

# Management und Betriebsräte als Akteure in der betrieblichen Demographiepoltik

Zur Bedeutung betrieblicher Akteurskonstellationen für die Umsetzung alter(n)sgerechter Arbeitspolitiken

Klaus-Peter Buss, Martin Kuhlmann

Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI)  
an der Universität Göttingen

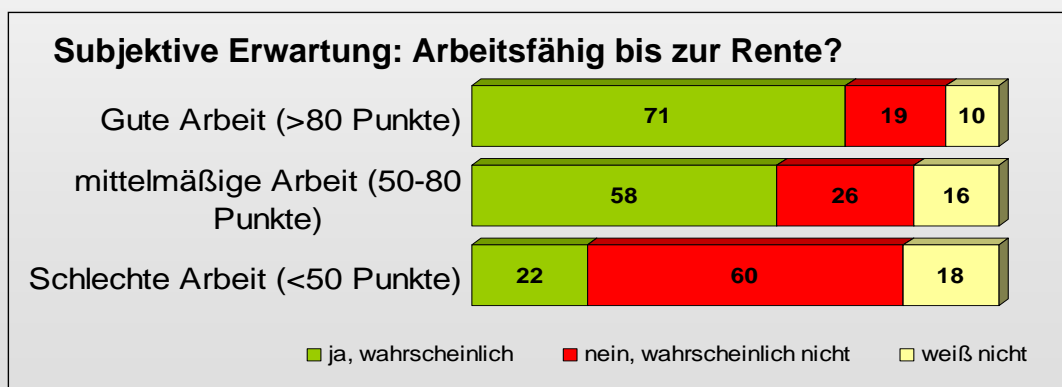
IAB/lidA-Workshop „Älterwerden in der Arbeit: Aktuelle und künftige Herausforderungen für ein langes Erwerbsleben“

Nürnberg, 29./30.10.2012

## Ausgangsüberlegungen des Projektes (1)

→ steigende Anteile älterer Beschäftigter als wichtige Problemlage für betriebliche Arbeitspolitik: **je besser, desto alter(n)sgerechter die Arbeitsbedingungen**

Beispiel DGB-Index ‚Gute Arbeit‘:



## Alter(n)sgerechte Arbeitspolitik

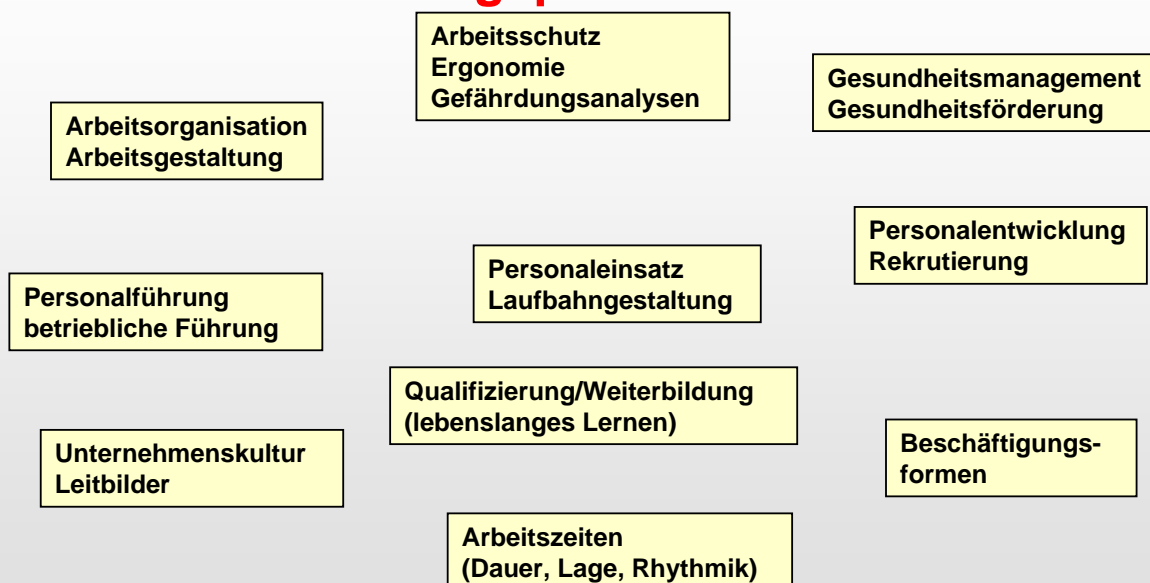
### altersgerechte Arbeitspolitik:

