieb D, ungleich größer, aber mit ähnlichem Credo. Hier sind Pflegefälle so gut wie unbekannt. Die an der Konzernzentrale angegliederte Unterstützungskasse liegt außerhalb der Reichweite des Betriebes. Sie stellt finanzielle Mittel im Bedarfsfall auch für Pfl egetätigkeiten bereit – die organisatorischen und personalbezogenen Aufgaben verbleiben dagegen bei den Angestellten jeweils vor Ort. Jenseits der Arbeitszeitregelungen ist der Betrieb mit Pflege oder Betreuungsaufgaben nicht befasst. Entsprechend fern ist das Thema selbst dem Personalverantwortlichen.

- I: Gibt es auch was im Bereich Vereinbarkeit Beruf und Familie? Wir hatten vorhin gerade den Fall besprochen: Ältere Arbeitnehmer sind möglicherweise schon im Pflegebereich tätig – also pflegen ihre eigenen Eltern. [...] Gibt es da möglicherweise Bedarf?
- A: Also, ich kann mir schon vorstellen, dass es Bedarfe gibt. Aber wir arbeiten nicht aktiv dran und haben die auch noch nicht nachgefragt. Es kam auch noch – also zumindest bei mir – keiner an, vielleicht bei Frau X? Eher also im Betriebsrat. [...] Doch, einen Fall kenne ich, wo mal Pflegebedarf war, aber nur temporär. Aber nein, ist momentan kein Thema.

(EBA_D_2_PV, 208–213)

Für Fallbetrieb I sind dagegen andere Themen jenseits des Komplexes von Pflege- bzw. Betreuungsaufgaben von Beschäftigten relevant – nicht zuletzt,

um die Attraktivität des Betriebes für potenzielle Fachkräfte zu steigern –, wie der folgende Ausschnitt verdeutlicht.

- A: Also, ich sage mal, es gibt Fälle, da ist es mit einem Anruf getan, und dann gibt es aber auch Sachen, da dauert es eben einfach auch länger. Also wir haben z. B. auch, das nutzen auch ganz oft die Firmen – da funktioniert auch die Verbindung sehr gut, also Betriebsrat Geschäftsführung –, die uns dann einfach anrufen, die dann sagen: Wir bekommen jetzt einen neuen Mitarbeiter, der zieht hierher in die Niederlassung und wir brauchen für ihn eine Wohnung.⁴³ Er stellt sich das und das vor, bitte suchen Sie einfach mal. Das dauert natürlich länger, also dann auch mitunter über Wochen, bis man dann sagt, das ist die richtige Wohnung mit Besichtigungstermin, mitunter dass die Kinder dann auch in der Schule untergebracht sind. [...] Wir haben auch internationales Personal, wo die Kinder dann vielleicht auf eine internationale Schule gehen möchten. Und das eben alles rauszusuchen, bis das Exakte gefunden ist, was die Mitarbeiter sich vorstellen. Das dauert manchmal ein bisschen länger, als wenn man jetzt sagt: Ich habe jetzt einfach nur mal eine Anfrage zur Versicherung oder zu Krankenkassen oder was auch immer. Das muss man dann so ein bisschen differenziert betrachten.

(EBA_I_Fam, 38–40)

Erleichterung in der Lebenssphäre zu verschaffen, wird als selbstverständlicher Teil des Aufgabenportfolios betrachtet – man versteht sich als Dienstleister für die (neuen) Beschäftigten und hilft ihnen damit, sich auf die eigentliche Arbeit zu konzentrieren. Das umfasst ein unterschiedlich großes Arbeitsvolumen im Einzelfall, rechtfertigt sich aber durch die von Betriebsräten wie Geschäftsführung gleichermaßen wertgeschätzte Nachfrage. Mit der durch den Fallbetrieb I vorgenommenen Ausdifferenzierung ist es gelungen, einen dem Kernbetrieb im Wesen fremden Unternehmensteil zu etablieren, der inzwischen neben der Personalabteilung autonom existiert und dabei sein spezifisches Aufgabengebiet eigenständig bearbeitet. Dazu gehört eine starke Vernetzung mit anderen Betrieben, mit den relevanten Institutionen der Region und darüber hinaus. Das dient der eigenen Professionalisierung und Vergewisserung der Qualität der Dienstleistung. Wenig später im selben Interview wird das noch näher erläutert und verdeutlicht damit die große Bandbreite an Dienstleistungen.

43 Wir sehen hier den Diversity-Ansatz des Relocation-Managements für neue Beschäftigte. Von hier aus wäre es kein weiter Schritt mehr zu einem Dual-Career-Management, das heißt zur Unterstützung der Suche nach einem geeigneten Arbeitsplatz für den Partner oder die Partnerin potenzieller neuer Kolleginnen. Sofern dabei eine Geschlechtsoffenheit herrscht, wäre das Thema der Berücksichtigung unterschiedlicher sexueller Orientierungen bereits miteinbezogen.

A: Man arbeitet auch mit großen Firmen zusammen, also die auch zertifiziert sind, wo auch ein gewisses, sage ich mal, wo dann auch ein gewisser qualitativer Standard dahintersteht. Und wir gucken oder wir versuchen, die meisten, die Neuen, die ins Netzwerk hineinkommen, dass wir da einen persönlichen Kontakt haben. Aber wie gesagt, wir versuchen erst mal, das zu handeln. Wenn wir das wirklich nicht hinkriegen sollten, dann wäre das so eine Grenze, wo wir dann auch sagen: Also, es tut mir leid, wir haben da jetzt nichts Adäquates gefunden. Dann versuchen wir das aber immer ein bisschen. Wie soll ich jetzt sagen? Ich würde dann versuchen, eine Alternative zu finden. Also, ich kann es jetzt am besten vielleicht vergleichen: Wir haben es z.B. bei der Wohnungssuche, ja, wenn jetzt jemand kommt, der sagt: Also ich möchte gerne eine Drei-Raum-Wohnung haben mit Balkon, mit Fußbodenheizung, mit diesem und jenem. Wenn es das dann nicht gibt, wenn wir dann suchen, dann können wir nur sagen: Wir gucken weiter in einem größeren Radius, das ist das. Oder aber, als Alternative haben wir das und das, erst mal als Übergang, bis wir dann vielleicht etwas anderes finden. Also, da sind wir immer ein bisschen versucht, bestrebt, das Optimale dann auch rauszukitzeln. [...] Es gibt jetzt nicht immer die optimale Lösung, wo man sagt: Da ist jetzt der Mitarbeiter dann super zufrieden. Aber wir versuchen zumindest erst mal eine Übergangslösung zu finden, grade auch im Bereich Pflege. Das hat so zugenommen, dass es jetzt vielleicht, wenn es jetzt nicht gleich mit dem Pflegeheim um die Ecke klappt, dass wir aber sagen: Wir haben erst mal eins übergangsweise, bei dem anderen bleiben wir dran. Sobald dort ein Platz frei wird, wird das dann umgelagert. Das versuchen wir dann immer, weil, wie gesagt, man kann jetzt auch nicht sagen, wir können alles lösen. Das funktioniert nicht. Aber erst mal auf die Schnelle eine Lösung parat zu haben und dann langfristig das, was der Mitarbeiter sich vorstellt. Dass erst mal ad hoc geholfen wird.

(EBA_I_Fam, 69–75)

Als zertifiziertes Unternehmen orientiert sich der Betrieb I bzw. diese spezifische Abteilung an gesetzten, allgemein anerkannten Standards und sucht sich entsprechende Partner. Fokussiert wird allerdings der individuelle Bedarf der Mitarbeiter_innen, denen möglichst auch über Standardlösungen hinausreichende Angebote unterbreitet werden.

ATZ- bzw. AFZ-Regelungen werden von Beschäftigten generell positiv wahrgenommen – die dadurch erleichterte Organisation der Alltagsanforderungen ist den Mitarbeiter_innen in der Regel wichtiger als konkret gesundheitsbezogene Aspekte der Entlastung. Dennoch, arbeitsfreie Tage ohne betriebliche Belastungen werden als erhholungsdienlich empfunden.

A: Das sind in diesem Jahr, also im Jahr 2016, 16 Tage. Man hat also 16 Tage Urlaub mehr, so gesehen, und das hat manche Friseurin, glaube ich, nicht als Jahresurlaub. Und mit dem normalen tariflichen Urlaub von 30 Tagen

hat man denn 46 Tage. Wir hatten jetzt gerade letzten Freitag diesen Altersteilzeittag und viele, ich mache das auch so, sammeln dann in den drei Wochen mit der Gleitzeit ein paar Stunden an. Und somit hatte ich dann, also gestern, den Montag auch noch frei. Man hat dann so richtig ein schönes langes Wochenende, ohne dass einem das weh tut, dass man dafür Urlaub opfern muss. Da hat man auch drei Wochen Zeit, jeden Tag eine halbe Stunde länger und schon hat man jeden Montag raus.

- I: Gut, das ist jetzt so, fast über zwei Wochen dann vier Tage arbeiten, vier Tage frei, vier Tage arbeiten und wieder zwei Tage frei. Ja, das ist angenehm. Können Sie mir vielleicht noch mal beschreiben: Merkt man das wirklich? Woran merkt man diese Erleichterung? Dieser eine Tag, was bringt der einem?
- A: Also, jetzt gar nicht mal zur gesundheitlichen Erholung, aber halt so, um die alltäglichen Dinge des Lebens zu regeln. [...] Freitag war ich z. B. auf der Müllkippe und habe was weggebracht, wo man sonst eben genau gucken muss, die machen um 16 Uhr zu und solche Sachen. Oder letztendlich auch mal einen Arztbesuch. Ich kriege gerade Implantate und, ja, so was halt.
- I: Also eher angenehm?
- A: Ja.
- I: Wirklich so im starken Sinne gesundheitsrelevant?
- A: Man kann sich sein Alltagsleben stressfreier gestalten.

(EBA_J_MA 3, 83–92)

Dabei wird eine Blockung der arbeitsfreien Zeiten in Verbindung mit den Wochenenden bevorzugt – die zur Verfügung stehenden Abschnitte sind sinnvoller zu verwenden, als wenn mitten in der Woche ein freier Tag genommen werden würde. Abhängig von der individuellen Situation werden andere Tage präferiert, in der Regel ist es aber der Freitag oder Montag, um Effekte eines verlängerten Wochenendes zu erzielen. Beschäftigte haben im Hinblick auf die Arbeitszeit gelegentlich eine ganz eigene Balance – insbesondere aus ihrer Sicht ungünstige Arbeitszeiten bleiben nach einer Veränderung auf Jahre hinaus ein virulentes Thema, wie der folgende Interviewauschnitt belegt.

- I: Gibt es da Überlegungen, andere Schichtmodelle? Also, die Debatte gab es ja immer.
- B: Können Sie vergessen. Das wollen unsere Kollegen nicht. [...] Gerade in dem Bereich LOB, also bei den Bahnern, da haben wir ganz heftige Diskussionen gehabt, als das Schichtmodell abgeschafft worden ist. Zwölf Stunden Wechselschicht. Wir hatten hier die REFA im Haus, wir haben die Arbeitsplätze analysieren lassen. Und dabei ist herausgekommen, dass die die Zwölf-Stunden-Wechselschicht nicht machen können. Weil diese 25 Prozent Arbeitsbereitschaft, die bei diesem Schichtmodell impliziert sind, nicht vorhanden sind. Die Bahner, die sind in ihrer Arbeitszeit

durchweg belastet, und maximal acht Stunden kann man das gute Gewissen auch befürworten. Also haben sie dann acht Stunden. Sie arbeiten jetzt dreimal acht Stunden. Nach acht Stunden ist für die auch Bahnruhe. Da gab es einen riesen Aufschrei, immer noch. Das ist jetzt schon fast 15 Jahre her. Immer noch kommen die Kollegen und sagen: Wir möchten das Zwölf-Stunden-Wechselschicht-System wiederhaben. Weil wir dann nur noch viermal unterwegs sind. Weil ja durch diesen Wechsel haben sie erst mal eine längere Arbeitszeit, aber dann haben sie die 40 Stunden schneller rum. Also brauchen sie nur viermal in der Woche mit dem Fahrzeug unterwegs sein und auch noch auf Arbeit kommen. Wir haben viele auswärts Wohnende, wir haben viele, die 70, 80 Kilometer auch auf sich nehmen, eine Strecke. Die sagen: Wenn ich jetzt hier fünf-, sechs-, siebenmal kommen muss, das ist für mich unerträglich. Da bleibt nicht mehr viel für Beruf und Familie. Nichtsdestotrotz halten sie am Betrieb fest, trotz aller schwierigen Bedingungen. Weil es ja auch nicht überall so positiv mit einem Arbeitsplatz aussieht. Aber eine Änderung des Schichtmodells für die Anlagenfahrer z. B., da sind wir abgewählt. Das geht nicht.

(EBA_I_MA 3(BR2), 158–171)

Die vehemente Verteidigung und die wiederholte Anfrage bezüglich der Wiedereinsetzung der alten Arbeitszeitregelungen zeigen, wie eigensinnig das Thema besetzt sein kann – nicht einmal die Interessenvertretung geht mit dem Wunsch der Beschäftigten konform: nach täglich verlängerten (Zehn-Stunden-Schicht), aber in der Abfolge von Tagen ausgedünnten wöchentlichen Arbeitszeiten (Vier-Tage-Woche). Sich dem entgegenzustellen, kommt allerdings auch nicht infrage. Pendler_innen haben sich einen spezifischen Arbeitsrhythmus angeeignet und versuchen, diesen unter den gegebenen Bedingungen zu optimieren – gelegentlich bis an die Grenze der körperlichen Belastbarkeit oder auch über gesetzliche Vorgaben oder solche der Berufsgenossenschaften und des Arbeitsschutzes hinaus. Dann kann sich der Betrieb nur auf Formalien berufen, will er nicht den schlummernden Unwillen der Belegschaft wecken. Es gibt aber auch Erfahrungen, dass die Betriebsleitung einer besseren Work-Life-Balance im Wege steht und sich selbst Mitarbeiter_innen für belastende Arbeitszeiten entscheiden und sich der Betriebsrat auf einmal einer ungewohnten Koalition gegenübersteht.

A1: Ja, jetzt muss [man sich] natürlich auch so ein bisschen was überlegen. Die Dauerfrühschicht ist jetzt auch so eingerichtet, das ist quasi auch so ein Ergebnis, dass die grundsätzlich um halb sechs anfangen. Also wir haben mal im Rahmen der Gruppenarbeit versucht, dass auch die Produktionsmitarbeiter sehr viel eigenständiger und flexibler dieses nutzen können, mit früher anfangen oder früher gehen, länger bleiben und so was alles. Das ist jetzt alles mehr oder weniger zurückgedreht, weil die Gruppen-

arbeit einfach so nicht funktioniert, weil die Mitarbeiter gar keine Chance haben, eigenständig darüber zu entscheiden, wie Produktionsprozesse laufen sollen, weil da dann die Planung vom Vertrieb einfach nicht richtig vorgegeben wird, die kurzfristig irgendwas haben wollen. Und dann wird von oben natürlich alles in diese Richtung gedrückt, die Leute kurzfristig werden auch versetzt und hin und her geschoben, sodass diese eigenständige Planung nicht ganz so funktioniert. Aber wir versuchen dann eben was bei der Gleizeit [...]. Das war dann eben auch mit so einer Konsequenz: lieber Dauerfrühschicht, wo man dann sicher ist, dass man um halb sechs anfangen kann. Das ist so bei über 90 Prozent der Mitarbeiter der Wunsch: anstatt erst um halb sieben oder sieben anzufangen und dann bis zum späten Nachmittag. Also, das wollen die auch nicht.

A2: Genau. Und wenn Sie jetzt fragen oder es interessiert Sie ja auch: Wie die Mitarbeiter damit zurecht kommen? Da kann ich jetzt meinen Lieblingsspruch mal loswerden. Also bei uns hier ist es wirklich so: Ältere Frauen z. B. in Nachtschicht, da schreien die „Hurra“ hier bei uns, ja? Und das ärgert mich furchtbar, weil ich immer sage, unsere Vorfahren haben Jahrzehnte dafür gekämpft, dass Frauen keine Nachtschicht machen müssen, und hier schreien sie also wirklich freiwillig „Hurra“. Also die haben damit keine Probleme.

(EBA_J_BR1, 84–97)

Vergleicht man die untersuchten Fallbetriebe im Hinblick auf ihre praktische Umsetzung der lebensphasenorientierten Tarifvereinbarungen, zeigen sich in weiteren Betrieben ähnliche Muster; wieder andere haben verschiedene Umsetzungsformen der tariflichen Vorgaben gewählt, gemäß ihrer betrieblichen Lage. Hierbei lassen sich tendenziell zwei Varianten unterscheiden: einmal ein – bezogen auf die Belegschaft – globaler, alle einbeziehender Ansatz und zum anderen ein stärker auf Einzelfälle bezogenes Vorgehen. Dabei gilt, dass ganz unterschiedliche Aspekte der möglichen wie auch der praktizierten Lösungen problematisiert werden. Alternativen zu den institutionalisierten Instrumenten sind in den meisten Fällen Krankenschreibungen oder Ad-hoc-Vereinbarungen mit den unmittelbaren Vorgesetzten (ggf. unter Einbeziehung der Kolleg_innen, etwa beim Tausch von Arbeitsschichten). Der deliberative Ansatz einzelfallbezogenen Aushandelns ist eher betriebskulturell als strukturell verankert und gewährleistet damit nicht automatisch, dass er auch bei Inhaber- oder Vorgesetztenwechseln weiter in der bisherigen Form gewährleistet ist. Aus Diversity-Sicht scheidet dieser Ansatz jedoch besser ab – sieht man einmal vom hohen, in jedem Einzelfall nochmals neu anfallenden Gestaltungsaufwand ab, sofern noch keine dauerhaften Strukturen oder gar Systeme für die einzelnen Herausforderungen geschaffen sind. Jenseits dieser ubiquitären informellen Gemeinsamkeiten existieren aber auch handfeste Unterschiede, wie [Tabelle 9](#) verdeutlicht.

Tabelle 9

Umsetzung LePha-Aspekte		Präferenz Global- verteilung vs. Einzelfall	Präferenz Multiple vs. singuläre Angebote und Tarif	Problem- wahrnehmungen
Unternehmen	Orientierung/ Motivation			
Chemie A	soziale Perspektive auf Betriebsangehörige	Mix aus globalem Ansatz und Einzelfall	Ausgleich unterschiedlicher Tarifverträge durch Arbeitszeitkonten; Rentenübertritt	Überforderung des Betriebs bei ansteigendem Bedarf
Chemie B	Credo: praktikable Lösungen anstreben	globaler Ansatz	multipel mit Konzentration auf LZK, Teilzeit	Sanktionsansatz des TV ist Vorteil aus Sicht BR; kein Belastungsstigma
Chemie C	Unterstützung aufgrund von Wertekanon Leitung	Einzelfallansatz	Arbeitszeit; (kein LePha-Tarif); ggf. Arbeitsplatzumsetzung	verlängerte Lebensarbeitszeit braucht Angebote; begrenzte Belegschaft
Chemie D	Erfüllung tarifvertraglicher Pflichten (z. T. arbeitspolitisch flankiert: 40 Stunden-Woche); proaktives BGM als Herausforderung	Mix aus prioritärem globalem Ansatz plus Einzelfalllösungen	multiple und lebensphasen-differente Angebote: ATZ, Gleitzeitregelungen im Projektbereich	rudimentäres proaktives BGM; absehbarer demografischer Wandel durch Fremdvergabe verschärft
Chemie E	soziales Credo des Inhabers als Handlungsimperativ	Mix aus globalem Ansatz und Einzelfallansatz	multiple und lebensphasen-differente Angebote Kinderbetreuung, ATZ/AFZ, PflegeZG etc.	differente Sicht in Leitung auf Zielgruppe LePha: alte vs. alle; LePha als Hemmnis Einstellung Älterer

Chemie F	Anerkennung der Bedarfe, Ziel: Balance zwischen Anforderungen Arbeit und Leben	globaler Ansatz mit Einschränkung ab fünf Jahren Betriebszugehörigkeit	single-offer: Pensionskasse	ATZ teuer und damit exklusiv für first mover; LZK mit hohen Verwaltungskosten
Chemie G	Renteneintritt als Ultima Ratio, Übertritte im Einzelfall	Einzelfallansatz	Familienzeiten nach Bedarf und betrieblichen Möglichkeiten	Größe tangiert Reagibilität LePha; Kritik: Mitnahmeeffekte durch AN
Chemie H	belastungssensitive Führung; LePha wichtiger wegen Rente 67	Mix aus globalem Ansatz und Einzelfallansatz (PflegeZG)	single-offer: Pensionskasse	Schichtarbeit; Reagibilität ist abteilungsbezogen different; AFZ-Problem: Sicherung Fertigung
Chemie I	LePha als belastungsminderndes Instrument; professionalisierter BR als Treiber	Mix aus globalem Ansatz und Einzelfallansatz	multi-offer mit eigener Abteilung; zusätzlich Kindergarten, Unterstützung Renteneintritt	Entgrenzung Privat- bzw. Betriebs-sphäre durch LePha-Abteilung
Chemie J	Delegation auf Ebene direkter Vorgesetzter	Präferenz für globalen Ansatz	single-offer LZK (Aufgabe ATZ)	Friktionen Personalplanung bei hohem LePha-Anfall; Frühverrentung als Gefahr
Chemie K	BR-Perspektive insbesondere auf Ältere und gering Qualifizierte; BV angestrebt	Präferenz für globalen Ansatz	single-offer: Altersteilzeit	technische Entwicklung bedroht Arbeitsplätze

Eine allgemein geteilte Auffassung ist es, dass die Umstände einer besonderen Lebensphase vor allem als eine solche Lage definiert werden, die mit reduzierter Arbeitszeit anzugehen ist. Lebensphasenorientierung ist daher in eine betriebliche Zeitpolitik eingebettet, die sich allerdings nicht unbedingt der in den Tarifverträgen ausgehandelten Instrumente bedienen muss. Im Einzelfall hat man individuell mit Krankschreibung oder Schichttausch auch seitens der Personalabteilungen zumindest tolerierte, wenn nicht akzeptierte Lösungen parat, die durch eintretende Situationen in allen Lebensphasen gerechtfertigt sind. Ein unumgehbarer Zwang zum Erscheinen am Arbeitsplatz besteht in keinem Unternehmen. Hier zeigen Betriebe in der Regel eine in den Augen aller Beteiligten situationsangemessene Flexibilität über die erste Zeit – handfeste Probleme treten dann auf, wenn sich Auszeiten aufgrund andauernder Pflege oder Betreuung verlängern.

Hinsichtlich der Motivation zur Unterstützung bei besonderen Lebensphasen oder im Alter lassen sich die Fallbetriebe nach Perspektiven und Begründungszusammenhängen unterscheiden. Die Unternehmen A, C und F stellen dabei eine ausdrücklich soziale Komponente in den Vordergrund, wenn sie von den Bedarfen der sich in spezifischen Lebenslagen befindenden Beschäftigten ausgehen. Das gründet im Fall vom inhabergeführten Betrieb C in einem Wertekanon, der sich an christlich-karitative Elemente anlehnt. Hier wie auch im ebenfalls durch den Besitzer geführten Fallbetrieb A sind es im Wesentlichen die aktiven Inhaber, die solche Einflüsse fördern und auf deren Bedeutung für das Betriebsklima hinweisen. Wie im Fallbetrieb A wird dem seitens des leitenden Personals gefolgt, wenn auch nur bedingt bei gleicher Perspektive. Im familiengeführten Fallbetrieb F gibt es einen relativ starken ökologischen Bezug, der als Leitlinie des Handelns auch die Balance von Arbeits- und Lebenssphäre umfasst – entsprechend aufmerksam ist man gegenüber den lebensphasenspezifischen Lebenslagen. Im Fallbetrieb E, der sich in Privatbesitz befindet, sind solche Orientierungen dem leitenden Personal ein Stück weit Handlungsmaxime. Derlei Motivationen und Orientierungen bedeuten keinesfalls, dass im Abgleich zwischen den Interessen und Bedarfen des Beschäftigten und den Betriebsinteressen nach stabiler Produktion keine Konflikte entstünden – im Zweifel stehen betriebsnotwendige Präsenz und Leistungsabruf im Vordergrund. Allerdings können sich Beschäftigte auf ein starkes Bemühen – entsprechend der grundlegenden Orientierungen – verlassen, passfähige Lösungen zu bedenken und umzusetzen. Klar ist dabei auch, dass Gegenseitigkeitserwartungen bestehen, dass das Entgegenkommen des Betriebes im Einzelfall wie in der Gesamtheit also von der Bereitschaft bei den Beschäftigten abhängt, sich selbst flexibel zu zeigen.

Bei den anderen untersuchten Fallbetrieben sind solche Lösungsansätze auch möglich, gründen jedoch eher in einem Managementstil, der Interessenausgleich (gerade unter dem Aspekt von besonderen Lebensphasen) als Mittel der Führungskultur ansieht. In den angestrebten positiven Effekten wird durchaus kalkulierend ein Vorteil ausgemacht, der im Gegenzug u. a. eine erhöhte Bereitschaft zur Flexibilität bei den Belegschaftsmitgliedern befördert. Unter dieser Ägide werden Aushandlungen bzw. Zugeständnisse an die direkt involvierten betrieblichen Ebenen delegiert – in unterschiedlichem Ausmaß sind hier, wie auch bei den familien- bzw. inhabergeführten oder sich in Privatbesitz befindlichen Unternehmen, die Betriebsräte einbezogen oder agieren als treibende Kraft, insbesondere wenn es um konkrete Einzelfälle geht. Ein besonders ausgeprägtes Beispiel dafür ist der Betriebsrat des Fallbetriebes J, der in den wechselvollen Jahren der Unternehmensgeschichte mit unterschiedlichen Leitungsvertreter_innen auf allen Ebenen eine Konstante darstellte und sich als eine Art sozial orientierte Nebenstelle des Personalmanagements etabliert hat. Zu ihm kommen die Beschäftigten, wenn sie Sorgen haben, aber auch mit ganz konkreten Bedürfnissen im Hinblick auf Arbeiterleichterungen oder mit dem Wunsch nach veränderten Arbeitszeitmodellen.

Ein weiterer Unterschied liegt in der Reichweite der eingenommenen Perspektiven: Während ein Teil der Betriebe eine gleichsam „globale Sichtweise“ auf die permanente Balance von Arbeits- und Lebenssphäre einnimmt, orientieren andere eher auf Ereignisse und Umschaltpunkte, wie etwa den konkreten Renteneintritt eines Mitarbeiters. In beiden Fällen werden praktikable Lösungen angestrebt und die Übergänge zwischen den Perspektiven können fließend sein. Die Differenzen zwischen den unterschiedlichen Motiven und Orientierungen sind in ihren praktischen Auswirkungen also eher gering – sowohl Anfragen nach Leistungen und Freistellungen als auch die daran ansetzenden Bearbeitungsprozesse erfolgen problemorientiert bei letztlich prioritärer Zielstellung der betrieblichen Interessen. Die Kolleg_innen sind in der Regel der (flexible) Hebel, mit dem ein Interessenausgleich stattfindet, sofern es sich um zeitbegrenzte Maßnahmen handelt.

Die unterschiedlichen Tarifwerke bieten jeweils mehrere Instrumente, mit denen in lebensphasenorientierter Perspektive Einfluss genommen werden kann, um Belastungen zu vermeiden oder zumindest zu minimieren. Ein zentraler Unterschied besteht darin, ob jenseits der Gültigkeit von Tarifverträgen für die Beschäftigten in der personal- und arbeitspolitischen Praxis eher auf die Belegschaft insgesamt gezielt wird oder ob Einzelfallregelungen präferiert werden. Werden Mittel des Demografiefonds prinzipiell allen Be-

legschaftsmitgliedern zugesprochen, partizipieren alle Belegschaftsangehörige unmittelbar, z.B. indem ihre Langzeitkonten aufgestockt werden. Der Modus der Verteilung ist dann relativ automatisiert. Ein anderes Modell sieht die Verwendung der sich anhäufenden Mittel für individuell eintretende Lebenslagen vor – dann wird angesichts der Liquidität im Einzelfall entschieden. Solche als schnelles Reaktionsmittel gedachte Instrumente können auf Ablehnung stoßen, wenn sie z.B. nicht mit ausreichend Geld ausgestattet sind. Die Präferenz für die eine oder andere Orientierung drückt sich letztlich in der Betriebsvereinbarung aus, in der die konkreten Instrumente benannt werden: Die Pensionskasse wie die LZK stehen etwa für ein globales, alle Betriebsangehörige gleich erreichendes und sich über die Jahre aufbauendes Instrument; die ATZ kommt zunächst nur einer bestimmten Altersgruppe zugute und ihre Bewilligung ist durch die Höhe der zur Verfügung stehenden Mittel begrenzt. In die Entscheidung für das eine oder andere Vorgehen fließen intentionale Vorbehalte ein, z.B. angesichts des zu erwartenden Aufwandes oder der Probleme der Entscheidungsfindung (s.o.). Es kann dafür aber auch Gründe geben, die auf Effizienzerwägungen basieren. In die Argumentation fließen u. U. auch verteilungstheoretische Überlegungen ein: Ist es statthaft, nur wenigen etwas zukommen zu lassen, was allen zugänglich sein sollte? Die ATZ steht in der Perspektive des Geschäftsführers nicht nur für die Benachteiligung vieler zugunsten einiger weniger Privilegierter, sondern ist als faktische Einzelfalllösung auch beratungsintensiver – frisst damit Arbeitsleistung der Verwaltung und wird daher als ein teures Instrument bewertet. Ein globaler Ansatz, der eine Art Gleichverteilung der Mittel bei gleichzeitig routinierter Verwaltung verspricht, wird von den meisten befragten Unternehmen bevorzugt, wie der bereits bekannte folgende Interviewausschnitt unter diesem spezifischen Blickwinkel zeigt:⁴⁴

44 Je nach Verwendung des Demografiefonds zeigen sich unterschiedliche Solidaritätserfordernisse in der Belegschaft: Von Kinderbetreuungsausgaben profitieren Personen, die der Familienphase bereits entwachsen sind, nicht mehr. Umgekehrt sehen sich Junge zwar in der Aussicht, eines Tages möglicherweise auch von Erleichterungen des Arbeitens im reiferen Alter profitieren zu können, wissen aber nicht, ob sie bis dahin noch im Betrieb sein werden. Rein auf Risikolagen statt auf Rentenzuschläge für alle zu setzen, würde denjenigen besondere Solidarität abverlangen, die selbst gesünder sind und für kränkere Kolleginnen mitbezahlt haben bzw. weiter mitbezahlen müssen.

- A: [Wir haben uns] im Lebensphasen-Tarifvertrag für nur einen Durchführungsweg entschieden. Nämlich, Langzeitkonten aufzubauen. Das heißt, die anderen Bereiche: Entlastung für Familie oder für Pflege oder was sind nicht aufgemacht worden dabei. Da wollte der Betriebsrat nicht ran. [...] Und wir haben gesagt: Nee, möchten wir eigentlich nicht, wir möchten, dass es nur in dem Weg genommen wird. Können wir Euch eh nicht zwingen dazu.
- I: Ja. Was, was war da die Motivation dazu?
- A: Ist ganz leicht zu erklären: Der Lebensphasen-Tarifvertrag ist ja eigentlich ein Tarifvertrag, der erstmals wieder auf so ein Solidarprinzip gebaut hat. Denn es ist kein individueller Anspruch, sondern ein Fonds für alle, aus dem dann gewisse Leistungen bezahlt werden. [...] Und dann ist es ja so, da muss man einen Antrag stellen: Ich möchte als junger Familienvater oder -mutter eine Stunde mehr freihaben aus dem Hilfsfonds. Und das Problem dabei für die Betriebsräte war: [...] Sitzt man zusammen und sagt: Hier ist ein Antrag, wie bescheiden wir den jetzt? Ja oder Nein? [...] Und in diese Sandwichposition wollten die Betriebsräte nicht rein. Nach dem Motto: Wenn ich den ablehne und dem zustimme dabei, dann ist der mir am Ende sauer. Das Langzeitkonto ist die einzige Möglichkeit, dem Problem zu entgehen. Weil das ist dann wieder über den anderen Weg die Gießkanne, wo jeder seinen Betrag auf das Langzeitkonto bekommt. Da hat man sich ein bisschen, ich sage mal, vor dieser Art von Verantwortung gedrückt. Weil wir haben auch keine freigestellten Betriebsräte. 100 Mann geben keinen. [...] Das ist also alles Nebenamt. Die haben alle normal zu tun. Und das wollte man sich dann nicht auch noch aufs Tablett holen.

(EBA_B_GF, 144–151)

Die ganz überwiegend anzutreffende Präferenz für eine globale, d. h. alle berechtigten Beschäftigten gleichermaßen einbeziehende Ausgestaltung fußt auf Überlegungen zum effizienten Einsatz der Tarifinstrumente und auf dem Bemühen, Konflikte zwischen Nutznießer_innen und Zurückgewiesenen zu vermeiden. Damit entspricht das Vorgehen durchaus der Intention der lebensphasenorientierten Tarifwerke, die ja bewusst nicht auf eine Altersgruppe allein zielen, sondern bestimmte Lebensumstände adressieren, von denen Alter zunächst nur einer ist. Andererseits wäre das Wissen um besondere Bedürfnisse von älteren Beschäftigten damit in gewisser Weise suspendiert – kaum ein probates Mittel, um die Erfahrungen und Kompetenzen Älterer zu sichern.⁴⁵ Die Lösung besteht in einem bewussten Mix aus LZK, die den Beschäftigten die Verantwortung übertragen, und einer z. B. durch das Pflege-

45 Dass Betrieb C aufgrund einer differentiellen Tarifzugehörigkeit eher auf Einzelfälle orientiert, ist auch der Größe des Unternehmens mit gut 100 Beschäftigten geschuldet – eine gewisse Überschaubarkeit scheint damit gewahrt.

zeitgesetz ermöglichten zusätzlichen Option, die auf Einzelfälle angewandt wird. In ganz unterschiedlichem Ausmaß wird das als alleinige Option oder aber in Verbindung mit weiteren lebensphasenspezifischen Angeboten organisiert; die Einrichtung von betriebseigenen Kindergärten z. B. ist nur wirtschaftlich potenten und relativ großen Unternehmen möglich, während kleinere eher in Richtung problemorientierte Netzwerkarbeit (überbetrieblich oder auf Gemeindeebene) gehen. Multiple Maßnahmen aus dem tariflich vereinbarten Instrumentarium sind eher selten und meistens bei größeren Unternehmen anzutreffen. Überwiegend wird versucht, durch die Konzentration auf ein tarifliches Instrument Komplexität zu reduzieren und damit Aufwand, aber auch Entscheidungswege und -möglichkeiten zu minimieren. Das LZK ist dabei ein probates Mittel, um kollektive Rechte ohne großen Aufwand in individuell nutzbare Ressourcen umzuwandeln. Es ist zudem für die Bewältigung lebensphasenspezifischer Belastungen insofern ein geeignetes Instrument, als damit zumeist einhergehende Probleme mit der alltäglichen Zeiteinteilung (etwa bei Pflege- und Betreuungsaufgaben) bewältigt werden können. Auch bei solitären Angeboten aus den lebensphasenorientierten Tarifverträgen nutzen die befragten Unternehmen zumeist weitere Möglichkeiten, bei Bedarf Unterstützung oder wenigstens monetären oder zeitlichen Ausgleich zu erlangen – das Pflegezeitgesetz gilt als ein solches, wenn auch kaum hinreichendes Instrument. Darüber hinausgehende Angebote wie Kindergärten, die Fortführung der gesamten Palette an lebensphasenorientierten Vereinbarungen der entsprechenden Tarifverträge etc. sind relativ wenig verbreitet. Jenseits von vor allem in größeren Unternehmen offenbar besser umzusetzenden, als Generallösungen vereinbarten Zusatzangeboten sind dann eher einzelfallbezogene und mehr oder weniger informell zu verabredende Lösungen das Mittel der Wahl aller Beteiligten. Das schafft einerseits keine Präzedenzfälle, betont aber andererseits die soziale Kompetenz der Vorgesetzten resp. der Betriebe.

5.4 Zusammenfassung: Branchen- und betriebsspezifische Lagen, Wahrnehmung und Lösungsansätze – von der Einzelfallorientierung zur (professionalisierten) Systematik

Ausgangspunkt des Projektes war eine empirische Irritation: Seit Jahren ist ein reger öffentlicher wie fachbezogener Diskurs um die demografischen Entwicklungen in der Gesellschaft wie in den Betrieben zu beobachten. Zugleich bieten aber circa vier Fünftel aller Betriebe in der IAB-Betriebspanelbefragung

keine Maßnahmen für Ältere an. Dieser Anteil hat sich trotz einer erheblich zunehmenden Anzahl Älterer auf dem Arbeitsmarkt nicht oder nur geringfügig verändert. Insbesondere (aber nicht nur) kleinere und mittlere Betriebe zeigen sich hier wenig dynamisch. Diese Befunde führten zu mehreren Ausgangsfragen, deren Beantwortung sich das Projekt zur Aufgabe gemacht hat: Geklärt werden sollte, wie die Alterung der Belegschaften in KMU ankommt, ob Alterung zu Problemen führt und wie die Betriebe damit umgehen. Ferner wollten wir ergründen, ob die untersuchten Betriebe angesichts einer schon längeren Betonung der Thematik (u. a. durch Tarifverträge und eine Vielfalt entwickelter Instrumente) Elemente einer alter(n)sgerichteten Arbeitsgestaltung implementierten, wie systematisch dies geschah und welche Erfahrungen sie damit gemacht haben. Entlang dieser Ausgangsfragen werden die in den Vorabschnitten ausgeführten Befunde im Folgenden zusammengefasst.

Wie kommt die Alterung der Erwerbsbevölkerung in den Betrieben an?

Das Bild, das die befragten Expert_innen und Beschäftigten gezeichnet haben, lässt sich als ein gemeinsames Älterwerden im Betrieb und „in Betrieb“ beschreiben: Die Betriebe bzw. Belegschaften wachsen in ein höheres Alter hinein und müssen die anstehenden Arbeiten und Aufgaben gemeinsam bewältigen. Die Formulierung „in Betrieb sein“ umreißt die damit für alle Beteiligten verbundene Notwendigkeit, diesen Prozess aktiv zu gestalten – sie weist zugleich daraufhin, dass Altern nicht nur die Frage nach stabilen Übergängen in den „Ruhestand“ stellt, sondern auch nach der Leistungserwartung an die älteren Beschäftigten. Insofern ist für Unternehmen weniger eine alternde Belegschaft an sich problematisch, sondern vor allem damit einhergehende veränderte Bedarfe, der Leistungswandel oder drohender Kompetenzverlust durch einen Generationswechsel. Beschäftigte altern, während sie „in Betrieb“ produktiv sind, Unternehmen reagieren auf die demografischen Entwicklungen mit zusätzlicher, situationsbezogener Betriebsamkeit. Beide – Beschäftigte wie Betriebe – bedürfen deswegen eines Seismografen. In der Regel scheinen es gesundheitliche Aspekte zu sein, die die Aufmerksamkeit für die Effekte des demografischen Wandels im Betrieb erst schärfen. Bis zu deren Eintritt verläuft das gemeinsame Älterwerden häufig als unspektakulärer, eher alltäglicher Prozess.

Viele Betriebe haben in den letzten Jahren Personal abgebaut. Angesichts verschlechterter Möglichkeiten eines frühzeitigen Erwerbsausstiegs setzen die meisten verbliebenen Beschäftigten nunmehr auf einen späteren, nah am regulären Rentenalter liegenden Altersübergang (s. u.). Programme für einen Ausstieg deutlich vor Erreichen des Rentenalters wie die ATZ laufen aus oder

werden im Einzelfall gezielt als personalpolitische Option im Rahmen einer zentralen technischen Innovation genutzt, die auf Personalabbau zielt.

