

**Impulspapier zum Abschlussworkshop:  
„Potenziale einer alters- und altersgerechten Betriebs- und Tarifpolitik“**

**Die Belegschaften altern, das Erwerbspersonenpotenzial schrumpft**

Die Erwerbsbevölkerung Deutschlands schrumpft und altert aufgrund anhaltend niedriger Geburtenraten, aktuell negativem Zuwanderungssaldo und steigender Lebenserwartung spürbar. Welche Folgen dieser Demografische Wandel für die sozialen Sicherungssysteme („Rente mit 67“), die betriebliche Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit („Fachkräftemangel“) und die individuellen Erwerbsbiografien hat, ist gegenwärtig Gegenstand teils heftiger Kontroversen. Als gesichert darf gelten, dass ein differenzierter Blick, z.B. auf einzelne Branchen, zweckmäßig ist, um etwaige Folgen des Demografischen Wandels im Feld der Erwerbsarbeit sinnvoll zu diskutieren.

**Der Demografische Wandel in drei Kernbranchen der deutschen Wirtschaft**

Unsere Analysen in der Chemie- und Pharmaindustrie, der Metall- und Elektroindustrie und im Einzelhandel zeigen hinsichtlich der Problemlagen, Handlungsbedarfe und betriebs- und tarifpolitischen Lösungsansätzen ein (in der Tat) differenziertes Bild:

Die **Chemie- und Pharmaindustrie** ist hinsichtlich der betrieblichen Altersstrukturen am stärksten vom Demografischen Wandel betroffen: Altershomogenität und eine schon heute deutlich sichtbare „Rechtsverschiebung“ der Altersstruktur kennzeichnen die demografische Entwicklung. Die betrieblichen Akteure konstatieren dort in merklich stärkerem Maße zunehmende personalwirtschaftliche Probleme als in den Vergleichsbranchen; im Zentrum betrieblicher Problemwahrnehmung stehen *Belastungsfolgen bzw. Leistungseinschränkungen* und erwartete *Know-how-Verluste*.

Auch die **Metall- und Elektroindustrie** kennzeichnet ein Alterungsprozess: Gegenwärtig ist dort jeder Vierte älter als 50 Jahre und die „Rechtsverschiebung“ in der Altersstruktur macht sich bemerkbar. Das Hauptproblemfeld liegt in dieser Branche in der Sicherung der *betrieblichen Qualifikationsbasis und Innovationsfähigkeit*, vom Demografischen Wandel betroffene Betriebe haben bereits heute Probleme bei der Rekrutierung von Nachwuchs- und Fachkräften. Zugleich sind *physische Belastungsproblematiken* virulent. Für die Betriebsräte sind darüber hinaus *psychische Belastungen* bei der Altersgruppe 50+ ein Top-Thema.

Der **Einzelhandel** ist demgegenüber eine geradezu „jugendliche“ Branche, Hinweise auf eine „Überalterung“ der Belegschaften zeigen sich dort nicht bzw. nur in Teilbereichen. Gleichwohl werden dort *Fachkräftemangel* und *Qualifikationsdefizite* zu den als drängend wahrgenommenen demografisch bedingten Problemlagen gerechnet, und zwar bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt.

Jenseits der Branchendifferenzen zeigt sich, dass die Mehrheit der Geschäfts- bzw. Personalleitungen ihre Betriebe *gegenwärtig nicht* vom Demografischen Wandel betroffen sieht. Die Betriebsräte sehen ihre Betriebe bereits heute stärker betroffen. Die *Einschätzung für die Zukunft* ist auch seitens der Geschäfts- bzw. Personalleitungen eine andere: Eine Mehrheit sieht ihr Unternehmen zukünftig vom Demografischen Wandel betroffen; dies gilt selbst für den „jungen“ Einzelhandel.