Gestaltungslösungen, die ältere Beschäftigte bei der Ausführung ihrer Arbeit unterstützen und ihnen einen längeren Verbleib im Betrieb ermöglichen

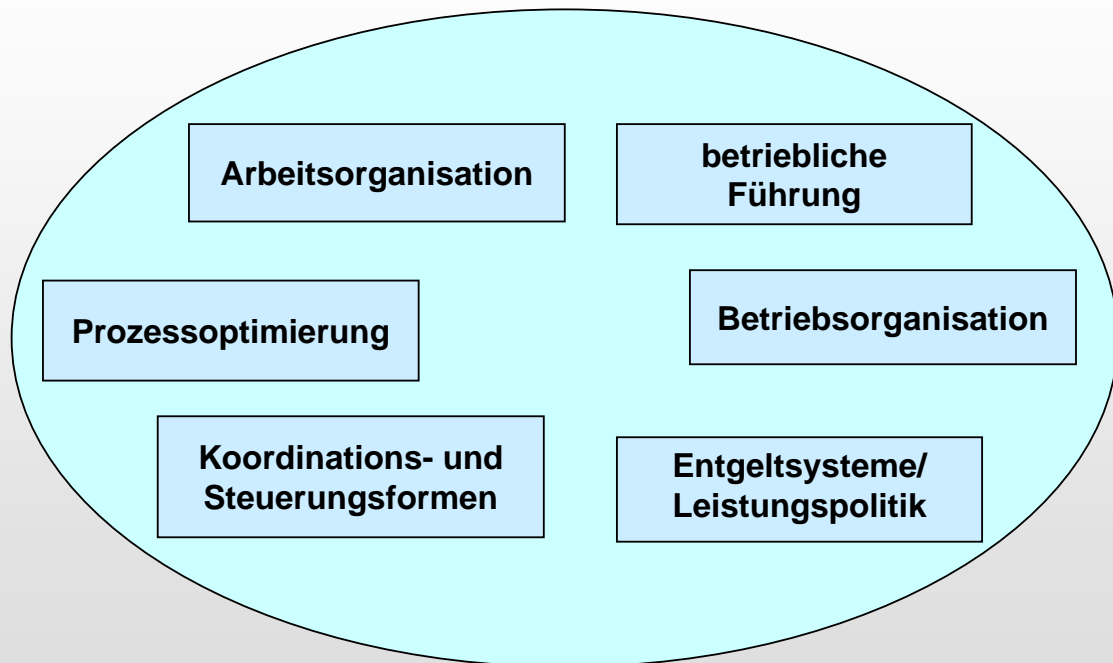
### alter(n)sgerechte Arbeitspolitik:

Gestaltungslösungen, die es Beschäftigten ermöglichen, in der Arbeit gesund und leistungsfähig zu altern

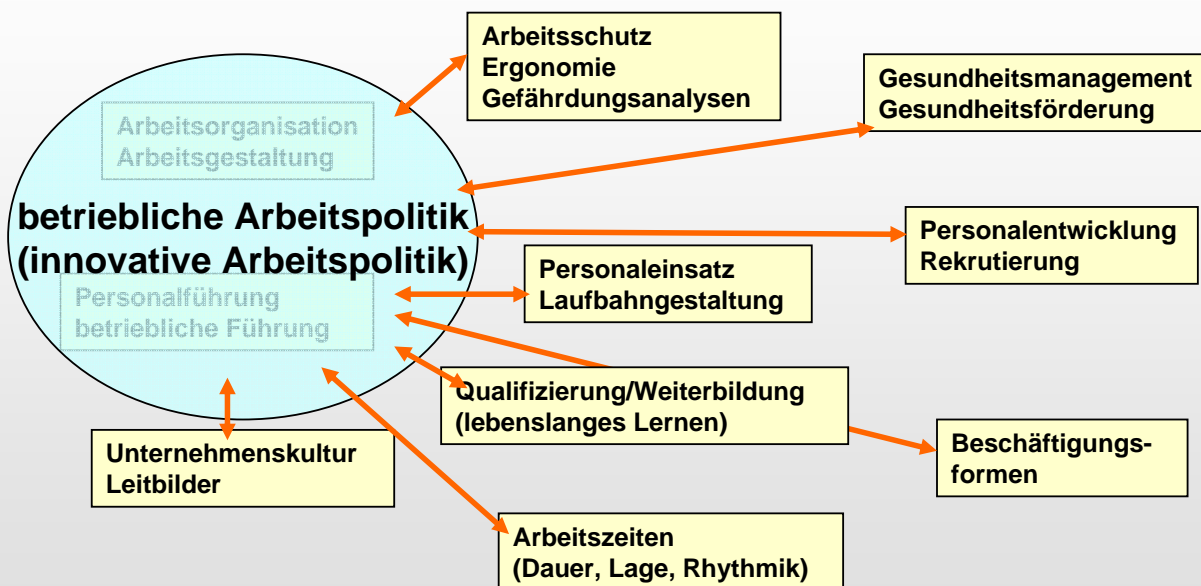
## Handlungsfelder alter(n)sgerechter Gestaltungspolitik im Betrieb



