

---

# ■ Altern und Alter als Gegenstand von Tarif- und Betriebspolitik

Prof. Dr. Jürgen Kädtler

Tarifpolitische Tagung 2012 des WSI  
*„Faire Löhne und Gute Arbeit –  
Aktuelle Entwicklungen der Tarifpolitik“*  
26.-27. September in Düsseldorf

---

# ■ Alter(n) in der Arbeitspolitik - Ungleichzeitigkeiten

- 1970er Jahre: „Humanisierung der Arbeit“ + Alterssicherung
- 1980er: „Ende der Arbeitsteilung“ / Innovative Arbeitspolitik + Verkürzung der Lebensarbeitszeit
- 1990er: Lean Production – unterste Personallinie
  - Zunahme kurzer Arbeitstakte (Re-/Neotaylorisierung)
  - Roll-back bei belastenden Tätigkeitsformen
  - Zunahme von Nacht- und Schichtarbeit
  - z.T. exzessive Mehrarbeit in Dienstleistungsbereichen
- 2000ff: s.o. + Demografiedebatte

- 
- **Paradigmenwechsel in der Betrachtung von Arbeit**
  - **Von Massenarbeitslosigkeit zu Fachkräftemangel**
  - **Aber: Lockerung des Bestandsschutzes bei Arbeitslosigkeit**
  - **Vereinbarkeit von Beruf und Familie**
  - **Lebenslaufperspektive – wessen Perspektive auf wessen Lebenslauf?**
  - **Von der Vorruhestandskultur zur Verlängerung des Arbeitslebens – zurück auf Los?**

---

# ■ Paradigmenwechsel im Reden über Ruhestand und Ruheständler

■ „Unruhestand“

■ „aktive Rentner“

■ „Junge Alte“

■ „best agers“

■ Senioren (möglichst aktive) im „dritten Lebensalter“

■ Ältere und Senioren als Konsumentengruppe

- Seniorenreisen
- altengerechter Sport (statt Heilgymnastik): nordic walking, Golf

---

# ■ Arbeitsmarktintegration und/oder Teilhabe?

## ■ Beschäftigungsfähigkeit (employability):

*„die Fähigkeit einer Person, eine Beschäftigung zu finden und in Beschäftigung zu bleiben“ (IAB-Homepage)*