Die technische Ausrüstung am Arbeitsplatz wurde von vielen Befragten als nicht immer topmodern bzw. als etwas veraltet beschrieben. Nicht selten laufen ältere und neuere Produktionsstraßen parallel, wobei die älteren Beschäftigten eher an den älteren Produktionsanlagen arbeiten, selbst wenn die Arbeit dort körperlich belastender ist. Der häufig wahrgenommene und auch angesprochene Gegensatz von Erfahrung (Älterer) und Innovationskraft (Jüngerer) findet darin gewissermaßen seine personalpolitische Entsprechung; Es kommt zu altersspezifischen Zuweisungen von Aufgaben bzw. von Maschinenparks, die für die Zukunft demografische Ungleichgewichte und damit einhergehende Problemlagen (z. B. mangelhaften Kompetenztransfer) zu verstärken drohen.

Andererseits liegt darin aber auch eine Chance für ältere Beschäftigte und ggf. für die Neueinstellung Älterer. Erfahrungswissen und hohe Leistungsbereitschaft der Älteren wurden von allen Verantwortlichen hervorgehoben – und sind zugleich Teil des Selbstbildes der älteren Beschäftigten. Zudem gilt: Ältere fallen bei Krankheit zwar länger aus, Jüngere, die sich häufiger krankmelden, haben dagegen eher ein Motivationsproblem. Es spricht also viel für Ältere, auch in den Augen der Personalverantwortlichen. Vielfach wurde betont, dass Alter bei entsprechender Qualifikation per se kein Einstellungs-nachteil sei und man durchaus schon Personen reiferen Alters eingestellt habe bzw. bei entsprechender Bewerberlage einstellen würde. Nicht zuletzt entspricht das den aktuellen Antidiskriminierungsvorschriften. Andererseits deuten sich latente Konflikte an: Mitunter wird das Potenzial Älterer im Betrieb nicht zureichend wertgeschätzt. Offensichtlich gibt es vonseiten der Beschäftigten sowohl Schutzbedürfnisse, z. B. im Zusammenhang mit der Gesundheit Älterer, als auch den Wunsch, nicht von der Entwicklung im Betrieb abgekoppelt zu werden und zum „alten Eisen“ zu zählen.

Solange keine technischen Neuerungen implementiert werden, mit denen besondere Qualifikationsanforderungen verbunden sind, scheint die Weiterbeschäftigung der Älteren keine große Herausforderung für die Betriebe darzustellen, mit Ausnahme längerer Krankheitszeiten und der Organisation von Altersfreizeiten. Bei gegebenen technischen Anforderungen kann sich der angesammelte Sachverstand eines älteren Arbeitssuchenden als Vorteil erweisen, trotz der vielen positiven Zuschreibungen an Jüngere. Für Ältere sprechen Fachwissen, Erfahrung und Umsicht, der Einsatz älterer Produktionsanlagen verlangt zudem kein neues Wissen. Mit betrieblichen Innovationen geht aber die Konkurrenzfähigkeit Älterer erheblich zurück.

Dass neu eingestellte Ältere womöglich die problematische Betriebsdemografie zementieren, tritt aus Sicht der Unternehmen hinter der vordringlichen Aufgabe der Produktionssicherung zurück – auch dies ein Aspekt, der im doppelten Sinne *Betriebsamkeit* ins Zentrum der personalpolitischen Überlegungen rückt (s. o.). Alter ist kein Problem, wenn dessen Nebenerscheinungen (wie Krankheit, Leistungswandel etc.) den Betriebs- und Produktionsablauf nicht stören, ließe sich zugespitzt sagen. Von Vorteil wird Alter sogar, wenn Ältere befristet eingestellt werden und damit ihre Beschäftigungsdauer absehbar ist. Vor dem Hintergrund technischer Innovationen gewinnt dieses Argument an zusätzlicher Plausibilität. So wird teils davon ausgegangen, dass zukünftige Automatisierungsschritte den Personalbedarf sinken lassen werden. Vor dem Hintergrund mancher Industrie-4.0-Szenarien wäre es eine nachvollziehbare Strategie, personalpolitisch mit Älteren „auf Sicht zu fahren“, um regibler sein zu können.

Personalabgänge infolge des Rentenübertritts und selbst bei Unternehmenswechsel sind für die Betriebe in der Regel gut kalkulierbar. Der Personalbedarf kann entsprechend geplant werden und dessen Größenordnung ist überschaubar. Abrupte, unvorhergesehene Austritte wurden uns kaum geschildert. Eine Ausnahme bildeten die Beschäftigten, die die neu eingeführte Rente für langjährig Versicherte ab dem 63. Lebensjahr genutzt haben. Dabei kann es sich nur um wenige Köpfe pro Betrieb handeln. Aber angesichts der geringen Personalstärke in KMU kann bereits der unerwartete Abgang einer einzigen Fachkraft problematisch sein, sofern diese aufgrund des notwendigen Erfahrungswissens nicht schnell ersetzbar ist. Auch ohne solche Einschnitte besteht für die Betriebe eine gewisse Unsicherheit hinsichtlich der konkreten persönlichen Planungen von Beschäftigten bezüglich des Zeitpunkts ihres Altersübergangs, zumal nur wenige Betriebe diesbezüglich systematische und längerfristige Gespräche mit ihren älteren Mitarbeiter_innen führen. Den damit einhergehenden Unwägbarkeiten wird in der Regel mit Gleichmut begegnet; auf von ursprünglichen Planungen abweichende Umstände wird situativ reagiert.

Das steigende Durchschnittsalter der Beschäftigten bereitet den Betrieben weitere Schwierigkeiten. Angesichts dünner Personaldecken gestaltet sich die Weitergabe des Erfahrungswissens an Jüngere oftmals als ein Problem. Der klassische Weg, auf den hier weiterhin und teils verstärkt gesetzt wird, ist die duale Ausbildung, in der Chemieindustrie im Verbund mit den zahlreichen Schulungen in den HSE-Bereichen. Bemerkenswert ist eine sich verengende Bewerberlage, auf die mit zusätzlichen Such- und (nach erfolgter Einstellung) Unterstützungsaktivitäten reagiert wird. Aber nicht alle Ersatzbedarfe lassen

sich auf diese zeitaufwändige Art und Weise decken. Eine Einarbeitung Jüngerer durch bald ausscheidende Ältere scheint nur in hoch kritischen Einzelfällen (Produktionsleiter; grundlegende technische Innovation) möglich und insbesondere mit ansteigendem Qualifikationsgrad auch notwendig zu sein. Als Alternative für solche Fälle wird auf (ältere) Bewerber_innen mit umfangreichen Arbeitserfahrungen gesetzt. Wie schon angesprochen, steigt damit das Risiko, den Trend der Alterung der Belegschaft fortzuschreiben.

Eine den Altersdurchschnitt senkende Personalpolitik stößt nicht nur angesichts der Personalvorgaben, die zumeist eine Reduzierung vorsehen, an Grenzen. Auf Beschäftigtenebene machen sich solche Friktionen insofern bemerkbar, als dass die verbleibenden Fachkräfte Überstunden leisten müssen, wenn Kolleg_innen ausfallen oder kaum neues Personal gewonnen werden kann. Denn je komplexer und gefährlicher die Produktionsprozesse, umso länger dauert die entsprechende Einarbeitung und umso standardisierter sind in der Regel die Prozessabläufe. Dies betrifft vor allem un- und angelernte Beschäftigte im gewerblichen Bereich und gilt in besonderem Maße für die Arzneimittelproduktion, die z. T. als Fremdauftragsfertigung mit vorgeschalteten Zertifizierungsvorschriften durchgeführt wird. Auftragsschwankungen können damit in diesen Segmenten schwerer durch Leiharbeiter_innen aufgefangen werden und müssen von der Kernbelegschaft bewältigt werden. Wie gezeigt, resultiert hieraus nicht selten ein flexibles Arbeitszeitgestaltungsmodell mit beidseitigem Entgegenkommen und möglichen Kompromissen zwischen betrieblichen und privaten Belangen.

Alltagspraktisch verknappten ältere Mitarbeiter_innen in bestimmten Beschäftigtengruppen das für Betriebe verfügbare Arbeitszeitvolumen wegen der ihnen zustehenden tarifvertraglich fixierten Möglichkeiten der Arbeitszeitverkürzung. Ältere verändern das Verhältnis zwischen der Anzahl der Belegschaftsmitglieder und den abstrakten Vollzeitäquivalenten, ggf. kann das zur Aufstockung der Belegschaft führen. Entsprechend komplex gestaltet sich die Personaleinsatzplanung, die zwischen standardisierten Planungen und individueller Nachfrage changieren muss. Insbesondere wenn – wie häufig aufgrund von Freischichtenregelungen der Fall – Kolleg_innen regelmäßig einen Tag zu Hause bleiben können und trotzdem die Besetzung der Schichten gewährleistet werden muss, ohne dass aufgrund der (tendenziell reduzierte Personalstärke anzielenden) Personalpolitik Ersatzpersonal für eine Auszeit nehmende Ältere eingestellt werden kann. Zwar fängt der Demografiefonds die monetären Folgen auf, auf der alltagspraktischen Ebene können aber Probleme entstehen, die sich mit zunehmender Alterung und daraus hervorgehender Berechtigung der Beschäftigten, ATZ und AFZ zu nutzen, verdichten. Mit

anderen Worten: Je höher der Anteil der Älteren, desto mehr Personalkapazitätsentzug findet statt und desto aufwändiger stellt sich die Abstimmung der Arbeitszeiten dar. Nicht selten haben die Personalverantwortlichen daher in unseren Interviews die bei den Beschäftigten goutierten Altersfreischichten (s. u.) kritisiert. Einige würden eher eine generelle Arbeitszeitabsenkung für alle bevorzugen, um eine einfachere und sicherere Planung zu ermöglichen.

Woher kommen Impulse für die Auseinandersetzung mit alter(n)sgerechter Arbeit?

Mit doch erstaunlichem Generalisierungsgrad wurde festgestellt, dass Impulse, Maßnahmen für Ältere (wenn sie denn überhaupt erwogen werden) zu implementieren, eher selten durch die abstrakte gesellschaftliche Diskussion um Alterung und Demografie gesetzt werden. Auch im weiten Sinne arbeitswissenschaftliche und durchaus an der Alltagspraxis von Betrieben orientierte Angebote und Materialien, z. B. von der BAuA, der INQA oder dem ddn, sind bei den Befragten wenig bekannt und können damit keine anregende Kraft entfalten. Ein Anreiz geht am ehesten noch von den Tarifverträgen aus, die man regelkonform und betriebsrätlich zumeist unter der Devise umsetzen möchte, keine Beschäftigtengruppen zu bevorzugen, d. h. auch keine Jüngeren zu diskriminieren.

Die tarifvertraglichen Regelungen werden überwiegend begrüßt. Wie erwähnt, wird aus der Perspektive der Personaleinsatzplanung und sinkender Personalkapazitäten Kritik geübt. Insbesondere aber die Beschäftigten und ihre Vertretungen sehen die arbeitszeitlichen Entlastungen im Schichtbetrieb als sehr hilfreich an. Festzustellen ist eine eher statische Umsetzung. Die geforderten Altersstrukturanalysen werden durchgeführt, die (Fonds-)Regelungen des Tarifvertrags umgesetzt. Damit wurde aber keine Dynamik im Altersmanagement der Betriebe angestoßen. Vielmehr wurde das als hinreichende Reaktion auf den beginnenden demografischen Wandel angesehen, ohne dass damit eine tiefere Auseinandersetzung verbunden wäre – häufig ist eine solche gar nicht möglich, da die Verantwortlichen durch andere Themen beansprucht bzw. überlastet sind. Viele der Betriebsräte mussten daher eine Wiederholung der Altersstrukturanalyse einfordern. Das zieht die weitere Beanspruchung aller Akteure nach sich – initial vielleicht vernachlässigte Altersstrukturanalysen werden zum Problem der betrieblichen Mikropolitik, die Arbeitskraft und -zeit der Akteure bindet. Eine Lösung dieser konfliktträchtigen Situation könnte darin liegen, den betrieblichen Akteuren durch klarere Rahmenseetzungen (z. B. durch die Festlegung von Wiederholungszeiträumen für Altersstrukturanalysen) tarifvertragliche Anstöße zu geben.

Neben tarifvertraglichen Anreizen scheint die konkrete Wahrnehmung, dass sich etwas im Betrieb bzw. im betrieblichen Umfeld geändert hat, eine intensivere Beschäftigung mit dem Thema Alterung anzustoßen. Dort, wo demografische Verschiebungen nicht durch Zuwanderung ausgeglichen werden, treten zeitgleich mehrere personalpolitische Herausforderungen auf: Initiativbewerbungen gehen zurück und das Reservoir für potenzielle Auszubildende schrumpft, weshalb die Anforderungen an die Ausgangsqualifikation rekrutierter Auszubildender möglicherweise abgesenkt werden müssen. Zudem erlangen die Erwerbseinschränkungen Älterer eine relativ größere Bedeutung – Ausfälle und Abwanderungen in die (Früh-)Rente können u. U. weniger leicht ausgeglichen werden. Solche Anlässe steigern die Notwendigkeit, konkrete Lösungen zu entwickeln und sich über einen generellen Wandel Gedanken zu machen. Diesbezüglich stehen viele Betriebe nach Jahren eines aus ihrer Sicht entspannten Arbeitsmarktes mit einem hohen Arbeitskräftereservoir (nicht zuletzt angesichts der hohen Arbeitslosigkeit der vergangenen Jahre) vor einer neuen und unbekanntenen Situation, für deren Bewältigung es keine Blaupausen gibt.

Das Lernen von anderen, die gezielte Teilnahme an Verbandsveranstaltungen und an lokalen/regionalen Arbeitskreisen wird in diesem Zusammenhang als hilfreich geschildert – das gilt sowohl für Vertreter_innen des Managements als auch für Betriebsratsmitglieder. In einem Fall wurde davon berichtet, dass ein am Rande einer öffentlichen Veranstaltung zustande gekommener Kontakt dazu führte, dass seit einiger Zeit Beschäftigten-Workshops als Teil des BGM durchgeführt werden, die auf ein belastungsminderndes Verhalten der Mitarbeiter_innen im Alterungsprozess zielen. Solche externen Impulse sind allerdings kaum steuerbar – ihnen gegenüber steht die häufig als schwierig beschriebene Suche nach kompetenten (externen) Partner_innen.

Während Personaler und Geschäftsführer durchaus direkt in die Verbandsarbeit des BAVC und in Tarifkommissionen eingebunden sind, bzw. in kollegiale Zusammenhänge, wurde eine derartige Netzwerkarbeit von Betriebsräten kleinerer Betriebe seltener geschildert. Eine aktive Begleitung durch die Gewerkschaften findet weniger statt, wenn sie sie nicht selbst einfordern. Auch kommt es kaum vor, dass Verbands- bzw. Gewerkschaftsvertreter_innen direkt vor Ort beraten. Die Betriebsräte lösen ihr Beratungsdilemma eher, indem sie bei Betriebsräten größerer Nachbarbetriebe anfragen, als dass sie sich direkt an ihre Gewerkschaft wenden. Selbst wenn solche Gelegenheiten vor Ort bestehen, ist die Kompetenz der jeweiligen Berater_innen ausschlaggebend dafür, ob sich dauerhafte Kooperationen ergeben oder

nicht. Zum einen scheint das mit der relativen Betriebsferne der thematisch orientierten Berater_innen (inkl. deren Alter) zu tun zu haben, zum anderen spiegelbildlich mit den mehr oder weniger eingespielten Kooperationen zwischen Betriebsräten, die sich aus Gewerkschaftszusammenhängen etc. vielleicht schon länger kennen. Diesbezüglich könnte es für mittelgroße – einem kooperativen Zusammenspiel von Personalabteilung und Betriebsrat (noch) verpflichtete – Betriebe interessant sein, ob Anregungen des Arbeitgeberverbands auch von Betriebsräten aufgegriffen werden und umgekehrt Anregungen von der IG BCE vom Personalmanagement bzw. von den Unternehmensleitungen.

Wie gehen KMU mit Alterung und Demografiethemen um?

Bechmann et al. (2012) mutmaßten angesichts der angesprochenen Ergebnisse des IAB-Betriebspanels (vgl. Kapitel 1), dass es den Betrieben ohne spezifische Maßnahmen gelingen sein könnte, mit der Alterung umzugehen, oder aber, dass sie durch ihre Inaktivität Probleme in die Zukunft verlagern. Zweierlei lässt sich dazu übergreifend festhalten: Zum einen stellen Ältere nicht per se die Herausforderung für die Betriebe dar, sondern Mitarbeiter_innen, deren Einsatzfähigkeit im Betrieb beschränkt ist oder bei denen in Bälde eine Leistungswandlung zu erwarten ist, die z. B. keine Nachtschicht mehr machen oder nicht mehr schwer heben oder tragen dürfen oder für die eine reduzierte Arbeitszeit günstiger wäre. Zum anderen folgt die Bearbeitung der Problemlagen keiner ausgefeilten Systematik, sondern es werden Einzelfalllösungen angestrebt. Trotzdem könnte man insofern von einem impliziten System sprechen, als dass die Personalarbeit in der Regel an praktischen Problemen ansetzt und von ihnen ausgehend Maßnahmen entwickelt, und nur in seltenen Fällen theoretische Modelle Einfluss auf die Praxis nehmen.

Dort wo man über den Einzelfall hinausgeht und Programme entwickelt, werden diese Schritt für Schritt, d. h. eher inkrementell, eingeführt (kaum speziell für Ältere, sondern meist für alle), wobei das tarifpolitisch vorgegebene Spektrum an möglichen Maßnahmen nur partiell ausgeschöpft wird. Die Impulse hierfür werden von unterschiedlichen betrieblichen Akteuren eingebracht. Je nach wirtschaftlicher Lage und Sensibilität der Firmen- und Betriebsleitung besteht dabei mehr oder weniger Handlungsspielraum. Insgesamt aber können die Aktivitäten (noch) nicht als systematisches Altersmanagement und auch nicht als Paradigmenwechsel bezeichnet werden. Es handelt sich eher um eine anlassbezogene Aneinanderreihung von Einzelmaßnahmen. Auslöser hierfür können tarifvertragliche Anreize oder der Eintritt einer Leistungsminderung sein. Proaktives Lernen von anderen aber haben wir selten

feststellen können, allenfalls durchgeführte Gesundheitstage könnten so eingeordnet werden. Insgesamt scheint eher Bedarf an orientierendem Wissen zu bestehen, denn Themen wie Demografie, Altern, Gesundheit etc. weisen viele Facetten auf, deren Bedeutung für den Betrieb jeweils erst erschlossen werden muss, bevor Maßnahmen eingeleitet werden können. Dabei scheint es innerbetriebliche Gefälle zu geben: Je Betrieb bestehen in einzelnen Feldern durchaus ausgeweitete Kenntnisse, in anderen jedoch nicht, sodass sich das jeweilige Kompetenzniveau als einzelbetriebliches Mosaik darstellt. Das erschwert es, von den Einzelfalllösungen zu einem komplexeren System zu gelangen, geschweige denn zu einer in ihrer Problemperspektive und Lösungsfindung professionalisierten Systematik. In der Abwägung zwischen derzeit notwendigen Schritten zum Erhalt der Betriebsfähigkeit des Unternehmens und der als ausufernd wahrgenommenen Themenvielfalt scheint ein retardierendes Moment zu liegen, das einem offensiven Angehen der angesichts des dynamisierten demografischen Wandels sich abzeichnenden Herausforderungen (noch) entgegensteht. In gewisser Weise ist das eine deutliche Gegenwartsorientierung, der allerdings ein Stück weit Zukunftsgestaltung abgeht.

Welchen Förderbedarf haben diverse Altersgruppen?

Und wie wird dieser realisiert?

Förderbedarf wird nicht am Alter, sondern an Erwerbseinschränkungen festgemacht. Gegen ein spezifisches kalendarisch orientiertes Altersmanagement spricht die Befürchtung, unterschiedliche Altersgruppen könnten gegeneinander ausgespielt werden bzw. Maßnahmen für Ältere könnten zu Lasten Jüngerer gehen und damit eine Art umgekehrte Altersdiskriminierung darstellen. Einzelfalllösungen führen dazu, dass kein abstrakter Maßnahmenkatalog entwickelt wird und dass ggf. trotz einer Reihe gemachter Erfahrungen ähnliche Problemstellungen immer wieder neu diskutiert und hierfür – bisweilen auch noch unter Einbezug Dritter – nochmals analoge Lösungen entwickelt werden. Ohne gute Dokumentation und ein entsprechendes Transfersystem gibt es keine Lernkurven, wodurch vermeidbare Mehrarbeit anfällt. Eine gesicherte Wissensweitergabe erfolgt damit nicht. Einzig in einem, dem größten Fallbetrieb, gibt es eine Stelle, die vor allem für Vereinbarkeitsfragen, vom Kitaplatz bis zum Pflegegeldantrag, Informationen bereithält und systematisch Wissensweitergabe betreibt.

Altersspezifische Maßnahmen (bspw. Qualifizierungen) werden von den Befragten nicht präferiert und auch nicht eingesetzt. An Weiterbildungen, einschließlich Wissensweitergabe durch ein „Learning on the Job“ (in einem

Einzelfall durch Tandems), nehmen diejenigen teil, die das Wissen benötigen. Zugleich aber ließ sich feststellen, dass sowohl Beschäftigte als auch Verantwortliche aus teils unterschiedlichen Motiven – Lernbereitschaft und Rentabilitätsüberlegungen – Investitionen in die Qualifizierung Älterer als wenig sinnvoll ansehen.

Physische Belastungen werden insbesondere in der Produktion gesehen. Wo möglich, werden Entlastungen geschaffen (Hebehilfen etc.). Bei Arbeitsplätzen, die größere technische Umstellungen bzw. Investitionen erfordern, bleibt als Abhilfe nur der teils schwer realisierbare Wechsel in eine weniger belastende Tätigkeit. Körperliche Beeinträchtigungen, insbesondere nach jahrelang ausgeübten schweren Arbeiten, werden anerkannt und es wird nach Lösungen gesucht. Anders verhält es sich mit psychischen Belastungen. Diese erfahren vor allem in der Produktion geringe Aufmerksamkeit. Dafür fehlen eingespielte Routinen im Arbeitsschutz und im Gesundheitsmanagement; dies kann auch eine Folge weitreichender Tabuisierungen sein. Neben entsprechenden Gefährdungsanalysen hinsichtlich psychischer Belastungen (außerhalb des Fokus der obligatorischen Checks im HSE-Umfeld) auch im gewerblichen Bereich könnten Sensibilisierung und Schulungen insbesondere der Führungskräfte für das Erkennen und den Umgang mit solchen Gefährdungen hilfreich sein. In Großbetrieben sollten sich Gesundheits- und Diversity-Zirkel (mitunter auch Audits nach dem Muster des auditberufundfamilie der gemeinnützigen Hertie-Stiftung) mit Vereinbarkeitsfragen und lebensphasentypischen Herausforderungen befassen und ebenso das Zusammenspiel und die heterogenen Bedürfnisse unterschiedlicher Beschäftigtengruppen analysieren. In kleineren Firmen erscheinen Auditierungsprozesse oftmals zu aufwändig und die Labels „Altersmanagement“ und/oder „Diversity-Management“ zu hochtrabend. Was es jedoch hier gibt, sind regelmäßige Abstimmungstreffen zwischen Betriebsrat und Personalabteilung, zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung sowie Formate, über die alle Belegschaftsangehörige ihre Belange über den Betriebsrat einbringen können. Dabei haben diese verstetigten Abstimmungsroutinen durchaus auch die Funktion eines Ausschusses für Personalfragen. Aus Sicht der Begleitforschung könnte mehr Systematik entstehen, wenn

- Personaldaten und Entwicklungslinien (z. B. von Krankenständen, Personalfluktuaton, Alterszusammensetzung einzelner Abteilungen und des Gesamtbetriebes usw.) regelmäßig und in der Zusammenschau systematisch analysiert werden (egal ob dies nun unter der formalen Überschrift „Altersstrukturanalyse“ geschieht oder nicht) und
- hieraus ein strategischer Handlungsbedarf abgeleitet wird.

Die entsprechenden Fragen hierzu können aus Modellen wie dem „Haus der Arbeitsfähigkeit“ sowie über BAuA/INQA oder auch über das ddn erschlossen werden.⁴⁶ Wissenswert ist bspw.:

- Wie sieht die persönliche Lebensplanung der reiferen Mitarbeiter_innen aus? (Unter Umständen gibt es den Wunsch, zusammen mit einem ebenfalls berufstätigen, aber älteren Partner gemeinsam in Rente zu gehen – und damit ein paar Jahre vor dem offiziellen Renteneintrittsalter.)
- Wo zeichnen sich arbeitsintensivere familiäre Pflegekonstellationen ab, die in Bälde eine Arbeitszeitreduktion erforderlich machen werden?
- Was braucht die jeweilige Person nach eigener Einschätzung an Unterstützung durch den Betrieb, um ihre Arbeit auch noch in fünf oder zehn Jahren gut machen zu können? (z. B. in den Bereichen Weiterbildung, Arbeitsgestaltung und ggf. Veränderung des Aufgabenzuschnitts, Wertschätzung/Konfliktmanagement, Motivation usw.) Beispielhafte Formate hierzu entwickelten die Firmen Siemens Erlangen (360-Grad-Prozess) und Migros in der Schweiz schon vor mehr als zehn Jahren. Intention dabei war, eine Art individuelle Bestandsaufnahme mit strategischer Ausrichtung für die nächsten Jahre vorzunehmen, unter Einbezug der privaten Lebenslage. Hierüber sollte zugleich der Unterstützungsbedarf der Firma ermittelt werden. Dazu sind üblicherweise neben einem vertrauensvollen Kooperationsklima innerhalb der Firma und der Bereitschaft, für nötige PE-Maßnahmen Geld in die Hand zu nehmen, externe Moderator_innen nötig. Strategisch gesehen ergibt sich für die Firmen der Vorteil, dass Personen, bei denen ein künftiger hierarchischer Aufstieg weder angestrebt noch zu erwarten ist, nicht jahrelang einfach nur auf die Rente warten, sondern sich in aufgabenbezogener und qualitativer Hinsicht und unter Nutzung ihres Erfahrungswissens weiterentwickeln und dabei auf die Unterstützung ihrer Firma vertrauen können. Unzufriedenheit wird nachgegangen und der sogenannte psychologische Arbeitsvertrag wird gefestigt. In der BA sind derartige Formate unter dem Begriff „Orientierungswshops“ mit dem strategischen Ziel der Kompetenzsicherung bekannt. Teilnehmende sind zwischen circa 45 und 55 Jahren alt.
- Wer wird in den nächsten fünf bis sieben Jahren in Rente gehen? Welche Aufgaben haben diese Personen bislang bekleidet? Sollen diese Aufgaben nach dem Ausscheiden der jeweiligen Person beibehalten werden und

⁴⁶ Einschlägige Homepages hierzu sind u. a. www.baua.de, www.inqa.de, www.demografiewerkzeuge.de und www.demographic-netzwerk.de. Zusätzlich gibt es etliche Homepages regionaler Demografienetzwerke.

wer soll sie dann übernehmen? Kann der Betrieb diese Aufgabenwahrnehmung aus dem eigenen Personalbestand stemmen oder muss er hierzu neues Personal einstellen? Sind überlappende Beschäftigungskorridore zwischen ausscheidender und neuer Person erwünscht (und wenn ja, wie große), um z. B. eine systematische Einarbeitung und Wissensweitergabe sicherzustellen? Der österreichische Arbeitswissenschaftler Heinrich Geißler hat hierzu eine Aufgabenmatrix entwickelt, in der für jede Person die wichtigsten Tätigkeitsfelder eingetragen werden. Diese Matrix ist auch für Urlaubs- und Krankheitsvertretungen gut nutzbar (Großbetriebe haben hier meist klar kategorisierte Tätigkeits- und Kompetenzprofile, die zugleich einen Bezug zur Gehaltsgruppeneinstufung aufweisen). In kleinen Firmen lässt sich ein Belegschaftsfoto nehmen, auf dem die Gesichter der in fünf Jahren wahrscheinlich ausgeschiedenen Kolleg_innen geschwärzt werden. Hiermit wird verdeutlicht, wie die Firma ohne Neueinstellungen aussehen würde und an welchen Stellen Personalentwicklungen bzw. -rekrutierungen benötigt werden.

Die Überlegungen zu einem systematischen Altersmanagement zeigen, dass dieses nicht unbedingt neue Ansatzstränge beinhalten muss – über Personal-, Gesundheits-, Arbeitsgestaltungs- und Qualifizierungsfragen wurde schließlich auch schon früher nachgedacht. Offensichtlich ist vielmehr, dass die neue Situation nun eine besondere Perspektive verlangt und dass die unterschiedlichen Elemente der Personalarbeit unter der Überschrift „(betriebs-)demografische Veränderungen“ nochmals neu und systematisch zusammengedacht werden sollten. Zahlen, bspw. aus einer Altersstrukturanalyse, sind das eine, das andere ist deren qualifizierte Deutung und die hierauf aufbauende Ableitung und Umsetzung von personalstrategischem Handlungsbedarf.

Mehr noch als bei der Kinderbetreuung und bei auf familiäre Aufgaben abgestimmten Arbeitszeitformaten dominiert bei Pflegefragen bislang eine Einzelfallorientierung. Das nachfolgende Schaubild zeigt, wie durch einen längeren Zeitbezug aus Einzelfällen – z. B. familienbezogene Auszeiten – gelernt und eine verbesserte betriebliche Bearbeitungskapazität entwickelt werden kann, sodass nach und nach ein systematisch angelegtes Personalmanagement entsteht. Wenn bspw. in einer Firma mit 100 Beschäftigten zeitgleich nur zwei Personen Pflegeaufgaben zu bewältigen haben, sind es binnen zehn Jahren möglicherweise schon 15. In manchen Themenfeldern könnte ein Schnittstellenmanagement mit externen Partnern das geeignete Mittel sein (spezielle Beratungen, Ankauf von Kinderbetreuungsplätzen, Orientierungsworkshops 50plus o. Ä.). Auditierungsverfahren (wie das auditbe-

rufundfamilie) schaffen betriebliche Sensibilität und vermitteln Handlungskompetenz. Gekoppelt mit regelmäßigen Altersstrukturanalysen und – gerade in kleineren Unternehmen – mit persönlichen Mitarbeitergesprächen lassen sich in Kooperation mit lokalen Schnittstellenpartnern nicht nur passgenaue Einzelfalllösungen, sondern auch systematische Kompetenzen und Personalmanagementstrukturen in Richtung Alter(n)smanagement aufbauen.

Es wurde verschiedentlich darauf hingewiesen, dass es weniger darum gehen kann, konkrete Lösungsansätze für alle denkbaren Problemlagen einzelner Beschäftigter vorrätig zu haben, sondern mehr um eine informierte Vorbereitung auf zu erwartende Problemlagen, die entlang eines systematischen und nachhaltigen Lernens gewissermaßen auf professionelle Füße gestellt werden würde. Das lässt sich noch zu einem systemischen Lernen erweitern, wenn es um übergreifende Lernprozesse geht, die aufeinander bezogene Problemlagen in ihrer Gänze zu verstehen in der Lage sind.

Tabelle 10

Konturen des Alter(n)smanagements

Einzelfall	Wiederholung	systematisches Lernen
aufwändige, jeweils einzeln konstruierte Ad-hoc-Lösungen	Rekurrieren auf analoge Fälle, Wenden an damals Beteiligte	systematisches Dokumentieren von Beteiligten, Prozessen, Erfolgen und weniger gut Gelaufenem; Definieren idealtypischer Prozesse, z. B. mit Checklisten und internen wie externen Ansprechpartnern sowie regelmäßiger Erfahrungsaustausch
fallweise Suche nach Informationen und Partnern	Suche nach vormals beteiligten Personen/ Dokumentationen	Rückgriffmöglichkeit auf Routinen und aufbereitete Dokumentationen ähnlicher Fälle; definierte Ansprechpartner
reaktives Abarbeiten einzelner Entwicklungsstadien des jeweiligen Falles	Erkennen von Parallelen in der Bearbeitung und den Herausforderungen mehrerer analoger Fälle	Entwicklung von Phasenmodellen (z. B. für familien- bzw. pflegebedingte Auszeiten bzw. Arbeitszeitreduktionsphasen, u. a. mit der Möglichkeit, beim temporären Ausstieg bereits an den Wiedereinstieg zu denken, die jeweilige Person mit regelmäßigen Gesprächen und in Weiterbildungen einzubeziehen usw.)
plötzliche Fallkonfrontation	wiederkehrende ähnliche Herausforderungen	präventives Erkennen und Herangehen an analoge Fälle (z. B. durch Schulung von Mitarbeiter_innen, präventive oder zumindest frühzeitige Beratungsangebote, Maßnahmenpläne u. Ä.)

Die Frage, was denn nun ein systemisches Alter(n)smanagement von den schließlich auch vorher schon vorhandenen Instrumenten und Maßnahmen wie Gesundheitsmanagement, Motivationsförderung, Weiterbildung, guter Personalführung und diversen Formen der Arbeitsgestaltung unterscheidet, lässt sich dahingehend beantworten, dass es sich a) um das Zusammendenken originär getrennter, aber in sich verwobener Aspekte handelt, die ein umfassendes Management erfordern und dass b) eine etwas längere Zeitschiene in den Blick genommen wird – idealerweise die ganze Erwerbsspanne der Beschäftigten, inklusive familien-, weiterbildungs- oder krankheitsinduzierter Erwerbsunterbrechungen und des Übertritts in den Ruhestand. Je stärker sich ein Betrieb auf diese Perspektive einlässt, umso mehr gewinnt er an strategischer Kompetenz, wird offen für adäquate Instrumente und Informationsangebote, entwickelt entsprechende systematische und schließlich auch systemische Strukturen und tut sich leichter damit, künftig einzelne Maßnahmen auszuwählen oder selbst zu entwickeln.

Was also ist unter einem solchen systemischen Alter(n)smanagement-Ansatz zu verstehen, etwa in Abgrenzung zu einer auf die Bearbeitung einzelner im Betrieb auftretender Fälle fokussierten Methode? Unter einer „systematischen Lösung“ verstehen wir auf Dauer gestellte und präventiv ausgerichtete sowie aufeinander bezogene Maßnahmen in den Bereichen Gesundheitsförderung, Weiterbildung, Motivation und Work-Life-Balance sowie eine Führung und Arbeitsgestaltung, wie sie etwa das Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (Ilmarinen/Tempel 2013) vorsieht. Ein solcher Ansatz ist nicht zu verwechseln mit der Umsetzung von in der chemischen Industrie häufig anzutreffenden Auditierungs- und Produktionsvorschriften für komplette Stoffkreisläufe, die mit regelmäßigen Schulungspflichten und Vorsorgeuntersuchungen einhergehen und – häufig im Komplex HSE zusammengefasst – Maßnahmen aus Sicht der Produktion und der Vorschriften, nicht aber aus der Perspektive der individuellen Arbeitsfähigkeit angehen.

Zugleich wurde die Erfolgswahrscheinlichkeit freiwilliger Maßnahmen (bspw. in den Bereichen Massagen, Bewegung und Entspannung zur Linderung aversiver Folgen körperlicher Belastungen bzw. Zwangshaltungen) zumindest als ungewiss eingestuft, wegen der Risiken bescheidener und/oder im Zeitverlauf rasch abnehmender Nutzungsfrequenz, schwer zu messender Wirkungen und Aufwands-Ertrags-Relationen sowie möglicher Imageschäden bei den Protagonist_innen im Falle des Scheiterns. Dieser Befund deutet abermals darauf hin, dass es manchen Maßnahmen an systematischer Einbindung und Kommunikation im systemischen Kontext mangelt, woraus wiederum eine häufig nur verhaltene Begeisterung der Belegschaften resultiert.

Nicht auszuschließen ist auch, dass der Planungshorizont von Personalentwicklungsmaßnahmen zumeist deutlich kürzer ist als der Lebenszyklus der Erwerbstätigen, u. a. wegen volatiler Marktentwicklungen und Investorenentscheidungen sowie dem zu beobachtenden Denken (selbst aufseiten der Personaler_innen) in Karriereabschnitten, die mitunter nur einige Jahre umfassen.⁴⁷ Jedenfalls wurde in den Interviews von vielen, einzelne Betriebe teils mehrfach betreffenden Auf- und Verkäufen von Firmen durch internationale Konzerne berichtet, die a) mit unsicheren Firmenentwicklungsphasen und Unsicherheit bei den Belegschaften einhergingen, b) tendenziell Betriebsleitung und Mitarbeitervertretung zusammenschweißten, c) Veränderungen in den Aufgabenbereichen und in der konzernweiten Arbeitsteilung nach sich zogen (weil z. B. Forschungs-, Marketing- oder Vertriebsaufgaben abgegeben oder auch hierfür neue Kapazitäten aufgebaut werden mussten) und d) bestimmte Personalentwicklungsmaßnahmen im Zuge des Eigentümerwechsels auf- oder abwerteten bzw. diese durch eine schärfere oder eine weniger scharfe Kostenbrille sehen ließen.

Wenn nun aber – typisch für die Chemiebranche oder nicht – Maßnahmen auch ohne Vorteilsübersetzung bzw. Binnenmarketing eher akzeptiert werden, wenn sie vorgeschrieben sind, würde dies dafürsprechen, gut überlegte, fachlich für nötig erachtete demografieorientierte Vorgaben in entsprechenden Tarifvertragsregelungen festzuschreiben. Ein – hier willkürlich herausgegriffenes – Beispiel könnte die strategische Frage sein, ob der Betrieb möchte, dass ein bestimmter Anteil der Beschäftigten für eine zu definierende Übergangszeit auch nach dem offiziellen Rentenalter weiterhin für diese Firma arbeitet. Falls die Antwort „ja“ lautet, kann darüber nachgedacht (oder auch eine systematische Befragung der Mitarbeiter_innen vorgenommen) werden, unter welchen Voraussetzungen diese sich das vorstellen können. Danach kann an diesen Bedingungen gearbeitet werden. In der qualitativen Untersuchung zeigten sich durchaus derartige Strategieüberlegungen, etwa wenn eine Unternehmensleitung erkennt, dass ihre Firma heute deutlich weniger Initiativbewerbungen auf Ausbildungsplätze erhält als früher, und sich dann vermehrt in Ausbildungsinitiativen engagiert und an Verbundausbildungen mit anderen Akteuren mitwirkt.

Überlegungen zum Diversity-Management gehen in dieselbe Richtung. Hier bestehen Herausforderungen im Umgang mit Personen mit Migrationshintergrund, mit einzelnen Vorkommnissen diskriminierenden Verhaltens

47 Re-Evaluierunginterview mit einem gewerkschaftlichen Betriebsberater 2017.

und Mobbing (wegen welcher personenbedingter Merkmale auch immer) und im Umgang mit Leistungsgewandelten, gegenüber denen eine unternehmerische Verantwortung besteht, weil sie u. U. schon jahrzehntelang für die Firma gearbeitet haben. Auch die nicht erst durch das AGG eingeführten Antidiskriminierungsrichtlinien stellen die Betriebe vor neue Aufgaben. Wenn gleich nur manchmal unter den Bezeichnungen Diversity-Management oder „kompetenter Umgang mit Vielfalt“ laufend, wird oft von Firmenleitung, Personalmanagement und Betriebsrat gemeinsam nach tragfähigen, über den Tag und den Einzelfall hinausreichenden Lösungen gesucht. Wie empirisch festgestellt wurde, werden solche Lösungsansätze oft bereits innerhalb der einzelnen Abteilungen und noch vor Einschaltung des Betriebsrates entwickelt, der diese dann nur noch bestätigen bzw. politisch gegenüber der Geschäftsführung verteidigen muss.