## Ansatzpunkte betrieblicher Arbeitspolitik



## Projektfokus: Alter(n)sgerechte Arbeitspolitik



## Ausgangsüberlegungen des Projektes (2)

Betriebliche Demographiep politik:

**Alter(n)sgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung**

- ... ist eine wichtige Handlungsperspektive  
*neben* Personalpolitik und Qualifizierungspolitik
- ... seit vielen Jahren wissenschaftlich gut erforscht
- ... hohe Überschneidungen von alter(n)sgerechten  
Lösungen und Formen innovativer Arbeitspolitik

**Innovative Arbeitspolitik:**

Arbeits-/Organisationsformen, mit denen Unternehmen versuchen, Wirtschaftlichkeitsvorteile u.a. durch verbesserte betriebliche Kooperationsbeziehungen sowie eine stärkere Entwicklung und Nutzung von Kompetenzen der Beschäftigten zu erzielen (Win-Win-Situation)

## Ausgangsüberlegungen des Projektes (3)

- Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung:  
**Betriebe müssen handeln**
- das **Thema ‚Demografischer Wandel‘** ist in den Betrieben **auf der Diskursebene auch angekommen**
- **ABER:** gemessen an Annahmen bestehen in den Betrieben **große Umsetzungsdefizite**

**Projektfragestellung:**


**Problemlagen und Durchsetzungsbedingungen  
alter(n)sgerechter Arbeitspolitik**

→ Bedeutung der betrieblichen Akteure

## Kurzinfo zum SOFI-Projekt

### Problemlagen und Durchsetzungsbedingungen alter(n)sgerechter Arbeitspolitik

- Fallstudien in mittleren und großen Betrieben aus drei Industriebranchen:  
Chemie/Pharma, Auto, Maschinenbau
- 15 Fallstudien, davon fünf Intensivfallstudien
- 90 Expertengespräche im Personal- und Bereichsmanagement sowie mit Betriebsräten
- 60 Beschäftigteninterviews in unterschiedlichen Bereichen

- Gefördert von der  Hans Böckler  
Stiftung  
Fakten für eine faire Arbeitswelt.

## Erste vorläufige Ergebnisse

- **Umsetzung alter(n)sgerechter Arbeitspolitik**  
Arbeitsorganisationsthemen spielen (noch) eine vergleichsweise geringe Rolle
- **Große Unterschiede zwischen den Betrieben**  
*eine* Ursache sind unterschiedliche alter(n)sbezogene Ausgangssituationen und Problemlagen:  
Branchenspezifika - Betriebsspezifika – Tätigkeitsspezifika
- **Vielfalt betrieblicher Demografiepolitik**  
betriebliche Demografiepolitik reagiert nicht nur auf unterschiedliche Problemlagen, sondern hat auch unterschiedliche strategische Stoßrichtungen
- **Bedeutung betrieblicher Akteurskonstellationen**

## Erste vorläufige Ergebnisse

- **Umsetzung alter(n)sgerechter Arbeitspolitik**
  
- **Große Unterschiede zwischen den Betrieben**
  
- **Vielfalt betrieblicher Demografiep politik**
  
- **Bedeutung betrieblicher Akteurskonstellationen**

## Stand der Umsetzung (1)

- **Altersstrukturen haben vielfach noch keinen strategischen Stellenwert**, werden aber zunehmend zum Thema
  - **Begrenzte Wirkungen der Alter(n)sthematik:**

Wirkungen zeigen sich breitflächig bisher nur in den Bereichen Vorruhestandsregelungen, Gesundheitsförderung und (zunehmend) Nachfolgeplanung / Rekrutierung
  - **Betriebe sehen im demografischen Wandel oft eine wichtige künftige Herausforderung**

aktuell noch wenig Handlungsimpulse, aber: geburtenstarke Kohorten erreichen gerade erst Fenster 55+