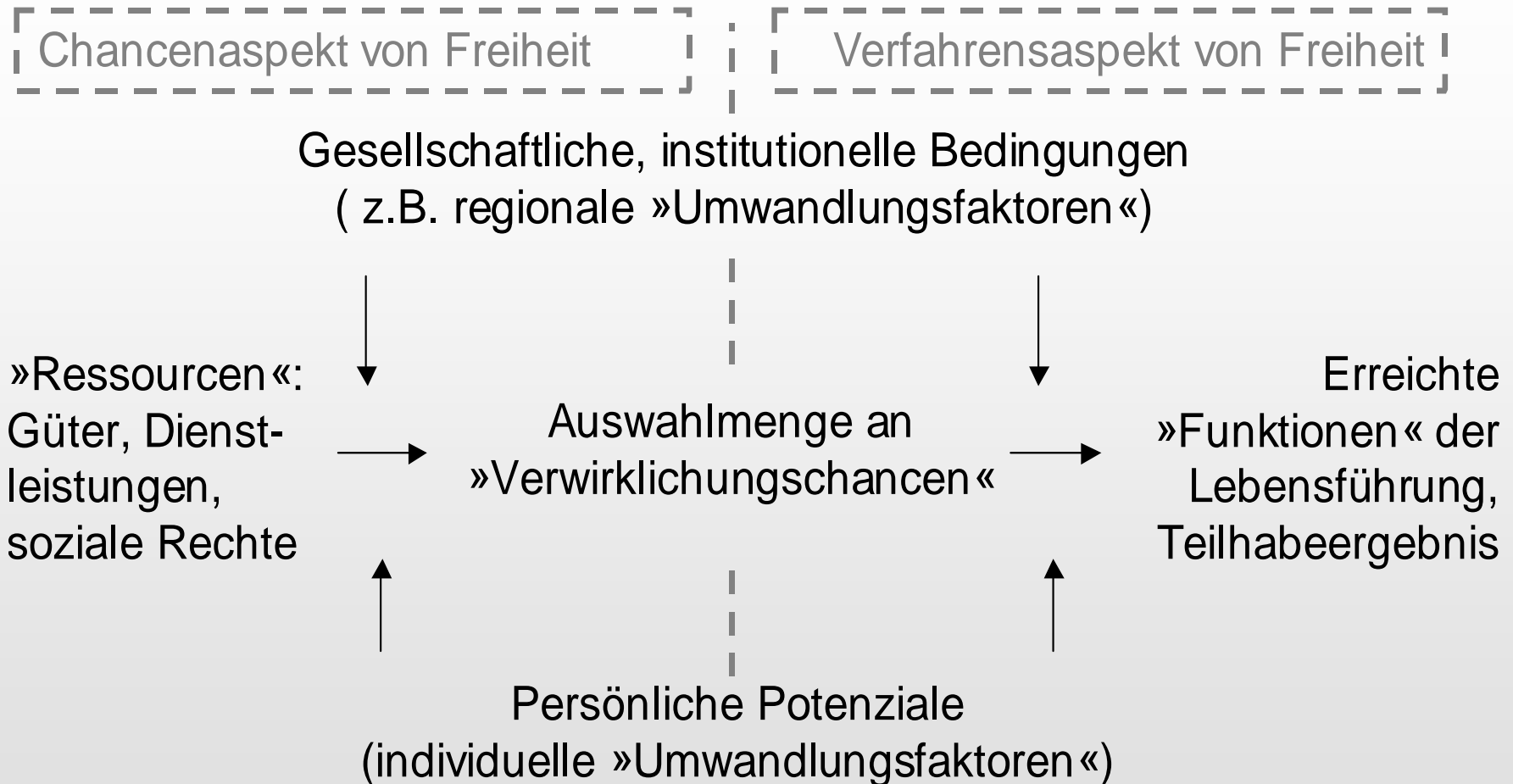
→ Entwicklungsmöglichkeiten der Arbeitskraft

## ■ Teilhabe-/Verwirklichungschancen (capabilities):

*„die Möglichkeiten oder umfassenden Fähigkeiten („Capabilities“) von Menschen, ein Leben führen zu können, für das sie sich mit guten Gründen entscheiden konnten, und das die Grundlagen der Selbstachtung nicht in Frage stellt“ (Sen 2000, S. 29)*

→ Entwicklungsperspektiven (auch) des arbeitenden Subjekts

# ■ Verwirklichungschancen: ein Reim auf Sen



Von: Peter Bartelheimer

---

# ■ Die drei Ebenen von Regulierung

## ■ Gesetzliche Ebene

- Arbeitsschutzgesetz
- Arbeitszeitgesetz
- Betriebsverfassungsgesetz
- Verordnungen der BG's

## ■ Tarifliche Ebene

- Tarifverträge

## ■ Betriebliche Ebene

- Betriebsindividuelle Praktiken

→ **Betriebliche Arbeitspolitik als der Ernstfall**

---

## ■ **Zu Stand und Problemen demografieorientierter Arbeitspolitik – empirische Bezüge**

### ■ **Projekt: Potenziale alters- und alternsgerechter Betriebs- und Tarifpolitik zur Förderung der Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer (Uni Kassel / SOFI)**

- Kurzfallstudien („Good Practices“), Verbänderecherchen + Repräsentativerhebung)
- Branchen: Chemie/Pharma, M&E, Einzelhandel
- Laufzeit: 10/2008 – 12/2010