Entsprechenden Fragen, was z.B. die jeweilige Person oder Gruppe braucht, um sich im Betrieb wohlfühlen und um heute sowie künftig eine gute Leistung erbringen zu können, werden ebenfalls in mittelständischen Betrieben gestellt. Unterschiede gibt es hier im Grad der Systematik der Bedürfnis- und Bedarfserhebung, im Ausmaß der Zugeständnisse an die Beschäftigtengruppen und im jeweiligen Ausgabe- bzw. Investitionsvolumen. Betriebsräte äußerten hier bisweilen, dass man auch „zu viel machen“ könne, dass man es „eh nicht allen recht machen“ könne und dass man eben auch erkennen müsse, dass man bereits unter privilegierten Arbeitsbedingungen arbeite. Eine intensivere Befassung mit der Diversity-Philosophie könnte den mittleren Betrieben dabei helfen, Einzelfälle besser beurteilen zu können und sich strategisch besser auf bestimmte bereits vorhandene oder noch zu rekrutierende Beschäftigtengruppen einzustellen. Die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern im In- und Ausland dürfte ebenfalls von systematischen Diversity-Überlegungen profitieren; beim Marketing und Vertrieb spielen diese in der chemischen Industrie ob deren dominanter Business-to-Business-Ausrichtung wohl nur eine untergeordnete Rolle. Um sich dem Thema Diversity zu nähern, hilft oftmals schon ein Perspektivenwechsel: weg von der Frage, welche Eigenschaften Dritter bedenklich sind, hin zu der Frage, welche Besonderheiten meiner Firma und Firmenkultur möglicherweise für Dritte problematisch sein könnten (vgl. hierzu vertiefend Hofstede [5] 2011). Diversity-Überlegungen und -Verfahrensweisen helfen dabei, diese Frage zu beantworten und zugleich darüber nachzudenken, ob die jeweiligen Hürden für änderungswürdig erachtet werden oder nicht, und wenn ja, was ggf. investiert werden müsste. Sie nutzen ähnlich wie Gesundheitszirkel den in der Belegschaft vorhandenen Sachverstand und stellen Machbarkeits- und Kos-

ten-Nutzen-Überlegungen an. Solche Zirkel sollten jeweils Personen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen und Hierarchiestufen umfassen. Diversity-Beispiele aus den Fallstudien bezogen sich u. a. auf folgende Aspekte:

- Die Frage, welche Leiharbeitsgruppen zum Ausgleich von Nachfrageschwankungen bzw. temporärem Personalmehrbedarf eingesetzt werden können. Grenzen zeigten sich hier z. B. beim Einarbeitungs- und Qualifikationsbedarf (sehr hoch in der pharmazeutischen Auftragsfertigung), bei der Weigerung von einigen muslimischen Leiharbeitern, sich von einer Chefin etwas sagen zu lassen, sowie bei der Befürchtung, Suchtabhängige könnten versuchen, über die Arbeit in einer Pharmafirma an Drogen heranzukommen.
- Lösungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, bspw. flexible Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten (soweit im Rahmen des in der Chemieindustrie dominanten Schichtmodus möglich) oder eine gesicherte und qualitativ ansprechende Kinderferienbetreuung in einer kleinstädtischen Region (im Fallbeispiel mitfinanziert durch den Demografiefonds).
- Aktionen zur Imageverbesserung im Gesundheitsbereich mit Wirkung nach innen und außen (Veranstaltung von Gesundheitstagen, Mitorganisation von Lauf- und anderen Sportveranstaltungen).
- Aktionen zur Imageverbesserung im Behindertenbereich (z. B. Kooperationsaktivitäten mit der Lebenshilfe, bei Wohltätigkeitsbasaren etc.). Systematische, durch einen ausländischen Dachkonzern angeregte Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten können hier durchaus als gezielte Diversity-Management-Aktivitäten gewertet werden.
- Ein Kantinen-Speiseangebot mit täglich mindestens einem schweinefleischfreien bzw. vegetarischen Gericht.
- Zugeständnisse an Leistungseinschränkungen während des Ramadan (infolge des bei orthodoxen Muslimen während dieser Zeit üblichen Verzichts auf Essen und Trinken, solange es hell ist).
- Ein grundsätzliches Beschäftigungsinteresse an allen geeigneten Personen, bspw. an Spätaussiedlern oder an Personen aus der jeweiligen Community eines (im Fallbeispiel südamerikanischen) Mitarbeiters.

Zusammenfassend ist zum Thema Diversity-Management festzuhalten:

- Die Betriebe der Fallstudien wiesen – je nach Einzugsgebiet und primären Tätigkeitsfeldern – in unterschiedlichem Maße vielfältige Belegschaften auf.
- Vielfaltsfragen sind dabei nichts qualitativ Neues und werden mit pragmatischen Einzelfalllösungen angegangen.

- Die entwickelten anwendungsbezogenen Lösungen sind für die Firmen in der Regel tragfähig, auch wenn sie nicht unter dem Label „Vielfaltsmanagement“ firmieren.

Eine stärkere Berücksichtigung der Diversity-Management-Philosophie könnte zusätzlich dabei helfen,

- leichter zu ermessen und zu entscheiden, welche Maßnahmen erstens unbedingt nötig sind (*must haves*) –, z. B. weil die jeweilige Personengruppe sonst nicht in der Firma arbeiten kann –, welche Maßnahmen zweitens Standard sein sollten, auch wenn sie möglicherweise rechtlich nicht erforderlich wären (*should haves*), und welche Maßnahmen drittens nicht unbedingt erforderlich, aber nützlich sind (*nice to haves*);
- Instrumente für systematische Situations- und Bedürfnisanalysen bereitzustellen;
- Maßnahmen zu erläutern und Spannungen sowie Konflikte zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen zu minimieren;
- sogenannte Return-on-Investment-Berechnungen zum Nutzwert bestimmter ergriffener Maßnahmen anzustellen.

In einem weiter gefassten Verständnis zählen zum Diversity-Bereich Fragen des Gesundheitsmanagements und der Arbeitszeitgestaltung. Bei Diversity geht es a) nicht nur um „die Berücksichtigung von Sondergruppen“ (Homosexuellen; Ausländern etc.), sondern um alle Beschäftigten, die insgesamt die Vielfalt einer Belegschaft ausmachen. Unter Diversity wird auch verstanden, dass Maßnahmen für eine Gruppe nicht wie bei einem Nullsummenspiel zu Lasten anderer Gruppen gehen. Ein gutes und gut gemanagtes Betriebsklima angesichts zunehmend vielfältigerer Belegschaften und demografischer Veränderungen kommt allen zugute, nicht zuletzt, weil dadurch ein starkes Commitment und eine hohe Arbeitsleistung systematisch gefördert werden. Wichtig ist auch noch, dass der Diversity-Ansatz kein altruistischer Gedanke des „Gutmenschentums“ ist, sondern ein betriebswirtschaftlicher und damit nutzenorientierter. Er zielt darauf ab, ein breites Reservoir von Beschäftigten, Geschäftspartnern und Zulieferern sowie Kund_innen zu erschließen und zu halten sowie unerwünschte Kosten infolge von Demotivation (und damit Arbeitsverweigerung, Ausschussproduktion und unzufriedene Kund_innen), eines hohen Krankenstandes und hoher Personalfuktuation zu umgehen und Imageschäden und Klagen wegen Verstößen gegen Antidiskriminierungsgesetze und -richtlinien zu vermeiden. Für Investitionen in Diversity-Aufgaben darf also auch ein „Return on Investment“ erwartet werden. Letz-

ter Punkt ist insofern wichtig, als in Deutschland mitunter gemeint wird, Diversity sei vor allem eine Frage der richtigen Einstellung und eines politisch korrekten Verhaltens, würde aber nichts kosten. De facto kostet Diversity-Management, weil

- Konzepterstellungen und Gremiensitzungen Arbeitszeit absorbieren;
- Bedürfnisanalysen, Maßnahmenentwicklungen, -realisierungen und -evaluationen nicht zum Nulltarif zu haben sind;
- Diskussionen und Erhebungen auch Erwartungen nähren, dass sich etwas ändert (u. U. Entwicklung von Anspruchsspiralen), weshalb von Anfang an klar sein muss, dass Bedürfniserhebung und -umsetzung auch in die Verantwortung jeder einzelnen beschäftigten Person fällt und nicht alleine Angelegenheit der Firmenleitung ist (Das auditberufundfamilie erfasst bspw. bei jeder Veränderungsdimension in einer eigenen Rubrik, wer für die Umsetzung dieses Punktes verantwortlich sein soll.);
- Anfragen von Besucher_innen, die die gute Praxis kennenlernen wollen, bedient werden müssen (Guggemos 2007; Stuber 2009).

Sind lebensweltliche Aufgaben (Betreuung, Pflege) ein Thema?

Bemerkt wird ein unspezifischer Wandel. Das Thema Pflege wird erst in Ansätzen systematisch behandelt. Noch scheinen die diesbezüglichen Aufgaben weitgehend im privaten Bereich der Beschäftigten zu liegen und nicht als betrieblich relevant erachtet zu werden. Wie beim Thema Leistungswandlung dominiert das Denken in Einzelfällen. Vorteil hiervon mag sein, dass einzelfallbezogene Lösungen individualisiert zugeschnitten und in der Regel im Konsens zwischen Firmen- bzw. Personalleitung und Betriebsrat entwickelt werden können. Von Nachteil ist aber, dass Einzelfalllösungen systemisches Lernen erschweren. Würden bspw. größere Zeiträume in den Blick genommen (z. B. ein kalendarisches Mitarbeiteralter zwischen 50 und 60 Jahren), so würde offensichtlich werden, dass innerhalb dieser Zeitspanne ein ganz erheblicher Teil dieser Altersgruppe Pflegeaufgaben zu bewältigen hat und von aufgebauten betrieblichen Unterstützungsstrukturen profitieren könnte.

Bei KMU ist kein elaborierter „Organisationsservice Kinder und Pflege“ wie z. B. in der BA zu erwarten. Was trotzdem gestärkt werden könnte, ist das systematische Lernen aus Einzelfällen des Vereinbarkeitsmanagements von Arbeit und Pflege. Der Schichtmodus der Chemiebranche zeigt hier zugleich Grenzen auf, als es hier zwar möglich ist, insgesamt weniger Stunden – und damit auch weniger Schichten – zu arbeiten, aber nicht z. B. bedarfsorientiert die Arbeit mal am Nachmittag für ein paar Stunden zu unterbrechen, um eine pflegebedürftige Person zu versorgen. Allenfalls können – ein gutes Ein-

vernehmen und entsprechende Kollegialität vorausgesetzt – im Team Schichten kurzfristig und unbürokratisch getauscht werden. Über die Halbierung von Schichten wird zwar gelegentlich nachgedacht, doch werden diesbezügliche Varianten bislang nicht ernsthaft erwogen oder getestet.

Die Befragung zu Entwicklungstrends im Bereich Pflege erbrachte mangels genauer Dokumentation eher gefühlte als gemessene Befunde. Festhalten lässt sich:

- Wenngleich Pflege noch oft Frauenarbeit ist, gibt es in den Betrieben auch Männer mit Pflegeverantwortung und deshalb reduzierter Arbeitszeit. Die untersuchten Betriebe setzen hier auf bedarfsentsprechende Einzelfalllösungen.
- Betriebe können – meist eher informell als systematisch – auf Kolleg_innen verweisen, die den Personen, die neu in eine Pflegekonstellation eintreten, wichtige Informationen zu Pflegefragen geben können.
- Eine systematische Zusammenarbeit mit einem bestimmten Sozialverband oder Träger von Alteinrichtungen erfolgt in der Regel in den mittelgroßen Betrieben nicht, ebenso wenig die Entwicklung formalisierter Routinen, wie mit dem Thema umgegangen werden soll.
- Wenn in diesem Bereich Fachwissen vorhanden ist, dann eher biographisch bedingt (z. B. über vormalige Zivildienstleistende oder über eigene Erfahrungen der Pflege von Betriebsräten bzw. Kolleg_innen), in der Regel aber nicht über systematische Fortbildungen.

Der Schichtmodus müsste bei der Planung pflegebezogener Informationsveranstaltungen und Weiterbildungen mitberücksichtigt werden (d. h. Schulungsangebote sollten u. U. mehrfach angeboten werden). Vom niederländischen Modell, das vorsieht, dass praktisch die gesamte Bevölkerung einen Kurs zum Thema Pflege absolviert, sind wir in Deutschland noch weit entfernt.

Gesagt werden kann, dass das Pflege Thema zwar jeweils zeitgleich nur einen kleinen Teil der Belegschaft tangiert, aber diese Personen dafür in ganz besonderem (oft existenziellem) Maße. Angesichts der heutigen im Vergleich zu Vorgängergenerationen geringen Geschwisterzahl ist anzunehmen, dass fast alle Personen zwischen 50 und 60 mit dem Thema irgendwann konfrontiert sein werden.

Betriebe sollten Pflegeverantwortliche nicht einfach aus dem Erwerbsleben ausscheiden (und nachher nicht mehr auf ihre Stelle zurückkehren) lassen, sondern zusammen mit den Betroffenen – nicht zuletzt aus Einkommensgründen – nach tragfähigen Vereinbarkeitslösungen suchen. Eine

systematischere Analyse und Dokumentation von Pflegekonstellationen, dabei auftretendem Unterstützungsbedarf und von der Tragfähigkeit der von Betriebsseite mit entwickelten Lösungen würde zwar zunächst einen Mehraufwand bedeuten, aber schon beim nächsten auftretenden Fall deutlich Früchte tragen.

Erfolgt eine Hinwendung zu „neuen“ Arbeitnehmergruppen?

Neue Arbeitnehmergruppen sind keine feststehende Größe, sondern variieren in Bezug auf ihre Zusammensetzung in den unterschiedlichen Regionen, insbesondere zwischen den sogenannten alten und neuen Bundesländern. Während in Westdeutschland das hier lange Zeit geltende, eher konservative Arbeitsmodell erst in den letzten Jahrzehnten aufgebrochen wurde und Frauen vermehrt Zugang zum Arbeitsmarkt und zur Beschäftigung auch in industriellen Bereichen bekamen, war dies in der DDR traditionell kein Merkmal des Arbeitssystems (u. a. infolge eines Arbeitskräftemangels bei gleichzeitig intensiver öffentlicher Kinderbetreuung, aber auch aufgrund eines arbeiterstaatsorientierten Bildes der erwerbstätigen Frau und Mutter). Das hat in gewisser Weise bis heute Bestand: Die Erwerbsbeteiligung von Frauen in der Industrie ist in den östlichen Bundesländern immer noch selbstverständlicher, auch wenn der Westen diesbezüglich aufholt. An unterstützenden betrieblichen Einrichtungen herrscht dennoch Mangel: Betriebskindergärten etwa sind selten, im Westen sind eingeschränkte Öffnungszeiten der öffentlichen Einrichtungen die Regel. Diesbezüglich stehen Betriebe u. U. vor der Aufgabe, sich mit Betreuungs- und Vereinbarungsfragen stärker als bisher zu beschäftigen. In einem dokumentierten Fall diente die intensive Befassung mit diesen Themen dem Betrieb sogar als Konkurrenzvorteil im Ringen um die Gewinnung neuer Arbeitskräfte.

Nahezu umgekehrt sieht es im Hinblick auf Arbeitskräfte mit Migrationshintergrund aus. Hier sind im Westen seit Mitte der 1950er Jahre gelenkte Zuwanderungen insbesondere in die industriellen Branchen zu verzeichnen. Im Osten ist dagegen der Ausländeranteil an der Wohnbevölkerung seit der Rückführung angolanischer, kubanischer und vietnamesischer Gastarbeiter_innen aus den RGW-Kooperationen der alten DDR äußerst niedrig. Entsprechend gering sind auch die Anteile von Personen mit Migrationshintergrund an der erwerbstätigen Bevölkerung. Die Beschäftigungssituation in den Fallbetrieben spiegelt dies wider – mit entsprechenden Folgen für das Arbeitskräfteangebot auf den regionalen Arbeitsmärkten. Der demografische Wandel wirkte sich in den in die Untersuchung einbezogenen Betrieben unterschiedlich aus, je nach Zuzugs- oder Wegzugsregion und aktueller Aus-

richtung auf Personalausbau, -stagnation oder -abbau sowie betriebsindividuellem Altersaufbau. Entsprechend suchen Betriebe auch für den produktiven Bereich zumeist bundesweit, bevorzugen dann aber häufig lokale Bewerber_innen.

Insgesamt zeichnet sich – was die Gender- und Migrationsspezifika angeht – eine vorsichtige Öffnung gegenüber „neuen“ Arbeitnehmergruppen ab, die allerdings schleppend verläuft; in gewisser Weise beobachtet man hier in der Chemieindustrie eine nachholende Entwicklung allgemeiner gesellschaftlicher Tendenzen. Trotz sich andeutender bzw. mancherorts bereits manifester Engpässe bei der Rekrutierung neuen Personals sind traditionelle Anwerbe- und Einstellungsmuster weiterhin äußerst verbreitet – eingeübte Routinen, positive Erfahrungen und möglicherweise eine geschlechts- wie migrationspezifische Nachfrage nach entsprechenden Arbeitsplätzen kommen hier zusammen. Das führt u. a. dazu, dass das Ziel der Verjüngung der Belegschaften meist über Ausbildungsinitiativen verfolgt wird und Ältere allenfalls in den Fokus geraten, wenn sie über eine besondere Expertise verfügen. Die Frage, ob unterschwellige Signale im Bewerbungsprozess – von der Ausschreibung bis hin zur Auswahl – diesbezüglich dann noch strukturierend wirken, wäre eine eigene Untersuchung wert. Als bewusstes Verhalten scheint das keine Rolle zu spielen, bis auf das Ansinnen, im Zweifelsfall ältere Arbeitnehmer_innen bei Personalumstrukturierungen als erste Ansprechpartner in den Blick zu nehmen. Das ist durchaus als eine Art positiver Diskriminierung in bester Absicht zu verstehen.

Werden Ältere über den Renteneintritt hinaus beschäftigt?

Aufgebautes betriebliches Erfahrungswissen, Rekrutierungsengpässe und ein sich abzeichnender Motivationswandel bei Älteren lassen vermuten, dass ein Teil von ihnen auch über die reguläre Altersgrenze hinaus weiter im Arbeitsleben aktiv sein will (oder wegen zu niedriger Rentenhöhe sein muss) und dass viele Betriebe kurz vor der Rente stehenden Beschäftigten entsprechende Angebote machen. Darauf ließen sich in unserer Untersuchung jedoch nur wenige Hinweise finden. Es scheint sich hier eher um Einzelfälle zu handeln, in denen etwa Spezialisten mit wenigen Stunden oder in Teilzeit für bestimmte ausgewählte Aufgaben zuständig bleiben. Meist handelt es sich um besonders qualifizierte Angestellte. Solche Vereinbarungen können von den Betrieben oder auch den Beschäftigten selbst angestoßen werden – ein Anrecht auf Weiterbeschäftigung wird aber generell verneint. Allgemeine Programme oder Absichtserklärungen der Betriebe, die über Einzelfallregelungen hinausgehen, haben wir nicht gefunden. Die befragten Beschäftigten in

der Produktion stehen einer Weiterbeschäftigung über den Renteneintritt zudem eher ablehnend gegenüber, gelegentlich kommt es auf der Meister- oder Spezialistenebene wohl zu Übergangsregelungen für die Monate im Anschluss an den Rentenübertritt. Die meisten Beschäftigten, die nach der Rente weiter erwerbstätig sein wollen, planen, sich nach dem Ausscheiden anderweitig und nicht im ehemaligen Betrieb zu engagieren. Als betriebliches Instrument scheint die Verlängerung des Beschäftigungsverhältnisses von Personen im Rentenalter nur marginale Bedeutung zu besitzen.

Orientieren sich Beschäftigte weiterhin an frühen Ausstiegen (bei finanzieller Absicherung)? Werden Überstunden u. a. mittels Langzeitkonten dafür angespart?

Dem Abbau und der Verschlechterung gesetzlicher, tarifvertraglicher und betrieblicher Optionen eines früheren Altersübergangs steht die prinzipielle Möglichkeit gegenüber, mit deutlich höheren Eigenleistungen auf einem Langzeitkonto Arbeitszeit anzusparen und damit zumindest einige Monate früher in den Ruhestand gehen zu können.⁴⁸

Zwei Überlegungen hierzu stellten die von uns befragten Beschäftigten in den Vordergrund. Zum ersten wurde über die eigene Erwerbs- und Gesundheitssituation reflektiert, wobei ab Mitte 50 häufig über die Zunahme gesundheitlicher Belastungen und Erschöpfungszustände geklagt wird, die ein weiteres Arbeiten zumindest erschweren. Solche Beeinträchtigungen, aber auch häufige Schlafprobleme (nicht nur bei Schichtbeschäftigten) führen dazu, dass die Angestellten entlastende Angebote (von der Massage am Arbeitsplatz während der Arbeitszeit über Sport bis hin zu Freischichten) mehrheitlich begrüßen. Es werden also durchaus Schwierigkeiten gesehen, bis zum Rentenalter „durchzuhalten“. Allenfalls werden nur kurze Übergangsphasen (ATZ) als möglich erachtet. Das hat in erster Linie mit befürchteten Rentenabschlägen zu tun, was in einigen westdeutschen Betrieben durch eine

48 Grundsätzlich sind hierbei zwei Varianten denkbar, zum einen ein Arbeitszeitkonto und zum anderen ein Konto mit Geldwerten. Aus arbeits- und gesundheitswissenschaftlicher Sicht wäre es als wenig sinnvoll zu erachten, einen etwas früheren Erwerbsausstieg mit zahlreichen vorherigen Überstunden zu erkaufen. Die alternative Variante, aus seinem Erwerbseinkommen einen Teil in einen entsprechenden Fonds einzuzahlen, der dann ab einem bestimmten Alter eine reduzierte Arbeitszeit und insgesamt einen früheren Erwerbsausstieg ermöglicht, wäre arbeitswissenschaftlich zu bevorzugen, steht jedoch unter dem individuellen Finanzierungsvorbehalt. Allgemein fällt auf, dass in Deutschland im Hinblick auf die Organisation von Lebensentwürfen und des Renteneintrittsalters kaum auf individuelle bzw. über den Markt organisierte Regelungen gesetzt wird – wenn solchen Vorschlägen nicht sogar aggressiv entgegengetreten wird. Tarifpartnerschaftliche Regelungen scheinen hier ein guter Kompromiss zu sein.

erhebliche Senkung der Betriebsrentenansprüche verstärkt wird. Festhalten lässt sich also, dass viele der befragten Beschäftigten den Paradigmenwechsel hin zu verlängerten Erwerbsbiografien aufgrund des finanziellen Drucks längst vollzogen haben. Die betrieblichen Angebote (Sport, Massagen etc.) und die tarifvertraglich ermöglichten Entlastungen (Altersfreischichten) erweisen sich dabei als Hilfestellungen. Zugleich aber wird damit auf zeitnahe Entlastungen (AFZ, Überstundenausgleich etc.) orientiert anstatt auf das längerfristige Ansparen von Arbeitszeit. Anstatt in Vollzeit bis zu einem frühen, durch die ATZ ermöglichten Ausstieg zu arbeiten, dominiert nun eine Form reduzierter Vollzeit bis nahe an die Regelaltersgrenze, die u. a. durch sogenannte Ergonomieangebote unterstützt wird. Angestrebt wird also ein zeitnahes, belastungsminderndes Arbeitszeitregime. Das heißt nicht, dass die Beschäftigten nicht früher mit der Erwerbsarbeit aufhören wollen, sondern dass finanzielle Überlegungen und die Aussicht, selbst dafür vorher Arbeitszeit ansparen zu müssen, sie davon abhalten.

Was bedeuten die Befunde in arbeitspolitischer Hinsicht?

- In KMU herrscht eine ausgeprägte Konsenskultur, zumindest solange keine größeren Entlassungen oder Übernahmen anstehen. Es fanden sich in unserer Untersuchung auch Fälle, wo Firmenübernahmen Betriebsleitung und Betriebsrat enger zusammenschweißten und ein belastbares Vertrauensverhältnis für die Folgezeit begründeten. Betriebsräte können die Implementierung neuer Maßnahmen sowohl vorantreiben als auch bremsen. Sie sehen sich dabei in der Regel einem pragmatischen Kurs verpflichtet, der dazu führen kann, dass nicht alle Forderungen von Belegschaftsangehörigen unterstützt werden. Betriebsräte fürchten mitunter, ihr in den Interviews oftmals bekundetes „gutes Einvernehmen“ mit Personalverantwortlichen bzw. mit der Firmenleitung aufs Spiel zu setzen, indem sie (ihrer Meinung nach) wenig erfolgsträchtige Maßnahmen befürworten. Zu berücksichtigen ist dabei auch, dass nicht alle befragten Betriebsräte zu 100 Prozent freigestellt sind, was ihnen nach eigenem Bekunden nicht nur den Vorteil bringt, der Entwertung ihres Fachwissens durch eine komplette Freistellung zu entgehen, sondern auch die Fertigungskontexte und die Initiatoren von Reformvorschlägen genauer zu kennen und damit deren Relevanz besser einschätzen zu können. Für die Beurteilung des zu erwartenden Erfolgs oder Misserfolgs aktuell diskutierter Maßnahmen spielen häufig auch Erfahrungen mit ähnlichen Anläufen in der Vergangenheit eine wichtige Rolle. Diese sind nach Meinung befragter (erfahrener) Betriebsräte ein wichtiges Lernfeld insbeson-

dere für neue – und mitunter noch sehr optimistische – Personalverantwortliche, weil sie Hinweise darauf bieten, aus welchen Gründen Maßnahmen scheitern oder erfolgreich sind.

- Bei den in die qualitative Befragung einbezogenen Betrieben zeigte sich entsprechend häufig eine konsensorientierte Haltung der Betriebsräte, häufig mit dem Verweis auf erfolgreiche Formate zur Durchsetzung eigener Interessen (z. B. Jour fixe und Monatsgespräche mit der Firmenleitung) und auf das Bemühen, aus weniger erfolgreichen Formaten zu lernen (z. B. aus quantitativen Belegschaftsbefragungen mit widersprüchlichen oder schwer zu deutenden Ergebnissen oder aus mehr oder weniger von oben angeordneten gesundheitspolitischen Maßnahmen, die teilweise zu Unzufriedenheit unter den Beschäftigten geführt hatten und nicht selten nach kurzer Zeit wieder eingestellt worden waren).
- Häufig hoben die Betriebsräte hervor, in einer besonders guten Branche und Firma tätig zu sein. Damit rechtfertigten sie z. T. ihre große Loyalität gegenüber ihren Arbeitgebern: Das positive Verhältnis zur Geschäftsleitung, so die wiederholte Erklärung, wolle man nicht leichtfertig mit unausgegorenen Vorschlägen aufs Spiel setzen. Gerade in dezentralen Lagen waren viele der Befragten froh, bei einer renommierten Firma arbeiten zu können, und gaben deshalb an, dort unbedingt bis zur Rente bleiben zu wollen. Viele betonten die strukturpolitische Bedeutsamkeit ihres Arbeitgebers für die Region, in der sie leben.
- Relativ oft wurde in den Betriebsbefragungen thematisiert, dass die eigene Firma in den letzten Jahren ein oder mehrmals verkauft wurde und dabei den Mutterkonzern gewechselt hat. Die damit einhergehenden psychischen Belastungen der Beschäftigten und der Umstand, dass die untersuchten Betriebe häufig die größten und wichtigsten Arbeitgeber vor Ort sind, erklären einmal mehr, weshalb Firmenleitung, Personalabteilung und Betriebsrat häufig die Einschätzung teilen, sie säßen in einem gemeinsamen Boot, anstatt sich als Gegenspieler oder Kontrahenten wahrzunehmen. Verhandlungs- und Übergangsprozesse im Zuge von Eigentümerwechseln können anscheinend trotz Meinungsverschiedenheiten und Interessendivergenzen eben auch Vertrauen aufbauen und zusammenschweißen.
- Die Haltung „Mein Ansehen bleibt erhalten, wenn ich mit meiner Verantwortung auch verantwortungsbewusst umgehe“ konnte in den Fallstudien auch auf die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung bezogen festgestellt werden. Das Bewusstsein, dass sie über die gesetzlichen Vorgaben hinaus regionale Verantwortung tragen und einen Vorbildcha-

rakter haben, scheint in etlichen der befragten Firmen verankert zu sein. Teils auf Anregung des jeweiligen Dachkonzerns haben einige sich auch mit dem Thema „Corporate Social Responsibility“ befasst und sind entsprechende Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen Organisationen eingegangen. Sie beteiligen sich an der Organisation und Durchführung von lokalen bzw. regionalen Veranstaltungen wie Sportevents, arbeiten mit Schulen und Bildungsträgern zusammen, und ihre Führungskräfte engagieren sich bei Kammeraktivitäten und -prüfungen. Verantwortung bezieht sich in der chemischen Industrie ob riskanter Stoffe und Produktionsabläufe allgemein auf die Trias HSE, d.h. auf die Prozessbeherrschung zur Vermeidung von Störfällen (angefangen bei der Anlieferung der Rohmaterialien bis hin zum Abtransport der Fertigprodukte unter Einhaltung nationaler wie internationaler Vorschriften und Zertifizierungen), auf die Minimierung des Schadstoffeintrags in die Umwelt im Normalbetrieb und nicht zuletzt auf den Gesundheitsschutz für die Belegschaftsangehörigen – idealerweise im Zusammenspiel von Verhältnis- und Verhaltensprävention. Bei der Erhebung psychischer Belastungen gewerblicher Mitarbeiter_innen konnte noch Steigerungspotenzial ausgemacht werden.

Aus der Sicht industrieller Beziehungen tangieren Alter(n)s- und das damit verbundene Gesundheitsmanagement die betriebliche Leistungsfähigkeit sowie den individuellen Leistungsabrufl unmittelbar. Da dieses Tätigkeitsfeld stark von tarifvertraglichen Regelungen bestimmt ist, müssen die in den entsprechenden Tarifverträgen formulierten (und zumeist an Großbetrieben ausgerichteten) Zielsetzungen an die betrieblichen Realitäten in KMU angepasst werden. Dass es diesbezüglich unterschiedliche Schwerpunktsetzungen und Bilanzierungen vonseiten der betrieblichen Akteure gibt, kann kaum überraschen, obwohl insgesamt eine eher hohe Überein- und Zustimmung in Bezug auf die allgemeinen Richtlinien festzustellen ist. Unter diesen Umständen sind Betriebsräte und Management gefordert, Einzelmaßnahmen zu einer systemischen Personalentwicklung zusammenzufügen, die den in anderen Bereichen geltenden Professionalisierungsmaßstäben genügen kann. Gegenwärtig dominieren Einzelfalllösungen, der Aufbau einer systemischen professionalisierten Praxis scheint wenig entschlossen angegangen zu werden – mit Ausnahme weniger Bereiche, die aus dem einen oder anderen Grund besonders wichtig erscheinen (z. B. Ernährung). Damit erhält das Thema professionelles Alter(n)s- und Gesundheitsmanagement trotz seiner offensichtlichen Dringlichkeit nicht die benötigte Aufmerksamkeit der Beteiligten – konkrete Fort-

schritte verdanken sich eher gut funktionierenden Beziehungen zwischen den betrieblichen Akteuren als der besonderen Nutzung von Know-how und Informationen. So wäre z. B. für alle betriebspolitisch Beteiligten der Zugang zu Daten über Krankheitsfälle und Arbeitsunfähigkeiten dem Aufbau eines solchen professionalisierten Systems dienlich – gegenwärtig scheint ein solches Ansinnen in der Auseinandersetzung der betrieblichen Akteure allerdings eher als vermeintlich taktisch motiviertes Verhalten des Gegenübers seines inhaltlichen Wertes beraubt. Das verweist auf ein gestörtes Vertrauensverhältnis, wofür es Gründe geben dürfte, die auch jenseits des Gesundheitsthemas liegen können.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für ein professionalisiertes und systemisch ausgerichtetes Alter(n)smanagement ist eine qualifizierte Altersstrukturanalyse, die neben den Daten zur Altersstruktur auch Gesundheitsdaten erhebt. Dieses auf die sinnvoll (und auch datenschutzrechtlich erlaubte) kleinste Einheit, u. U. auf eine Arbeitsgruppe herunterzubrechen, ist auch in den derzeit üblichen Altersstrukturanalysen zumeist gang und gäbe; dieses in einer qualifizierten Altersstrukturanalyse in dieser Tiefe anzuwenden, wäre unumgehbare Vorbedingung eines systematischen Vorgehens.

Von hoher Bedeutung ist auch die Frequenz: Als regelmäßig eingesetztes Instrument gewinnt die (qualifizierte) Altersstrukturanalyse eine objektivierende Kraft, die sich dem bisweilen üblichen taktischen Geplänkel entziehen kann. In der praktischen Umsetzung sind die Unterstützungstools von BAuA, INQA und ddn sicherlich brauchbare Mittel, die der Zugehörigkeit zu der einen oder anderen Interessengruppe relativ unverdächtig sind und damit den betriebspolitischen Akteuren auf beiden Seiten hilfreich sein könnten. Auf einem solchen Fundament aufbauend könnte betriebliches Alter(n)smanagement, inklusive des Gesundheitsmanagements, unter der gezielten Einbeziehung der Arbeitnehmer_innen institutionalisiert werden und so die mit der Einzelfallorientierung entstehenden Nebentransaktionskosten relativieren. Die Hinzuziehung umfassender Daten sollte dem Ziel des Aufbaus eines von allen Seiten anerkannten professionellen Systems ebenso dienlich sein.

Von nicht geringem arbeitspolitischem Wert ist die in den Fallbetrieben durchgängig anzutreffende Wertschätzung älterer Beschäftigter. Eine solche Anerkennung könnte – gerade angesichts der ebenfalls häufig angesprochenen Alterseffekte wie Leistungswandel und Besonderheiten von Krankheitsverläufen – als Anknüpfungspunkt für Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeitswelt dienen, mit denen das zukünftig verlängerte Erwerbsleben positiv flankiert werden könnte. Um nicht einer bloßen Verlängerung das Wort zu reden, wäre zu überlegen, inwieweit Ältere nicht als eine Art „neue“ Ar-

beitnehmergruppe zu konzipieren wären, die für viele Betriebe besonders wertvoll sind und daher Unterstützungsleistungen ebenso selbstverständlich in Anspruch nehmen können, wie junge Eltern Kinderbetreuungsangebote oder andere Beschäftigte Sprachkurse.

Schlussfolgerungen für die Tarifvertragsparteien

Die tarifvertraglichen Impulse kommen in den untersuchten Betrieben an – soweit die gute Nachricht aus arbeits- und beschäftigungspolitischer Sicht. Mit den untersuchten Fallbetrieben standen allerdings explizit solche im Fokus, die sich zur Tarifautonomie bekennen; für Betriebe außerhalb der verbandlich organisierten Strukturen können damit keine Aussagen etwa zur Anwendung des Instruments Altersstrukturanalyse getroffen werden. Es ist zu vermuten, dass dort tarifliche Regelungen nicht oder nur in Teilen bekannt sind und umgesetzt werden.

Aber auch in den tarifierten KMU sieht nicht alles rosig aus: Die tariflichen Regelungen werden in den Fallbetrieben zumeist eher statisch und ohne größeres Engagement umgesetzt. Was zwischen den Tarifpartnern vereinbart ist, wird als betriebliche Aufgabe eher mühsam abgearbeitet. Dass in den Interviews immer wieder von der Notwendigkeit sequenzieller Altersstrukturanalysen die Rede war, verweist auf unterschiedliche Niveaus bei der Umsetzung einzelner tarifvertraglicher Vorgaben (s. o.). Andere beklagen das fehlende dynamische Moment in der betrieblichen Praxis, das zu einer sich selbst tragenden Entwicklung beitragen könnte. Damit besteht die Gefahr, dass die Themen eines integrierten und professionalisierten Alter(n)smanagements entweder als von oben gesetzt gesehen werden und es damit eine unkämpfte Arena ohne Entwicklungsperspektive bleibt, oder es von den Beschäftigten umgekehrt als eher „blutleeres“ Instrument wahrgenommen wird. Eine Dynamisierung und Systematisierung des Alter(n)smanagements ohne den Einbezug der Belegschaft verschenkt aber das Potenzial, zusammen mit ihr Alter und Altern auch im betrieblichen Sinne positiv zu gestalten. In diesem Sinn fehlt bislang eine betriebliche Kultur, die über das Management tariflich vereinbarter Regeln hinausgeht. Das scheint insbesondere ein strukturelles Problem der KMU zu sein – im Gegensatz dazu verfügen Großbetriebe über vielerlei Möglichkeiten, hier initiativ zu werden. Notwendig wäre es daher, auf der Grundlage etwa einer Kooperation der Tarifvertragspartner (regional) besondere Maßnahmen zur spezifischen Unterstützung von KMU auf diesem Feld zu initiieren bzw. weiterzuentwickeln.

Alterung bzw. Altersübergang als Thema der Interessenvertretung und der Betriebe

Ohne Zweifel sind die betrieblichen Interessenvertretungen vor die Situation gestellt, den sich anbahnenden demografischen Wandel in den Betrieben zu begleiten. Sie können dies aus einer abwartenden Position heraus tun, dann dürfte ein schnelles Reaktionsvermögen auf eintretende Problemlagen gefordert sein. Sie können aber auch proaktiv tätig werden und sich somit stärker konstruktiv einbringen. Dann stünde der Aufbau eines strukturierten Prozesses zur Debatte – statt der vielerorts (mindestens in KMU) vorherrschenden Einzelfalldiagnose. Das hieße etwa, Leistungswandel als wahrscheinliche Veränderung zu identifizieren und im Einzelfall als professionell begleitete Begutachtung zu bearbeiten. Mit anderen Worten: Es geht darum, die älter werdenden Beschäftigten und ihre Kolleg_innen mit dieser Herausforderung nicht alleinzulassen und dafür zu sorgen, dass beides – sowohl Verhältnis- als auch Verhaltensprävention – genügend berücksichtigt wird. Ein geeignetes Instrument hierfür könnten Befragungen der Beschäftigten etwa zu den Ursachen von Belastungen und leistungswandelnder Performanz sein, sowohl im Betrieb als auch im Privatleben. Da solche Befragungen unter denjenigen, die sich daran beteiligen, allerdings meist Erwartungen schüren, müsste gewährleistet sein, dass daraufhin auch tatsächlich Initiativen und Taten folgen. Mit diesem Ansatz ließen sich bestimmte Probleme vorausschauender und besser identifizieren, zudem könnten die in den Betrieben bereits vorhandenen Daten damit verknüpft und ausgewertet werden.

Im Zusammenspiel von Rahmenbedingungen und Person käme es darauf an, die Arbeitsfähigkeit – bspw. mittels Gefährdungs- und Arbeitsplatzstrukturanalysen, u. U. unter Zuhilfenahme des Instruments Arbeitsbewältigungsindex – der jeweiligen auf dem Arbeitsplatz beschäftigten Person subjektiv wie zugleich systematisch einzuschätzen, um valide Erkenntnisse zu generieren. Über den Einsatz eines von den verschiedenen betrieblichen Akteuren gemeinsam verabredeten Instrumentariums wie etwa der Altersstrukturanalyse wäre eine gewisse Verlässlichkeit bei der Beurteilung der Ergebnisse sichergestellt. Systematisches und geteiltes Wissen über geeignete (überbetriebliche) Maßnahmen könnten diesen Ansatz ergänzen.

In diesem Zusammenhang wäre es allerdings kaum hinreichend, Gesundheit nur als das Vorhandensein von Leistungsfähigkeit aufgrund der Abwesenheit von Krankheit zu betrachten – eine solche Einstellung würde dem Verschleiß von Menschen Tür und Tor öffnen. Vielmehr müssen Gesundheit und Leistung als komplementäre Zielsetzungen des Gesundheits- und Altersmanagements aufgefasst werden, die manchmal auch in Widerstreit geraten

können. Gesundheit wird erhalten, um Leistung abrufen zu können, was je nach Anforderungsstärke und Ressourcenverfügung die Gesundheit fördern und erhalten, aber auch belasten kann. Gerade darin offenbart sich das Zusammenspiel von Verhältnis- und Verhaltensprävention als ganzheitlicher Ansatz einer nachhaltig angelegten Präventionspolitik, die sowohl den Betrieben als auch den dort arbeitenden Menschen zugutekommen soll. Werden diese beiden Aspekte nicht richtig ausbalanciert, ist damit keinem wirklich gedient. Das Thema ist nicht neu in der Auseinandersetzung von betriebspolitischen Akteuren sowie in ihren gewerkschaftlichen und verbandlichen Pendanten. Allerdings stoßen wir bis heute auf beiden Seiten regelmäßig auf eine Art Schützengrabenmentalität, die einem systemischen, der alternden Erwerbsbevölkerung bewusst Rechnung tragenden Ansatz nicht wirklich förderlich ist.