## Stand der Umsetzung (2)

### → **Arbeitsorganisationsthemen** spielen meist noch eine **vergleichsweise geringe Rolle**

- alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung / Ergonomie steht nach wie vor in **Konkurrenz zu anderen Gestaltungsprinzipien** (z.B. Wertstromoptimierung).
- Themenfelder Arbeitssicherheit/Arbeitsschutz zwar einflussreich und stark institutionalisiert, haben das Thema „Alter(n)“ aber noch zu wenig im Fokus

Aber: vielfach Initiativen zur Aufwertung / Systematisierung des Themas Ergonomie (gerade in Problembrennpunkten)

## Erste vorläufige Ergebnisse

- **Umsetzung alter(n)sgerechter Arbeitspolitik**
- **Große Unterschiede zwischen den Betrieben**
- **Vielfalt betrieblicher Demografiepolitik**
- **Bedeutung betrieblicher Akteurskonstellationen**

## Relevante Branchenunterschiede

### Chemie- / Pharmaindustrie

Demografie-Tarifvertrag: wichtige Thematisierungsfunktion, schafft Ressourcen und setzt Anreize für Betriebsräte, allerdings: bisher nur geringer Arbeits(politik)bezug

→ **dominante Probleme:** Schichtarbeit, Nachwuchs-/Know-how-Sicherung

### Automobilindustrie

Arbeitspolitik: längere Tradition, teils konfliktbesetzt, hoher Produktivitätsdruck setzt Demographiep politik teils enge Grenzen, charakteristisch ist „muddling through“

→ **dominante Probleme:** Schichtarbeit, Arbeitsgestaltung (Repetitivarbeit)

### Maschinenbau

Große Bedeutung fachlich-qualifizierter Arbeit (Flexibilität, langfristiger Kompetenzaufbau, Erfahrungswissen), professionelle Personalarbeit aufgrund branchentypischer Betriebsstrukturen weniger verbreitet

→ **dominante Probleme:** Know-how-Sicherung, Nachwuchssicherung

## Betriebsspezifische Problemlagen

**Die alter(n)sbezogenen Problemlagen der Betriebe sind in hohem Maße spezifisch**

- **große Unterschiede bei betrieblichen Altersstrukturen** (teils bereits in der Personalpolitik der vergangenen Jahrzehnte angelegt)
- **Stärke und Reichweite von Demografieproblemen ist auch von der jeweiligen Arbeitspolitik abhängig**  
Alter(n)sprobleme dort weniger stark ausgeprägt, wo in höherem Maße Elemente einer innovativen Arbeitspolitik wirken
- **Wichtig: innerbetrieblich auch große tätigkeitsspezifische Unterschiede in den alter(n)sbezogenen Problemlagen**



## Tätigkeitsspezifische Problemlagen (1): Beispiele

### leistungsverdichtete, kurzzyklische Fließ(band-)arbeit

- z.B. Endmontage in der Automobilindustrie
- **Problemlagen:** Einsatzeinschränkungen, Vorruhestand, Gesundheits- und Ergonomieprobleme, auch: Arbeitsorganisation

### körperlich schwere und/oder einseitig belastende Arbeit

- z.B. Montagetätigkeiten im Maschinen-/Anlagenbau
- **Problemlagen:** Einsatzeinschränkungen, Vorruhestand, Gesundheits- und Ergonomieprobleme, teilw. auch: Arbeitsgestaltung

### Schichtarbeit (insb. Nachtschicht, Kontischicht)

- **Problemlagen:** Einsatzeinschränkungen, Vorruhestand, Gesundheitsprobleme

## Tätigkeitsspezifische Problemlagen (2): Beispiele

### Produktions(fach-)arbeit, in der langjährig erworbenes Erfahrungswissen eine große Rolle spielt

- z.B. Messwartenfahrer Chemie/Pharma, Teile des Maschinenbaus
- **Problemlagen:** Nachwuchssicherung, Know-how-Sicherung

### Außendiensttätigkeiten, die stark von fachlichen Qualifikationen und beruflicher Erfahrung abhängen

- z.B. Servicetechniker im Maschinenbau
- **Problemlagen:** Know-how-Sicherung, fehlende betriebliche Anbindung, soziale Vereinzelung, familiäre Probleme („drohender Ruhestand“ als Problem)