### **Strategie- und Umsetzungsdefizit**

Angesichts dieser, nicht in allen, aber in vielen Betrieben, bereits heute sichtbaren Problem- und Handlungsfelder deuten unsere Ergebnisse auf ein Strategie- und Umsetzungsdefizit in vielen Betrieben hin. Auch wenn man zwischen den drei Branchen differenzieren muss, gilt: Es finden sich zwar durchaus verbreitet Maßnahmen, die Anknüpfungspunkte für altersgerechte Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bieten. Freilich sind sie noch zu wenig verallgemeinert. Zudem sind Maßnahmen und Angebote, die speziell auf die Probleme und Bedürfnisse der Altersgruppe 50+ abzielen, kaum vorhanden. *Die Älteren sind in vielen Betrieben der drei Untersuchungsbranchen nach wie vor keine Zielgruppe der Arbeits- und Betriebspolitik.*

Angesichts einer solchen Bestandsaufnahme ist zu fragen: Was steht einem solchen Vorgehen im Wege? Wo liegen Blockaden, die es zu überwinden gilt?

#### **Unsere Thesen:**

- Eine Interpretation, die allein auf die Widersprüche zwischen Kurzfristperspektive betrieblicher Betriebs- und Personalpolitik einerseits und dem für eine nachhaltige Bearbeitung der Folgen des Demografischen Wandels benötigten Langfristperspektive andererseits abzielt, greift zu kurz. Allerdings erschwert die Wirtschafts- und Finanzkrise die Legitimität langfristigerer Personalplanung und -entwicklung in besonderer Weise.
- Ebenso bedeutsam ist ein normatives Spannungsverhältnis: Der für eine altersgerechte Betriebspolitik erforderliche „Mentalitätswandel“ bei Belegschaften und Führungs- und Personalverantwortlichen kollidiert mit einer in den vergangenen

Jahrzehnten eingeübten Praxis des frühzeitigen Ausstiegs aus dem Erwerbsleben – einer Praxis, die sowohl von Arbeitnehmer- wie Arbeitgeberseite gewollt und durch vielfältige gesetzliche und tarifvertragliche Normen gestützt wurde.

- Hinzu kommt: die Bearbeitung des Demografischen Wandels ist ein komplexes Querschnittsthema, welches im Prinzip einer integrierten, umfassenden Umsetzung bedarf. Dies wirft nicht nur Ressourcenfragen auf (insb. bei KMU), sondern kollidiert in mehrfacher Hinsicht mit unterschiedlichen Interessenlagen auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite.

### **Potenziale einer alter(n)sgerechten Betriebspolitik**

Angesichts dieses Problemaufrisses ist zu diskutieren, was *Betriebe konkret unternehmen können, um diese Barrieren zu überwinden. Anders formuliert: Wo liegen Potenziale für eine alters- und alternsgerechte Betriebspolitik?*

Unsere Ergebnisse deuten mögliche Herangehensweisen an:

- (1) Bestandsaufnahme: Nutzung bestehender Instrumente zur Analyse der Alters- und Qualifikationsstruktur (und -entwicklung) der Belegschaft;
- (2) Information und „Sensibilisierung“: Führungskräfte, Interessenvertretungen, Beschäftigte informieren und einbeziehen;
- (3) „Politik der kleinen Schritte“: „Bottom up-“ statt „Top down“-Ansatz verfolgen; dabei die je individuellen betrieblichen Rahmenbedingungen berücksichtigen.

Im Rahmen des Workshops werden *branchenübergreifend* mögliche Lösungsstrategien und Maßnahmen sowie hemmende und förderliche Bedingungen für eine alter(n)sgerechte Arbeits- und Betriebspolitik vorgestellt.

### **Potenziale einer alter(n)sgerechten Tarifpolitik**

Der Schwerpunkt tarifpolitischer Regulierung lag bis in die jüngere Vergangenheit auf der Abfederung altersbedingter Beschäftigungs- und Arbeitsmarktrisiken und der Gestaltung des Altersübergangs. Welche tarifpolitischen Perspektiven bieten sich angesichts des Demografischen Wandels und den sozialpolitisch erheblich verengten Pfaden in den Vorruhestand?