So wäre etwa hinsichtlich der Arbeitszeitordnungen zu fragen, ob die lebensphasenspezifische Flexibilisierung (als Angebot zur Bearbeitung von Herausforderungen in unterschiedlichen Lebenssphären) in jedem Fall einer produktionsoptimierenden Flexibilisierung entgegenstehen muss bzw. andersherum, ob eine an dem Ziel der Produktionsoptimierung ausgerichtete Flexibilisierung in jedem Fall Nachteile für die Beschäftigten und ihr soziales Leben außerhalb des Betriebes mit sich bringen muss. Hier die Erwartungen und Bedürfnisse der anderen Seite ernst zu nehmen, hieße u. U., althergebrachte Modelle mithilfe von neuen technischen Möglichkeiten zu modernisieren und anzupassen und dabei den Interessenausgleich in den Mittelpunkt zu stellen. Dass damit ein erheblicher (beidseitiger) Aufwand verbunden wäre, scheint offensichtlich. Entsprechende Benefits für beide Seiten könnten diese Mühen rechtfertigen. Ob der Umgang mit den derzeit immer noch relativ starren Arbeitszeitmodellen mit ihren vielfältigen Ausnahmeregelungen in der Praxis wegen Krankheit, Pflege, Betreuungsbedarf etc. wirklich weniger Aufwand bedeutet, sei außerdem dahingestellt. Nicht zuletzt dürften Überlegungen zu einer Arbeitszeitreduzierung im Zuge der zunehmenden Digitalisierung und der damit verbundenen Produktivitätsvorteile neuen Schwung in die Diskussion darüber bringen, wie eine verbesserte Work-Life-Balance erreicht werden kann.

Das Leistungsvermögen alternder Belegschaften durch vielfältige Rekrutierungsbemühungen – insbesondere unter sogenannten neuen Arbeitnehmergruppen – dauerhaft aufrechtzuerhalten, ist ein voraussetzungsreiches Unterfangen. Neben der grundlegenden Sicherung der Integrität von Belegschaften durch die weitgehende Inklusion von Rand- in Stammbeslegschaften, die ggf. durch entsprechende tarifliche bzw. gesetzliche Initiativen zu

rahmen wäre, scheint auch die soziale Inklusion neuer und alter Beschäftigengruppen das Gebot der Stunde. Das umfasst Teilzeitarbeitende ebenso wie prekär Beschäftigte und den Schutz ggf. frühzeitig in den Ruhestand gehender Beschäftigter vor Altersarmut. Mehr soziale Sicherheit müsste die Zielsetzung für alle Beschäftigten sein, gerade für all diejenigen, die mit den Anforderungen eines tendenziell verlängerten Erwerbslebens konfrontiert sein werden.

Eine gute Grundlage dafür bietet nicht zuletzt die dauerhafte und über rein funktionale Ziele hinausgehende Weiterbildung und Qualifizierung von Beschäftigten. In deren Fokus sollten alter(n)s- und lebensphasengerechte Formate stehen, auch unabhängig von konkreten Tätigkeiten und Aufgabenprofilen. Das lässt sich als Investition in die individuelle und betriebliche Zukunft verstehen, die in der Arbeitswelt eng miteinander verknüpft sind. Arbeitskraft als eine Ressource zu begreifen, die gepflegt und gehegt werden muss, dürfte angesichts des voranschreitenden demografischen Wandels in größerem Maße zur Selbstverständlichkeit werden. Dies wäre zumindest aus Sicht aller Beteiligten zu hoffen. Der Aufbau eines systemischen Beschäftigungsmanagements ist eine Gestaltungsaufgabe für alle betrieblichen Akteure, einschließlich der Beschäftigten. Allen sind in der Betonung nachhaltiger Produktivität sowohl verhaltens- wie verhältnispräventive Ziele wertvoll, da nur im Zusammenspiel beider Facetten die Zielsetzung zu erreichen ist. Dass dabei partikulare Interessen eine Rolle spielen, ist bewusster Teil der Auseinandersetzungen.

6 BRANCHENBEFRAGUNG

Um die Befunde der qualitativen Erhebung besser einordnen und auf ihre Allgemeingültigkeit hin überprüfen zu können, werden diese im Folgenden durch die Ergebnisse der quantitativen Befragung ergänzt. Zunächst gehen wir auf die Struktur der teilnehmenden Betriebe ein, bevor wir sodann deskriptive Befunde darstellen. Sofern möglich, vergleichen wir diese auch mit vorliegenden Ergebnissen anderer Erhebungen, um so z. B. Aussagen zur Verbreitung altersspezifischer Maßnahmen in den Betrieben der Chemieindustrie im Vergleich zu Betrieben anderer Branchen sowie zu möglichen Erklärungen hierzu treffen zu können.

6.1 Struktur der teilnehmenden Betriebe

Für die quantitative Untersuchung wurden insgesamt 9.471 Klein- und Mittelbetriebe mit 20 bis 500 Beschäftigten der Branchen des Geltungsbereichs der IG BCE⁴⁹ aus der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit (BA) gezogen und mit der Bitte angeschrieben, an der Online-Umfrage teilzunehmen (Anschreiben und Fragebogen siehe Anhang, separat veröffentlicht unter www.boeckler.de/pdf_fof/100071.pdf). Beteiligt haben sich an der Umfrage im Zeitraum Mitte Juli 2016 bis Ende Oktober 2016 insgesamt 385 Betriebe⁵⁰ (Rücklaufquote: 4,1%⁵¹). Die Erhebung führte das Umfragezentrum Bonn (uzbonn) im Auftrag des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) durch. Der Fragebogen wurde mehrheitlich durch die Leitung oder durch Mitarbeiter_innen der Personalabteilung, die Geschäftsleitung bzw. -führung beantwortet. Die befragten Personen waren zu 46 Prozent 30 bis

49 Um eine ausreichende Fallzahl an realisierten Interviews zu erreichen, wurden neben Betrieben der chemischen und pharmazeutischen Industrie auch Betriebe anderer Wirtschaftszweige aus dem Geltungsbereich der IG BCE einbezogen.

50 Von den 385 Betrieben haben 341 Betriebe vollständig an der Befragung teilgenommen. Die vorliegenden Angaben der Betriebe, die den Fragebogen nicht vollständig ausgefüllt haben, werden jeweils berücksichtigt, wodurch sich die Fallzahlen bei den unterschiedlichen Fragen entsprechend unterscheiden. Sieben Betriebe haben zudem mit der Beantwortung der Befragung begonnen, hatten jedoch keine Beschäftigten mit 50 Jahren und älter und wurden daher nicht weiter befragt.

51 Durch den Versand eines Reminder-Schreibens (siehe Anhang) Mitte September 2016 konnte die Zahl der teilnehmenden Betriebe mehr als verdoppelt werden.

50 Jahre und zu 37 Prozent 50 bis unter 60 Jahre alt. Lediglich sechs Prozent der Befragten waren jünger als 30 Jahre und elf Prozent älter als 60 Jahre alt.

73 Prozent der befragten Betriebe hatten ihren Sitz in Westdeutschland und 27 Prozent in Ostdeutschland. Die teilnehmenden Betriebe verteilten sich laut eigener Angaben wie folgt auf die unterschiedlichen Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweige (vgl. Tabelle 11): 31 Prozent der befragten Betriebe sind den Kleinbetrieben mit 20 bis 49 Beschäftigten zuzuordnen und 27 Prozent der Betriebe beschäftigen zwischen 50 und 99 Mitarbeiter_innen. 24 Prozent der Betriebe haben zwischen 100 und 199 Beschäftigte, während in 13 Prozent der Betriebe zwischen 200 und 500 Personen tätig sind. Darüber hinaus gaben knapp fünf Prozent an, mehr als 500 Beschäftigte zu haben, und ein Prozent, weniger als 20 Beschäftigte. Auch wenn diese Betriebe definitionsgemäß nicht zu unserer Untersuchungsgruppe gehören, haben wir sie dennoch in die Auswertungen einbezogen.⁵²

15 Prozent der teilnehmenden Betriebe sind ihren Angaben nach in der chemischen und drei Prozent in der pharmazeutischen Industrie tätig. Die meisten der befragten Betriebe (21 %) gehören der Gummi- und Kunststoffindustrie an, gefolgt von der Sanierungs-/Abfallwirtschaft und nuklearen Endlagerung mit 19 Prozent. Nur wenige Betriebe sind dem Bereich der Elektrizitätswirtschaft (9 %), der Glas- und Keramikindustrie (7 %), der Papier- und Zellstoffindustrie (3 %), der Gewinnung von Steinen und Erden bzw. Bergbau (4 %) und der Lederindustrie (0,3 %) zuzuordnen. Aus der Mineralölwirtschaft bzw. Erdgas- und Erdölförderung hat kein Betrieb an der Umfrage teilgenommen. 20 Prozent der Betriebe gaben an, keiner der genannten Branchen anzugehören bzw. waren anhand ihrer Angabe nicht eindeutig zuordenbar.

Zur Bereinigung eventueller Verzerrungen durch disproportionale Ausfälle werden die folgenden deskriptiven Auswertungen gewichtet ausgewiesen. Die Gewichtung erfolgt in Form einer Hochrechnung auf die Grundgesamtheit, die sich aus der Betriebsdatei der BA vom 30. Juni 2015 ergibt. Für die Gewichtung wurden sowohl die 385 auswertbaren Fälle als auch die 9.657 Fälle⁵³ der Grundgesamtheit jeweils einer Matrix zugeordnet, die auf Basis von zehn Wirtschaftsbereichen innerhalb des Geltungsbereichs der IG BCE

52 Diese Abweichung in der Betriebsgröße ergibt sich, da die Ziehung der Betriebe auf Basis der Betriebsdatei vom 30. Juni 2015 erfolgte.

53 Die Abweichung von den 9.741 angeschriebenen Betrieben ergibt sich dadurch, dass aus der Mineralölwirtschaft bzw. Erdgas- und Erdölförderung kein Betrieb an der Umfrage teilgenommen hat und die Betriebe dieser Branche aus der Grundgesamtheit demnach nicht in die Matrix zur Berechnung der Hochrechnungsfaktoren eingegangen sind.

Tabelle 11

Größen- und Branchenstruktur der teilnehmenden Betriebe (in %)**Betriebsgröße**

1 – 9 Beschäftigte	1,0
20 – 49 Beschäftigte	30,7
50 – 99 Beschäftigte	26,8
100 – 199 Beschäftigte	23,9
200 – 500 Beschäftigte	13,0
Mehr als 500 Beschäftigte	4,7

Wirtschaftszweige

Gewinnung von Steinen und Erden, Bergbau	3,6
Mineralölwirtschaft, Erdgas- und Erdölförderung	–
Lederindustrie	0,3
Papier- und Zellstoffindustrie	2,9
Gummi- und Kunststoffindustrie	20,5
Chemische Industrie	15,3
Pharmazeutische Industrie	2,9
Glas- und Keramikindustrie	7,0
Sanierung/Abfallwirtschaft und nukleare Endlagerung	18,7
Elektrizitätswirtschaft	8,5
Sonstige/nicht zuordenbar	20,3

Anmerkung: Vier Betriebe gaben an, weniger als 20 Beschäftigte und 18 Betriebe mehr als 500 Beschäftigte zu haben. Die Fälle werden in den folgenden Auswertungen dennoch berücksichtigt; nicht hochgerechnete Werte.

und vier Betriebsgrößenklassen gebildet wurde. Schließlich wurde für jede Zelle dieser Matrix ein bestimmter Hochrechnungsfaktor berechnet und dieser den jeweiligen in dieser Zelle befindlichen Betrieben zugewiesen.

Vergleicht man die Ergebnisse unserer Erhebung mit anderen Erhebungen wie dem IAB-Betriebspanel, sind verschiedene Aspekte zu beachten: Neben dem Umstand, dass es sich bei der hier vorgestellten Umfrage um eine Ein- und keine Mehrthemenbefragung handelt, ist insbesondere auch die Größenstruktur der teilnehmenden Betriebe zu berücksichtigen. Da die Ausgestaltung der altersspezifischen Personalpolitik stark mit der Betriebsgröße zusammenhängt, ist davon auszugehen, dass die in einer Befragung getroffene Größenabgrenzung die Ergebnisse beeinflusst.

6.2 Deskriptive Ergebnisse

6.2.1 Betriebsstruktur

Durchschnittlich waren in den Betrieben der betrachteten Wirtschaftszweige am 31. Dezember 2015 166 Beschäftigte tätig, 82 Prozent der Betriebe hatten Beschäftigte in der Produktion, deren durchschnittliche Anzahl betrug 76 Personen. In 97 Prozent der Betriebe waren Frauen beschäftigt. Der Frauenanteil in den Betrieben lag bei 25 Prozent. In 59 Prozent der Betriebe arbeiteten zum 31. Dezember 2015 Beschäftigte in Schichtarbeit, der Anteil der Schichtarbeiter_innen an der Gesamtbeschäftigung lag bei 30 Prozent. Unter den Schichtarbeiter_innen waren 45 Prozent mindestens 50 Jahre alt. Teilzeitbeschäftigt war in den Betrieben zu dem Zeitpunkt ein Anteil von sieben Prozent der Beschäftigten. 48 Prozent dieser in Teilzeit Arbeitenden waren mindestens 50 Jahre alt.

17 Prozent der Beschäftigten in den Betrieben übten einfache Tätigkeiten aus, die keine Berufsausbildung erfordern, 62 Prozent Tätigkeiten, die eine abgeschlossene Lehre, eine vergleichbare Berufsausbildung oder eine entsprechende Berufserfahrung voraussetzen, und 17 Prozent solche, die einen Hochschulabschluss voraussetzen. 49 Prozent der Betriebe bildeten Ende 2015 aus; der Auszubildendenanteil (an der Gesamtbeschäftigung) betrug im Durchschnitt etwa vier Prozent.

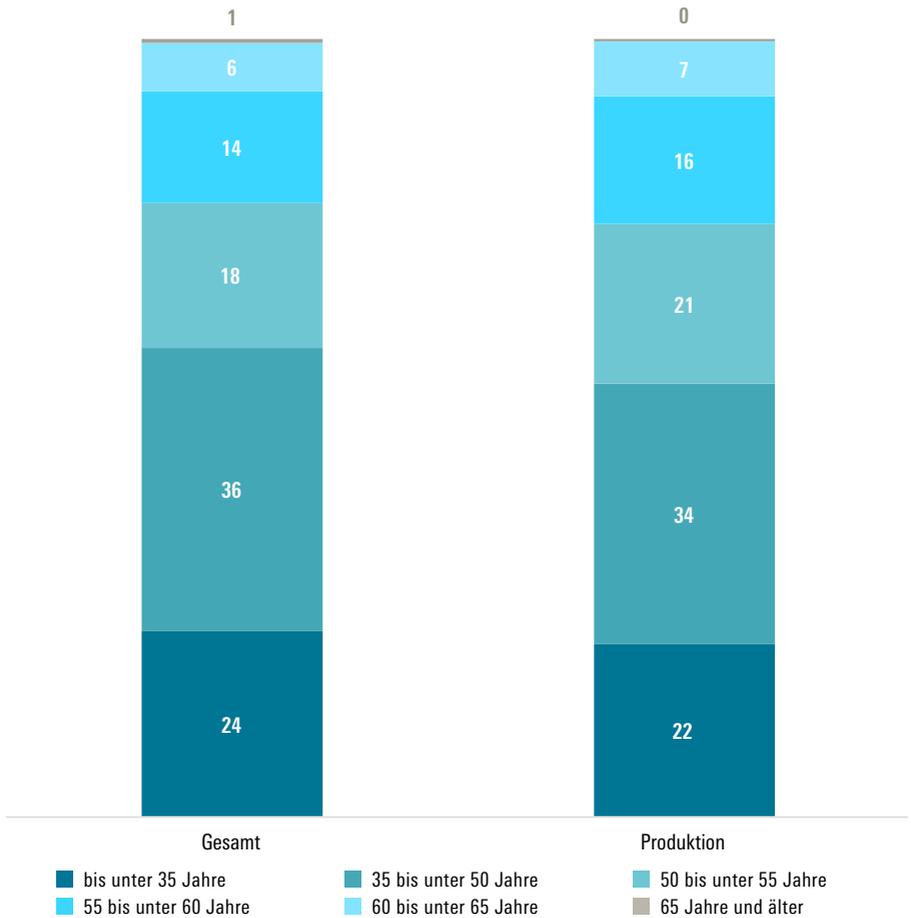
Bei 62 Prozent der Betriebe handelt es sich um unabhängige, eigenständige Unternehmen bzw. eigenständige Einrichtungen ohne Niederlassungen an anderer Stelle, bei zwölf Prozent um die Zentrale oder Hauptverwaltung eines Unternehmens bzw. einer Einrichtung mit Niederlassungen, Dienststellen oder Filialen anderswo. 22 Prozent waren Niederlassungen, Dienststellen oder Filialen eines größeren Unternehmens bzw. einer größeren Einrichtung und bei vier Prozent handelte es sich um eine regionale oder fachliche Mittelinstanz eines verzweigten Unternehmens bzw. einer verzweigten Behörde oder Einrichtung.

6.2.2 Ältere Beschäftigte im Betrieb

Altersstruktur

Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Altersstruktur der Beschäftigten der Klein- und Mittelbetriebe im Geltungsbereich der IG BCE: 24 Prozent der Beschäftigten sind jünger als 35 Jahre und 36 Prozent zwischen 35 und 49

Altersstruktur der Beschäftigten (in der Produktion; in %)



Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016; hochgerechnete Werte

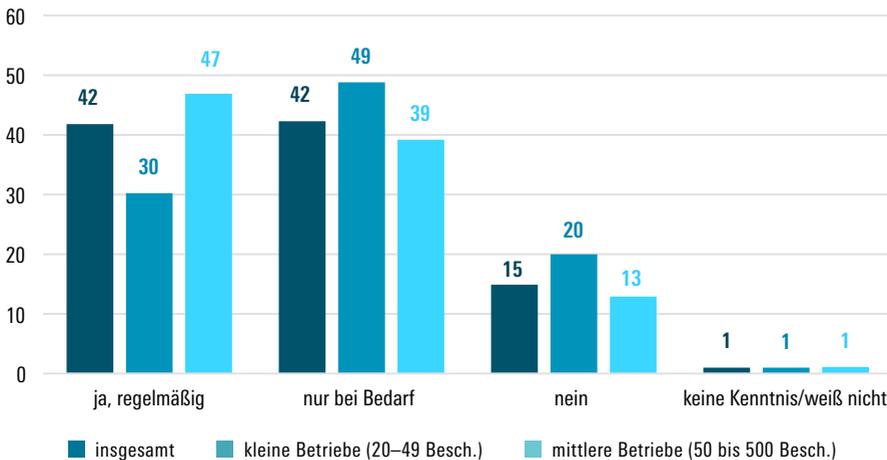
Jahre alt. Insgesamt 39 Prozent der Personen sind 50 Jahre oder älter: 18 Prozent entfallen hierbei auf die Altersgruppe der 50- bis 55-Jährigen, 14 Prozent sind zwischen 55 und 59 Jahre alt und sechs Prozent sind der Altersklasse 60 bis 64 Jahre zuzuordnen. Ein Prozent der Beschäftigten sind 65 Jahre oder äl-

ter. Betrachtet man die Beschäftigten in der Produktion, so fällt auf, dass hier der Anteil jüngerer Mitarbeiter_innen etwas kleiner, der Anteil älterer hingegen etwas größer ist, auch wenn die Unterschiede nur gering sind. Da die Angestellten in der Produktion jedoch oftmals besonders belastenden Bedingungen ausgesetzt sind, kann dies möglicherweise auf einen besonderen Handlungsbedarf im Umgang mit älteren Arbeitnehmer_innen hindeuten.

Eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Betriebe auf die Herausforderungen alternder Belegschaften reagieren bzw. diese (proaktiv) begleiten können, sind Kenntnisse über die Altersstrukturen. Wie unsere Ergebnisse zeigen, führen jeweils 42 Prozent der Betriebe regelmäßig bzw. bei Bedarf Altersstrukturanalysen durch. Nur 15 Prozent der Betriebe setzen sich hingegen nicht mit ihrer Altersstruktur auseinander bzw. analysieren diese nicht. Differenziert nach der Betriebsgröße zeigt sich, dass größere eher als kleinere Betriebe regelmäßig Altersstrukturanalysen durchführen (vgl. [Abbildung 7](#)). So geben 47 Prozent der größeren, aber „nur“ 30 Prozent der kleineren Betriebe an, regelmäßig die Altersstruktur zu analysieren. Kleinere Betriebe hingegen führen solche Erhebungen häufiger als größere Betriebe bei Bedarf durch. Dies trifft auf 49 Prozent der kleineren und auf 39 Prozent der größeren Be-

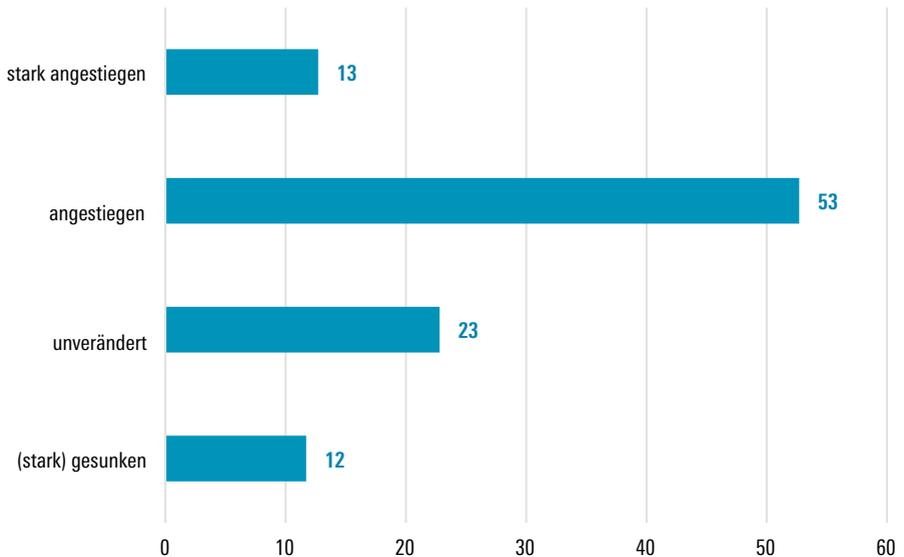
Abbildung 7

Regelmäßigkeit der Durchführung von Altersstrukturanalysen (in %) nach Betriebsgröße



Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016; hochgerechnete Werte

Veränderung des Anteils Älterer in den vergangenen zehn Jahren (in %)



Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016; hochgerechnete Werte

triebe zu. Damit ist der Systematisierungsgrad der Altersstrukturanalysen in größeren Betrieben erwartungsgemäß höher als in kleineren Betrieben.

Betriebe mit einem durchschnittlichen bzw. überdurchschnittlichen Alter der Belegschaft ermitteln ihre Altersstruktur regelmäßiger (47%) als Betriebe mit einem unterdurchschnittlichen Alter der Mitarbeiter_innen (37%). Der Anteil der Betriebe, der bei Bedarf Altersstrukturanalysen durchführt, ist hingegen mit 44 bzw. 41 Prozent in beiden Gruppen vergleichbar.

Dass der demografische Wandel bereits in den Betrieben bemerkbar ist, wird deutlich, wenn man die Entwicklung der Altersstrukturen in den vergangenen zehn Jahren betrachtet. In knapp zwei Drittel aller Betriebe stieg der Anteil Älterer im Betrachtungszeitraum an, in 13 Prozent sogar stark. Nur bei 23 Prozent blieb die Altersstruktur in diesem Zeitraum unverändert und bei lediglich zwölf Prozent ist sie (stark) gesunken (vgl. [Abbildung 8](#)). Insgesamt lässt sich für das von uns betrachtete Betriebssegment festhalten, dass älter werdende Belegschaften bedeutsamer geworden sind. Die Ergebnisse unserer

quantitativen Befragung bestätigen damit die in [Kapitel 4](#) dargestellten Befunde auf Basis der Daten der BA. Auch diese haben den Alterungsprozess der (sozialversicherungspflichtig) Beschäftigten in den Betrieben der chemischen Industrie deutlich gemacht.

Mittelgroße Betriebe mit 50 bis 500 Beschäftigten verbuchen einen im Vergleich (stark) steigenden Anteil Älterer (69%) als kleinere Betriebe mit 20 bis 49 Beschäftigten (60%). Demgegenüber sank das Durchschnittsalter der Belegschaft in den vergangenen zehn Jahren in zehn Prozent der mittelgroßen und in 15 Prozent der kleinen Betriebe (stark).

Herausforderungen alternder Belegschaften

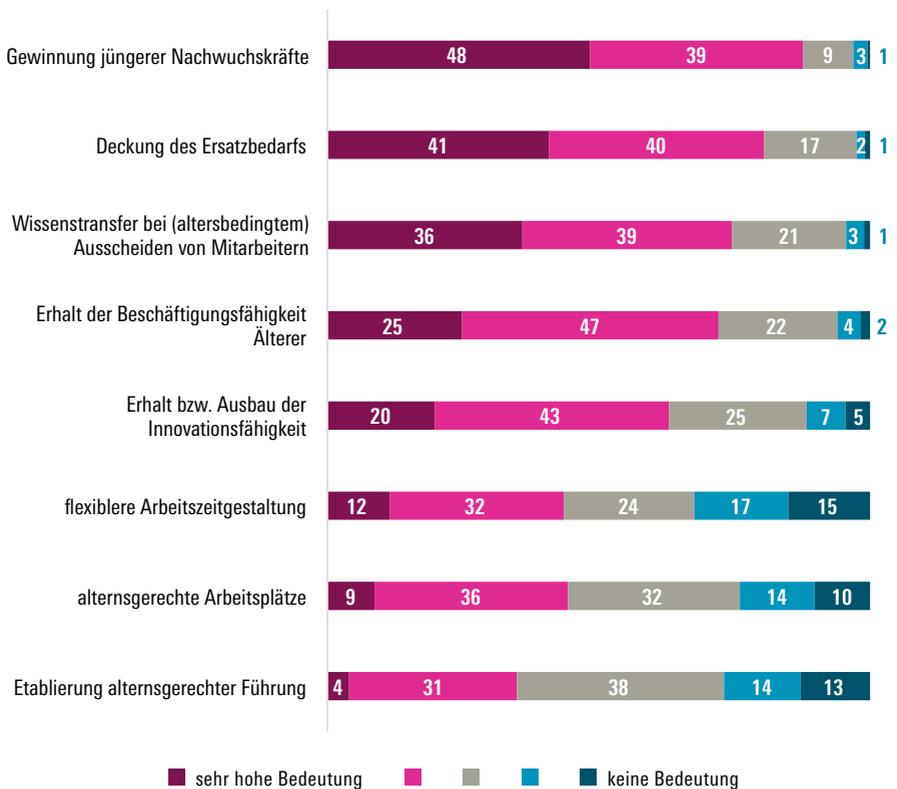
Alternde Belegschaften können für die Betriebe verschiedene Herausforderungen zur Folge haben. Um diese Herausforderungen zu spezifizieren, wurden die Betriebe danach gefragt, welche Aspekte für sie im Zusammenhang mit der Alterung ihrer Belegschaften wichtig sind. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Betriebe der Gewinnung jüngerer Arbeitskräfte (auch Auszubildende) sowie der Deckung des Ersatzbedarfs (heute und in den kommenden Jahren) eine besonders große Bedeutung beimessen (vgl. [Abbildung 9](#)). Zu verstehen sind diese Aussagen vor allem auch vor dem Hintergrund gegenwärtiger Engpässe auf dem Arbeits- bzw. Ausbildungsmarkt. In der jüngeren Vergangenheit wurden insbesondere die zunehmenden Stellenbesetzungsprobleme im Bereich der Ausbildung diskutiert. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels zeigen, dass vor allem Betriebe in Ostdeutschland sowie kleinere Betriebe sich schwer damit tun, (geeignete) Auszubildende zu finden. Haben Betriebe eine größere Anzahl älterer Mitarbeiter_innen, die bald aus dem Unternehmen ausscheiden werden, gewinnen derartige Probleme zunehmend an Bedeutung.

Darüber hinaus zeigen die Daten des IAB-Betriebspanels sowie anderer Erhebungen und Statistiken, dass gegenwärtig zwar kein allgemeiner Fachkräftemangel besteht, doch aber Knappheit in bestimmten Berufen, Branchen oder Regionen (Czepek et al. 2015). Bellmann et al. (2013) konnten in diesem Zusammenhang feststellen, dass Betriebe aus dem Organisationsbereich der IG BCE bislang zu einem geringeren Ausmaß von Stellenbesetzungsschwierigkeiten betroffen waren als Betriebe anderer Wirtschaftszweige und der Gesamtwirtschaft. Dennoch ist auch dort in den vergangenen Jahren der Bedarf an Fachkräften gestiegen, dessen Deckung durch das Fachkräfteangebot des externen Arbeitsmarktes nicht immer ermöglicht werden konnte. Für die nahe Zukunft erwarten überdurchschnittlich viele Betriebe aus dem Organisationsbereich der IG BCE Probleme bei der Fachkräfterekrutierung. Die Daten der BA über offene Stellen sowie über die Dauer der Stellen-

besetzung ermöglichen zudem einen näheren Einblick in die Situation bestimmter Berufe: In den Chemieberufen zeigte sich im Dezember 2016 mit 86 Tagen eine unterdurchschnittlich und in den Pharmaberufen mit 111 Tagen eine überdurchschnittlich lange abgeschlossene Vakanzzeit (Durchschnitt: 96 Tage). Auf 100 gemeldete Arbeitsstellen kamen zum gleichen Zeitpunkt in den Chemieberufen 238 und in den Pharmaberufen 271 gemeldete Arbeitslose (Durchschnitt: 251) (Statistik der BA 2016). Es ist demnach kein eindeutiges Bild zu erkennen, doch zählt der chemisch-pharmazeutische

Abbildung 9

Bedeutung von folgenden Aspekten bei Betrachtung der Altersstruktur im Betrieb (in %)



Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016; hochgerechnete Werte

Bereich nicht zu den am meisten von Engpässen betroffenen Wirtschaftsbe-
reichen.

Neben der Gewinnung von Nachwuchskräften bzw. der Deckung des Er-
satzbedarfs spielt der Wissenstransfer bei altersbedingtem Ausscheiden von
Mitarbeiter_innen aus betrieblicher Sicht eine vergleichsweise große Rolle.
Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Älterer ist – im Vergleich zu den zu-
vor genannten Aspekten – aus der Perspektive der Betriebe nur von mittlerer
Bedeutung. Ob dies damit zu tun hat, dass die Betriebe hier keine besonderen
Probleme sehen, oder damit, dass sie sich in Bezug auf diesen Aspekt relativ
gut gerüstet fühlen (z. B. weil sie entsprechende Maßnahmen zum Erhalt der
Beschäftigungsfähigkeit anbieten), kann mit unseren Daten nicht seriös beur-
teilt werden. An weiterer Stelle werden von den Betrieben der Erhalt bzw.
Ausbau der Innovationsfähigkeit, die flexiblere Arbeitszeitgestaltung (z. B.
Langzeitkonten oder Altersteilzeit) sowie alternsgerechte Arbeitsplätze ge-
nannt. Der Etablierung einer alternsgerechten Führung schließlich wird nur
von sehr wenigen Betrieben eine hohe Bedeutung beigemessen, doch schrei-
ben ihr relativ viele Betriebe eine mittlere Relevanz zu. Bei der Interpretation
dieses Ergebnisses ist sicher auch zu beachten, dass der Fragebogen in der Re-
gel von Führungskräften ausgefüllt wurde. So ist es bspw. denkbar, dass diese
der Meinung sind, dass sie bereits alternsgerecht führen, und daher der ent-
sprechenden Antwort keine besondere Beachtung zuschreiben.

Signifikante Unterschiede hinsichtlich der Betriebsdemografie zeigen sich
bei der Bedeutung, die alternsgerechter Personalführung und dem Erhalt der
Beschäftigungsfähigkeit Älterer zugemessen wird. Betriebe mit einem (über)
durchschnittlichen Anteil Älterer stufen die Etablierung alternsgerechter Füh-
rung als (sehr) wichtig ein,⁵⁴ Betriebe mit einem unterdurchschnittlichen An-
teil an älteren Personen mit 50 Jahren oder darüber nicht. Ebenso ist auch der
Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Älterer in Betrieben mit einem durch-
schnittlichen bzw. überdurchschnittlichen Alter der Belegschaft von höherer
Relevanz als in Betrieben mit einem unterdurchschnittlichen Anteil älterer
Mitarbeiter_innen. Dies macht möglicherweise auf ein besonderes Problem-
bewusstsein, vielleicht aber auch auf einen besonderen Handlungsdruck in
Betrieben mit bereits relativ alten Belegschaften aufmerksam.

Im Hinblick auf die weiteren Aspekte zeigen sich ebenfalls Unterschiede,
doch sind diese nicht signifikant. So werden der Deckung des Ersatzbedarfs,
dem Wissenstransfer bei (altersbedingtem) Ausscheiden von Mitarbeiter_in-

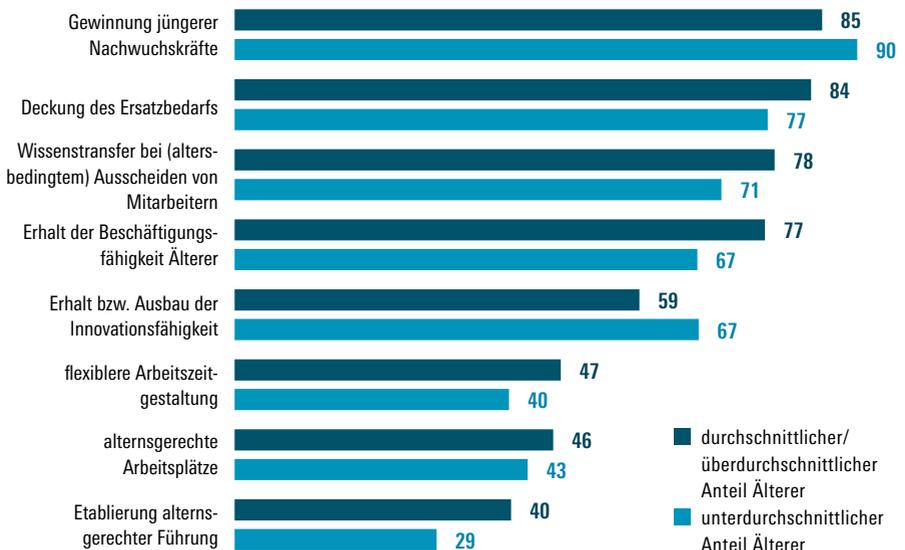
54 Für diese Auswertungen wurden die Ausprägungen 1 (sehr hohe Bedeutung) und 2 (hohe Bedeu-
tung) zusammengefasst.

nen, einer flexibleren Arbeitszeitgestaltung und altersgerechten Arbeitsplätzen auch in Betrieben mit einem (über-)durchschnittlichen Anteil Älterer eine höhere Bedeutung beigemessen. Die Gewinnung jüngerer Nachwuchskräfte sowie der Erhalt bzw. der Ausbau der Innovationsfähigkeit spielen dagegen in Betrieben mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an Beschäftigten mit mindestens 50 Jahren eine größere Rolle als in Betrieben mit einer älteren Belegschaft (vgl. *Abbildung 10*).

Signifikante Unterschiede hinsichtlich der Etablierung altersgerechter Führung, altersgerechter Arbeitsplätze und der Gewinnung jüngerer Nachwuchskräfte finden sich, wenn nach der Größe der Betriebe differenziert wird. Es fällt auf, dass diese Aspekte für mittelgroße Betriebe (mit 50 bis 500 Beschäftigten) bedeutender sind als für kleinere Betriebe (mit 20 bis 49 Beschäftigten). Dies hat vermutlich mit dem höheren Institutionalierungsgrad der Personalarbeit in größeren Betrieben zu tun.

Abbildung 10

Sehr hohe/hohe Bedeutung folgender Aspekte bei Betrachtung der Altersstruktur im Betrieb (in %) nach Betriebsdemografie



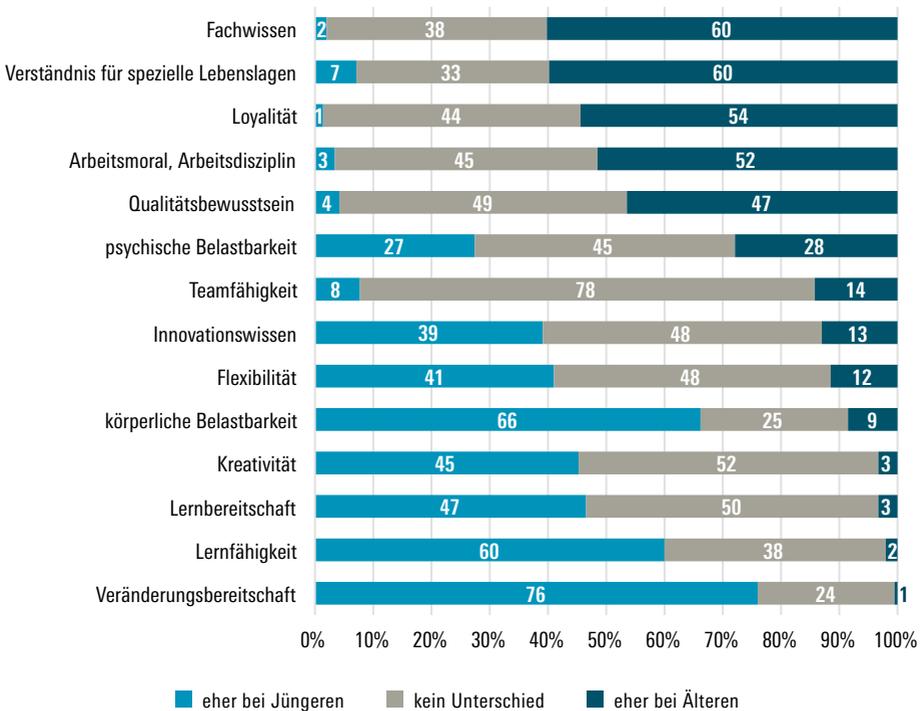
Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016; hochgerechnete Werte

Betriebliche Einschätzung der Eigenschaften von Älteren

Der betriebliche Umgang mit älteren Arbeitnehmer_innen, das Angebot an altersspezifischen Personalmaßnahmen oder die Bereitschaft, ältere Arbeitnehmer_innen neu einzustellen, kann wesentlich durch die betriebliche Sicht auf Ältere bestimmt sein. So ist bspw. anzunehmen, dass Unternehmen eher dazu bereit sind, die Weiterbildung von Beschäftigten zu fördern, wenn sie ihnen eine gewisse Lernfähigkeit oder -bereitschaft zutrauen. Ebenso dürfte die Übertragung bestimmter Aufgaben oder die Besetzung bestimmter Positionen eher an bzw. mit Mitarbeiter_innen erfolgen, denen Kompetenzen wie Innovationswissen, Qualitätsbewusstsein oder Teamfähigkeit zugeschrie-

Abbildung 11

Eigenschaften älterer und jüngerer Beschäftigter im Vergleich (in %)



Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016; hochgerechnete Werte

ben werden. Auch wenn die genannten Eigenschaften stark zwischen den Individuen variieren, können Stereotype dennoch in einem gewissen Umfang personalwirtschaftliches Handeln beeinflussen.

In Anlehnung an eine Frage aus dem IAB-Betriebspanel 2002 wurde in unserer quantitativen Erhebung die betriebliche Einschätzung älterer und jüngerer Arbeitnehmer_innen abgefragt. Dabei wurden die Betriebe darum gebeten, verschiedene vorteilhafte Eigenschaften daraufhin zu bewerten, ob sie diese eher bei Jüngeren oder bei Älteren sehen oder ob aus ihrer Sicht keine Unterschiede bestehen. Die Ergebnisse zeigen Folgendes: Älteren Beschäftigten werden eher Eigenschaften wie Fachwissen, Verständnis für spezielle Lebenslagen, Loyalität und Arbeitsmoral/-disziplin zugeordnet. Jüngere Beschäftigte sind demnach körperlich belastbarer, eher lernfähig und für Veränderungen offener als ältere. Hinsichtlich der psychischen Belastbarkeit, der Kreativität, Flexibilität, dem Qualitätsbewusstsein, der Teamfähigkeit, Lernbereitschaft und des Innovationswissens wurden überwiegend keine Unterschiede zwischen den beiden Altersgruppen genannt (vgl. [Abbildung 11](#)).