## Tätigkeitsspezifische Problemlagen (3): Beispiele

### (hoch-) qualifizierte Angestelltentätigkeiten

- Deutliche Zunahme psychosozialer (Leistungs-)Anforderungen, häufig auch qualifikatorischer Anforderungen
- „Arbeiten ohne Ende“, Leistungsverdichtung in Projektstrukturen oder unternehmensübergreifenden und globalisierten Arbeitsprozessen
- **Problemlagen:** Gesundheitsprobleme, Leistungsbedingungen, außerdem: Know-how-Verluste, Nachwuchssicherung

### (Insb.) Angestelltentätigkeiten mit guten Einkommensbedingungen, die auf Vorruhestandsregelungen drängen

- „Ich möchte nach der Arbeit noch etwas von meinem Leben haben“
- **Problemlagen:** Nachwuchssicherung, Know-how-Verluste

## Erste vorläufige Ergebnisse

- Umsetzung alter(n)sgerechter Arbeitspolitik
- Große Unterschiede zwischen den Betrieben
- **Vielfalt betrieblicher Demografiepolitik**
- **Bedeutung betrieblicher Akteurskonstellationen**

## Unterschiedliche alter(n)sbezogene Strategien

### Betriebliche Altersstruktur

z.B.: Aussteuerung Älterer durch Vorruhestand und Altersteilzeit,  
 Lebensarbeitszeitkonten,  
 Verjüngung der Belegschaft durch Rekrutierung / Ausbildung

### Bindung qualifizierter Beschäftigter, Qualifikationsversorgung

z.B.: berufl. Entwicklungsmöglichkeiten, betriebl. Sozialleistungen, Vereinbarkeit Familie / Beruf, Rekrutierung Älterer, ‚employer branding‘

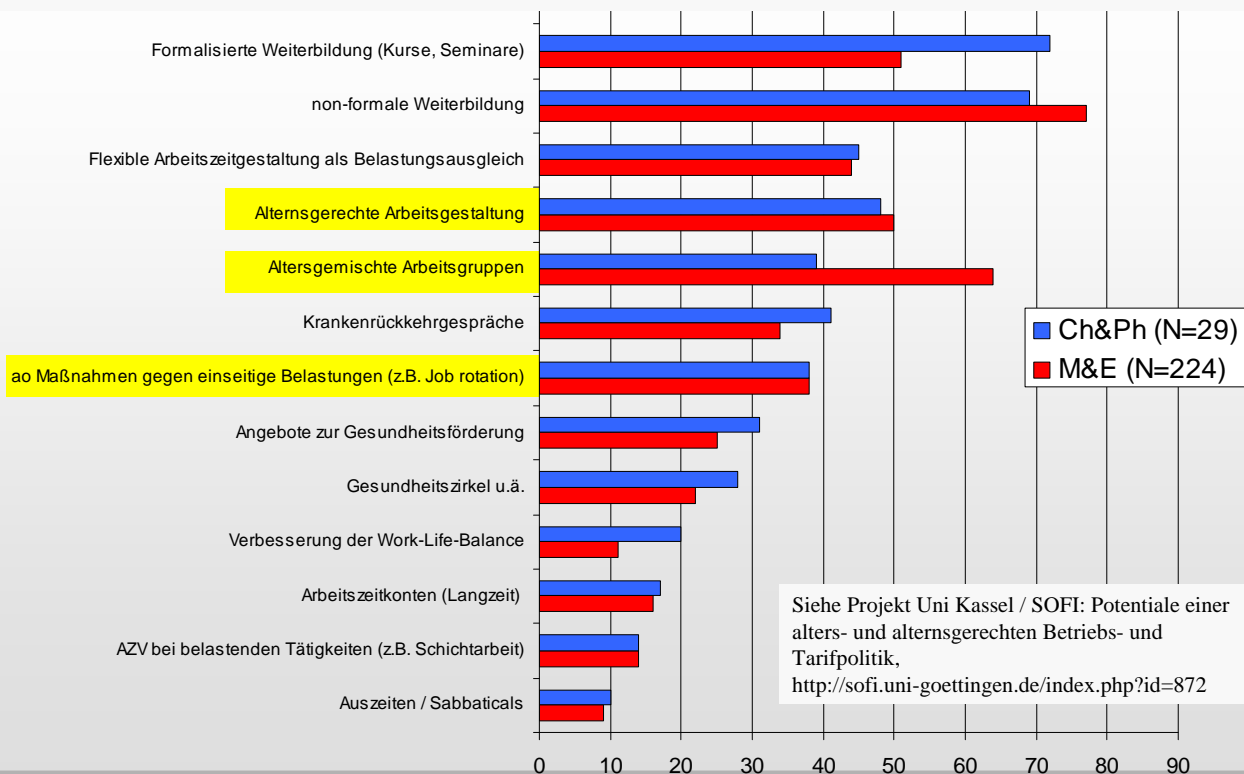
### Verbesserte Beschäftigungsmöglichkeiten für Ältere