**Chemieindustrie:** Die Chemieindustrie darf als Altersteilzeitbranche „par excellence“ gelten, in kaum einer anderen Branche war die Altersteilzeit ähnlich stark verbreitet. Gleichwohl – oder gerade deshalb – haben die dortigen Sozialpartner mit dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ im Jahr 2008 ein Abkommen getroffen, mit dem sie sich nicht zu

Unrecht zu den Vorreitern in der deutschen Tariflandschaft zählen dürfen. Der Tarifvertrag bündelt zentrale Handlungsfelder einer auf die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen orientierten Arbeits- und Personalpolitik, die diese auch „demografiefest“ machen kann. Verbindlich gemachte „Demografieanalysen“ sind wichtige Impulsgeber für die betrieblichen Akteure, sich mit der Alters- und Qualifikationsstruktur systematisch zu befassen. Ob der Tarifvertrag auch nachhaltige Anstöße für eine altersdifferenzierte und alternsgerechte Arbeits-, Gesundheits- und Personalentwicklungspolitik geben wird, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt freilich unklar.

**Metall- und Elektroindustrie:** Die Tarifvertragsparteien in der Metall- und Elektroindustrie haben bereits früh die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zum Gegenstand von Tarifverträgen gemacht (bspw. LRTV II, 1973), auch wenn diese Regelungen in ihrer Reichweite und Wirkung begrenzt blieben. Der neue „Tarifvertrag zum flexiblen Übergang in die Rente“ (TV flexÜ) stellt als Reaktion auf das Auslaufen der gesetzlichen Förderung der Altersteilzeit sicherlich einen wichtigen Beitrag dar. Weitergehende – etwa dem Chemieabschluss vergleichbare – Regelungen finden sich, sieht man von vereinzelt Haustarifverträgen oder einem auf die Eisen- und Stahlindustrie beschränkten Demografietarifvertrag ab, bisher nicht. Anders als in der Chemieindustrie dürften in der Metall- und Elektroindustrie überdies die inhaltlichen Übereinstimmungen zwischen den Sozialpartnern eher begrenzt sein. Ob und wann die durch die Wirtschafts- und Finanzkrise „auf Eis gelegten“ Diskussionen seitens der IG Metall (etwa „Gute Arbeit“) auch zum Gegenstand tarifvertraglicher Aushandlungen werden, bleibt abzuwarten.

**Einzelhandel:** Der Einzelhandel stellt nicht nur aufgrund der Branchen-, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, sondern auch aus tarifpolitischer Perspektive einen besonderen Fall dar. Die häufig eine Vorreiterfunktion für Tarifpolitik einnehmenden Kauf- und Warenhäuser haben diese Rolle mittlerweile eingebüßt. Seit längerem stehen Entgelt- und Entgeltstrukturfragen und Mindeststandards im Vordergrund tarifpolitischer Auseinandersetzungen. Welche Potenziale hier aktuelle Überlegungen und vereinzelte Betriebsvereinbarungen zu Langzeit- bzw. Wertkonten hinsichtlich der Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten bieten können, ist bestenfalls offen.

**Branchenübergreifend** sehen die betrieblichen Akteure teilweise erheblichen, wenn auch unterschiedlich akzentuierten, tarifpolitischen Handlungsbedarf und erwarten von den Verbänden mehr Aktivitäten im Themenfeld „Demografischer Wandel“. Insgesamt verbreitet ist auch eine Unzufriedenheit mit den Tarifparteien in Hinblick auf die Bearbeitung des Demografiethemas. Die Tarifpolitik ist offenkundig gefordert!

*Wir freuen uns darauf, diese und weitere Thesen und Ergebnisse unseres Forschungsprojekts „Potenziale einer altersgerechten Betriebs- und Tarifpolitik“ vorstellen und mit Ihnen diskutieren zu können! Ziel ist ein gemeinsamer Austausch, der die Möglichkeiten altersgerechter Maßnahmen auf Betriebsebene sondiert und die Frage aufgreift, welche Rolle die Tarifpolitik in der MuE-Industrie in diesem Themenfeld spielen kann.*