Auch wenn die Fragen des IAB-Betriebspanels und unserer Erhebung wegen teilweise unterschiedlicher Antwortmöglichkeiten nicht genau miteinander verglichen werden können, kann dennoch festgehalten werden, dass die grundlegenden Ergebnisse einander sehr ähnlich sind. So wurden auch im IAB-Betriebspanel älteren Beschäftigten Eigenschaften wie Arbeitsmoral und -disziplin oder Fachwissen zugesprochen, wohingegen den Jüngeren Belastbarkeit und Kreativität unterstellt wurde. Diese generellen Einschätzungen scheinen also in den Betrieben der Chemieindustrie ebenso wie in der Gesamtwirtschaft vorzuherrschen und sich in den letzten zehn Jahren nicht grundlegend verändert zu haben.

Pflege- und Betreuungsverpflichtungen

Aufgrund des steigenden Anteils Älterer an der Bevölkerung haben Pflegeaufgaben in den letzten Jahren zugenommen. Wenn diese von (noch erwerbstätigen) Familienangehörigen wahrgenommen werden, kann dies auch für die Betriebe Konsequenzen haben. Hinzu kommt die Kinderbetreuung, die teilweise einer Pflege von Eltern oder anderen Familienangehörigen zeitlich unmittelbar vorausgehen bzw. sich mit Pflegeaufgaben überlappen kann (sog. Sandwich-Konstellationen).

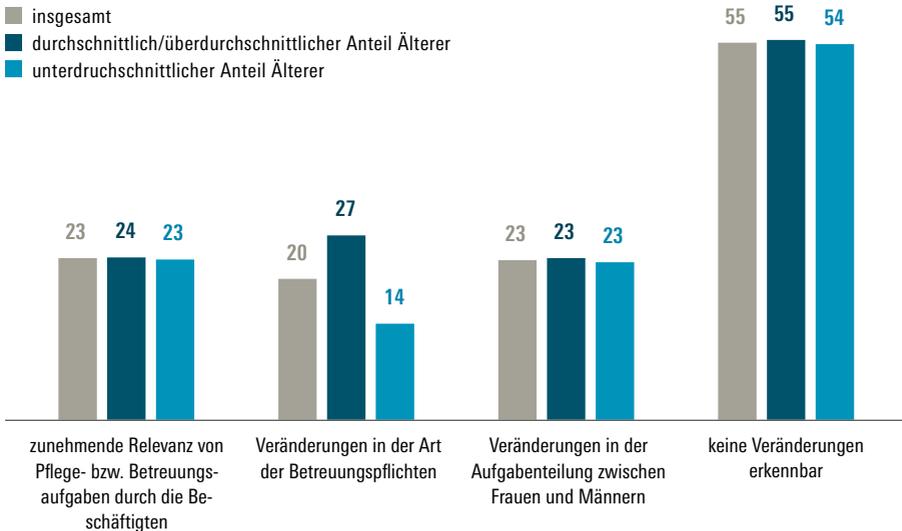
Von den von uns befragten Betrieben sieht allerdings über die Hälfte (55 %) keine Veränderungen in Pflege- und Betreuungsverpflichtungen der Beschäftigten im Zeitverlauf, während 23 Prozent der Betriebe eine zunehmende Relevanz derartiger Verpflichtungen erkennen. 20 Prozent der Betriebe geben

an, dass es Veränderungen in der Art der Betreuungspflichten gibt, und weitere 23 Prozent beobachten, dass sich die Aufgabenteilung zwischen Frauen und Männern ändert. Betriebe mit einem durchschnittlichen bzw. überdurchschnittlichen Alter der Belegschaft nehmen Veränderungen in der Art der Betreuungsverpflichtungen der Beschäftigten stärker wahr (27%) als Betriebe mit einem unterdurchschnittlichen Anteil Älterer (14%) (vgl. [Abbildung 12](#)).

Bei der Einordnung dieser Ergebnisse ist allerdings zu beachten, dass es oftmals fraglich sein dürfte, inwieweit Betriebe über Betreuungs- bzw. Pflegeverpflichtungen ihrer Mitarbeiter_innen informiert sind. So dürften unmittelbar Vorgesetzte zwar häufig wissen, dass einzelne Mitarbeiter_innen entsprechenden Aufgaben nachkommen. Inwieweit dies jedoch bis zur oberen Ebene durchdringt (und damit auch als relevant in unserer Befragung angegeben wird), kann mit unseren Daten nicht beurteilt werden.

Abbildung 12

Veränderungen der Pflege- und Betreuungspflichten der Beschäftigten (in %) nach Betriebsdemografie



Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016; Mehrfachnennung möglich; hochgerechnete Werte

Der Großteil der Betriebe nimmt bei der Arbeitszeitgestaltung besondere Rücksicht auf die Bedürfnisse von Beschäftigten mit Betreuungspflichten (63%). 17 Prozent der Betriebe bieten Unterstützung bzw. Beratung für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen an. Hierbei sind hinsichtlich der Betriebsdemografie Unterschiede zu erkennen: Während in 21 Prozent der Betriebe mit einem durchschnittlichen bzw. überdurchschnittlichen Anteil an Älteren ein derartiges Angebot vorhanden ist, erfolgt dies in nur zwölf Prozent der Betriebe mit einem unterdurchschnittlichen Alter der Belegschaft. Unterstützung bzw. Beratung für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen ist zudem eher in mittelgroßen (20%) Betrieben mit 50 bis 500 Beschäftigten zu finden als in Kleinbetrieben (9%).

6.2.3 Lebensarbeitszeit und Demografie: Tarifverträge

Der betriebliche Umgang mit älteren Beschäftigten kann durch die institutionellen Rahmenbedingungen – speziell durch die Bestimmungen in Tarifverträgen bzw. Betriebsvereinbarungen – beeinflusst werden. Dies gilt vor allem für Betriebe aus Branchen wie der Chemieindustrie, in denen altersspezifische Aspekte tarifvertraglich besonders berücksichtigt werden. Um die Bedeutung von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen im Kontext alternder Belegschaften zu erfassen, wurden entsprechende Fragen hierzu in unsere Befragung aufgenommen. In den betrachteten Branchen und Betriebsgrößenklassen sind 41 Prozent der Betriebe an einen Branchentarifvertrag gebunden, zehn Prozent verfügen über einen Haus- oder Firmentarifvertrag und die Hälfte der Betriebe ist nicht tarifgebunden (vgl. [Abbildung 13](#)).

Abbildung 13

Tarifbindung der Betriebe (in %)

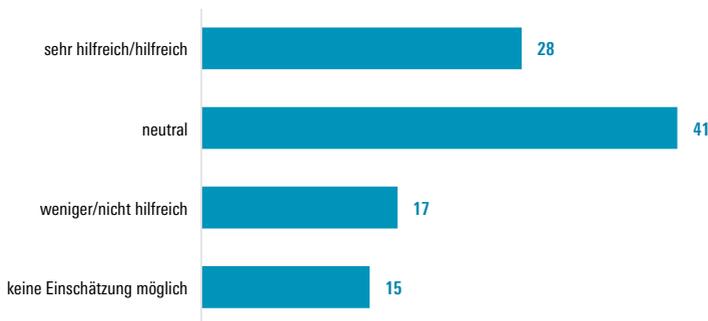


Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016; hochgerechnete Werte

Im Hinblick auf Regelungen zur Demografie ist in den Betrieben die tarifliche Altersvorsorge (57%) am weitesten verbreitet. 32 Prozent dieser Regelungen basieren auf Tarifverträgen, 17 Prozent auf Betriebsvereinbarungen und 14 Prozent auf anderen schriftlichen Regelungen (hier und im Folgenden waren Mehrfachnennungen möglich, die zu prozentualen Überlappungen führen können). In 30 Prozent der Betriebe existieren Regelungen zu Langzeitkonten, wobei sieben Prozent auf Tarifverträgen, 18 Prozent auf Betriebsvereinbarungen und neun Prozent auf anderen schriftlichen Regelungen beruhen. Regelungen zur Altersteilzeit sind in einem vergleichbaren Maße verbreitet: 35 Prozent der Betriebe verfügen über Altersteilzeitregelungen. 19 Prozent basieren hierbei auf Tarifverträgen, zehn Prozent auf Betriebsvereinbarungen und acht Prozent auf anderen schriftlichen Fixierungen. Vereinbarungen zu einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung (z. B. reduzierte Vollzeit, Familienzeiten, Entlastungszeiten etc.) sind in 37 Prozent der Betriebe zu finden. Der größte Anteil ist in anderen schriftlichen Festlegungen (26%) verankert als in Tarifverträgen (5%) und in Betriebsvereinbarungen (8%). Erwartungsgemäß weniger verbreitet sind hingegen die Teilrente und die Berufsunfähigkeitszusatzversicherung (BUC). Zu diesen sehr speziellen Maßnahmen sind immerhin in sieben (Teilrente) bzw. 13 Prozent (BUC) der Betriebe Regelungen zu finden.

Abbildung 14

Einschätzung der Hilfe des (Demografie-)Tarifvertrags zur Begegnung der Herausforderungen alternder Belegschaften (in %)



Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016; hochgerechnete Werte

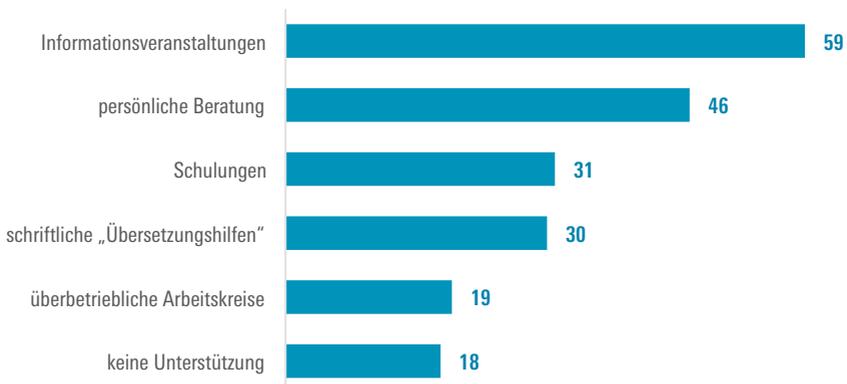
Von den tarifgebundenen Betrieben haben 84 Prozent Richtlinien zur tariflichen Altersvorsorge, 55 Prozent zur Altersteilzeit, 43 Prozent zur lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung und 35 Prozent zu Langzeitkonten. Lediglich neun Prozent der tarifgebundenen Betriebe verfügen über Regelungen zur Teilrente und elf Prozent zur BUC.

Welche Bedeutung haben die tarifvertraglichen Regelungen für die Betriebe? Unsere Ergebnisse zeigen, dass 28 Prozent der Betriebe ihren Tarifvertrag als (sehr) hilfreich einschätzen, die Besonderheiten zu bewältigen, die alternde Belegschaften mit sich bringen. Die Mehrheit der Betriebe (41 %) steht ihm neutral gegenüber und 17 Prozent der Betriebe finden ihren (Demografie-)Tarifvertrag hierfür weniger oder nicht hilfreich. 15 Prozent der Betriebe können hierüber keine Einschätzung treffen (vgl. [Abbildung 14](#)).

Unterstützung durch die Arbeitgeber- und/oder Arbeitnehmerverbände bei der Umsetzung der Tarifverträge erhalten insgesamt 82 Prozent der Betriebe, die das Thema Demografie tarifvertraglich geregelt haben. Die Unterstützung erfolgt mehrheitlich durch Informationsveranstaltungen (59 %) oder persönliche Beratungen (46 %), gefolgt von Schulungen (31 %) und schriftlichen „Übersetzungshilfen“ (30 %). Überbetriebliche Arbeitskreise sind demgegenüber geringer verbreitet, aber auch bei immerhin 19 Prozent der Betriebe zu finden (vgl. [Abbildung 15](#)).

Abbildung 15

Unterstützung durch Arbeitgeber- und/oder Arbeitnehmerverbände bei der Umsetzung der Tarifverträge (in %)



Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016; Mehrfachnennung möglich; hochgerechnete Werte

34 Prozent der Betriebe evaluieren die Umsetzung der tarifvertraglichen Demografieregulungen, in 33 Prozent der Fälle finden keine diesbezüglichen Evaluationen statt und 32 Prozent konnten hierzu keine Aussage treffen.

6.2.4 Betriebliche Maßnahmen für ältere Beschäftigte

Um die Arbeits- bzw. Beschäftigungsfähigkeit aufrechtzuerhalten, können Betriebe verschiedene Maßnahmen ergreifen. Wie der Überblick über den Forschungsstand gezeigt hat, sind derartige Maßnahmen in der betrieblichen Praxis nur relativ wenig verbreitet. Den Daten zufolge haben einzelne Maßnahmen im Zeitverlauf zwar an Bedeutung gewonnen, bewegen sich aber insgesamt nach wie vor auf einem niedrigen Niveau. Wie stark sind betriebliche Vorkehrungen für Ältere in der Chemiebranche verbreitet?

Die Ergebnisse unserer quantitativen Befragung zeigen, dass personalwirtschaftliche Maßnahmen für ältere Beschäftigte in dem von uns betrachteten Betriebssegment vergleichsweise weit verbreitet sind (vgl. Kapitel 1). So existiert in 85 Prozent der Betriebe mindestens ein Angebot für Ältere. In [Abbildung 16](#) sind die genannten Regelungen nach der Häufigkeit ihrer Nennung durch die betrieblichen Repräsentanten gereiht (Mehrfachnennungen waren möglich). Danach tritt mit 44 Prozent die altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen am häufigsten auf. Bei altersgemischten Teams kann es allerdings als fraglich dahingestellt werden, ob ihnen eine bewusste personalpolitische Entscheidung zugrunde liegt und sie somit tatsächlich als Personalmaßnahme bezeichnet werden können. Vielmehr können sich altersgemischte Arbeitsgruppen auch quasi beiläufig, z. B. aus Gründen der Verfügbarkeit von Personal, ergeben, ohne dass die Betriebe bei der Zusammensetzung der Teams auf die Altersstruktur der Gruppenmitglieder achten.

Ähnliches gilt für das am zweithäufigsten genannte Angebot: 38 Prozent der Betriebe bieten ihren Beschäftigten an, nach Renteneintritt weiter für den Betrieb tätig zu sein. Einerseits kann es sich hierbei um Bemühungen der Betriebe handeln, ihren ehemaligen Mitarbeiter_innen einen gleitenden Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen und auch nach deren Ausscheiden Wertschätzung gegenüber ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten zu zeigen. Andererseits ist es aber auch denkbar, dass Betriebe vorrangig deshalb auf ihre früheren Beschäftigten setzen, weil ihnen kein ausreichendes Personal zur Verfügung steht und hierin eine Möglichkeit zur Deckung von Fachkräfteengpässen besteht. Inwieweit die betreffenden Angebote also tatsächlich alter(n)sgerechte Personalmaßnahmen darstellen, ist fraglich.

Neben den bereits genannten Regelungen gaben jeweils 34 Prozent der Betriebe an, ihre älteren Mitarbeiter_innen bei Gesundheitsförderung sowie betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten einzubeziehen. Ebenfalls weit verbreitet sind die altersgerechte Ausstattung der Arbeitsplätze (32%) und die Altersteilzeit (29%). Die Leistungs- und Arbeitsanforderungen werden in 28 Prozent der Betriebe individuell angepasst und in 23 Prozent der Betriebe erfolgt eine Verringerung der Arbeitszeitbelastungen (Schicht-, Nacht- und

Abbildung 16

Betriebliche Maßnahmen für ältere Beschäftigte (in %)



Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016; Mehrfachnennung möglich; hochgerechnete Werte

Mehrarbeit, zusätzliche Erholungspausen). Nur wenige Betriebe offerieren hingegen Beratungsangebote zum Altern im Betrieb und zum Rentenübergang (8%), Fortbildungen von Führungskräften zum Thema altersgerechte Führung (6%) oder spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere (3%).

In Bezug auf die Weiterbildung ist damit festzustellen, dass Betriebe allgemeine Lösungen, die allen Mitarbeiter_innen offenstehen, gegenüber speziellen Maßnahmen, die sich nur an die Gruppe der Älteren richten, vorziehen. Dies bestätigt die Ergebnisse der qualitativen Befragung. Altersspezifische Weiterbildungen können grundsätzlich dann Sinn machen, wenn man von einem anderen Lernverhalten Älterer ausgeht. Dies kann etwa der Fall sein, wenn Ältere mit bestimmten Lernmedien nicht zurechtkommen oder Hemmungen vor dem Lernen haben. Allerdings ist zu beachten, dass zielgruppen-spezifische Weiterbildungsangebote auch immer mit einer gewissen Gefahr der Stigmatisierung und Diskriminierung einhergehen, da sie die Andersartigkeit einer Gruppe bzw. ihre besondere Lernfähigkeit und -bereitschaft thematisieren. Ob dies aber der Grund dafür ist, dass die meisten Betriebe von altersspezifischen Weiterbildungen absehen, oder ob hierfür andere Faktoren verantwortlich sind, kann anhand von unseren Daten nicht beurteilt werden. Ebenso wenig lassen sich Aussagen dazu treffen, in welche Art von Weiterbildungsmaßnahmen die älteren Beschäftigten einbezogen wurden, und ob hier ggf. Unterschiede zur Art der von den Jüngeren besuchten Angebote bestehen. So ist der Weiterbildungsbegriff in der EBA-Befragung nicht weiter definiert: Er kann sich – je nach Verständnis der Betriebe – eher auf kursförmig organisierte Weiterbildung konzentrieren oder auch andere Formen des arbeitsintegrierten oder selbstgesteuerten Lernens umfassen.

Tarifgebundene Betriebe (89%) nutzen signifikant häufiger Maßnahmen für Ältere als nicht-tarifgebundene (82%), doch ist der Unterschied mit sieben Prozentpunkten geringer als erwartet. Einzelmaßnahmen, wie die Einbeziehung Älterer in Gesundheitsförderungsprogramme, die altersgerechte Ausstattung der Arbeitsplätze und die Altersteilzeit sind in Betrieben mit einem Tarifvertrag signifikant weiter verbreitet als in Betrieben ohne Tarifbindung. Angebote, nach Renteneintritt weiter im Betrieb tätig zu sein, und die individuelle Anpassung der Leistungs- und Arbeitsanforderungen finden sich hingegen erheblich häufiger in nicht-tarifgebundenen Betrieben (vgl. [Abbildung 17](#)). Diese Befunde haben möglicherweise auch damit zu tun, dass es sich bei den nicht-tarifgebundenen Betrieben vorwiegend um kleinere Betriebe handelt. In diesen dürften individualisierte Lösungen bzw. Lösungen, die auf die persönliche Bindung von Betrieb und Mitarbeiter_innen setzen, eine wichtigere Rolle spielen als in größeren Betrieben.

Altersgemischte Besetzung der Arbeitsgruppen, Einbeziehung Älterer in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten und Verringerung der Arbeitszeitbelastungen sind zwar in tarifgebundenen Betrieben häufiger zu finden als in nicht-tarifgebundenen, doch sind die Unterschiede zwischen beiden Betriebsgruppen nicht wesentlich.

Abbildung 17

Maßnahmen für ältere Beschäftigte (in %) nach Tarifbindung



Anmerkung: Die in [Abbildung 16](#) zusätzlich gelisteten Maßnahmen können aufgrund einer zu geringen Fallzahl nicht weiter differenziert werden.

Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016; Mehrfachnennung möglich; hochgerechnete Werte

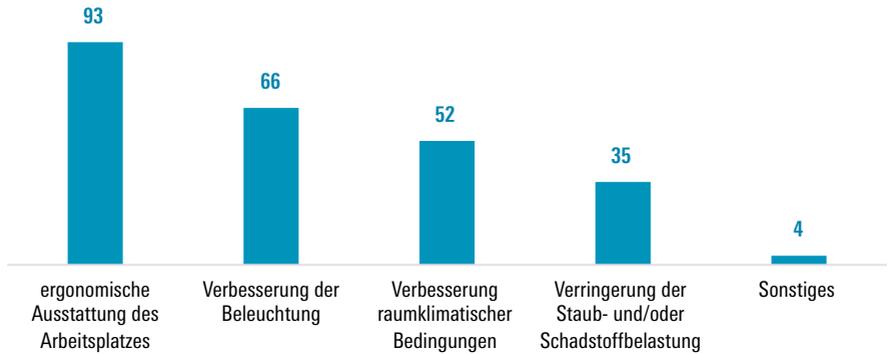
Signifikante Unterschiede in der Verbreitung der einzelnen Maßnahmen für Ältere in Hinblick auf die demografische Zusammensetzung der Belegschaft zeigen sich lediglich bei der individuellen Anpassung der Leistungs- und Arbeitsanforderungen. Betriebe mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an Älteren nutzen dieses Instrument häufiger als Betriebe mit Belegschaften durchschnittlichen bzw. überdurchschnittlichen Alters. Eine altersgerechte Ausstattung der Arbeitsplätze, die Einbeziehung Älterer in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten und in Angebote zur Gesundheitsförderung sowie die Verringerung der Arbeitszeitbelastungen sind in mittelgroßen Betrieben mit 50 bis 500 Beschäftigten häufiger anzutreffen als in Kleinbetrieben mit 20 bis 49 Beschäftigten.

Unserer Erhebung zufolge sind betriebliche Maßnahmen für Ältere in dem von uns betrachteten Betriebssegment also deutlich verbreiteter als es die Ergebnisse anderer Studien (vgl. u.a. Brussig 2007; Bellmann/Brussig 2007; Bellmann/Leber 2008 u. 2011) vermuten lassen. Dies ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen: Zum einen wurde in der vorliegenden Betriebsbefragung die Stichprobe auf Betriebe mit 20 bis 500 Beschäftigten eingeschränkt. Zum anderen ist im Vergleich zu Mehrthemenbefragungen von einer Selbstselektion der Betriebe auszugehen, da bereits im Vorfeld das Thema der Befragung aus dem Anschreiben ersichtlich ist. Betriebe, die in diesem Bereich wenig aktiv sind, nehmen mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit an der Umfrage teil als „Vorreiterbetriebe“. Des Weiteren wurde der Maßnahmenkatalog bspw. im Vergleich zum IAB-Betriebspanel erweitert. Zu beachten ist aber schließlich auch, dass die Chemieindustrie verglichen mit anderen Wirtschaftszweigen als Vorzeigebbranche im Zusammenhang mit Aspekten der Demografie gilt. Insofern ist anzunehmen, dass die hier gefundene größere Bedeutung altersspezifischer Personalmaßnahmen nicht nur auf methodische Aspekte der Stichprobenabgrenzung und Erhebung zurückzuführen ist, sondern möglicherweise tatsächlich auf ein höheres Engagement der Betriebe.

Die vorangegangenen Ausführungen haben sich auf den Anteil der Betriebe bezogen, die die genannten Personalmaßnahmen für Ältere einsetzen. Wie vielen Mitarbeiter_innen kommen diese Angebote zugute bzw. was genau wird unternommen, um z. B. den Arbeitsplatz ergonomisch zu gestalten?

Durchschnittlich befanden sich in den Betrieben zum 31. Dezember 2015 elf Beschäftigte in Altersteilzeit, in der Produktion ist der Wert mit durchschnittlich sieben Personen etwas geringer. Im Durchschnitt wurden im Jahr 2015 39 ältere Beschäftigte in Weiterbildungsaktivitäten mit einbezogen (in der Produktion: 27 Ältere). Nach Renteneintritt waren Ende 2015 im Mittel

Formen der altersgerechten Ausstattung der Arbeitsplätze in den Betrieben (in %)



Anmerkung: Basis sind Betriebe mit altersgerechter Ausstattung der Arbeitsplätze
 Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016; Mehrfachnennung möglich; hochgerechnete Werte

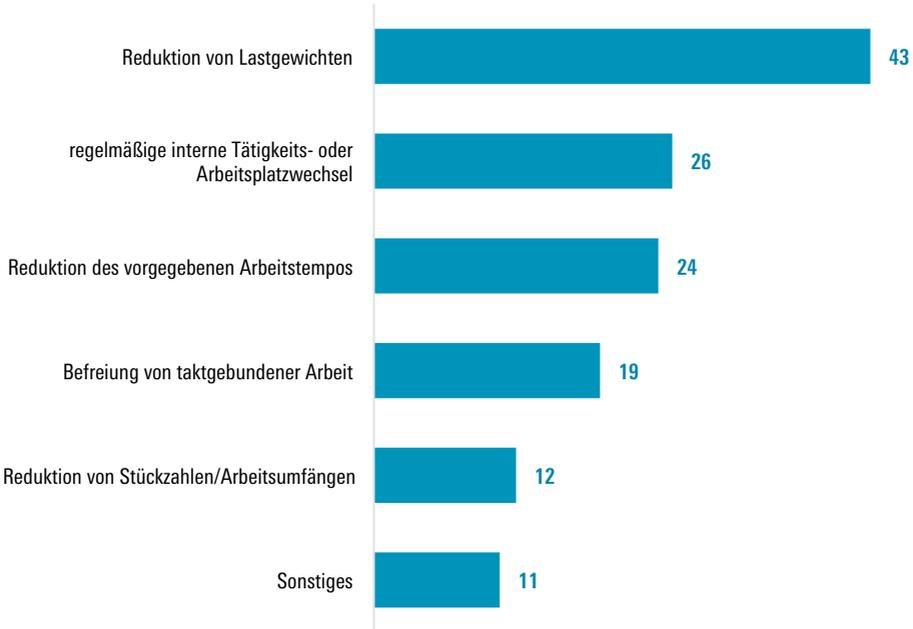
zwei Personen weiterhin für den Betrieb tätig, in der Produktion eine Person. Die Arbeitszeitbelastung wurde – auch in der Produktion – bei durchschnittlich vier Beschäftigten verringert.

Im Hinblick auf die altersgerechte Ausstattung der Arbeitsplätze steht die ergonomische Einrichtung an erster Stelle (93 % der Betriebe). Zwei Drittel der Betriebe bieten eine Verbesserung der Beleuchtung und 52 Prozent der raumklimatischen Bedingungen an. Eine Verringerung der Staub- und/oder Schadstoffbelastung findet sich in 35 Prozent der Betriebe mit einer altersgerechten Ausstattung der Arbeitsplätze (vgl. [Abbildung 18](#)).

Die individuellen Leistungs- und Arbeitsanforderungen der Beschäftigten mit 50 Jahren und älter werden insbesondere in Form einer Reduktion von Lastgewichten angepasst (43 % der Betriebe). Regelmäßige interne Tätigkeits- oder Arbeitsplatzwechsel (26 %) und die Reduktion des vorgegebenen Arbeitstempos (24 %) finden ebenfalls eine vergleichsweise weite Verbreitung. Eine geringere Rolle spielen hingegen die Reduktion von Stückzahlen/Arbeitsumfängen (12 %) und die Befreiung von taktgebundener Arbeit (19 %) (vgl. [Abbildung 19](#)).

Bezüglich der Maßnahmen zum Schutz oder zur Förderung der Gesundheit von Beschäftigten, die über die gesetzlichen Regelungen hinausgehen, werden Krankenstandanalysen mit 65 Prozent und innerbetriebliche Aktivi-

Formen der individuellen Anpassung der Leistungs- und Arbeitsanforderungen der Beschäftigten mit 50 Jahren und älter (in %)



Anmerkung: Basis sind Betriebe mit Anpassungen der individuellen Leistungs- und Arbeitsanforderungen der Beschäftigten mit 50 Jahren und älter

Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016; Mehrfachnennung möglich; hochgerechnete Werte

täten (z. B. aktive Pausengestaltung, Betriebssport, Gesundheitstage, Gesundheitschecks, physiotherapeutische Angebote) mit 67 Prozent am häufigsten angewandt. Mitarbeiterbefragungen zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz finden in 56 Prozent der Betriebe statt. Schulungen oder Beratungsangebote für Beschäftigte, z. B. bei Suchtproblematiken, psychischen Problemen oder zu Ernährungsthemen, bieten 39 Prozent der Betriebe an. Auch die Beteiligung an einem Netzwerk zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (z. B. Kooperation mit den Krankenkassen) ist weit verbreitet (39%). Die finanzielle Unterstützung von außerbetrieblichen Angeboten zur Gesundheitsförderung (30%) oder Gesprächskreise zu gesundheitlichen Problemen im Be-

trieb, sogenannte Gesundheitszirkel, (22%) werden vergleichsweise wenig angeboten (vgl. Abbildung 20).

Interessant ist schließlich nicht nur, was die Betriebe anbieten, sondern auch, welche Instrumente als besonders erfolgreich erachtet werden, wenn es um den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Älterer geht. Handelt es sich in beiden Fällen um die gleichen Schritte? Werden die Maßnahmen besonders häufig eingesetzt, die die Betriebe auch als erfolgreich erachten? Als am erfolgreichsten wird die altersgemischte Besetzung der Arbeitsplätze eingeschätzt (62% der Betriebe) und auch am häufigsten von den Betrieben genutzt. An zweiter Stelle folgt die Verringerung der Arbeitszeitbelastungen

Abbildung 20

Betriebliche Maßnahmen zum Schutz oder zur Förderung der Gesundheit (in %)



Anmerkung: Basis sind Betriebe mit Maßnahmen zum Schutz oder der Förderung der Gesundheit
 Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016; Mehrfachnennung möglich; hochgerechnete Werte

(60%). Etwas mehr als die Hälfte (51%) der Betriebe, die die Arbeitsplätze altersgerecht ausstatten, und 45 Prozent der Betriebe, die die Leistungs- und Arbeitsanforderungen älterer Beschäftigter individuell anpassen, bewerten die jeweilige Vorkehrung als erfolgreich. Als weniger erfolgreich im Sinne des Erhalts der Beschäftigungsfähigkeit werden die Fortbildung von Führungskräften zum Thema altersgerechte Führung (30%), Beratungsangebote zum Altern im Betrieb und zum Rentenübergang (33%) sowie die Einbeziehung Älterer in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten (34%) eingeschätzt (vgl. [Abbildung 21](#)). Auffällig ist insbesondere, dass die Verringerung der Arbeitszeitbelastungen nur von 23 Prozent der Betriebe genutzt wird, dass jedoch die Betriebe, die dieses Instrument in ihrer betrieblichen Praxis anwenden, dieses zu einem großen Anteil als erfolgreich einschätzen (60%).

Auch wenn Maßnahmen für Ältere unserer Befragung zufolge relativ verbreitet sind, gibt es dennoch manche Betriebe, die keine derartigen Instrumente einsetzen. Hier stellt sich die Frage, ob diese Betriebe entsprechende Maßnahmen zwar geplant, aus verschiedenen Gründen (z. B. finanziellen oder organisatorischen) aber nicht realisiert haben. Unsere Befunde zeigen, dass lediglich ein sehr geringer Anteil der Betriebe (3%) Angebote für Ältere zwar geplant, diese aber nicht eingeführt hat. Weiterführende Analysen sind aufgrund von Fallzahlproblemen hier leider nicht möglich. Das Gleiche gilt für die Frage der Evaluation: Unseren Auswertungen zufolge führen sieben Prozent der Betriebe Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen bzw. -berechnungen der Maßnahmen für ältere Beschäftigte durch, doch sind aufgrund von Fallzahlbeschränkungen keine weiteren Aussagen dazu möglich.

Abschließend soll das Augenmerk auf die Rolle des Betriebsrates/einer anderen Form der Mitarbeitervertretung gerichtet werden. Beteiligen sich diese am Thema „Umgang mit älteren Mitarbeiter_innen“? Und wenn ja, gibt es dabei Konflikte? In 57 Prozent der Betriebe der betrachteten Wirtschaftszweige existiert ein nach dem Betriebsverfassungsgesetz gewählter Betriebsrat und in 13 Prozent eine andere betriebsspezifische Form der Mitarbeitervertretung, wie z. B. ein Belegschaftssprecher oder ein Runder Tisch. In 51 Prozent der Betriebe mit einem Betriebsrat bzw. einer anderen Form der Mitarbeitervertretung beteiligt sich dieser/diese aktiv am Thema „Altern im Betrieb/Umgang mit älteren Beschäftigten“. Konflikte zwischen dem Betrieb und dem Betriebsrat bzw. der Mitarbeitervertretung bezüglich des Themas traten hierbei in lediglich neun Prozent der Betriebe auf. Dies könnte als Indikator für die in der chemischen Industrie eher einvernehmlichen personalpolitischen Lösungen dienen. Leider lassen unsere Daten keine Aussage darüber zu, in welchen Bereichen es zu Konflikten kam.

Abbildung 21

Einschätzung des Erfolgs der einzelnen Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit (in %)



Basis: Jeweils Betriebe mit der entsprechenden Maßnahme; Mehrfachnennung möglich; * Fallzahl zu gering
 Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016; hochgerechnete Werte

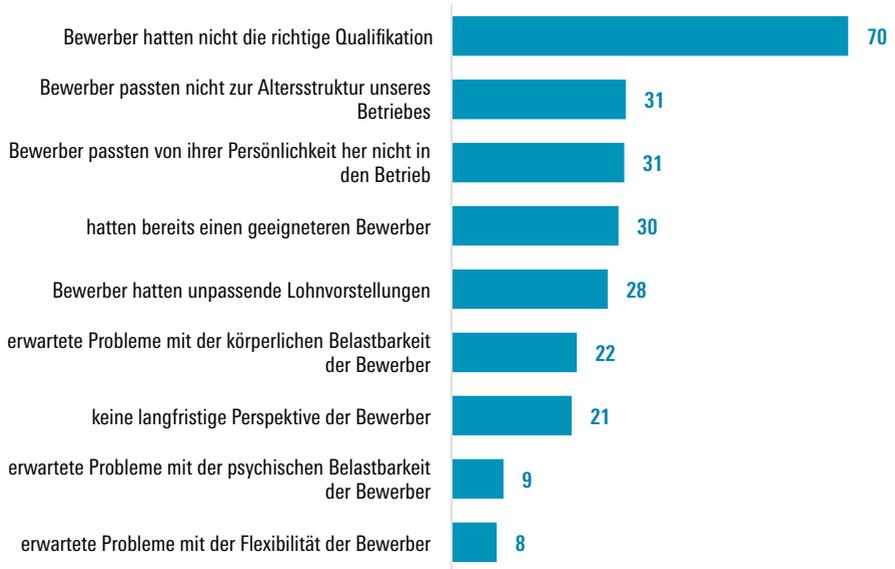
6.2.5 Einstellung und Ausscheiden von Älteren

Interessant ist nicht nur die Frage, wie die Betriebe mit den bereits beschäftigten älteren Mitarbeiter_innen umgehen, sondern auch, inwieweit sie dazu bereit sind, ältere Personen neu einzustellen. Vorliegende Studien zeigen, dass sich trotz der steigenden Partizipation Älterer auf dem Arbeitsmarkt kein eindeutiger Trend zu einer Verbesserung der Chancen Älterer, neu eingestellt zu werden, feststellen lässt. So zeigen z. B. Brüssig und Eggers (2014), dass sich die gestiegene Beschäftigungsquote von Personen ab 50 Jahren eher durch den längeren Verbleib im Betrieb als durch häufigere Neueinstellungen erklären lässt. Zudem haben insbesondere ältere Arbeitnehmer_innen, die arbeitslos geworden sind, vergleichsweise geringe Aussichten, wieder in den Arbeitsmarkt einzusteigen (Dietz/Walwei 2011).

Den Ergebnissen unserer Befragung zufolge haben nahezu alle Betriebe (94%) im Jahr 2015 Einstellungen vorgenommen. Hierbei wurden durchschnittlich zehn Personen eingestellt. Knapp die Hälfte (45%) der Betriebe gab an, ältere Personen mit 50 Jahren oder älter neu beschäftigt zu haben. Der Anteil der eingestellten Älteren an allen Neueinstellungen lag bei zehn Prozent.

Was waren die Gründe dafür, dass über die Hälfte der Betriebe keine älteren Mitarbeiter_innen eingestellt hat? Fast die Hälfte der Betriebe (48%), die keine älteren Personen eingestellt haben, hat auf ihre im Jahr 2015 angebotenen Stellen grundsätzlich Bewerbungen von Personen mit 50 Jahren oder älter erhalten. Dabei haben mittelgroße Betriebe signifikant häufiger Bewerbungen von Älteren bekommen als kleinere Betriebe mit 20 bis 49 Beschäftigten. Das größte Hindernis der Einstellung Älterer war das Fehlen der richtigen Qualifikation (70%). Fast ein Drittel der Betriebe (30%) hatte bereits einen geeigneteren Bewerber, in 31 Prozent der Firmen passten die Kandidat_innen von ihrer Persönlichkeit her nicht in den Betrieb und ebenfalls in 31 Prozent nicht zu dessen Altersstruktur. Bei 28 Prozent der Betriebe hatte der Bewerber bzw. die Bewerberin unpassende Lohnvorstellungen und 22 Prozent der Firmen erwarteten Probleme mit der körperlichen Belastbarkeit. Keine langfristige Perspektive für die Bewerber_innen sahen hingegen 21 Prozent der Betriebe. Neun Prozent der Betriebe erwarteten Probleme hinsichtlich der psychischen Belastbarkeit und acht Prozent bezüglich der Flexibilität (vgl. [Abbildung 22](#)). Demnach scheinen die Flexibilität und Belastbarkeit Älterer betreffende Vorurteile nur bei einem geringen Anteil der Betriebe Hinderungsgründe einer Einstellung Älterer zu sein. Vielmehr ist ein nicht rein altersspezifisches Merkmal – die passende Qualifikation – in einem Großteil der Fälle der entschei-

Hindernisse der Einstellung Älterer (in %)



Anmerkung: Basis sind Betriebe ohne Einstellungen Älterer, aber mit erhaltenen Bewerbungen von Älteren
 Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016; Mehrfachnennung möglich; hochgerechnete Werte

dende Faktor dafür, dass keine älteren Bewerber_innen bei der Stellenbesetzung zum Zuge kommen.

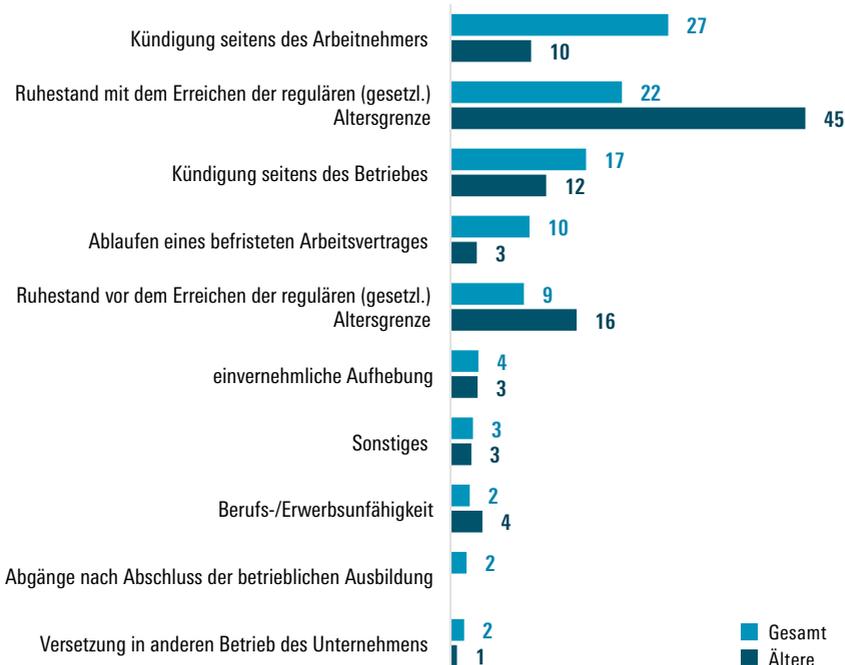
Dass sich die Einstellung älterer Mitarbeiter_innen durchaus lohnen kann, zeigt eine Studie auf Basis der Daten der IAB-Stellenerhebung für die Gesamtwirtschaft. So berichten Czepek und Moczall (2017), dass Betriebe, die ältere Beschäftigte eingestellt haben, überwiegend positive Erfahrungen mit diesen machen. Die Betriebe resümieren fast einstimmig, dass die neu eingestellten Arbeitskräfte motiviert und sorgfältig seien und ihre Erfahrungen gut eingebracht hätten.