z.B.: altersdifferenzierte Leistungs politik, Arbeitszeitabsenkung,  
 Arbeitszeiten, Altersfreizeit, Ergonomie u. Arbeitsplatzgestaltung

### Alternsgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze

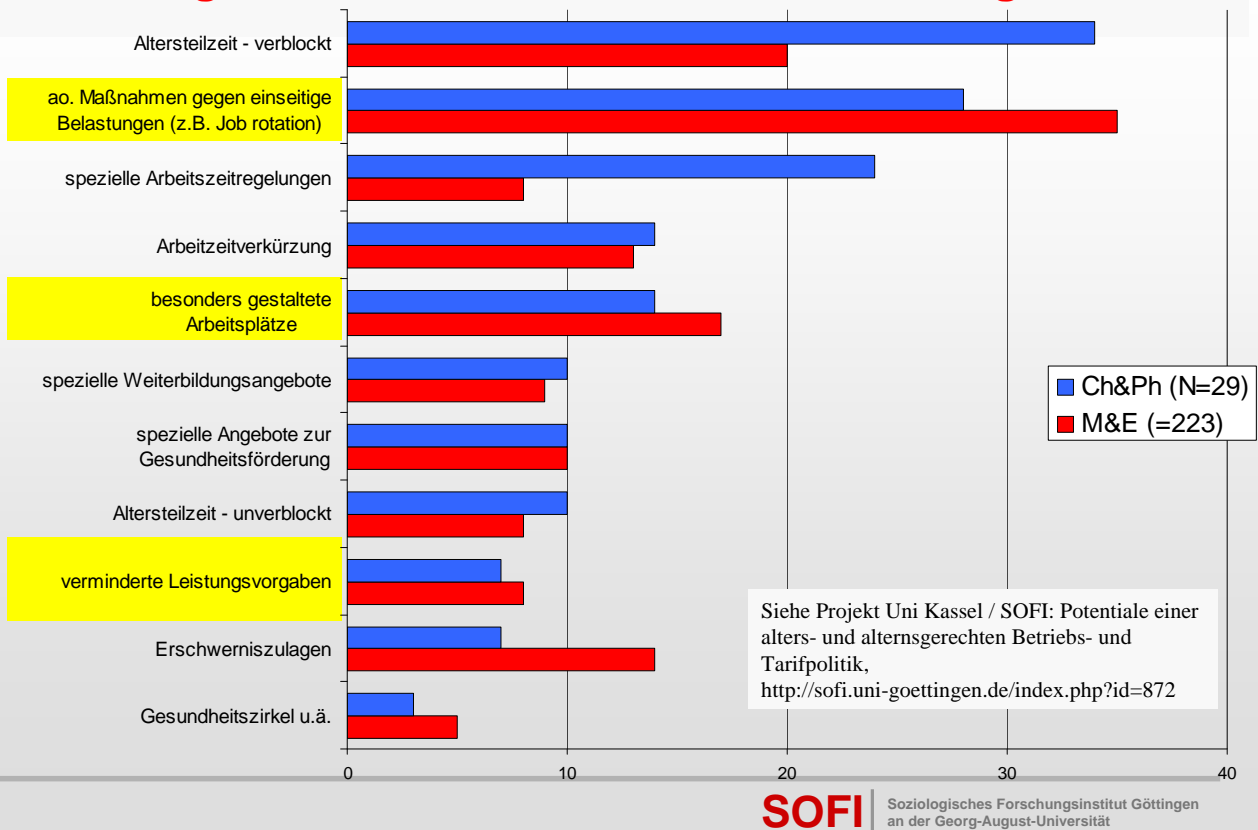
z.B.: Ergonomie u. Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation,  
 Gesundheit, Weiterbildung und Personalentwicklung

## Alternsgerechte Maßnahmen im Branchenvergleich



Siehe Projekt Uni Kassel / SOFI: Potentiale einer alters- und alternsgerechten Betriebs- und Tarifpolitik,  
<http://sofi.uni-goettingen.de/index.php?id=872>