### **Informationen zu dem Forschungsprojekt**

Das von der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) geförderte Projekt „Potenziale einer altersgerechten Betriebs- und Tarifpolitik zur Förderung der Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer“ befasst sich mit den Auswirkungen des Demografischen Wandels auf Betrieb der Metall- und Elektroindustrie, der Chemie- und Pharmaindustrie und des Einzelhandels. Im Mittelpunkt dieses Kooperationsprojektes von Universität Kassel und Soziologischem Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) stehen die betrieblichen und überbetrieblichen Ansätze zur Gestaltung alters- und altersgerechter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Es geht darum, erweiterte Kenntnisse darüber zu gewinnen, wie Betriebe auf die Probleme alternder Belegschaften reagieren und welche Faktoren oder Einflüsse eine alter(n)sgerechte Arbeits- und Personalpolitik hemmen oder fördern können. Schließlich geht es auch darum, Möglichkeiten und Grenzen einer alters- und altersgerechten Tarifpolitik auszuloten. Neben einer Repräsentativbefragung in den drei Untersuchungsbranchen, die eine umfassende Bestandsaufnahme ermöglichte, wurden betriebliche „Fälle guter Praxis“ untersucht, in denen Unternehmen konkrete Elemente einer altersgerechten Betriebspolitik umsetzen.

**Programm zum Abschlussworkshop:  
„Potenziale einer alters- und altersngerechten Betriebs- und Tarifpolitik“  
am Mittwoch, dem 08.12.2010, in der IGBCE Verbindungsstelle Berlin**

- 11:00           Ankunft & Kaffee
- 11:30 - 11:45   Begrüßung und Einführung  
(PD Dr. J. Kädtler, SOFI Göttingen)
- 11:45 - 12:00   Förderung demografiefester Personalpolitik durch INQA  
(Dr. G. Richter, BAuA/INQA)
- 12:00 - 13:00   Alter(n)sgerechte Arbeits- und Betriebspolitik: Befunde aus der  
Chemie-, Metall- und Elektroindustrie und dem Einzelhandel  
(Dipl. Pol. J. Freidank / J. Grabbe M.A., Uni Kassel)
- Diskussion
- 13:00 - 13:45   Mittagessen
- 13:45 - 14:30   Perspektiven altersngerechter (und altersdifferenzierter) Tarifpolitik:  
Befunde des Projekts zur Frage tarifpolitischer Regulierung  
(Dr. K. Tullius, SOFI Göttingen)
- 14:30 - 15:00   Kaffeepause
- 15:00 - 16:00   Podiumsdiskussion:  
„Perspektiven alter(n)sgerechter Betriebs- und Tarifpolitik“.
- Mit:*  
Wolfgang Goos (BAVC),  
Stefan Gryglewski (Südwestmetall),  
Peter Hausmann (IG BCE),  
Rainer Marschus (HDE),  
Hilde Wagner (IG Metall),  
Jörg Wiedemuth (ver.di).
- Moderation:*  
PD Dr. J. Kädtler
- ca. 16:00       Abschlussstatement  
(Prof. Dr. W. Schroeder, MASF Brandenburg/Uni Kassel)

Die Teilnahme an der Veranstaltung ist kostenfrei.

Fahrtkosten können leider nicht übernommen werden.

## Anfahrt und Lageplan

### Veranstaltungsort:

Verbindungsstelle der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie  
Heerstraße 61  
14055 Berlin

### Anreise mit dem Auto:

Über die A100, Abfahrten Kaiserdamm (7/8), auf die B5/B2 Heerstraße (Richtung Spandau) bis Kreuzung Mohrunger Allee/ Ortelsburger Allee, auf der Nebenstraße der Heerstraße ca. 50 Meter.

### Anreise mit der Bahn:

Ab Hauptbahnhof S9 oder S75 (Richtung Spandau) bis S-Bhf. Heerstraße, in Fahrtrichtung aussteigen und am Ausgang links in die Heerstraße gehen, ca. 5 Minuten Fußweg (Fahrzeit: ca. 25 Minuten).

Ab Bahnhof Spandau S9 oder S75 (Richtung Flughafen Schönefeld bzw. Wartenberg) bis S-Bhf. Heerstraße, entgegen der Fahrtrichtung aussteigen und am Ausgang links in die Heerstraße gehen, ca. 5 Minuten Fußweg (Fahrzeit: ca. 20 Minuten).