Betrachtet man das Ausscheiden von Mitarbeiter_innen, so ist unseren Daten zufolge festzustellen, dass im Jahr 2015 insgesamt durchschnittlich zehn Personen aus dem Betrieb ausgeschieden sind. Der Anteil älterer Mitarbeiter_innen an allen Personen, die den Betrieb verlassen haben, beträgt dabei 46 Prozent. Betrachtet man alle betrieblichen Abgänge, verlässt der

größte Anteil der Arbeitnehmer_innen den Betrieb infolge einer eigenen Kündigung (27%), gefolgt wegen Ruhestand mit dem Erreichen der regulären (gesetzlichen) Altersgrenze (22%) und einer Kündigung seitens des Betriebes (17%). Vergleicht man diese Zahlen mit denen für die Gesamtwirtschaft, so zeigt sich, dass der Anteil der Arbeitnehmerkündigungen von allen Personalabgängen im betrachteten Bereich der chemischen Industrie deutlich geringer ist als in der Gesamtwirtschaft. Eigenen Auswertungen der Daten des IAB-Betriebspanels zufolge lag dieser Anteil im Jahr 2015 bei knapp 40 Prozent. In der Gesamtwirtschaft geringer ist hingegen der Anteil der Personen, die mit dem Erreichen der regulären Altersgrenze in Ruhestand gehen. Dieser lag nach den Daten des IAB-Betriebspanels im Jahr 2015 bei un-

Abbildung 23

Gründe des Ausscheidens von Beschäftigten aus dem Betrieb (in %)



Anmerkung: Basis sind Betriebe mit ausgeschiedenen (älteren) Beschäftigten
 Quelle: EBA-Branchenbefragung 2016; hochgerechnete Werte

ter zehn Prozent. Vor diesem Hintergrund ist es denkbar, dass die starke Verbreitung altersspezifischer Personalmaßnahmen in den Betrieben der Chemieindustrie auch damit zu tun hat, dass hier mehr Arbeitnehmer_innen bis zum Erreichen der regulären Altersgrenze im Betrieb verbleiben.

Hauptgrund für das Ausscheiden Älterer ist in erster Linie der Ruhestand mit dem Erreichen der regulären (gesetzlichen) Altersgrenze (45%). An zweiter und dritter Stelle folgen der Ruhestand vor dem Erreichen der regulären (gesetzlichen) Altersgrenze (16%) und die Kündigung seitens des Betriebes (12%). Lediglich jeder zehnte Abgang älterer Angestellter erfolgt aufgrund einer Kündigung vonseiten der Arbeitnehmer_innen (vgl. [Abbildung 23](#)). Diese Ergebnisse sind wenig überraschend, da Betriebswechsel, die oftmals einer arbeitnehmerinitiierten Kündigung folgen, mit zunehmendem Alter unwahrscheinlicher werden. Zudem ist das Kündigungsschutzgesetz in Deutschland an die Betriebszugehörigkeitsdauer geknüpft, was Kündigungen von älteren Mitarbeiter_innen seitens des Betriebes oftmals erschwert.

6.3 Zusammenfassung

Um die Ergebnisse der qualitativen Befragung auf ein breiteres Fundament zu stellen und Aussagen zur Bedeutung verschiedener Maßnahmen und Problemlagen in der betrieblichen Praxis treffen zu können, wurde die qualitative Erhebung um eine quantitative Befragung von kleinen und mittleren Betrieben der Chemiebranche ergänzt. Die wesentlichen Erkenntnisse hieraus lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Unsere Befragung hat zunächst gezeigt, dass die betrieblichen Belegschaften in den von uns betrachteten Betrieben im vergangenen Jahrzehnt gealtert sind. Mittlerweile sind knapp vier von zehn Beschäftigten 50 Jahre oder älter. Dabei ist der Anteil älterer Mitarbeiter_innen in der Produktion überdurchschnittlich hoch, auch wenn die Unterschiede zu den anderen Geschäftsbereichen nur gering ausfallen. Ältere Mitarbeiter_innen haben somit in den Betrieben der Chemiebranche an Bedeutung gewonnen. Als besonders relevant erscheint dabei der vergleichsweise hohe Anteil älterer Beschäftigter im Produktionsbereich, da Angestellte dort oftmals besonders belastenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind.

Eine erste Voraussetzung, um den Herausforderungen alternder Belegschaften begegnen bzw. frühzeitig etwaigen Problemen entgegenwirken zu können, ist die genaue Kenntnis der Altersstrukturen. Wie unsere Erhebung gezeigt hat, führt die überwiegende Mehrheit der Betriebe Altersstrukturana-

lysen durch – teils regelmäßig, teils nur bei Bedarf. Dabei analysieren eher größere als kleinere Betriebe die Altersstruktur ihrer Belegschaften. Darüber hinaus ist festzustellen, dass vor allem jene Betriebe regelmäßig Altersstrukturanalysen durchführen, die einen überdurchschnittlich hohen Anteil Älterer aufweisen. Das kann ein Hinweis darauf sein, dass in diesen Betrieben der Informations- und Handlungsbedarf besonders groß ist.

Welche Herausforderungen sind aus betrieblicher Sicht mit alternden Belegschaften verbunden? Unsere Befragung verdeutlicht, dass die Unternehmen in diesem Zusammenhang vor allem der Gewinnung jüngerer Arbeitskräfte, aber auch der Deckung des Ersatzbedarfs eine besondere Bedeutung beimessen. Dieser Befund ist vor dem Hintergrund zunehmender Engpass- bzw. Mangelsituationen auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt zu sehen. So haben viele Betriebe Schwierigkeiten, geeignete Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden bzw. ihre Ausbildungsplätze zu besetzen. Auch wenn der Chemiebereich vorliegenden Untersuchungen zufolge nicht zu den am stärksten von Fachkräftengpässen betroffenen Branchen gehört, scheint diese Thematik auch hier sehr bedeutsam zu sein. Aus betrieblicher Sicht ebenfalls eine wichtige Rolle spielt der Wissenstransfer beim Ausscheiden von Mitarbeiter_innen. Im Vergleich zu diesen Aspekten eine eher nachgeordnete Rolle nehmen dagegen der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Älterer sowie der Erhalt bzw. Ausbau der Innovationsfähigkeit ein.

Dass die Betriebe im Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit nicht die zentrale Herausforderung älter werdender Belegschaften sehen, hat möglicherweise damit zu tun, dass sie in diesem Bereich bereits vielfältige Aktivitäten praktizieren. Personalpolitische Maßnahmen für ältere Beschäftigte – also Vorkehrungen, die in der Regel auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ausgerichtet sind – sind in den Betrieben der Chemieindustrie vergleichsweise weit verbreitet. Mehr als acht von zehn Betrieben setzen mindestens eine personalwirtschaftliche Maßnahme für ihre älteren Mitarbeiter_innen ein. Dies sind deutlich mehr als andere Untersuchungen – insbesondere das IAB-Betriebspanel – für den Durchschnitt der Gesamtwirtschaft berichten. Auch wenn die Ergebnisse beider Erhebungen aufgrund von Unterschieden in der Fragestellung und -methodik nicht direkt miteinander vergleichbar sind, ist dennoch davon auszugehen, dass die Betriebe der Chemiebranche im Bereich der altersgerechten Personalpolitik überdurchschnittlich aktiv sind.

Die altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen ist das Instrument, das von den Betrieben am häufigsten genutzt und als besonders vielversprechend betrachtet wird. Es kann allerdings kritisch angemerkt werden, dass dieses „Instrument“ nicht zwangsläufig das Ergebnis einer bewussten perso-

nalpolitischen Entscheidung ist. Vielmehr kann sich die Besetzung auch quasi beiläufig, z. B. durch die Verfügbarkeit von Personal, ergeben. Unternehmen beziehen ihre älteren Mitarbeiter_innen auch häufig in Maßnahmen der Gesundheitsförderung oder der Weiterbildung ein, vor allem wenn die älteren Mitarbeiter_innen dabei nicht als eine besondere Gruppe behandelt werden. Spezielle Angebote für Ältere wie bspw. altersspezifische Weiterbildungsangebote spielen in der betrieblichen Praxis dahingegen nur eine sehr untergeordnete Rolle, da sie von den Betrieben auch nur als wenig erfolgreich im Hinblick auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit erachtet werden.

Der besondere Nutzen von altersgemischten Arbeitsgruppen liegt möglicherweise auch darin begründet, dass in diesen Gruppen die spezifischen Vorteile von älteren und jüngeren Mitarbeiter_innen miteinander kombiniert werden können. So hat unsere Erhebung deutlich gemacht, dass Betriebe jüngeren und älteren Beschäftigten unterschiedliche Eigenschaften zuschreiben. Vorteile der Älteren werden z. B. beim Fachwissen oder der Arbeitsmoral gesehen, Vorteile von Jüngeren hingegen bei der Veränderungsbereitschaft oder der Lernfähigkeit. Auch wenn es sich bei diesen Einschätzungen oftmals um Stereotype handeln dürfte, erscheint es dennoch plausibel anzunehmen, dass solche Einstellungen bzw. Sichtweisen das personalwirtschaftliche Handeln und den Umgang mit einzelnen Mitarbeitergruppen beeinflussen.

Eine älter werdende Gesellschaft hat für die Unternehmen nicht nur Konsequenzen in Form älter werdender Belegschaften. Handlungsbedarf kann sich auch daraus ergeben, dass die Mitarbeiter_innen zunehmend Pflege- und Betreuungsaufgaben gegenüber älteren bzw. jüngeren Familienangehörigen wahrnehmen müssen. Interessanterweise zeigen unsere Ergebnisse jedoch, dass die Mehrheit der Betriebe bei diesen Themen keine nennenswerten Veränderungen im Zeitverlauf erkennt. Grundsätzlich nimmt der Großteil der Betriebe aber auf die besonderen Bedürfnisse von Beschäftigten mit Betreuungs- bzw. Pflegepflichten Rücksicht, und zwar vor allem im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung. Weitere Angebote wie z. B. Beratungsleistungen sind hingegen nur in wenigen Betrieben zu finden. Ebenso wie im Bereich der altersgerechten Personalpolitik scheinen also auch hier eher allgemeine Maßnahmen im Vordergrund zu stehen, wohingegen spezifische Aktivitäten nur selten genutzt werden.

Betriebe werden mit älteren Arbeitnehmer_innen nicht nur dann konfrontiert, wenn diese lange im Betrieb verbleiben und quasi mit diesem altern, sondern auch dann, wenn es um die Neueinstellung von Mitarbeiter_innen

innen geht. Vorliegende Studien berichten, dass die Chancen Älterer, in einem Betrieb neu eingestellt zu werden, nach wie vor relativ schlecht sind. Dies wird ansatzweise auch durch unsere Erhebung bestätigt: Knapp die Hälfte der Betriebe geben zwar an, im Jahr 2015 ältere Mitarbeiter_innen neu beschäftigt zu haben, doch lag dieser Anteil an allen Stellenbesetzungen bei nur zehn Prozent. Fragt man nach den Gründen für die geringe Einstellungsquote Älterer, so zeigt sich zum einen, dass den Betrieben oftmals gar keine Bewerbungen Älterer vorliegen. Haben sich jedoch Ältere beworben, so kommen sie zumeist deswegen nicht zum Zuge, weil sie nicht über die passende Qualifikation verfügen. Es scheint weniger das Alter (oder eine mit dem Alter verbundene Eigenschaft) zu sein, das die Betriebe dazu veranlasst, Ältere nicht einzustellen, sondern vielmehr ein anderes Merkmal, das vom Alter der Bewerber_innen mehr oder weniger unabhängig ist.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Belegschaften der Chemiebetriebe in den letzten Jahren gealtert sind. Die zentrale Herausforderung dieses Alterungsprozesses liegt aus Sicht der Betriebe vor allem in der Gewinnung von Nachwuchskräften. Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter_innen wird von den Betrieben dahingegen als weniger große Herausforderung betrachtet. Dies hat möglicherweise damit zu tun, dass die Betriebe der Chemieindustrie bereits vielfältige Aktivitäten durchführen, die der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit dienen können. Dabei dominieren grundsätzlich eher allgemeine Personalmaßnahmen, die sich nicht speziell an die Gruppe der älteren Beschäftigten, sondern an die ganze Belegschaft richten. Anzumerken ist auch, dass nicht alle von uns erhobenen Maßnahmen eine gleiche Wertigkeit aufweisen. So müssen nicht alle Aktivitäten Folge einer bewussten personalpolitischen Entscheidung der Betriebe sein, sondern können sich eher beiläufig oder auch aus „Notlagen“ (wie z. B. Personalengpässen) heraus ergeben.

Ein treibender Faktor im Umgang mit älteren Arbeitnehmer_innen scheint der Tarifvertrag zu sein. So zeigen unsere Untersuchungen z. B. dass altersgerechte Personalmaßnahmen vor allem in jenen Betrieben zu finden sind, die in einen (Demografie-)Tarifvertrag eingebunden sind. Darüber hinaus spielt aber auch die Betriebsgröße eine wesentliche Rolle, wie mit Älteren umgegangen wird. Es ist wenig erstaunlich, dass vor allem größere Betriebe, die generell über eine ausdifferenziertere Personalpolitik verfügen, altersgerechte Personalmaßnahmen einsetzen oder regelmäßig ihre Altersstruktur analysieren.

Dieser Befund ist vor allem auch deshalb erwähnenswert, weil unsere Befragung nur Betriebe aus dem klein- und mittelbetrieblichen Segment be-

rücksichtigt. Dass sich trotz dieser Größenrestriktion eine doch so hohe Verbreitung von Maßnahmen für ältere Mitarbeiter_innen ergibt, deutet daraufhin, dass die Chemiebranche in diesem Feld bereits heute relativ gut aufgestellt ist.

7 ZUSAMMENFÜHRUNG DER ERGEBNISSE

In den vorstehenden Kapiteln wurden zentrale Ergebnisse der beiden in diesem Band vereinten Teilstudien – der qualitativen Betriebsfallstudien und der Branchenbefragung Chemieindustrie in Anlehnung an das IAB-Betriebspanel – vorgestellt. Die Analysen sind als parallele Stränge einer branchenbezogenen Sozialforschung zu verstehen, die trotz der unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen in Teilen identische, gelegentlich aber auch nur partiell übereinstimmende sowie ebenfalls sehr divergente, wenn nicht widersprüchliche Ergebnisse hervorbrachten. Sie in ein Gesamtergebnis zu überführen, kann daher nur als Annäherung geschehen, die zwischen komplementären Entsprechungen beider Teilstudien, Plausibilitätsannahmen und (weiterhin) offenen Aspekten der Forschungsarbeit changiert und damit nicht zuletzt neue Forschungsfragen evoziert. In diesem Verständnis des Zusammenführens der Resultate der beiden Teilstudien werden im Folgenden thesenförmig formulierte Ergebnisse präsentiert, die mit qualitativ wie quantitativ gewonnenen Erkenntnissen unterlegt werden. Der Umgang mit älteren Beschäftigten sowie mit dem prognostizierten demografischen Wandel als in naher Zukunft zu bearbeitender betrieblicher Aufgabe werden so als Aspekte möglicherweise unterschiedlicher Zielsetzungen folgender Personalpraxis sichtbar. Die Branchenbefragung zeichnet gleichsam ein Spiegelbild der Situation von Wettbewerbern, die weniger für die Selbsteinschätzung betrieblichen Handelns wichtiger Bezugspunkt ist, aber analytisch als Folie dient, vor deren Hintergrund die gewonnenen Daten nochmals kritisch hinterfragt werden können. Das ist für die qualitative Studie ebenso wichtig wie für die quantitative Teilstudie, die ihre Ergebnisse mit dem IAB-Betriebspanel abgleichen und daraus Rückschlüsse auf die Positionierung der Chemieindustrie im Branchenvergleich ziehen kann. Ob bestimmte Instrumente dann unter den Bedingungen einer High-Road- bzw. einer Low-Road-Entwicklung – also eher als professionalisiert und systematisierend oder aber als reaktiv entlang von Einzelfällen verbleibend – zu verorten sind, hilft dem analytischen Abwägen, wie es auch einer generalisierenden Einschätzung dient.

Nach diesen einleitenden Bemerkungen nun zu den thesenförmigen Schlussfolgerungen.

1. Die Herausforderungen, die mit der Alterung der Bevölkerung und dem Paradigmenwandel hin zu verlängerten Erwerbsbiografien einhergehen, sind in den Betrieben angekommen. Es deutet sich ein neues, durch tarifvertragliche Regelungen gestütztes Altersübergangsregime an. Beschäftigte streben darin zeitnahe, belastungsmindernde Arbeitszeitregelungen an.

Sowohl die Auskünfte aus den Fallbetrieben als auch die Branchenbefragung belegen, dass anders als vor Jahren ein wesentlicher Teil der Beschäftigten älteren Jahrgangs ist. Mit dem Anteil hat auch die Bedeutung älter werdender Belegschaften zugenommen. Zugleich aber scheint dieser Prozess in den untersuchten wie in den befragten Betrieben situativ-reagibel vonstatten zu gehen. Dies meint nicht, dass (wie oben angesprochen) keine Probleme zu benennen wären. Es zeigt sich aber, dass Lösungen entlang eingespielter Szenarien gesucht werden, von denen insbesondere die Anwendung der Tarifverträge (bzw. bei Wahlfreiheit von Teilen davon) zum nahezu selbstverständlichen Repertoire des Personalmanagements gehört. In dieser Routinisierung liegt eine gewisse Normalität, aber auch das Risiko, nur bekannte Pfade zu nutzen. Fraglich ist, ob dies den wachsenden Herausforderungen des demografischen Wandels auch zukünftig gerecht werden kann.

Anders als wir erwarteten, orientieren sich die Beschäftigten in den Fallbetrieben nicht weiter an frühzeitigen Ausstiegen ggf. unter Nutzung des Tariffonds und der Ansparung von Zeitguthaben. Im Gegenteil: Unter den veränderten finanziellen Rahmenbedingungen (Rentenabschläge, geringere Attraktivität von ATZ-Regelungen und Abschmelzung betrieblicher Rentenansprüche) präferieren die Beschäftigten einerseits einen Rentenzugang ohne Abschläge und bis dahin andererseits zeitnahe Entlastungen durch Arbeitszeitverkürzung (Altersfreizeiten, Überstundenausgleich). Ein längerfristiges Ansparen von Arbeitszeit, um früher gehen zu können, wird nicht angestrebt. Auch den Wunsch, nach Rentenbeginn (reduziert) weiterzuarbeiten, haben zumindest die gewerblichen Arbeitnehmer_innen verneint. Nur in Einzelfällen, bei einem Matching spezieller (Angestellten-) Tätigkeiten und bei bestimmten, gewillten Personen, wurde davon berichtet.

Die durch den Manteltarifvertrag ermöglichten Altersfreischichten mutieren damit – ungeachtet der vermeintlich widersprüchlichen Ergebnisse bezüglich des Verbreitungsgrads der Verringerung von Arbeitszeitbelastungen in den befragten Betrieben⁵⁵ (vgl. Kapitel 6.2.4) – tendenziell zu einer Altersteilzeitform, wie sie ursprünglich mit der Altersteilzeit angestrebt wurde. Im Fokus der ATZ stand anfangs nicht die bloße Verkürzung der Erwerbsbiografie, wozu es mit dem Blockmodell nach der Neufassung des Gesetzes 1996 in fast allen Fällen kam (vgl. Kaldybajewa/Kruse 2007). Im Grunde angelehnt an die Defizitannahme ging es vielmehr darum, bei verminderter Expositionszeit den Beschäftigten einen längeren Verbleib im Erwerbsleben zu ermöglichen (vgl. Barkholdt 2001: 173). Das Altersteilzeitgesetz hatte folglich als Ziel formuliert: „Durch Altersteilzeitarbeit soll älteren Arbeitnehmern ein gleitender Übergang vom Erwerbsleben in die Altersrente ermöglicht werden“ (ATZ-Gesetz vom 23.7.1996: § 1 [1]; BGBl I: 1078). In der Praxis allerdings war „die Altersteilzeit in der Regel nicht das, was ihr Name verspricht – sie ist meist keine Teilzeit und sie führt auch nur selten gleitend in den Ruhestand. Fast immer wird sie zu einem übergangslosen vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben genutzt“ (Wanger 2009). Die Altersteilzeitquote wurde Ende 2007 mit nur zwölf Prozent angegeben (ebd.).⁵⁶ Altersfreischichten erfüllen als wichtiges Instrument der Belastungsreduzierung die mit dem Altersteilzeitgesetz ursprünglich beabsichtigte Aufgabe. Gegenüber der hohen Verbreitung des ATZ-Blockmodells seit Mitte der 1990er Jahre sind heute eher kleinteiligere Lösungen aktuell – insbesondere die Zusammenlegung der 2,5-stündigen Reduzierung der Arbeitszeit für Ältere im Drei-Wochen-Rhythmus scheint in den KMU das Mittel der Wahl, da die Zusammenlegung der Stunden auf ganze Freischichttage den geringsten arbeitsorganisatorischen Aufwand für die Personalabteilungen bedeutet. In Ostdeutschland können bei entsprechender betrieblicher Umsetzung des LePha-Tarifvertrages (s. o.) weitere 2,5 Stunden bezahlte Freistellung pro Woche für Arbeitnehmergruppen hinzukommen, die einer besonderen Belastung ausgesetzt sind. Der Tarifvertrag nennt als Beispiel Schichtarbeiter_innen. Auch diese Zeitkontingente können zu zusätzli-

55 Mit der Frage nach der Verringerung der Arbeitszeitbelastungen in der Branchenbefragung waren nicht explizit tarifvertraglich geregelte Altersfreischichten gemeint. Vielmehr umfassten diese die Arbeitszeitformen Schicht-, Nacht- und Mehrarbeit sowie zusätzliche Erholungspausen. Die Verringerung von Arbeitszeitbelastungen ist in tarifgebundenen Betrieben weiter verbreitet als in nicht-tarifgebundenen Betrieben. Zudem wurde deutlich, dass ein Großteil der Betriebe, die Arbeitszeitbelastungen verringern, dieses Instrument als erfolgreich zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Älterer einschätzen.

56 Vgl. auch www.altersteilzeit-info.de.

chen Freischichten zusammengefasst werden.⁵⁷ Damit erhöht sich die Zahl der Freischichten bei Älteren, zumindest dann, wenn es sich nicht um klassische Tagschichttätigkeiten handelt.

Die qualitativen empirischen Befunde deuten auf die praktische Umsetzung eines solchen Zeitregimes hin, das Älteren einen gleitenden Übergang vom Erwerbsleben in die Nacherwerbsphase ermöglicht. Dies nimmt zwar nicht das Ausmaß der ATZ-Regelung (z. B. halbe Arbeitszeit) an, wäre diesbezüglich aber prinzipiell entwicklungsfähig. Blickt man auf die Arbeitszeiten von Erwerbstätigen im Rentenalter (vgl. Brandl 2015), könnte dieses neue Zeitarrangement – durch einen Anstieg der Freischichten bis hin zu einem Stufenprozess des Ausgleitens aus der Erwerbstätigkeit – zu einer neuen Form von Alterserwerbstätigkeit weiterentwickelt und für eine Verlängerung der Erwerbsbiografie mit Teilrentenmodellen kombiniert werden.

Bereits heute aber zeigen sich auch organisatorische Herausforderungen. Für die Beschäftigten entfaltet das Modell eine hohe Attraktivität, auch weil es zu keinen Lohneinbußen führt. Neben dem Kostenaspekt, ggf. erhöht durch einen notwendig gewordenen Personalanstieg, ist die Arbeitszeitorganisation der Freischichten in den Betrieben herausfordernd – insbesondere dort, wo die üblicherweise dünne Personalstärke ein internes Revirement des alternden Personals kaum zulässt.

2. Situatives versus systematisches Alter(n)smanagement: Konkrete Vorkommnisse sind zumeist Ausgangspunkt für Einzelfalllösungen in den Fallbetrieben, ohne dass daraus systemische Ansätze generiert werden, geschweige denn bei kleineren Betrieben eine professionalisierte Systematik entstünde. Die hohe und untypische Verbreitung von Maßnahmen für Ältere in der Branchenbefragung widerspricht dem nicht, sondern verweist eher auf ein Nebeneinander nicht systematisch verbundener Einzelfallmaßnahmen.

Gemäß der Branchenbefragung sind in der Chemieindustrie Maßnahmen für ältere Beschäftigte relativ weit verbreitet. Wie zu erwarten war, sind diese bei größeren und tarifgebundenen Betrieben häufiger zu finden als bei kleineren und nicht-tarifgebundenen Betrieben sowie in Branchen außerhalb des Geltungsbereichs der IG BCE. Zu unterscheiden sind drei Maßnahmenkategorien:

⁵⁷ Nach LePha-TV ist es ferner möglich, eine Teilzeitarbeit von 80 oder 50 Prozent der bisherigen Arbeitszeit durch Teillohnausgleich für Beschäftigte ab 60 Jahren auf Antrag im Einzelfall zu ermöglichen, solange der betriebliche Tariffonds Mittel für den Lohnausgleich enthält.

- Die Mehrheit der Betriebe analysiert – wie im Tarifvertrag der Chemieindustrie vorgesehen – die Altersstruktur regelmäßig oder bei Bedarf. Gelegentlich muss dem offensichtlich von der Interessenvertretung nachgeholfen werden. Altersstrukturanalysen sind aufwändig und werden als anspruchsvolle, wenngleich notwendige Arbeit angesehen.
- Weit verbreitet sind Angebote oder Praktiken, bei denen die Älteren nicht als besondere Gruppe behandelt werden: so ist die altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen am häufigsten zu finden (die Betriebe schätzen diese Maßnahme am erfolgreichsten zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter_innen und für den Kompetenztransfer ein). Auch die Einbeziehung Älterer in Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sowie in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten findet häufig statt (vgl. Kapitel 6.2.4). Es besteht eine gewisse Aversion gegen „Sonderbehandlungen“ spezifischer Gruppen von Arbeitnehmer_innen, wenn für diese nicht entsprechende Gesetze oder Tarifbestimmungen gelten.
- In Einzelfällen und bei hoher Expertise existieren für Ältere Angebote, nach Renteneintritt weiter für den Betrieb tätig zu sein, die altersgerechte Ausstattung der Arbeitsplätze, die Altersteilzeit, die Anpassung der Leistungs- und Arbeitsanforderungen und die Verringerung der Arbeitszeitbelastungen (Schicht-, Nacht- und Mehrarbeit, zusätzliche Erholungspausen). Das geschieht, wenn Leistungswandel aufgrund von Erkrankungen zu erwarten oder bereits eingetreten ist. Die Betriebe verfügen diesbezüglich allerdings nur über einen schmalen Erfahrungshorizont – der ganz überwiegende Anteil der Beschäftigten scheint ohne Aufsicht zu altern oder aber Probleme mit der Arbeit nicht anzuzeigen.

Während den quantitativen Daten zufolge jeder dritte Betrieb Beratungen zum Altern im Betrieb und zum Rentenübergang anbietet, gab es nur selten Hinweise auf Fortbildungen von Führungskräften zum Thema altersgerechte Führung oder spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere. Wird Alter überhaupt als personalpolitisch zwingendes Thema gesehen, werden die dafür notwendigen Aufwendungen dennoch häufiger gescheut bzw. bestehen diesbezüglich Vorbehalte, insbesondere auch, weil ihre Evaluation kaum zu leisten ist. Damit sind solche Maßnahmen mit einem Vorbehalt belegt, der etwa in Bezug auf Gesundheitsmaßnahmen kaum existiert: Investitionen in gesundheitliche Angebote sind selten von der Erwartung geprägt, den Krankenstand unmittelbar signifikant zu reduzieren, sondern zielen eher auf mittelfristige Effekte, die kaum messbar und zurechenbar erscheinen. Ihre Sinnfälligkeit wird in der Regel dennoch vorausgesetzt. Damit zeigen sich ungleiche Qualitäts-

ten von betrieblichen Programmen, auch im Zusammenspiel von Alters- und Gesundheitsthemen. Zwar sind beide Bereiche inhaltlich nur schwer voneinander zu trennen, die betrieblichen Handlungsstrategien müssen aber nicht deckungsgleich sein.

Die Befragungsergebnisse bestätigen dennoch, dass die Chemieindustrie zu den Vorreitern alter(n)sgerechten Arbeitens gezählt werden kann, nicht zuletzt auch wegen der Tarifverträge, die bereits seit einigen Jahren bzw. Jahrzehnten entsprechende Anreize beinhalten. Als offene Frage verbleibt jedoch, warum sich aus diesen Maßnahmen nur selten ein systematisches Altersmanagement entwickelt. Unklar bleibt zudem, was genau die Gründe für die Einführung der Maßnahmen gewesen sind: Vorkommnisse auf Betriebsebene, auf die reagiert wurde, oder das Befolgen tarifpolitischer Vereinbarungen.

Durch die jahrelange Sensibilisierung zur Demografiethematik und die Branchenimpulse gingen wir in den Fallstudien davon aus, dass sich – spätestens mit der Umsetzung des Demografie-Tarifvertrags – eine systematische Entwicklung in Richtung demografiefeste Unternehmen ergibt, im besten Fall unter Verwendung entsprechender Modelle (z. B. Ilmarinens Konzept „Haus der Arbeitsfähigkeit“, Instrumente der BAuA und der von ihr mitentwickelten INQA) sowie mit Hilfestellung durch Demografieberater_innen etwa aus dem Demographie Netzwerk e. V. (ddn).

In der untersuchten Betriebsgrößenklasse von 50 bis 500 Beschäftigten hat sich ein systematisches Alter(n)smanagement nur in Einzelfällen entwickelt, mit klarer Korrelation zwischen Maßnahmentiefe bzw. -dichte und der Unternehmensgröße. Hier eine absolute Unternehmensgröße quasi als Vorbedingung für ein erfolgreiches Alter(n)smanagement angeben zu wollen, wäre verfehlt. Hinzu kommen weitere Bedingungen, wie etwa der Umfang und die Expertise eigener Personalabteilungen, freigestellte Betriebsräte etc., die auf den Prozess des Aufbaus eines systematischen Alter(n)s- wie Gesundheitsmanagement moderierend wirken könn(t)en.

Methodischer Hinweis

Methodologisch muss an dieser Stelle differenziert werden zwischen a) der Selbst- und der Fremdeinstufung des eigenen Personalmanagements als reaktiv einzelfallorientiert, systemisch oder systematisch bzw. (in nochmaliger Steigerungsform) professionalisiert systematisch, und b) der Unterscheidung zwischen einem systematischen Personalmanagement und einem ausgebauten Alters- oder Diversity-Management. Empirisch ließ sich feststellen, dass die qualitativ analysierten Betriebe nur in Ausnahmefällen einem „professio-

nalisiert systematischen Personalmanagement“ entsprechen (wollten). Dieses wäre – aus Sicht der Forschung – nochmals zu unterscheiden in ein primär am Menschen orientiertes Personalmanagement, das sich vor allem auf Verhaltens- und Verhältnisprävention und die Dimensionen der Arbeitsgestaltung und Führung, Gesundheits-, Qualifizierungs- und Motivationsförderung richtet, und ein systematisches betriebswirtschaftliches Personalmanagement, das eine enge Verknüpfung von strategischen Zielen und dem hierzu nötigen Personal in entsprechender Quantität und Qualität/Qualifikationsniveau (z. B. über eine Balanced Scorecard) herstellt. Letzteres wurde in einigen Betrieben der qualitativen Studie festgestellt. Ersteres lässt sich nicht sinnvoll nach „vorhanden/nicht vorhanden“ einstufen, sondern eher als ein Kontinuum zwischen keinen oder kaum Maßnahmen (und schon gar keinen präventiven) auf der einen Seite und einem ganzen Bündel von Maßnahmen mit zumindest auch für den Problemeintrittsfall vorsorgenden Vorkehrungen auf der anderen Seite.

So sich die beobachteten Maßnahmen dem Letzteren annähern, würden wir von „systematischem Personalmanagement“ auch im Alters- oder Diversity Management-Sinne sprechen wollen. Die Einstufungsschwierigkeit entsteht u. a. dadurch, dass das realiter in den Firmen entwickelte Personalmanagement- und Personalentwicklungssystem üblicherweise eben gerade nicht aufgrund von Lehrbuchsystematiken oder Auditierungsvorgaben entstand, sondern inkrementell und step-by-step entwickelt wurde und damit schwerlich nach einem theoretischen Muster, einer Vorgaben-Blaupause oder einem Checklistsensystem⁵⁸ beurteilt werden kann. Eine weitere Schwierigkeit besteht methodisch darin, dass wir durch qualitative Leitfadeninterviews keine Realitätsmessungen durchgeführt, sondern die Deutungen der Personalverantwortlichen, Firmenleitungen und Betriebsräte und in Einzelfällen auch noch der gewerkschaftlichen Betriebsberater_innen erfasst haben. So kann der theoretische Fall, dass Verantwortliche stolz von ihrem Personalmanagement berichten, die Belegschaftsangehörigen hiervon aber mehrheitlich kaum etwas bis gar nichts mitbekommen haben, ebenso wenig ausgeschlossen werden, wie die Möglichkeit, dass der oder die Gesprächspartner_in sein oder ihr Handeln besser vermarktet als eine andere Person, die vielleicht genauso gut agiert, aber bescheidener und weniger prätentios auftritt.

Ein weiterer terminologischer Hinweis: Altersmanagement ist zunächst eine Betrachtung von Personalfragen durch die Brille der Demografie. Wenn

58 Vgl. für ein Checklistsensystem zum Alter(n)smanagement Bieheim 2005.

nun aber, wie festgestellt, „Alter“ per se keine Kategorie darstellt (von der aus individualbetrieblicher Sicht ein über Ersatzrekrutierung für Ausscheidende und ggf. noch betriebliches Wissensmanagement hinausgehender Handlungsbedarf abzuleiten wäre), gibt es auch keinen Grund, betrieblicherseits von „Altersmanagement“ zu sprechen. Dies schließt jedoch nicht aus, dass trotzdem arbeitsgestalterische, qualifizierungs- und gesundheitsorientierte sowie motivationale Maßnahmen ergriffen werden, auch wenn diese nicht unter dem Label „Altersmanagement“ durchgeführt werden. Für die Forscherperspektive bedeutet das, dass die Maßnahmenstränge – anders als vom Betrieb selbst – zusammengedacht und durch den Beurteilungsfiter „Altersmanagement“ betrachtet werden können und sollten.

Im Bereich der chemischen Industrie ergibt sich noch die zusätzliche Besonderheit, dass – bedingt durch Verfahrensvorschriften zum Umgang mit gefährlichen Stoffen – zahlreiche z. B. sicherheits-, gesundheits- und umweltrelevante Variablen und Aspekte schon von Gesetzes wegen wie auch wegen der regelmäßigen Durchführung für den Marktauftritt (z. B. als Auftragshersteller mittels relevanter Auditierungs- und Zertifizierungsverfahren) kontinuierlich und sehr systematisch ge- und überprüft werden. Die Forschung richtet sich damit auf das, was darüber hinausgeht, bspw. psychische Belastungs- und Stressvariablen oder auch die Frage der Lebensplanungsmöglichkeiten im Hinblick auf Arbeitszeitreduktion, weniger Nachtschichten und die Option, vorzeitig aus dem Erwerbsleben ohne größere Rentenabschläge auszuschneiden.

Unterstellt man, wie in den Interviews ersichtlich, dass viele Abläufe in der chemischen Industrie (im Branchenvergleich explizit) durch Verfahrensvorschriften determiniert sind und kaum Raum für eigene Ausgestaltung lassen, so ist ein frei gestaltbarer Bereich jenseits der Gesundheitsvorschriften und Tarifvertragsvorgaben in jedem Fall eine Besonderheit. Das wird subjektiv auch so wahrgenommen: Betriebsräte verweisen darauf, man könne der Geschäftsführung nicht beliebig viele Maßnahmen vorschlagen, man sei mit Vorschlägen eher vorsichtig, auch um die eigene Glaubwürdigkeit nicht zu untergraben, und man selbst, aktuelle oder vormalige Personaler hätte/n mit der einen oder anderen Maßnahme bereits Schiffbruch erlitten und damit das Gestaltungsfeld neuer gesundheitsbezogener Instrumente schon mehr oder weniger im Vorfeld „vergiftet“. Diese Einschätzung verweist zum einen darauf, dass der Nutzen derartiger Maßnahmen unsicher ist, und andererseits, dass man selbst damit ein gewisses Risiko eingeht (mangelnde Nachfrage und Akzeptanz, sich damit mittelfristig lächerlich zu machen, an Glaubwürdigkeit zu verlieren usw.). Wenig überzeugende Angebote verursachen

womöglich einen personalpolitischen Flurschaden für die Zukunft, indem künftigen Maßnahmen seitens der Belegschaft mit einer überwiegend negativen Erwartungshaltung begegnet werden könnte.

Hinzu kommt, dass über genauere Zusammenhänge zwischen Führung, Arbeitsgestaltung, Arbeitsbedingungen und Krankenständen bzw. Mitarbeiterzufriedenheit kein ausreichendes Fachwissen besteht, insbesondere weil auf ein professionalisiert-systematisierendes Vorgehen verzichtet wird. Wäre dieser Zusammenhang bekannter, wären möglicherweise mehr Betriebe zu Gesundheitszirkeln bereit (weil sie selbst kompetentere Moderatoren wären oder kompetenter mit extern moderierten Verständigungsprozessen in Gesundheitszirkeln umgehen könnten), würden sie elaboriertere Workflow- und Belastungsanalysen durchführen, gezielt hierauf abgestimmte Gesundheitsmaßnahmen anbieten und diese auch – z. B. als Betriebsräte – entsprechend besser der Belegschaft anpreisen können. Allerdings ist auch das Gegenteil denkbar: Personalmanager_innen versuchen, ihren Lebensstil (bewegungsauffin, fleisch-, fett- und kalorienarme Ernährung) einer relativ bodenständigen Belegschaft zu verkaufen und scheitern damit letztlich an Milieufaktoren und unzureichendem Projektmarketing (oder Durchhaltevermögen). Wie bei den Betriebsräten mangelt es damit auch den anderen Belegschaftsangehörigen an nötigem Fachwissen und an der Bereitschaft, sich auf neue Prozesse einzulassen und diesen gewisse Erfolgchancen einzuräumen. Hier ist nicht auszuschließen, dass der in der Chemiebranche bestehende hohe Standard an Zertifizierungen, vorgegebenen Prozessabläufen und die starke Orientierung an Verfahrens- und Verhaltensvorschriften etc. einen Hemmschuh für weniger obligatorische Prozesse mit offener Zielsetzung darstellt. Ein gegenüber in ihren Erfolgen relativ unbestimmbar Alter(n)s- und Gesundheitsprojekten in Anschlag gebrachtes Credo könnte etwa lauten: „Wäre es wichtig, wäre es vorgeschrieben.“ Damit stellt sich die Frage nach strukturellen sozialen Innovationshemmnissen der Arbeitskultur der Chemiebranche.

Nicht die Alterung der Beschäftigten als solche wird als Herausforderung begriffen, sondern konkrete Mitarbeiter_innen, bei denen eine Leistungswandlung eintritt, gelten als Problemfälle. Im Vordergrund steht somit eine konkrete Einzelfalllösung anstelle einer abstrakten Managementsystematik. Diese Einzelfalllösungen erfolgen in der Regel im Konsens mit der Mitarbeitervertretung. Die Betroffenen sind bekannt, lange im Unternehmen, der Wille aller zur Ermöglichung der weiteren Erwerbstätigkeit oder ersatzweise eines sozialverträglichen Rentenübergangs ist vorhanden. Das Handeln der arbeitspolitischen Akteure folgt somit durchaus einer impliziten Systematik. Das situative Altersmanagement beruht auf der weitgehenden Fortschrei-

bung bisherigen eingeübten Handelns. Eine neue Systematik wird nicht entwickelt. Probleme damit ergeben sich dann, wie in einzelnen Fallstudien deutlich wurde, wenn neue Personen mit neuen Orientierungen in Funktion kommen (Personalleitung, Geschäftsführung). Es wurde schon darauf hingewiesen, dass mit zunehmender Größe die Tendenz zu systematischerem Alter(n)smanagement erkennbar wird – auch wenn im Einzelfall Betriebe erst an der Schwelle stehen, dieses für die Zukunft entwickeln zu wollen. Offensichtlich haben wir es hier mit Entwicklungspfaden zu tun, die von einer kritischen Zahl von Vorkommnissen (die eng mit der gewachsenen Zahl der Mitarbeiter_innen in Beziehung stehen dürfte) beeinflusst zu werden scheint – der Schritt zu einem systematischeren und professionalisierten Management legt dies nahe, ohne dass damit schon Wege gebahnt worden sind. Dazu bedarf es anscheinend einiger Zeit, in der Suchbewegungen stattfinden, Kontakte zu mehr oder weniger professionellen Berater_innen und Praktiker_innen geknüpft werden und das Thema als eigenständiges Kernthema auf die Agenda des Betriebes gesetzt wird.