## Altersgerechte Maßnahmen im Branchenvergleich



## Demografie als Feld betrieblicher Politik

- **Umsetzungsdefizite insbesondere in Bezug auf alters- und altermngerechte Arbeitspolitik** (allerdings: viele Aktivitäten zum Thema Ergonomie)
- **Betriebliche Demografiepolitik als Mix sehr unterschiedlicher, teils miteinander kombinierter alter(n)sbezogener Strategien und Politiken**
- **Betriebliche Arbeitspolitik geprägt durch unterschiedliche arbeitspolitische Leitbilder**
  - z.B. rein expertengetriebene Prozessoptimierung vs. auch von Beschäftigten getragene Prozessoptimierung; unterschiedliche Reichweite der Integration indirekter Tätigkeiten;
  - gilt selbst innerhalb der relativ homogenen Automobilindustrie
- **betrieblicher Demografiepolitik als Reaktion auf spezifische Problemlagen und als Ergebnis politischer Aushandlungsprozesse** → **Bedeutung betrieblicher Akteure!**

## Erste vorläufige Ergebnisse

- Umsetzung alter(n)sgerechter Arbeitspolitik
- Große Unterschiede zwischen den Betrieben
- Vielfalt betrieblicher Demografiepolitik
- **Bedeutung betrieblicher Akteurskonstellationen**

## Unterschiedliche demografiepolitische Perspektiven der betrieblichen Akteure: Personalmanagement

- Langfrist-Orientierung, Demografischer Wandel auf der Diskursebene als Thema fest verankert (→ „Megatrend“)
- Vielfach Konzentration auf klassische „Personalerthemen“ (Gesundheit, Personalentwicklung, diversity, Fachkräftesicherung)
- **Aber bei arbeitspolitischen Themen eher schwach**
- Oftmals nur begrenzte Durchsetzungsfähigkeit in der Unternehmensleitung, Stellenwert personalpolitischer Initiativen i.d.R. im Unternehmen nicht hoch

## Rolle und Bedeutung des Personalmanagements

### Erwartung: zentrale Rolle des Personalmanagements in langfristigen demografiepolitischen Personalstrategien

- gestützt durch Literatur: Demographischer Wandel als „Megatrend“ und als potenzielles HR-Schwerpunktthema

### Aber in der betrieblichen Realität oftmals nicht dazu in der Lage

- ambivalente Rolle der zentralen HR-Funktion zwischen ‚Ermöglichen‘ und ‚Ausbremsen‘

zentrale Demografiepolitiken als Leitplanken für dezentrale Gestaltung oder als zentrale Vorgaben: welche Spielräume bestehen für die demografiepolitische Gestaltung vor Ort?

- unklare Rolle der betrieblichen Personalbereiche

## Unklare Rolle der betrieblichen Personalbereiche

### Sehr unterschiedliche Strategie- und Handlungsfähigkeit der dezentralen Personalbereiche

„Ja, ich habe einen Personaler, der nur für unseren Bereich zuständig ist. Der macht alles: Eingruppierung, Umgruppierung, Höhergruppierung bis zu Abmahnungen. Das ist immer der gleiche Partner. Kuren beantragen, Diskussionen mit dem Betriebsrat.“  
(Leiter Entwicklung, Chemie-A1)

„Ich habe einen Personalberater für die Fertigung, für 900 Leute. Wir haben den ja genötigt, dass der zweimal in der Woche zwei Stunden hier in der Meierstraße (großer Betriebsteil am Standort) sitzt. Und wir haben das in der Fertigung dann ausgehangen: hier sitzt der Herr A, eure Personalberatung.“ (Produktionsleiter, Mabau-A)

### Unterschiede abhängig von

- Personalpolitik des Unternehmens und Stellenwert von Personalpolitik im Unternehmen
- (Re-) Organisation des Personalmanagements

## Unterschiedliche demografiepoltische Perspektiven der betrieblichen Akteure: Linienmanagement

- Kurzfrist-Orientierung, vom Tagesgeschäft getrieben  
*„Ich muss meinen Laden hier natürlich auch so fahren, dass er wirtschaftlich ist. Es mag sein, dass es jetzt Sinn macht, heute Leute auszubilden, weil ich sehe, in fünf oder zehn Jahren ist da ein Loch. Aber so weit gucke ich nicht. Dafür bin ich zu sehr kopfzahlgetrieben.“ (Bereichsleiter, Mabau-A)*
- Demografischer Wandel bleibt als Problem abstrakt  
*(„davon lese ich in der Zeitung“)*
- **ABER: in Bezug auf alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung teils hochgradig problembewusste Akteure**, nutzen Möglichkeiten zur Gestaltung der Arbeitsprozesse gerade in Bezug auf ‚Problemfälle‘
- Große Bedeutung haben Ergonomie, Qualifizierung, Arbeitseinsatzflexibilität, zunehmend auch Fachkräfteversorgung

## Unterschiedliche demografiepoltische Perspektiven der betrieblichen Akteure: Interessenvertretung

- **Hohes Problembewusstsein**, agieren aber häufig vor allem reaktiv (Mitarbeit in Managementinitiativen, einzelfallbezogen)
- Demografischer Wandel ist **kein strategisches Thema** für Betriebsräte, eher Thema für engagierte Einzelpersonen
- **Tarifvertragliche Regelungen KÖNNEN wichtige Rolle spielen**  
Wichtig: tarifvertragliche Regelungen allein entfalten keine Wirkung, aber sie verstärken die Bedeutung der betrieblichen Akteure  
Beispiel Demografietarifvertrag Chemie
  - Thematisierungsfunktion im Betrieb
  - Chance zur ‚Erzwingung‘ von Aktivitäten im Betrieb (z.B. Nutzung Altersstrukturanalysen: M&E 26% vs. Chemie&Pharma 46%)

## Zwischenfazit: Akteursperspektiven behindern alter(n)sgerechte Arbeitspolitik

- **Personalmanagement:** Demografischer Wandel als strategisches Thema anerkannt, aber bei arbeitspolitischen Themen eher schwach, oft nur begrenzt durchsetzungsfähig, Konzentration auf klassische „Personalerthemen“
- **Linienmanagement:** Kurzfrist- und Kosten-Orientierung, Demografischer Wandel als Problem abstrakt, aber in Bezug auf alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung teils sehr problembewusst
- **Interessenvertretungen:** hohes Problembewusstsein, aber demografischer Wandel kein strategisches Thema, oft reaktiv

**Folge: Alters- und alternsgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung im Betrieb oftmals ohne Priorität**

## Große Bedeutung betrieblicher Koalitionen

- **Akteurskoalitionen wichtig für Umsetzung alter(n)sgerechter Personal- und Arbeitspolitiken**
- **Personalbereich / Betriebsrat:**  
traditionell wichtige Koalition, aber Wirksamkeit abhängig von Strategie- und Handlungsfähigkeit des Personalmanagements vor Ort
- **Linienmanagement / Betriebsrat:**  
wenig formalisiert und personenabhängig, aber teils wichtig für Umsetzung alter(n)sgerechter Arbeitspolitik, oft in Reaktion auf realen Problemdruck und konkrete Probleme, angepasste, nachhaltige Lösungen, hohe Umsetzungsgeschwindigkeit, höhere Durchsetzungsfähigkeit gegenüber Unternehmensleitung als HR



## Literaturhinweise

**Kuhlmann/Schumann (2012): Fachkräftesicherung im demografischen Wandel – der Stellenwert innovativer Formen der Arbeitsgestaltung.**

In: Zehrfeld, W. Axel (Hrsg.) (2012): Fachkräftesicherung. Situation – Handlungsfelder – Lösungen. Frankfurt/Main (Frankfurter Allgemeine Buch), S. 221-232.

**Buss/Kuhlmann (2012): Alter(n)sgerechte Arbeitspolitik: betriebliche Problemlagen und Akteurskonstellationen.**

In: Mitteilungen aus dem SOFI, Nr. 15 (Oktober 2012), S. 6-9  
(download unter: [http://www.sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Mitteilungen\\_15.pdf](http://www.sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Mitteilungen_15.pdf))

## Kontakt

**Klaus-Peter Buss** ([klaus-peter.buss@sofi.uni-goettingen.de](mailto:klaus-peter.buss@sofi.uni-goettingen.de))

**Martin Kuhlmann** ([martin.kuhlmann@sofi.uni-goettingen.de](mailto:martin.kuhlmann@sofi.uni-goettingen.de))

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI)  
an der Georg-August-Universität

Friedländer Weg 31,  
37085 Göttingen  
Telefon: 0551 / 52205-0

<http://www.sofi.uni-goettingen.de>