Aus den Befunden lässt sich zweierlei ableiten: Zum einen suchen die Betriebsakteure in der Regel dann Lösungen, wenn Probleme gelöst werden müssen. Sie greifen hierbei auf Bewährtes zurück und suchen, wenn dies nicht greift, den Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben oder Berater_innen. Fallunabhängige Maßnahmen werden hingegen nur dann eingeführt, wenn sie im Tarifvertrag oder im Gesetz vorgeschrieben sind und/oder wenn mehr oder weniger zufällige personelle Konstellationen, Erfahrungsaustausche oder Weiterbildungen einen Anlass dazu geben. Zum anderen hängt die Implementierung von Einzelmaßnahmen sehr stark von externen Anstößen ab. Dabei scheint weniger ein komplettes Managementkonzept oder -tool als vielmehr ein begrenzter Instrumentenkasten, der relativ einfach angepasst und implementiert werden kann, zum Einsatz zu kommen. Nicht zuletzt erschweren u.U. strukturelle Interessengegensätze der betrieblichen Akteure die Umsetzung. Zwar werden Maßnahmen des Alter(n)s- bzw. Gesundheitsmanagements in der Regel konsensorientiert angegangen und die Akteure finden zu einer Übereinkunft, die zumeist auf die Bearbeitung von Einzelfällen zielt; bei unterschiedlicher Federführung eignet sich das Thema aber auch als Politikum, gerade wenn die wirtschaftliche Lage des Betriebes als Gegenargumentation ins Feld geführt wird.

Trotz der häufigen Angaben, Maßnahmen für Ältere einzusetzen und Altersstrukturanalysen durchzuführen, scheint Skepsis in dem Sinne angeraten zu sein, dass sich hier ein neuer systematischer Umgang mit dem Älterwerden im Betrieb entwickelt. Wir haben weitere Belege gefunden, die eine sol-

che Vermutung entkräften, auf die wir gesondert unter den folgenden Thesen eingehen. An dieser Stelle wollen wir uns vertiefend mit dem Thema Gesundheit und Belastungen befassen.

Wir sind davon ausgegangen, dass eine systematische Erhebung und Auswertung von Krankenständen nach (Alters-)Gruppen erfolgt und ein entsprechendes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) darauf aufbaut. Die Ergebnisse der Branchenbefragung bestätigen diese Vermutung. So finden Krankenstandanalysen und innerbetriebliche Aktivitäten (wie bspw. eine aktive Pausengestaltung, Betriebssport, Gesundheitstage, Gesundheitschecks sowie physiotherapeutische Angebote) in den Betrieben am häufigsten Anwendung, in denen Maßnahmen zum Schutz oder der Förderung der Gesundheit etabliert sind. Die befragten Personen verwiesen zwar ebenfalls auf verschiedene Gesundheitsangebote (Ernährung, Gesundheitstage, Sportangebote, Massagen), aktuelle Daten über Krankenstände waren aber ebenso selten verfügbar, wie ein ausgefeiltes BGM. In etlichen Fällen müssen die Angebote noch besser auf den Bedarf bzw. die Nachfrage abgestimmt werden, wie die nicht selten auf halbem Weg ins Stocken geratene Umsetzung gesundheitsbezogener Angebote zeigt. Aus Sicht der Forschung kann hier nur zu einer stärkeren Beteiligungsorientierung der Belegschaften bei der Belastungs- und Bedarfsanalyse sowie bei der Abstimmung der einzurichtenden Gesundheitsmaßnahmen geraten werden.

Mitarbeitervertretungen schätzen verfügbare Daten zu Krankenständen und Belastungen, deuten diese jedoch oftmals – ähnlich wie beim Monitoring von Schadstoffkennzahlen – idealerweise dahingehend, dass sie im normalen Bereich liegen würden und man bei gravierenden Änderungen durchaus bereit wäre zu reagieren. Ältere und Jüngere wurden dabei grob voneinander unterschieden; dass Jüngere öfter, Ältere seltener (dann aber länger) krank sind, gilt als normal. Eine systematische Ableitung von Maßnahmen bspw. gesunder Führung scheint jedoch nicht vorgenommen zu werden. Auch hier gilt, dass die Probleme einzelner Personen bekannt sind und von den Führungskräften angesprochen werden. Seltener wird ein struktureller Zusammenhang zwischen Führung, Arbeitsbedingungen, Mitarbeiterzufriedenheit und Krankenständen hergestellt. Oft wurde die Gesamtlage auch von Betriebsräten positiv gedeutet. Wenn es „uns insgesamt doch gut geht“, liegt es nahe, Probleme einzelner Personen, die gewünschte Leistung zu erbringen, in deren Persönlichkeit oder Lebenswelt zu verorten und für diesen Kreis ggf. individuelle und passgenaue Hilfe zu organisieren. Man versucht eine Lösung, bis hin zur Kündigung, zu finden. Psychische Belastungen gewerblicher Beschäftigter spielen dabei kaum eine Rolle. Gesundheitlich eher widri-

ge Arbeitsformate sind bekannt, lassen sich jedoch, sofern sie größere Investitionen und eine veränderte Technik erfordern, erst bei Produktionsumstellungen oder -innovationen verändern.

Zusammengefasst finden wir zwei Bilder vor: Einerseits zeigen sich überdurchschnittliche Aktivitäten in den Betrieben der untersuchten Branche(n), andererseits dürften diese trotzdem selten, und wenn dann eher bei größeren Unternehmen, Ausdruck eines systematischen Alters- oder Gesundheitsmanagements sein. Vielmehr geht (zumindest in den Fallbetrieben) die Maßnahmengenerierung von praktischen Problemen aus und führt nur in seltenen Fällen von theoretischen Modellen zur Praxis. Dabei werden die Instrumente Schritt für Schritt und inkrementell eingeführt, kaum „speziell für Ältere“. Es handelt sich also eher um eine Aneinanderreihung von Einzelmaßnahmen als um ein systematisches Altersmanagement oder einen Paradigmenwechsel.

Die in den untersuchten mittleren Betrieben begrenzten Ressourcen und Abhängigkeiten von wenigen Auftraggebern limitieren je nach wirtschaftlicher Lage (und Sensibilität der Firmen-/Betriebsleitung) den finanziellen, akteursbezogenen und motivationalen Handlungsspielraum zur Etablierung von Maßnahmen für Ältere. Dabei kann den Akteuren grundsätzlich guter Willen bei beschränkten Optionen unterstellt werden. Die konsensuelle Aushandlung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat prägt die Fallbetriebe. Für einen Paradigmenwechsel aber scheinen diese Voraussetzungen unzureichend zu sein, wie noch anhand einzelner Aspekte zu vertiefen ist. Ob er notwendig ist, ist eine nur empirisch zu beantwortende Frage, die sich in den Betrieben allerdings bisher so nicht zu stellen scheint.

3. Alter ist eher eine naturwüchsige Selbstverständlichkeit jenseits arbeitsorganisatorisch relevanter bzw. Fürsorgepflichten verletzender Qualitäten. Ältere Belegschaften sind (noch) keine dezidiert zu managende Kategorie in den Betrieben. Die demografische Entwicklung wird antizipiert, ohne dass in den Alarmmodus umgeschaltet wird – was u. U. negative Folgen zeitigt.

Der Anteil Älterer an den Belegschaften wächst. „Ältere“ und „Jüngere“ bleiben jedoch zwei eher diffuse Kategorien. Alter stellt sich in den Fallbetrieben, wie oben schon dargelegt wurde, schwerlich als eine zu managende Kategorie an sich dar. Das mag daran liegen, dass generationelle Wechsel schon immer zum Arbeitsleben dazugehörten, und die mit dem demografischen Wandel einsetzende Beschleunigung und Dramatisierung gegenwärtig als seichte Welle empfunden wird, mit der (noch) umzugehen ist.

Sowohl in der Branchenbefragung als auch in den Fallstudien wurden ähnliche Stereotype geäußert. Älteren werden eher Eigenschaften wie Pflichtgefühl, Loyalität, Arbeitsmoral/Arbeitsdisziplin, Fachwissen und Verständnis für spezielle Lebenslagen zugeschrieben. Jüngere gelten als körperlich belastbarer, lernfähiger und veränderungsbereiter. Zugleich wurde in den Fallstudien ein Bild gezeichnet, wonach Loyalität und Pflichtgefühl eben erst eingeübt werden und Jüngere sich betriebliches, vor allem technisches Erfahrungswissen, erst aneignen müssen. Ferner wurde in den Fallstudien immer wieder betont, wie sehr die Erfahrung und das anlagen-/prozessbezogene Wissen der Älteren geschätzt wird.⁵⁹ Eine quantitative Analyse zur Einstellung von Älteren (auf Grundlage der Daten der IAB-Stellenerhebung 2014) kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Danach verbesserten sich die Einstellungschancen Älterer dann, wenn diese über eine längere Berufserfahrung verfügten und ihre Einstellung eine geringe Einarbeitungszeit verspreche. Ferner wirke sich ein guter Gesundheitszustand positiv aus (Czepek/Moczall 2017).

Bei anderen Zuschreibungen wie Kreativität, Lernbereitschaft und Innovationswissen schneiden Alt und Jung in der Branchenbefragung ähnlich ab. In der Bilanz gleichen sich die jeweiligen „Vor- und Nachteile“ aus – dies kann allerdings durchaus die Qualität eines Artefaktes haben: Selten wird sich eingestanden, bei einem Mitarbeiter hinsichtlich der Auswahl danebengegriffen oder Ältere überfordert zu haben.

Hinzu kommt, dass die Fallstudien eine deutliche Scheu offenlegten, Maßnahmen für „Ältere“ zu definieren oder ein Label „Alter(n)smanagement“ auf eine bestimmte Altersgruppe zu beziehen. Befürchtet wurde, bestimmte kalendarisch abgegrenzte Personengruppen – auch im arbeitsrechtlichen Sinne des AGG – zu bevorzugen oder zu benachteiligen und damit Unruhe und Ungerechtigkeiten im Betrieb zu erzeugen. Insbesondere die Betriebsräte betonten diese Gefahren. Ob wir hier eine inkorporierte Form eines nicht diskriminierenden Verhaltens vorfinden oder aber eher juristisch glatt gebügelte Präsentationen, lässt sich mit dem Material nicht klären – immerhin zeigt das eine oder das andere öffentlichkeitswirksam Effekte. Ausgehend vom Leistungsgedanken ist aber auch eine andere Lesart statthaft: solange (ohne Beschwerde) Leistung gebracht wird, gibt es zur Altersdifferenzierung der Beschäftigten betrieblicherseits kaum einen Grund; Altersunterschiede von Beschäftigten verschwinden hinter der Veräußerung ihrer Arbeitskraft,

59 Wobei einschränkend gilt, dass beim Ersatz älterer Technik diese Wertschätzung an Bedeutung verliert. In mehreren solchen Fällen wurden Älteren bewusst Anreize gesetzt, um früher in Ruhestand abzugehen, auch um damit die Belegschaft zu verjüngen und Personal insgesamt abzubauen.

sofern sie nicht anlassbezogen sichtbar werden. Insofern fehlt hier die (wechselseitige) Aufmerksamkeit im betrieblichen Alltag: Ältere vermeiden häufig, Leistungsprobleme zu zeigen, Betriebe nehmen entsprechende Entwicklungen als personalpolitisches Thema nicht wahr. Der Wunsch bzw. die Selbsteinschätzung, im angesprochenen Sinne der Leistungserbringung, auch als Ältere oder Älterer zu den „normalen“ Mitarbeiter_innen zu gehören, wird von den Beschäftigten durchaus geteilt. Dahinter steckt eine Selbstvergewisserung über die Leistungsfähigkeit und das Verdrängen von Altersfolgen, bis sie weder vor sich selbst noch vor anderen zu verstecken sind. Der Nachteil dieser Denkweise ist, dass sowohl vom Betrieb wie von der Einzelperson ausgeblendet wird, dass bestimmte Unterstützungs- und Entlastungsmaßnahmen – ggf. sogar um den Preis eines reduzierten Arbeitslohns – nötig oder zumindest wünschenswert sein könnten, um die Arbeitsfähigkeit dauerhaft zu erhalten. Der Betrieb wie die Beschäftigten gehen davon aus, dass Letztere weiter bis zur Rente arbeiten. Beide Seiten blenden dabei das Risiko aus, dass ältere Angestellte eventuell vorher zu krank zum Arbeiten werden oder ggf. auch vorzeitig sterben. Strukturell geht hiermit eine Kostenexternalisierung einher, weil jede und jeder möglichst in Vollzeit weiterarbeitet, solange es geht, und – wenn es nicht mehr geht – Sozialleistungsträgern anheimfällt. Inwiefern die Vorschriften zum betrieblichen Eingliederungsmanagement hier ein Umdenken in Richtung präventiver Maßnahmen beförder(te)n, lässt sich auf Basis des Datenmaterials allerdings nicht feststellen.

Diese Einschätzungen können erklären, warum viele Befragte (in beiden Erhebungen) sich eher gegen spezifische Maßnahmen für Ältere ausgesprochen haben. Ergebnisse anderer Studien (vgl. Hentze 2010) zeigen, dass „spezifische Maßnahmen für Ältere“ dann eher abgelehnt werden, wenn sie auf der Defizit-Hypothese des Alters fußen, also bspw. auf Schon-Arbeitsplätze oder „Krüppel-Gruppen“ mit dem Stigma reduzierter Leistungsfähigkeit hinauslaufen würden. Ganz anders verhält es sich jedoch, wenn an die Ressourcen des Alters angeknüpft wird, bspw. an erfahrungsgesättigte Aufgaben. In einem Betrieb der EBA-Studie wurde seitens der Befragten betont, dass es gelungen sei, einen Schichtmodus ohne Nachtschicht ins Leben zu rufen, in dem zwar Leistungsgewandelte arbeiten, aber ohne dass diesem Format auch das Stigma „Minderleister“ anhaften würde. Anzunehmen ist, dass mit dem Stigma der weniger leistungsfähigen Älteren auch Befürchtungen hinsichtlich Lohnreduzierungen und „Abschusslisten“ bei anstehendem Personalabbau einhergehen. Indikator für diese Annahme könnte die Tatsache sein, dass Audi seine in der Fachwelt stark beachtete „Silver Line“ als spezielles Produktionsformat für Ältere wieder eingestellt hat.

Das Anwachsen des Anteils Älterer an den Belegschaften führt, vor dem Hintergrund der in den Fallstudien oftmals geäußerten, spürbaren Verknappung von Bewerbungen auf Ausbildungsstellen, dazu, dass – so die Branchenbefragung – die Gewinnung jüngerer Arbeitskräfte (auch Auszubildende), die Deckung des Ersatzbedarfs (heute und in den kommenden Jahren) sowie der Wissenstransfer bei (altersbedingtem) Ausscheiden von Mitarbeiter_innen die besonderen demografischen Herausforderungen darstellen. Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Älterer rangiert erst dahinter; flexiblere Arbeitszeiten, altersgerechte Arbeitsplätze und altersgerechte Führung haben eine nachrangige Bedeutung. Allerdings zeigt sich, dass der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Älterer umso gewichtiger eingeschätzt wird, je mehr Ältere im Betrieb beschäftigt sind.

Diese Ergebnisse können in zwei Richtungen gedeutet werden: Die Betriebe sind mit ihren Belegschaften älter geworden, ohne dass dies zu einem gravierenden Anstieg an Problemen führte. Ältere stellen eher zahlenmäßig ein Problem dar, weil viele auf einmal gehen werden und sich zeitgleich der Markt für Nachwuchskräfte verengt. Aus betrieblicher Sicht werden Ältere als Arbeitskräfte gesehen, die nicht mehr lange da sein werden und für die in absehbarer Zeit Ersatz beschafft werden muss. Weniger werden sie als Personen betrachtet, in deren Humanressourcen investiert werden muss, um sie möglichst lange leistungsfähig im Betrieb zu halten. Dieses Bild prägt die Fallstudien. Man ist gemeinsam älter geworden, hat den Paradigmenwechsel von der durch öffentliche Gelder alimentierten Frühverrentung zur verlängerten Erwerbsbiografie vollzogen, wie gewohnt Einzelfälle bearbeitet und im Zuge der Zeit vor allem durch externe Anstöße (u. a. durch tarifvertragliche Regelungen) und begrenztes Lernen von anderen einzelne Maßnahmen eingeführt.

Man könnte also die erste Vermutung von Bechmann et al. (2012: 49 f.; vgl. [Kapitel 1](#)) bestätigen, dass es den Betrieben „auch ohne [allzu viele] spezifische Maßnahmen gelungen [ist], ihren betrieblichen Alltag mit älter gewordenen Belegschaften zu meistern“. Hingegen finden sich einige Anzeichen dafür, dass diese Sichtweise zu kurz greift und damit die zweite Vermutung von Bechmann et al., dass möglicherweise „Hypothesen aufgebaut werden, die später von den betroffenen Arbeitnehmern eingelöst werden müssen“ (ebd.), zutrifft. Wir würden dem hinzufügen, dass sich für die Betriebe in den nächsten Jahren Probleme stärker zeigen könnten, wie wir im nächsten Punkt ausführen.

Untersuchungen von Ilmarinen und Tempel (2002 u. 2013) zeigen am Beispiel von Verkehrsbetrieben in Helsinki, dass die Streubreite der über den

Arbeitsbewältigungsindex gemessenen Gesundheitszustände bei den 45- bis 54-Jährigen größer ist als bei der Gruppe der 55plus-Beschäftigten. Bei Letzteren, so wäre anzunehmen, sind diejenigen mit fragilerem Gesundheitszustand im mittleren Lebensalter bereits nicht mehr dabei, da sie aus gesundheitlichen Gründen vorher schon ausgeschieden sind. Diejenigen, die im Alter 55plus noch erwerbstätig sind, sind sozusagen die robusteren und erfreuen sich einer durchschnittlich besseren Gesundheit. In eine ähnliche Richtung weisen Burnout-Befunde, denen zufolge ein Burnout ebenfalls im Alter um die 45 deutlich wahrscheinlicher ist, wie wenn die Altersgrenze nicht mehr allzu fern ist. Angenommen werden darf hier, dass die mittlere Lebensphase mit höheren materiellen Verantwortlichkeiten (Kinder noch nicht aus dem Haus, Haus u. U. noch nicht abbezahlt u. Ä.) einhergeht als das Erwerbsalter 55plus, weshalb die psychische Arbeitsbelastung (zumindest der Männer) im reiferen Erwerbsalter eher zurückzugehen scheint (vgl. Lohmann-Haislah 2012).

Dies spricht dafür, die untersuchten Fallbetriebe wie auch die Ergebnisse der Branchenbefragung als Schwellenergebnisse zu klassifizieren: Der demografische Wandel ist in den Betrieben angekommen, hat aber noch keine verstörende Dramatik entwickelt. Nach den Ergebnissen der Demografieforschung ist eine solche für die nahe Zukunft aber zu erwarten. Hinzu kommt, dass die administrativen Bereiche mitgealtert sind und ein gewisses Verständnis für Arbeitnehmer_innen aufbringen, die aus Altersgründen besondere Bedarfe haben – ihnen selbst geht es womöglich nicht anders. Das erzeugt aber eine Art Normalitätsvorstellung, die möglicherweise fehlgeleitet ist. Produktive und verwaltende Bereiche können in ihren Alterseffekten aber nicht gleich oder ähnlich gewertet werden. Erste Wahrnehmungen einer ansteigenden Dramatik des Alterns gerade im produktiven Bereich zeugen von Ungleichzeitigkeiten, die womöglich die eingangs angeführte störungsfreie Ankunft des demografischen Wandels in den Betrieben als nur zeitdiagnostisches Wohlfühlen, nicht aber als in die Zukunft gerichtetes Szenario mit Alarmpotenzial abmildernd vor Augen führt. Hier nur vereinzelte Vorkommnisse wahrzunehmen, engt zukünftigen Handlungsspielraum ein – gerade darin liegt die Gefahr, bei Unterlassen frühzeitig einsetzender Systematik des Alter(n)smanagements möglicherweise nicht mehr aktiv reagibel zu bleiben. Sich der Aufgabe der professionalisierten Systematisierung des Alter(n)smanagements bewusst oder unbewusst zu entziehen, birgt in sich das Risiko der statischen Abhängigkeit von (regionalspezifischen) demografischen Entwicklungswellen. Das führt über zur nächsten These.

4. In der Bilanz ist eine eher statische Fachkräfteorientierung zu konstatieren. Diversity und das Heranziehen neuer Arbeitnehmergruppen ist (noch) kaum ein Thema in den KMU.

Laut Branchenbefragung hat 2015 etwa die Hälfte der Betriebe Ü50-Bewerber_innen eingestellt. Den anderen lagen entweder keine Bewerbungen vor oder den Bewerber_innen fehlte die geforderte Qualifikation. Eine nur kurze Beschäftigungsperspektive oder eine eingeschränkte Belastbarkeitserwartung spielten kaum eine Rolle.

Auch in den Fallstudien wurde ausgesagt, dass Ältere in Einzelfällen eingestellt werden, sofern ihre Qualifikation gefragt ist. Meist sind Fachkenntnisse für bestimmte ältere Anlagen gefordert, die Jüngere kaum mitbringen. Zudem werden die befristete Einstellung und die insgesamt kurze Beschäftigungsperspektive Älterer als Vorteil gesehen, weil man sich nicht auf lange Zeit festlegt und auch die weitere Laufzeit der älteren Anlagen als begrenzt angesehen wird.

Auch wenn zugleich ein Rückgang von Bewerbungen Jüngerer bemerkt wird, hat sich der demografische Wandel damit personalpolitisch noch kaum niedergeschlagen. Vielmehr sind die Rekrutierungsmuster nach wie vor die gleichen wie bisher (s. o.). Auch der mit dem demografischen Wandel prognostizierte, erhebliche Bedeutungszuwachs der von Beschäftigten zu leistenden Pflegearbeit wird in den Betrieben nur sehr allgemein und unspezifisch bemerkt. Wenn, dann werden im Einzelfall Arbeitszeitregelungen getroffen. Nur ein Fallbetrieb der qualitativen Studie hatte eine Stelle im Sinne eines Familienservice eingerichtet, um Beschäftigte im Bedarfsfall zu beraten und mit Adressen, Formularen und Good Practices zu versorgen und aufwändige Orientierungsprozesse zu begrenzen.

Die Ergebnisse korrespondieren mit denen der Branchenbefragung. Veränderungen in Pflege- und Betreuungspflichten der Beschäftigten bemerken nur wenige Betriebe – umso häufiger, je älter die Beschäftigten im Durchschnitt sind. Eine angepasste Arbeitszeitgestaltung steht im Vordergrund, Unterstützung bzw. Beratung für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen bieten nur wenige Betriebe an.

Anders als erwartet nimmt die Sensibilität für Pflegeaufgaben in den Betrieben also nur begrenzt zu und systematische Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familie⁶⁰ bzw. Arbeit und Pflege sind schwerlich zu erkennen.

60 Das Thema beschäftigt offenbar auch die Bundesregierung, vgl. den Bericht der Sachverständigenkommission zum Zweiten Familienbericht der Bundesregierung (2017) mit dem Titel „Erwerbs- und Sorgearbeit neu gestalten“.

Dies mag gemäß den Fallstudien daran liegen, dass in den untersuchten Betrieben letztlich zeitgleich jeweils nur einige wenige Personen mit Pflegeaufgaben befasst sind. Hinzu kommt, dass seltener Männer diese übernehmen, die die Mehrheit der Beschäftigten ausmachen (in Zahlen: 2013 waren laut BAVC 28% der Tarifbeschäftigten in der Chemieindustrie weiblich und 72% männlich; vgl. BAVC 2014).⁶¹ Ähnlich liegt der Frauenanteil in der EBA-Branchenbefragung bei 25% (vgl. Kapitel 6.2.1). Zudem gehören Pflegeaufgaben in den privaten Bereich der Beschäftigten, der eine Tabugrenze für viele Vorgesetzte und Betriebsräte darstellt, sodass viele Pflegeaufgaben nicht bekannt sind, zumindest so lange nicht, bis die Beschäftigten Unterstützung im Betrieb reklamieren. Für diese werden ggf. Einzelfallmaßnahmen gestrickt. In der Regel handelt es sich dabei um Arbeitszeitverlagerungen oder -reduzierungen, aber auch Krankschreibung wird als Notlösung im Einzelfall toleriert.

Wie bereits beim Umgang mit den Leistungsgeminderten angesprochen, findet auch hier, bis auf einzelne Informationstransfers zwischen Pflege-Erfahrenen und Pflege-Neulingen, in der Regel kein systemisches Lernen des Betriebes zum Thema Pflege statt. Man könnte den Umgang mit der Pflegethematik als relative Hilflosigkeit der arbeitspolitischen Akteure zwischen wohlmeinender Unterstützung und betrieblicher Irrelevanz zusammenfassen.

Ähnlich wird mit „neuen“ Arbeitnehmergruppen bei der Suche nach Personal umgegangen. Der sich verändernde Arbeitsmarkt legt eine intensivere Konfrontation der Betriebe mit dem Bereich Diversity, besonders mit veränderten Geschlechterrollen, mit Migrant_innen und Menschen mit Schwerbehinderung nahe. Dabei ist zu beachten, dass es sich in der innerbetrieblichen Wahrnehmung nicht per se um „neue“ Gruppen handelt (von der Beschäftigung von Geflüchteten wurde nicht berichtet). Neu sind die Gruppen dann, wenn zugehörige Personen im Betrieb bislang gar nicht oder zumindest nicht auf einer solchen Position tätig waren. Denn in den westdeutschen Betrieben werden sogenannte Gastarbeiter_innen teils seit Jahrzehnten beschäftigt, auch Aus- und Übersiedler_innen; subjektiv werden diese längst nicht mehr als Migrant_innen oder Fremde wahrgenommen. Auch Frauen sind keine neue Beschäftigtengruppe. Neu ist aber die Wahrnehmung (je-

61 Das war im qualitativen Sample dann anders, wenn die Unternehmen einen signifikant hohen Anteil an Verpackungstätigkeiten, Konfektioniererei etc. aufzuweisen hatten. Die Angelerntentätigkeit wurde hier häufig Frauen angeboten. Insofern weist das qualitative Sample mit Betrieben, die geschlechter-spezifisch häftige Belegschaften haben, eine Besonderheit auf, die sich allerdings nicht auf das Untersuchungsthema durchschlug, wenn es nicht um Pflegeaufgaben im häuslichen Bereich ging. Diese sind nach wie vor (unfreiwillige) Domäne der Frauen.

doch ohne belastbare Zahlen), dass eben auch Männer mehr Pflege- und Kinderverantwortung übernehmen. Da einzelfallorientierte Lösungen gesucht werden, ist die Frage des Geschlechts hierbei nachrangig. Neu ist ferner, dass mittlerweile erwartet wird, dass sich die Firma mehr als früher um Arrangements bemüht, um Beschäftigte auch während Familienaufgaben im Betrieb zu halten. Aus Ergebnissen des IAB-Betriebspanels (Czepek et al. 2015) wird deutlich, dass im Jahr 2012 insgesamt 30 Prozent der deutschen Betriebe mindestens eine Maßnahme zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. zur Chancengleichheit von Frauen und Männern (Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen, Angebote an Beschäftigte in Elternzeit, Frauenförderung, Netzwerk familienfreundlicher Betriebe) angeboten haben. Am weitesten verbreitet war dabei die Rücksichtnahme auf Beschäftigte mit Betreuungspflichten bei der Arbeitszeitgestaltung. Entsprechend der qualitativen Befunde lässt sich sagen, dass auch hier nicht mit systematischen und theoriegestützten Verfahren vorgegangen wird, sondern pragmatische Lösungen gesucht und entwickelt werden.

Für westdeutsche Betriebe ist es eher neu, Frauen in Produktions- und Schichtarbeit einzustellen, während für ostdeutsche Betriebe die Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund eine neue Herausforderung darstellt. Auf der Rekrutierungsseite fanden sich hierbei kaum Öffnungen, sondern ein weitgehendes Festhalten an gewohnten Leitbildern. Auffällig war hingegen, dass ausländische Kolleg_innen auch in der Manager- und Vorgesetztenrolle auftreten können, etwa im Zuge von Eigentümerwechseln/Aufkäufen oder nach wie vor im Sinne von westeuropäischen/-deutschen Leitungskräften in ostdeutschen Betrieben, wobei vordergründig mitunter Kulturdifferenzen wahrgenommen wurden, die jedoch eher auf einen neuen Führungsstil und Eignervorgaben zurückgeführt werden können. Auch wurde mitunter über Kulturdifferenzen im Sinne von Genderrollen im Westen berichtet: Leiharbeiter mit muslimischem Hintergrund, die eine weibliche Führungskraft nicht akzeptierten, wurden an die Leiharbeitsfirma zurückgegeben.

Nach wie vor schwierig gestaltet sich die Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung. Sie werden dort beschäftigt, wo dies möglich scheint (i. d. R. in verwaltenden Tätigkeiten). Wie erwähnt, werden für Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen in der Produktion Einzelfalllösungen (z. B. „für einen sehr dicken Kollegen“) und bei mehreren ähnlich gelagerten Fällen auch spezielle Formate gesucht (z. B. die erwähnte Schichtgruppe ohne Nachtschicht). Der Produktionsbereich erlaubt hingegen in der Regel nicht

die Einstellung schwerbehinderter Personen (Ausnahme: Einzelfälle von Hörbehinderung).

Zusammenfassend lässt sich mit Schwerpunkt auf den Fallstudien festhalten, dass in den Betrieben keine systematische Altersaufbaugestaltung⁶² erfolgt. In Einzelfällen werden Produktionsänderungen genutzt, um vorwiegend älteres Personal abzubauen und damit die Altersstruktur zu verjüngen. Der Hauptweg für die Verjüngung liegt aber wie bisher in der Einstellung von Auszubildenden und der Rekrutierung von Akademiker_innen am Markt, wobei die Betriebe eine Verknappung am Arbeitsmarkt für beide Bereiche spüren. Bei entsprechender Qualifikation ist Alter im Einzelfall kein Einstellungshindernis. Eine sehr vorsichtige Öffnung zu neuen Arbeitnehmergruppen lässt sich feststellen. Alles in allem aber stehen die betrieblichen Aktivitäten unter der Maßgabe effizienter Beschäftigungspolitik, die einen Abbau ebenso wie einen (allerdings nur moderaten) Aufbau in den Blick nehmen kann – in Abhängigkeit von der mittelfristigen Auftragslage. Entsprechend ist daher ein offensiver Umgang mit Alterung im Sinne von Verjüngungsaktivitäten durch vermehrte Neueinstellungen oder eines systematischen Alter(n)smanagements kaum zu erwarten.

5. Um innerbetrieblich fortgesetzte Wirkungen zu erzielen, sind externe Inputs und eine Dynamisierung der Demografie-Tarifverträge erforderlich.

Wie schon angesprochen, stellen die Gewinnung von Auszubildenden und jüngeren Arbeitskräften sowie der Wissens- und Kompetenztransfer von Älteren zu Jüngeren (und umgekehrt, vgl. Innovationsfreudigkeit und Technikaffinität im Bereich neuer Medien) besondere Herausforderungen aus Sicht der Unternehmen dar. Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Älterer und die Sicherung der Innovationsfähigkeit folgen. Besonders weit verbreitet sind demgegenüber Regelungen zur betrieblichen Altersvorsorge (in mehr als der Hälfte). Maßnahmen zur lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung, zur Altersteilzeit sowie zu Langzeitkonten finden sich jeweils in etwa einem Drittel der Betriebe. Viele dieser Regelungen gehen nicht auf Tarifverträge zurück. Daraus folgt, dass die besonderen Herausforderungen zumindest heute

62 Hier geht es eher um strategische Überlegungen zur Zukunftsfähigkeit als um eine mehr oder weniger für alle Alterskohorten gleichmäßige Repräsentanz in jedem Betrieb. Da die Altersjahrgänge unterschiedlich groß sind, wäre es weder möglich noch wünschenswert, statt der realiter vorzufindenden „zerzausten Wetteranne“ in jedem Betrieb ein um jede Abweichung bereinigtes Urnenmodell für den betrieblichen Altersaufbau zu realisieren.

noch nicht mit den auf den Tarifverträgen basierenden Instrumenten gelöst werden. Infolgedessen überrascht es wenig, dass die demografietariflichen Möglichkeiten, alternden Belegschaften gerecht zu werden, nur von weniger als einem Drittel der Betriebe als (sehr) hilfreich eingeschätzt werden und zwei Fünftel diesen neutral gegenüberstehen.

Allerdings dürfte das nur z. T. auf die Regelungen der Demografie-Tarifverträge zurückgehen. Die Fallstudien legen offen, dass vor allem die Maßnahmen zur Arbeitszeit für Ältere bis auf die aufgrund der Freischichten entstehenden organisatorischen Probleme von allen Seiten begrüßt werden. Sowohl vonseiten des Betriebsrates wie auch des (Personal-)Managements wurde darauf verwiesen, dass ein Teil der Arbeit in der Produktion durchaus noch „harte Knochenarbeit“ sei, welche mit zunehmendem kalendarischem Lebensalter schwerer falle. Arbeitszeitreduktionen und Freischichten bei vollem Lohnausgleich seien hier das richtige Mittel, den älteren Kolleg_innen etwas mehr Erholungszeiträume zu ermöglichen, und würden auch nicht als Diskriminierung Jüngerer eingestuft. Die schichtspezifische Organisation der Freischichten berge zwar gewisse Herausforderungen, sei jedoch machbar.

Zugleich zeigt sich eine Verengung auf die arbeitszeitreduzierenden Maßnahmen des tariflichen Portfolios und eine eher statische, wenig dynamische Umsetzung der Tarifvereinbarungen. Der abzuleitende Reformbedarf geht also in zwei Richtungen: Die Tarifvertragsparteien müssen über das Portfolio der Regelungen nachdenken, um die in den Betrieben virulenten Herausforderungen zu adressieren. Zudem müssen sie sich Gedanken machen, wie sie aus einer eher statischen Umsetzung eine Dynamisierung und Systematisierung von Maßnahmen bis hin zur Entwicklung eines Alter(n) smanagements anstoßen können. Letzteres obliegt den betrieblichen Parteien aber auch ohne tarifliche Umsetzungspflicht als zukunftsweisende Maßnahme, insofern sind sie unabhängig von den Tarifakteuren angesprochen. Allerdings verweisen die Ergebnisse darauf, dass es hierfür mehr externe Anstöße als bisher benötigt. Um tarifliche Regelungen als einen solchen Impuls wahrzunehmen und weiterzuentwickeln, läge es zumindest nahe, die regelmäßige Durchführung qualifizierter Altersstrukturanalysen (bereichsweise) zu regeln, einschließlich ihrer Verknüpfung mit im Regelfall verfügbaren, aber anscheinend nicht allen Seiten immer zugänglichen Krankheits-/AU-Daten. Damit sollte ein Impuls für eine genauere Analyse der betrieblichen Altersstruktur und die Generierung von Folgemaßnahmen gegeben werden. Dabei kommt es weniger auf einzelne Zahlen an, zumal diese entlang früherer Einstellungs- und Entlassungswellen oder Anreize zur Frühverrentung beeinflusst sein können. Wichtig ist vielmehr, aus daraus abgeleiteten Prog-

nosen und Szenarien betriebliche Handlungsbedarfe zu identifizieren und Maßnahmen umzusetzen. Dazu bedarf es auch einer Verständigung der betriebspolitischen Akteure, wie sich abzeichnende Entwicklungen zu werten sind und welche Maßnahmen zur Gegenwehr bzw. zu deren Ausgestaltung geeignet zu sein scheinen. Das kann – wie schon gegenwärtig in Teilen (sanktionsbewehrte) Praxis – im Rückgriff auf tarifpolitische Vereinbarungen der Verbände und Gewerkschaften geschehen; umgekehrt wird es aber auch wichtig sein, die besondere Lage der KMU in diesen Regelwerken stärker als bisher zu berücksichtigen. Diesbezüglich wäre u. a. die Debatte um Verhaltens- bzw. Verhältnisorientierung, ggf. im Hinblick auf verlängerte Erwerbsbiografien, neu zu justieren.

Will man spezifische Maßnahmen für Ältere implementieren, dann entlasten dezidierte Regelungen in den Tarifverträgen die Betriebsakteure von Gerechtigkeitsabwägungen und betrieblichen Auseinandersetzungen um die Frage, warum nur eine bestimmte Altersgruppe in den Genuss der Regelung kommen sollte. Doch nicht nur die Tarifvertragsinhalte sollten Gegenstand der Verbände sein, auch die Begleitung der Betriebe wäre weiterzuentwickeln. In der Branchenbefragung gab rund die Hälfte der Betriebe an, durch Informationsveranstaltungen und persönliche Beratung durch die Arbeitgeberverbände zur Umsetzung der Tarifverträge geschult worden zu sein. In der qualitativen Teilstudie wurde dies tendenziell umso seltener ausgesagt, je kleiner die Betriebe waren. Der Bedarf an Information zur Umsetzung der Maßnahmen wurde teilweise über Betriebsräte größerer Betriebe vor Ort gedeckt. Insgesamt sind die (regionalen) Beratungs- und Unterstützungsformate für mittlere und kleinere Betriebe durch die Verbände weiterzuentwickeln, auch und gerade um eine Dynamisierung der Umsetzung zu erreichen und das Portfolio des Tarifvertrags auszuschöpfen.

Bezüglich der Angebote von BAuA, INQA und ddn soll an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen werden, dass es hierbei nicht nur um eine Bringschuld der Institutionen handelt – die bereits niedrigschwellig reichhaltiges Material vorhalten und Beratung anbieten –, sondern auch um eine Holschuld der Betriebe, deren Einlösung durch Arbeitgeberverbände wie Gewerkschaften noch befördert werden könnte.

LITERATUR

- Allensbach-Institut (2010):** Monitor Familienleben 2010, Berlin
- Allmendinger, Jutta (2010):** Verschenkte Potenziale? Lebensverläufe nicht erwerbstätiger Frauen, Frankfurt am Main
- Aust, Folkert; Gilberg, Reiner; Hess, Doris; Kleudgen, Martin; Steinwede, Angelika (2009):** Methodenbericht NEPS Etappe 8, Befragung von Erwachsenen, Haupterhebung 1. Welle 2009/2010
- BA, Bundesagentur für Arbeit (2015):** Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Ältere am Arbeitsmarkt, Nürnberg
- BA (2016):** Jahresbilanz zum Abschluss des Berufsberatungsjahres 2014/2015, Nürnberg
- Backes, Gertrud M.; Amrhein, Ludwig; Wolfinger, Martina (2008):** Gender in der Pflege. Herausforderungen für die Politik, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn
- Badura, Bernhard; Hehlmann, Thomas; Walter, Uta (2010):** Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zu einer gesunden Organisation, Berlin
- Baethge, Martin (1991):** Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt, 42, S. 6–19
- Bannwitz, Johannes (2008):** Ältere Beschäftigte und betriebliche Weiterbildung, Ergebnisse des CVTS, 3. Wissenschaftliches Diskussionspapier des BIBB Nr. 104, Bonn
- Barkholdt, Corinna (2001):** Rentenzugang und Altersteilzeit. In: Barkholdt, Corinna (Hrsg.): Prekärer Übergang in den Ruhestand, Handlungsbedarf aus arbeitsmarkt-politischer, rentenrechtlicher und betrieblicher Perspektive, Wiesbaden, S. 149–175
- Bauer, Joachim (2015):** Arbeit. Warum sie uns glücklich oder krank macht, München
- BAVC, Bundesarbeitgeberverband Chemie (2014):** Chemie-Beschäftigung. Mehr qualifizierte Arbeitsplätze, BAVC Impuls 08/2014, Wiesbaden
- BAVC (2015a):** Branchen-Studie Chemie. Starkes Weiterbildungsmanagement, Infoboard Bildung, [www.bavc.de/bavc/mediendb.nsf/gfx/A4B2364680D15780C1257E2F0027C50D/\\$file/2_Weiterbildungsstudie%20Chemie-Branche.pdf](http://www.bavc.de/bavc/mediendb.nsf/gfx/A4B2364680D15780C1257E2F0027C50D/$file/2_Weiterbildungsstudie%20Chemie-Branche.pdf)
- BAVC (2015b):** Nachwuchssicherung in der Chemie-Branche, Beste Perspektiven für Talente, BAVC Impuls 05/2015, Wiesbaden
- BAVC (2016):** Homepage, www.bavc.de
- BAVC/IG BCE, Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (2015):** Tarifvertrag Lebensarbeitszeit und Demografie (Gemeinsame Erläuterungen) für die chemische Industrie in Deutschland, Hannover
- Bechmann, Sebastian; Dahms, Vera; Tschersich, Nikolai; Frei, Marek; Leber, Ute; Schwengler, Barbara (2012):** Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft. Problemlagen und betriebliche Reaktionen, IAB-Forschungsbericht 12/2012, Nürnberg
- Bellmann, Lutz; Brussig, Martin (2007):** Betriebliche Einflussfaktoren auf Rekrutierungen Älterer und deren Bewerbungen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 22, S. 35–57
- Bellmann, Lutz; Dummert, Sandra; Leber, Ute (2013):** Betriebliche Weiterbildung für Ältere – eine Längsschnittanalyse mit den Daten des IAB-Betriebspanels. In: Die Unternehmung. Swiss Journal of Business Research and Practice, 67 (4), S. 311–330
- Bellmann, Lutz; Leber, Ute (2008):** Weiterbildung für Ältere in KMU. In: Sozialer Fortschritt, 57 (2), S. 43–48

- Bellmann, Lutz; Leber, Ute (2011):** Betriebliche Weiterbildung Älterer als Strategie zur Sicherung des Fachkräftebedarfs. In: Sozialer Fortschritt, 60 (8), S. 168–175
- Bellmann, Lutz; Kistler, Ernst; Wahse, Jürgen (2007):** Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen, IAB-Kurzbericht 21/2007, Nürnberg
- Bellmann, Lutz; Leber, Ute; Möller, Iris (2013):** Fachkräftebedarf in ausgewählten Branchen aus dem Organisationsbereich der IG BCE. Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung im Auftrag der IG BCE und der Hans-Böckler-Stiftung, Hannover
- Bieheim, Peter (2005):** Altersgerechtes Human Resource Management: ein Leitfaden zur Bewältigung des demographischen Wandels für Führungskräfte und Personalverantwortliche, Augsburg
- BIBB/BAuA, Bundesinstitut für Berufsbildung/ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2015):** Arbeiten ohne Unterlass? Ein Plädoyer für die Pause, BIBB/BAuA-Faktenblatt 04, 2. Auflage, Dortmund
- BMAS, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2010):** Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt, Bericht der Bundesregierung gemäß § 154 Abs. 4 des Sechsten Buches Sozialgesetzbuch zur Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre, Berlin
- BMAS (2016):** Grünbuch Arbeiten 4.0 – Arbeit weiter denken, Berlin
- BMAS/BAuA, Bundesministerium für Arbeit und Soziales/Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2014):** Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2012, Unfallverhütungsbericht Arbeit, Dortmund, Berlin, Dresden
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung (2015):** Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2014. Ergebnisse des Adult Education Survey – AES Trendbericht, Bonn
- BMBF (2016):** Berufsbildungsbericht 2016, Bonn
- BMFSFJ, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2015):** Familienbilder in Deutschland und Frankreich. Beiträge aus Forschung, Statistik und Familienpolitik. Monitor Familienforschung, Ausgabe 34, Berlin
- Böhm, Stephan; Baumgärtner, Miriam K.; Dwertmann, David J. G. (2013):** Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt, Berlin/Heidelberg
- Bohnsack, Ralf (2008):** Rekonstruktive Sozialforschung – Einführung in qualitative Methoden, Opladen
- Bonin, Holger; Gregory, Terry; Zierahn, Ulrich (2015):** Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland, Endbericht, Kurzexpertise Nr. 57, Berlin
- Börsch-Supan, Axel; Düzgün, Ismail; Weiss, Matthias (2007):** Der Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsproduktivität: Eine empirische Untersuchung auf Betriebsebene, Abschlussbericht, Mannheim
- Börsch-Supan, Axel; Brandt, Martina; Litwin, Howard; Weber, Guglielmo (2013):** Active ageing and solidarity between generations in Europe. First results from SHARE after the economic crisis, Berlin
- Börsch-Supan, Axel; Bucher-Koenen, Tabea; Kluth, Sebastian; Hanemann, Felizia; Goll, Nicolas (2015a):** Erwerbsbeteiligung und Erwerbsintensität Älterer in Deutschland vor und nach dem Renteneintritt, MEA Discussion Papers Nr. 04-2015, München
- Börsch-Supan, Axel; Bucher-Koenen, Tabea; Kluth, Sebastian; Haupt, Marlene; Goll, Nicolas (2015b):** Vor- und Nachteile höherer Flexibilität als Instrument zur Erhöhung der Beschäftigung Älterer, MEA Discussion Papers Nr. 06-2015, München
- Böhle, Fritz (2010):** Neue Anforderungen an die Arbeitswelt – neue Anforderungen an das Subjekt. In: Keupp, Heiner; Dill, Helga (Hrsg.): Erschöpfende Arbeit. Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt, Bielefeld, S. 77–95

bpb, Bundeszentrale für politische Bildung (2006): Dossier Demografischer Wandel, Bonn

bpb (2015): Themenheft Sozialpolitik, Informationen zur politischen Bildung 327, Bonn

bpb (2016): Dossier Rentenpolitik, Bonn

BPTK, Bundespsychotherapeutenkammer (2013): Psychische Erkrankungen und gesundheitsbedingte Frühverrentung, Studie zur Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit, Berlin

Braedel-Kühner, Cordula (2005): Individualisierte, altersgerechte Führung, Frankfurt am Main

Braedel-Kühner, Cordula (2007): Altersgerechte Führung. In: Landau, Kurt (Hrsg.): Lexikon Arbeitsgestaltung. Best Practice im Arbeitsprozess, Stuttgart, S. 40–41

Brandl, Sebastian (2015): Alterserwerbstätigkeit aus sozialwissenschaftlicher Sicht. In: Igl, Gerhard; Welti, Felix; Eßer, Michael (Hrsg.): Alter und Beschäftigungen. Arbeitssituationen, Lebensentwürfe und soziale Sicherung der über 50-Jährigen, Münster, S. 89–107

Brandl, Sebastian; Matuschek; Ingo (2017): Nachhaltige Personalpolitik und die Vernutzung von Lebenskraft durch Selbstoptimierung. In: Arbeits- und Industri soziologische Studien, 10 (2), S. 53–70

Brussig, Martin (2007): Betriebliche Personalwirtschaft in einer alternden Erwerbsbevölkerung. In: Zeitschrift für Management, 2 (2), S. 198–223

Brussig, Martin (2012): Weiter steigendes Renteneintrittsalter, mehr Renteneintritte aus stabiler Beschäftigung, aber zunehmend geringere Altersrenten bei Langzeitarbeitslosen: Aktuelle Entwicklungen beim Rentenzugang, Altersübergangs-Report Nr. 02-2012, Duisburg, Essen

Brussig, Martin (2015): Alter beim Austritt aus sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung ist gestiegen: Auch nach dem Ende der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung sind viele Erwerbspersonen noch auf dem Arbeitsmarkt aktiv – mit wachsender Dauer, Altersübergangs-Report Nr. 01-2015, Duisburg, Essen

Brussig, Martin; Eggers, Katarina (2014): Langfristige Entwicklungen bei Neueinstellungen von Älteren. Altersungleichheit bei Neueinstellungen geht leicht zurück, Altersübergangsreport Nr. 2014-02, Duisburg, Essen

Buch, Eva von; Ruf, Urs Peter (2009): Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel. Voraussetzungen, Handlungsansätze und Ergebnisse betrieblicher Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels in Unternehmen, Projektabschlussbericht, Bielefeld

Buchholz, Sandra; Rinklake, Annika; Blossfeld, Hans-Peter (2013): Umkehr von Frühverrentung in Deutschland. Eine Längsschnittanalyse der Auswirkungen der jüngsten Rentenreformen auf dem Zeitpunkt des Erwerbsausstiegs und die Rentenhöhe. In: Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft, 38, S. 907–936

Burkert, Carola; Hochfellner, Daniela (2017): Employment Trajectories Beyond Retirement. In: Journal of Aging & Social Policy, 29 (2), S. 143–167

Chemie³ (2016): Sozial-Initiative „Start in den Beruf“ – Neue Chancen für Jugendliche, www.chemiehoch3.de/home/chemiebranche/arbeits-und-ausbildung/sozial-initiative-start-in-den-beruf-neue-chancen-fuer-jugendliche.html

Czepek, Judith; Dummert, Sandra; Kubis, Alexander; Leber, Ute; Müller, Anne; Stegmaier, Jens (2015): Betriebe im Wettbewerb um Arbeitskräfte. Bedarf, Engpässe und Rekrutierungsprozesse in Deutschland, IAB-Bibliothek 352, Nürnberg

Czepek, Judith; Moczall, Andreas (2017): Neueinstellung Älterer. Betriebe machen meist gute Erfahrungen, IAB-Kurzbericht 8/2017, Nürnberg

Deller, Jürgen; Kern, Stefanie; Hausmann, Esther; Diederichs, Yvonne (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess, Heidelberg

- Dengler, Katharina; Matthes, Britta (2015):** Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland, IAB-Forschungsbericht 11/2015, Nürnberg
- DGB, Deutscher Gewerkschaftsbund (2015):** Zur Arbeitsmarktsituation Älterer: Erwerbstätigkeit Älterer steigt, aber ungelöste Probleme mit Arbeitslosigkeit und sozialer Polarisierung beim Altersübergang. In: arbeitsmarktaktuell, 10, Berlin
- Demobib, Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel (o. J.):** Homepage, www.demobib.de
- Dietz, Martin; Walwei, Ulrich (2011):** Germany - no country for old workers? In: Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung, 44 (4), S. 363–376.
- Dörre, Klaus; Happ, Anja; Matuschek, Ingo (2013):** Das Gesellschaftsbewusstsein der Lohnarbeiterinnen. Hamburg
- DRV, Deutsche Rentenversicherung (2018):** Rente: So wird sie berechnet, 24. Auflage, 204, 7/2018, Berlin
- DZA, Deutsches Zentrum für Altersfragen (2016):** Deutscher Alterssurvey 2014. Zentrale Befunde, Berlin
- Dragano, Nico; Lunau, Thorsten (2014):** Arbeitsbelastungen und Gesundheit in Europa: Verteilungsmuster und Trends. In: Dörre, Klaus; Jürgens, Kerstin; Matuschek, Ingo (Hrsg.): Arbeit in Europa. Marktfundamentalismus als Zerreißprobe, Frankfurt am Main, S. 249–264
- Eilguth, Peter; Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2014):** The IAB Establishment Panel-Methodological Essentials and Data Quality. In: Journal of Labour Market Research, 47 (1-2), S. 27–41
- Esping-Andersen, Gøsta (1990 [2006]):** The Three Worlds of Welfare Capitalism, Princeton
- Esping-Andersen, Gøsta (2009):** The Incomplete Revolution. Adapting to Women's New Roles. Cambridge/Malden
- Esping-Andersen, Gøsta; Myles, John (2009):** Economic inequality and the welfare state. In: Salverda, Wiemer; Nolan, Brian; Smeeding, Timothy M. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Economic Inequality. Oxford/New York, S. 639–664.
- EU, Europäische Union (2003):** Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinunternehmen sowie der kleineren und mittleren Unternehmen. Amtsblatt der Europäischen Union vom 20.5.2003
- EU-OSHA, European Agency for Occupational Safety and Health at Work (2013):** Gesunde Arbeitsplätze – den Stress managen, Leitfaden zur Kampagne, www.verdi-gefährdungsbeurteilung.de/upload/leitfaden_zur_kampagne.pdf
- Eurostat (o. J.):** EU labour force survey – data and publication, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/EU_labour_force_survey_%E2%80%93_data_and_publication
- Fasbender, Ulrike; Wang, Mo; Voltmer, Jan-Bennet; Deller, Jürgen (2016):** The Meaning of Work for Post-Retirement Employment Decisions. In: Work, Aging and Retirement, 2 (1), S. 12–23
- Frerichs, Frerich (2005):** Das Arbeitspotenzial älterer Mitarbeiter_innen und Mitarbeiter im Betrieb. In: Loebe, Herbert; Severing, Eckart (Hrsg.): Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften. Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demografischen Wandels, Bielefeld, S. 49–58
- Frey, Carl B.; Osborne, Michael A. (2013):** The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization? Oxford Martin School, Working Paper 18, Oxford
- Fricke, Werner; Wagner, Hilde (2012):** Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie, Hamburg
- Fuchs, Johann; Söhnlein, Doris; Weber, Brigitte (2011):** Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050. Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten, IAB Kurzbericht 16/2011, Nürnberg

Fuchs, Johann; Söhnlein, Doris; Weber, Brigitte; Weber, Enzo (2016): Ein integriertes Modell zur Schätzung von Arbeitskräfteangebot und Bevölkerung, IAB-Forschungsbericht 10/2016, Nürnberg

Fuchs, Johann; Weber, Enzo (2016): Effekte der Flüchtlingsmigration auf das Erwerbspersonenpotenzial, Aktuelle Berichte des IAB 22/2016, Nürnberg

Geißler, Heinrich (o.J.): Gesundheitsfördernde Führung & Generationen-Management, Homepage, www.bf-geissler.com/

Geldermann, Brigitte (2005): Weiterbildung für die Älteren im Betrieb. In: Loebe, Herbert; Severing, Eckart (Hrsg.): Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften. Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demografischen Wandels, Bielefeld, S. 69–79

GDA, Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2016): Arbeitsprogramme 2013–2018, www.gda-portal.de/de/Arbeitsprogramme2013-2018/Arbeitsprogramme2013-2018.html

GKV/MDS, Gesetzliche Krankenversicherung (Spitzenverband)/Medizinischer Dienst des Spitzenverbandes Bund der Krankenkassen (2012): Präventionsbericht 2012. Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung: Primärprävention und betriebliche Gesundheitsförderung, Berichtsjahr 2011, Essen/Berlin

Gerlmaier, Anja (2004): Projektarbeit in der Wissensökonomie und ihre Auswirkungen auf die Work Life Balance. In: Kastner, Michael (Hrsg.): Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?, Kröning, S. 282–304

gevestor (2016): Die zehn größten Chemieunternehmen Deutschlands, www.gevestor.de/details/die-10-groessten-chemieunternehmen-deutschlands-710191.html

Göbel, Christian; Zwick, Thomas (2010): Which personnel measures are effective in increasing the productivity of old workers? ZEW Discussion Paper 10–069, Mannheim

Göbel, Christian; Zwick, Thomas (2013): Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers? In: Labour Economics, 22, S. 80–93

Guggemos, Peter; Bauer, Monika (2004): Das Schwunghammer-Projekt – Empowerment für die nachberufliche Phase, Augsburg

Guggemos, Peter; Kistler, Ernst (2006): Demographie und lokaler Arbeitsmarkt. In: die BG, 5/2006, S. 249–256

Guggemos, Peter (2010): Bürgerschaftliches Engagement, Selbstorganisation und Selbsthilfe. In: Frech, Siegfried; Reschl, Richard (Hrsg.): Urbanität neu planen. Stadtplanung, Stadttumbau, Stadtentwicklung, Schwalbach im Taunus, S. 147–173

Guggemos, Peter (2015): Nachhaltigkeitsaspekte der Erwerbsarbeit im 21. Jahrhundert. Überlegungen aus politik- und arbeitswissenschaftlicher Sicht. In: Hafner, Sabine; Miosga, Manfred (Hrsg.): Regionale Nachhaltigkeitstransformation. Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft im Dialog, München, S. 63–101

Guggemos, Peter (2017): Bericht der Begleitforschung zur ZAV-Maßnahme, durchgeführt vom Berliner Bildungsträger BTA: „Bewerbungstraining mit Coaching für Akademiker/innen mit Schwerbehinderung“, Mannheim

Handrich, Christoph; Koch-Falkenberg, Carolyn; Voß, Günter (2016): Professioneller Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck, Baden-Baden

Haubl, Rolf; Voß, Günter; Alsdorf, Nora; Handrich, Christoph (2013): Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen, Göttingen

Heiden, Matthias; Jürgens, Kerstin (2013): Kräfteressen. Betriebe und Beschäftigte im Reproduktionskonflikt, Berlin

Haipeter, Thomas (2013): Schwächelnde Gegenspieler. In: Magazin Mitbestimmung, 10, S. 15–19

Hasselhorn, Hans Martin; Freude, Gabriele (2007): Der Work Ability Index – ein Leitfaden. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Bremerhaven

Hentrich, Jörg; Latniak, Erich (2013): Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel. Handlungsfelder, Leitbilder und Lernprozesse, Wiesbaden

Heywood, John; Jirjahn, Uwe (2016): The hiring and employment of older workers in Germany: A comparative perspective. In: Journal for Labour Market Research, 49 (4), S. 349–366

Hentze, Henner (2010): „Ich gehe jetzt – in eine neue Zukunft!“ Übergang in den Ruhestand gestalten: Eine empirische Untersuchung der Fachhochschule Münster in Zusammenarbeit mit der Seniorenvertretung Münster, Münster

Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ittermann, Peter; Niehaus, Jonathan (2015): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen, Baden-Baden

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan (2011): Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, München

Hürtgen, Stefanie; Voswinkel, Stefan (2012): Subjektivierung der Biografie. Lebensorientierungen und Anspruchshaltungen. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 4, S. 347–365

Ifaa, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (2016): Die betriebliche Altersstrukturanalyse und -prognose und kostenfreie Instrumente zur Durchführung, Zahlen, Daten, Fakten, Düsseldorf

Ilmarinen, Juhani (1999): Ageing workers in the European Union. Status and promotion of work ability, employability and employment. Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki

Ilmarinen, Juhani (2004): Älter werdende Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. In: Cranach, Mario von; Schneider, Hans-Dieter; Ulich, Eberhard; Winkler, Ruedi (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen, Bern, S. 29–50

Ilmarinen, Juhani; Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, Hamburg

Ilmarinen, Juhani; Tempel, Jürgen (2013): Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen, Hamburg

INQA, Initiative Neue Qualität der Arbeit (2009): Guter Mittelstand: Erfolg ist kein Zufall, Leitfaden: Bausteine für eine gute Arbeits- und Organisationsgestaltung, Berlin

INQA (2010): Mit Prävention die Zukunft gewinnen. Strategien für eine demographiefeste Arbeitswelt. Zweites Memorandum, Berlin

INQA (2011): Aller guten Dinge sind drei! Altersstrukturanalyse, Qualifikationsanalyse, alter(n) sgerechte Gefährdungsbeurteilung – drei Werkzeuge für ein demographiefestes Unternehmen, Berlin

INQA (2016): Kompetenz gewinnt. Wie wir Arbeits-, Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit fördern können. Drittes Memorandum, Berlin

IWC, Institut der deutschen Wirtschaft Consult (2015): Innovationen den Weg ebnen. Eine Studie von IW Consult und SANTIAGO für den Verband der Chemischen Industrie, Köln/Frankfurt am Main/Willich

Joder, Karin (2007): Betriebliche Gesundheitsförderung praktisch umsetzen. Erfolgsfaktoren, Stolperfallen, Bedarf, Saarbrücken

Jürgens Kerstin (2006): Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung, Wiesbaden.

Kädtler, Jürgen (2000): Die Großen werfen ihre Netze aus – Zum Verhältnis von Zentralisierung und Netzwerkkonfigurationen in der deutschen Chemieindustrie. In: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin, S. 47–70

Kaldybajewa, Kalamkas; Kruse, Edgar (2007): Altersteilzeit immer beliebter. Statistische Fakten, Interpretationen und Bewertungen. In: RV aktuell, 8, S. 244–253

Kapitza, Ina; Kropp, Dieter; Metzmann, Eike; Schlegel, Ute; Schneider, Christoph (2013): Projektabschlussbericht. „Umsetzung von Demografie-Tarifverträgen“ (Projekt DemTV), IG BCE/QFC, Hannover

Katenkamp, Olaf; Martens, Helmut; Georg, Arno; Naegele, Gerhard; Sporket, Mirko (2012): Nicht zum alten Eisen! Die Praxis des Demografie-Tarifvertrags in der Eisen- und Stahlindustrie, Berlin

Kim, Seongsu; Feldman, Daniel C. (2000): Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. In: Academy of Management Journal, 43, S. 1195–1210

Kistler, Ernst (2008): Altersgerechte Erwerbsarbeit. Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis, Düsseldorf

Kleemann, Frank; Krähnke, Uwe; Matuschek, Ingo (2013): Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens, 2. Auflage, Wiesbaden

König, Andrea; Holzer, Nadine; Kaiser, Jürgen (2010): Mitarbeiterführung in alternenden Belegschaften. In: Esslinger, Adelheid Susanne; Emmert, Martin; Schöffski, Oliver (Hrsg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg, Wiesbaden, S. 114–132

Kricheldorf, Cornelia (2011): Vom Erwerbsleben ins Engagement – Grundhaltungen in der Statuspassage zur nachberuflichen Phase und deren Verknüpfung mit geragogischen Konzepten und Settings. In: informationsdienst altersfragen, 5, S. 12–19

Kubek, Vanessa (2012): Humanität beruflicher Teilhabe im Zeichen der Inklusion. Kriterien für die Qualität der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen, Heidelberg

Kubis, Alexander; Müller, Anne (2014): Belastungen am Arbeitsplatz. Welche Arbeitsbedingungen gehen mit Problemen bei der Stellenbesetzung einher? IAB-Kurzbericht, 10/2014, Nürnberg

Kuchenbecker, Tanja (2007): Gluckenmafia gegen Karriere-Hühner. Schluss mit den Grabenkämpfen. So lösen wir das Familiendilemma, Frankfurt am Main

Kuhlmann, Martin (2012): Alter(n)sgerechte Arbeitspolitik. Vortrag im Rahmen der Tagung „Erhalt von Arbeits- und Lebenskraft. Eine arbeitspolitische Herausforderung“, 18./19.10.2012, Universität Kassel

Kuhlmann, Martin; Sperling, Hans-Joachim; Balzer, Sonja (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, Automobil- und Elektro- und chemischen Industrie, Berlin

Latniak, Erich; Voss-Dahm, Dorothea; Elsholz, Uwe; Gottwald, Mario; Gerisch, Silvia (2010): Umsetzung demographiefester Personalpolitik in der Chemischen Industrie: Inhaltliche und prozessuale Analyse betrieblicher Vorgehensweisen, Abschlussbericht, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

Leber, Ute; Stegmaier, Jens; Tisch, Anita (2013): Altersspezifische Personalpolitik. Wie Betriebe auf die Alterung ihrer Belegschaften reagieren, IAB-Kurzbericht 13/2013, Nürnberg

Leber, Ute; Möller, Iris (2008): Weiterbildungsbeteiligung ausgewählter Personengruppen. In: Schmollers Jahrbuch, 128 (3), S. 405–429

- Leser, Carina; Tisch, Anita; Tophoven, Silke (2013):** Beschäftigte an der Schwelle zu höherem Erwerbsalter. Schichtarbeit und Gesundheit, IAB-Kurzbericht 21/2013, Nürnberg
- Leser, Carina; Tisch, Anita; Tophoven, Silke (2016):** Schichtarbeit bei Männern und Frauen an der Schwelle zum höheren Erwerbsalter – Arbeitsumstände und Gesundheitszustand. In: Das Gesundheitswesen, 78 (11), S. 765–771
- Lohmann-Haislah, Andrea (2012):** Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund/Berlin/Dresden
- Lohmann-Haislah, Andrea; Siefer, Anke (2014):** Psychische Belastung im Berufsvergleich. In: Klein-Heßling, Johannes; Krause, Dominique (Hrsg.): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt, Heidelberg, S. 35–48
- Maintz, Gunda (2003):** Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell. In: Badura, Bernhard; Schellschmidt, Henner; Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2002. Demographischer Wandel. Herausforderungen für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik, Berlin, Heidelberg, S. 43–55
- Matthöfer, Hans (1977):** Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft, Köln
- Matyssek, Anne Katrin (2007):** Führungsfaktor Gesundheit. So bleiben Führungskräfte und Mitarbeiter gesund, Offenbach
- Matyssek, Anne Katrin (2010):** Gesund Führen. Das Handbuch für schwierige Situationen, Norderstedt
- Matyssek, Anne Katrin (2011):** Wertschätzung im Betrieb. Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur, Norderstedt
- Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz (2011):** Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0. Strategie für die Zukunft. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiter_innen und Mitarbeitern, Mainz
- Morschhäuser, Martina (2006):** Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur, Berlin
- Mümken, Sarah (2014):** Arbeitsbedingungen und Gesundheit älterer Erwerbstätiger, Altersübergangs-Report Nr. 03-2014-03, Duisburg/Essen
- Naegele, Gerhard (2013):** Handlungsfelder einer zukunftsgerichteten Alterssozialpolitik. In: Aus Politik und Zeitgeschichte: Alternde Gesellschaft, S. 18–23
- Netzwerk „Älter werden. Zukunft haben!“ (2009):** Führungskultur und Ethik im Zeitalter des demografischen Wandels, Oberösterreichische Sozialpartner, Land Oberösterreich, Linz
- Nida-Rümelin, Julian (2014):** Der Akademisierungswahn. Zur Krise beruflicher und akademischer Bildung, Hamburg
- NIW, Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung (2013a):** Die Chemische Industrie, Branchenanalyse, Hannover
- NIW (2013b):** Die Pharmazeutische Industrie, Branchenanalyse, Hannover
- Obermeier, Tim (2014):** Fachkräftemangel. In: Dossier Arbeitsmarktpolitik der Bundeszentrale für politische Bildung (bpb), Bonn
- Öchsner, Thomas (2012):** Weniger als 200 Deutsche nutzen Pflege-Auszeit. In: Süddeutsche Zeitung vom 28.12.2012
- Oehlke, Paul (2004):** Arbeitspolitik zwischen Tradition und Innovation. Studien in humanisierungspolitischer Perspektive, Hamburg.
- Oswald, Frank; Wahl, Hans Werner; Naumann, Dörte; Mollenkopf, Heidrun; Hieber, Anette (2006):** The role of the home environment in middle and late adulthood. In: Wahl, Hans-Werner; Brenner, Hermann; Mollenkopf, Heidrun; Rothenbacher, Dietrich; Rott, Christoph (Hrsg.): The many faces of health, competence and well-being in old age: Integrating epidemiological, psychological and social perspectives, Heidelberg, S. 7–24.

OECD, Organization for Economic Co-Operation and Development (2010): Learning for jobs. Synthesis of the OECD Reviews of Vocational Education and Training, Paris

OECD (2013): Ländernotiz Deutschland, Bildung auf einen Blick 2013, Berlin

OECD (2014): Ländernotiz Deutschland, Bildung auf einen Blick 2014, Berlin

Pfarr, Christian; Maier, Christian (2013): Arbeiten trotz Rente – Warum bleiben Menschen im Ruhestand erwerbstätig? Deutsches Institut für Altersvorsorge, Bayreuth

Pflüger, Jessica; Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (2010): Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriosozologie. In: Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (Hrsg.), Industriosozologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie, Berlin, S. 23–70

Preißing, Dagmar (2010): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, München

Proisinger, Wolfgang (2014): In Rente. Der größte Einschnitt unseres Lebens, Reinbek

Rauberger, Rainer (2001): Umweltleistungsbeurteilung in der chemischen Industrie. Die ökologische Wirksamkeit der EG-Öko-Audit-Verordnung, Wiesbaden

Rhein, Thomas (2016): Arbeiten im Rentenalter: Erwerbstätigkeit 65plus in Europa, Aktuelle Berichte des IAB 25/2016, Nürnberg

Rimser, Markus (2006): Generation Resource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel, Heidelberg

Russell Hochschild, Arlie (2006): Das gekaufte Herz. Die Kommerzialisierung der Gefühle, Frankfurt am Main

Russell Hochschild, Arlie (2010): The Backstage of a Global Free Market. Nannies and Surrogates. In: Apitzsch, Ursula; Schmidbauer, Marianne (Hrsg.): Care and Migration. Die Entsorgung menschlicher Reproduktionsarbeit entlang von Geschlechter- und Armutsgrenzen, Opladen, S. 23–29

Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2017): Erwerbs- und Sorgearbeit neu gestalten. Gutachten für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Berlin

Schandock, Manuel (2013): Beteiligung von Erwerbstätigen an beruflicher Weiterbildung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bonn, S. 296–300

Schmidbauer, Marianne; Lutz, Helma, Wischermann, Ulla (2013): Klassikerinnen feministischer Theorie Band III: Grundlagentexte ab 1986, Sulzbach am Taunus, S. 204–231

Schneider, Cornelia (2011): Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz. Nebenwirkung Gesundheit, Bern

Schweres, Manfred (2008): 35 Jahre „Menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ – Für eine neue Humanisierungsinitiative. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 62 (3), S. 227–234

Schweres, Manfred (2009): Editorial Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 63 (2), S. 89–91

Seifert, Hartmut (2015): Anforderungen an eine innovative Arbeitszeitpolitik. In: Hoffmann, Rainer; Bogedan, Claudia (Hrsg.): Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen – Grenzen setzen. Frankfurt, New York, S. 311–333

Seyfried, Brigitte; Weller, Sabrina (2013): Weiterbildungsbereitschaft und Weiterbildungsaktivitäten älterer Erwerbstätiger. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bonn, S. 301–303

Stamov-Roßnagel, Christian; Hertel, Guido (2010): Older workers' motivation: against the myth of general decline. In: Management Decision, 48 (6), S. 894–906

Statistisches Bundesamt (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008, Wiesbaden

- Statistisches Bundesamt (2015):** Bevölkerung Deutschlands bis 2060. Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung 2015, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2016):** Bevölkerung und Erwerbsarbeit. Bevölkerungsfortschreibung auf Grundlage des Zensus 2011. Fachserie 1 Reihe 1.3, 2014, Wiesbaden
- Statistik der BA, Bundesagentur für Arbeit (2016):** Arbeitsmarktberichterstattung der Bundesagentur für Arbeit, Dezember 2016. Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse, Nürnberg
- Steinke, Mika; Badura, Bernhard (2011):** Präsentismus. Ein Review zum Stand der Forschung, BAuA, Dortmund
- Stock-Homburg, Ruth (2010):** Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente, Wiesbaden
- Stolz-Willig, Brigitte (2012):** Prekarisierung und Frauenarbeit – (k)ein Thema im Arbeits- und Gesundheitsschutz? In: Bispinck, Reinhard; Bosch, Gerhard; Hofemann, Klaus; Naegele, Gerhard (Hrsg.): Sozialpolitik und Sozialstaat. Festschrift für Gerhard Bäcker, Wiesbaden, S. 361–377
- Stuber Michael (2009):** Diversity: das Potenzial-Prinzip; Ressourcen aktivieren, Zusammenarbeit gestalten, München
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet (1990):** Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques, Newbury Park
- Theunissen, Georg (2013):** Empowerment und Inklusion behinderter Menschen. Eine Einführung in Heilpädagogik und Soziale Arbeit, Freiburg
- Tullius, Knut; Freidank, Johannes; Grabbe, Johannes; Kädtler, Jürgen; Schroeder, Wolfgang (2012):** Perspektiven alter(n)sgerechter Betriebs- und Tarifpolitik. In: WSI-Mitteilungen, 2, S. 113–123
- Tuomi, Kaija; Ilmarinen, Juhani; Seitsamo, Jorma; Huuhtanen, Pekka; Martikainen, Rami; Nygård, Clas-Håkan; Klockars, Matti (1997):** Summary of the Finnish research project (1981–1992) to promote the health and work ability of aging workers. In: Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 23 (1), S. 66–71
- Uhle Thorsten; Treier, Michael (2011):** Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen, Berlin
- VAA, Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter in der Chemischen Industrie (2013):** Führungskräfte im demografischen Wandel. In: VAA (Hrsg.): Herausforderung Demografie – Jahrbuch 2013, Köln, S. 11–14
- Van Dyk, Silke (2015):** Soziologie des Alters, Bielefeld
- VCI, Verband der Chemischen Industrie (2015a):** Wirtschaftliche Bilanz der Branche 2015: Schwieriges Jahr für die deutsche Chemie. Pressekonferenz Dezember 2015, www.vci.de/presse/pressemitteilungen/schwieriges-jahr-fuer-die-deutsche-chemie-wirtschaftliche-bilanz-der-branche-2015.jsp
- VCI (2015b):** Chemiewirtschaft in Zahlen 2015, Frankfurt am Main
- VCI (2016a):** Chemiewirtschaft in Zahlen 2016, Frankfurt am Main
- VCI (2016b):** Branchenportrait der chemisch-pharmazeutischen Industrie 2016, Frankfurt am Main
- VCI (2016c):** Chemie-Kennzahlen für 2015, Frankfurt am Main
- Vetter, Stefan (2012):** SPD und Pflegerat sehen sich in Kritik an Pflege-Auszeit bestätigt. In: Saarbrücker Zeitung vom 28.12.2012
- Voigt, Connie (2009):** Interkulturell Führen: Diversity 2.0 als Wettbewerbsvorteil, Offenbach

Wanger, Susanne (2009): Altersteilzeit. Beliebt, aber nicht zukunftsgerecht, IAB-Kurzbericht 8/2009, Nürnberg

Wellensiek, Sylvia Kéré (2011): Handbuch Resilienz-Training. Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter, Weinheim/Basel

Wendling, Jochen (2009): Werkzeugkasten für ein zukunftsorientiertes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), Hamburg

Wolter, Stefanie; Broszeit, Sandra; Frodermann, Corinna; Grunau, Philipp; Bellmann, Lutz (2016): Befragung von Betrieben und Beschäftigten. Mehr Zufriedenheit und Engagement in Betrieben mit guter Personalpolitik, IAB-Kurzbericht 16/2016, Nürnberg

Wotschack, Philip; Scheier, Franziska; Schulte-Braucks, Philipp (2012): Bildungsfreundliche Arbeitszeiten etablieren. In: PERSONALquarterly, 02, S. 24–29

Wöhrmann Anne Marit; Gerstenber, Susanne; Hünefeld, Lena; Pundt, Franziska; Reeske-Behrens, Anna; Brenscheidt, Frank; Beermann, Beate (2016): Arbeitszeitreport Deutschland 2016, Dortmund, www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/F2398.pdf?__blob=publicationFile

Wurm, Susanne; Berner, Frank; Tesch-Römer, Clemens (2013): Altersbilder im Wandel. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 4/5, S. 3–8

Yendell, Alexander (2013): Participation in Continuing Vocational Training in Germany between 1989 and 2008. In: Schmollers Jahrbuch, 133 (2), S. 169–183

Zhan, Yujie; Wang, Mo; Liu, Sonqqi; Shultz, Kenneth S. (2009): Bridge employment and retirees' health: A longitudinal investigation. In: Journal of Occupational Health Psychology, 14, S. 374–389

ZEW, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung e.V./NIW, Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung (2015): Innovationsindikatoren Chemie 2015, Mannheim/Hannover

Alle Links wurden zuletzt am 16.08.2018 geprüft.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AN:	Arbeitnehmer_innen
AFZ:	Altersfreizeit
AGG:	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
ATZ:	Altersteilzeit
ASA:	Altersstrukturanalyse
BA:	Bundesagentur für Arbeit
BAuA:	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BAVC:	Bundesarbeitgeberverband Chemie
BEM:	betriebliches Eingliederungsmanagement
BGM:	betriebliches Gesundheitsmanagement
BIBB:	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMAS:	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF:	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BR:	Betriebsrat
BUC:	Berufsunfähigkeitszusatzversicherung
CVTS:	Continuing Vocational Training Survey
Demo-TV:	Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“
DGB:	Deutscher Gewerkschaftsbund
dnn:	Demographie Netzwerk
DRV:	Deutsche Rentenversicherung
DZA:	Deutsches Zentrum für Altersfragen
EBA:	Projekt (Wieder-)Einstellung und Beschäftigung älterer Arbeitnehmer am Beispiel von kleineren und mittleren Betrieben der chemischen Industrie. Projektgruppe vom IAB und der HdBA
EU-OSHA:	Europäische Agentur für Sicherheit und Arbeitsschutz am Arbeitsplatz
F&E:	Forschung und Entwicklung
GDA:	Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie
HSE:	Health, Safety, Environment
IAB:	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IHK:	Industrie- und Handelskammer
IG BCE:	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
INQA:	Initiative Neue Qualität der Arbeit
KMU:	Kleine und mittlere Unternehmen

LePha-Ost:	Tarifvertrag „Lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung“ für die ostdeutsche chemische Industrie
LKZ:	Langzeitkonten
MDS:	Medizinischer Dienst des Spitzenverbandes Bund der Krankenkassen e. V.
MINT:	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik
NIW:	Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung
PflegeZG:	Pflegezeitgesetz
PM:	Personalmanagement
QS:	Qualitätssicherung
REFA:	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung
RGW:	Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe
RV 80:	Rentenversicherungsbetrag 80%
SHE:	Safety, Health, Environment
SILQUA-FH:	Förderprogramm „Soziale Innovationen für Lebensqualität im Alter“ an Fachhochschulen
SVB:	sozialversicherungspflichtige Beschäftigte
TL:	Teamleiter
TZ:	Teilzeit
TV:	Tarifvertrag
VAA:	Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter in der chemischen Industrie
VCI:	Verband der Chemischen Industrie
VZ:	Vollzeit
WZ:	Wirtschaftszweigklassifikation
WHO:	Weltgesundheitsorganisation
ZEW:	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung e. V.

AUTORINNEN UND AUTOREN

Prof. Dr. Lutz Bellmann, Leiter des Forschungsbereichs „Betriebe und Beschäftigung“ am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) sowie Inhaber des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, insbes. Arbeitsökonomie, an der Universität Erlangen-Nürnberg, Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmarktökonomik, Beschäftigungsdynamik, betriebliche Aus- und Weiterbildung; lutz.bellmann@iab.de

Prof. Dr. Sebastian Brandl, Professor für Arbeits- und Berufssoziologie und Sozialpolitik an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA), Campus Schwerin. Arbeitsschwerpunkte: interaktive Arbeit in Netzwerken, demografischer Wandel und Beschäftigungsfähigkeit, nachhaltige Arbeit; sebastian.brandl@hdba.de

Dr. rer. pol. Sandra Dummert, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Betriebe und Beschäftigung“ sowie im Forschungsdatenzentrum des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg, Arbeitsschwerpunkte: Betriebliche Aus- und Weiterbildung, Beschäftigung älterer Arbeitnehmer; sandra.dummert@iab.de

Prof. Dr. Peter Guggemos, Professor für Politikwissenschaft mit den Schwerpunkten Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA), Campus Mannheim. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmarktintegration Benachteiligter; Personalentwicklung mit Schwerpunkten Diversity-Management und Gesundheitsförderung; peter.guggemos@arbeitsagentur.de

Dr. rer. pol. Ute Leber, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich „Betriebe und Beschäftigung“ und Co-Leiterin des Forschungsbereichs „Bildungs- und Erwerbsverläufe“ des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg, Arbeitsschwerpunkte: Betriebliche Aus- und Weiterbildung, Beschäftigung älterer Arbeitnehmer; ute.leber@iab.de

Prof. Dr. Ingo Matuschek, Professor für Soziologie mit den Schwerpunkten Arbeit und Sozialstrukturen an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA). Arbeitsschwerpunkte: (demografischer) Wandel der Arbeit, Subjektivierung und Digitalisierung von Arbeit sowie qualitative Methoden der Sozialforschung; ingo.matuschek@hdba.de

Debatte und empirische Erkenntnisse zum betrieblichen Umgang mit der alternenden Erwerbsbevölkerung sind disparat. Die Ergebnisse des Projekts „Einstellung und (Weiter)Beschäftigung Älterer in der Chemischen Industrie“ zeigen, dass einzelfallorientierte Problemlösungen vor systemisch-professionalisierten Ansätzen (noch) dominieren. Professionalisierung verläuft durchaus unstet. Positiv wirken Informationen, Vernetzung, Weiterbildung zu Demografie-Instrumenten und eine systemisch-proaktive Personalentwicklung. Demografie- bzw. Lebensphasentarifverträge rahmen, brauchen aber eigene Bottom-up-Prozesse in den Betrieben.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-305-8