### ■ **Problemlagen und Durchsetzungsbedingungen alter(n)sgerechter Arbeitspolitik (SOFI)**

- Fallstudien
- Branchen: Chemie/Pharma, Fahrzeugbau, Maschinenbau
- Laufzeit: seit 11/2012



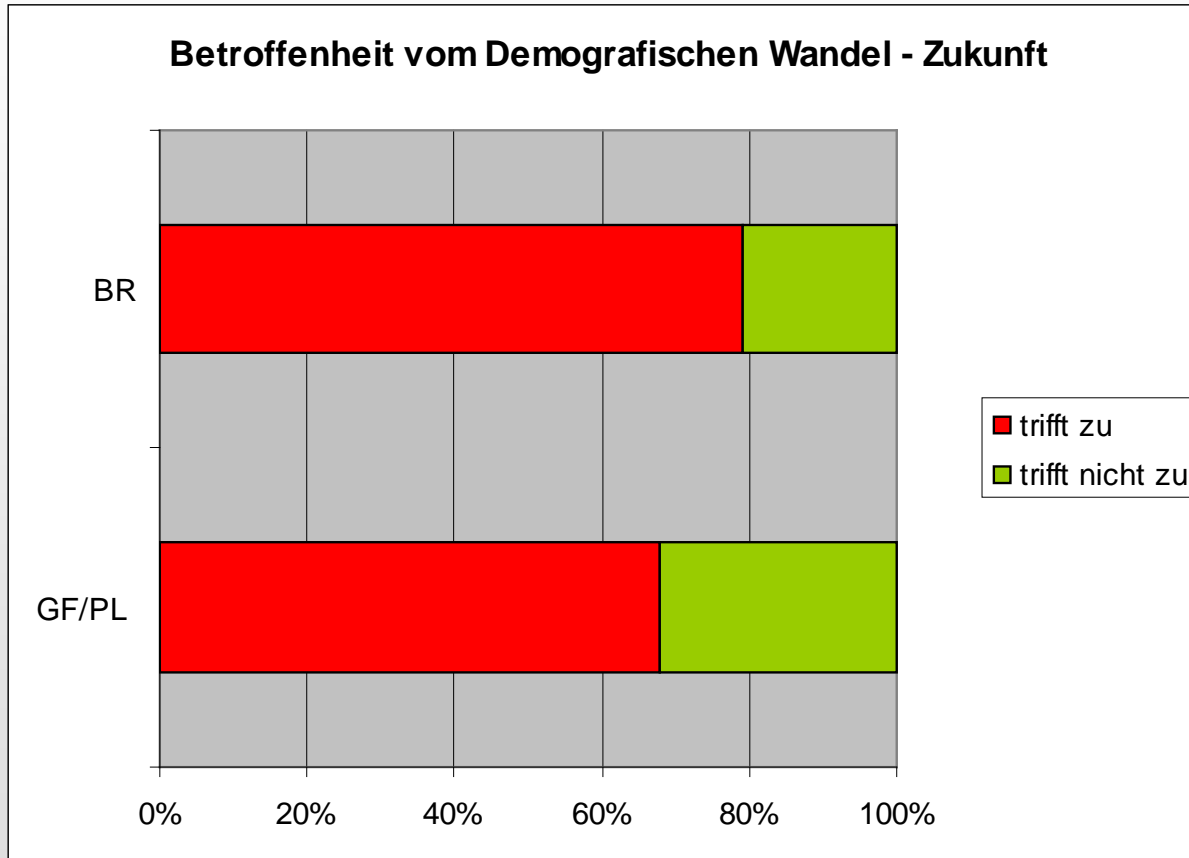
---

- **Zu Stand und Problemen demografieorientierter Arbeitspolitik – aktuelle Grundtendenz**

- **Im Hinblick auf die Demografiefrage besteht ein krasses Missverhältnis zwischen Debattenwirklichkeit und der Wirklichkeit betrieblicher Arbeitspolitiken**

# Demografischer Wandel in den Betrieben - morgen

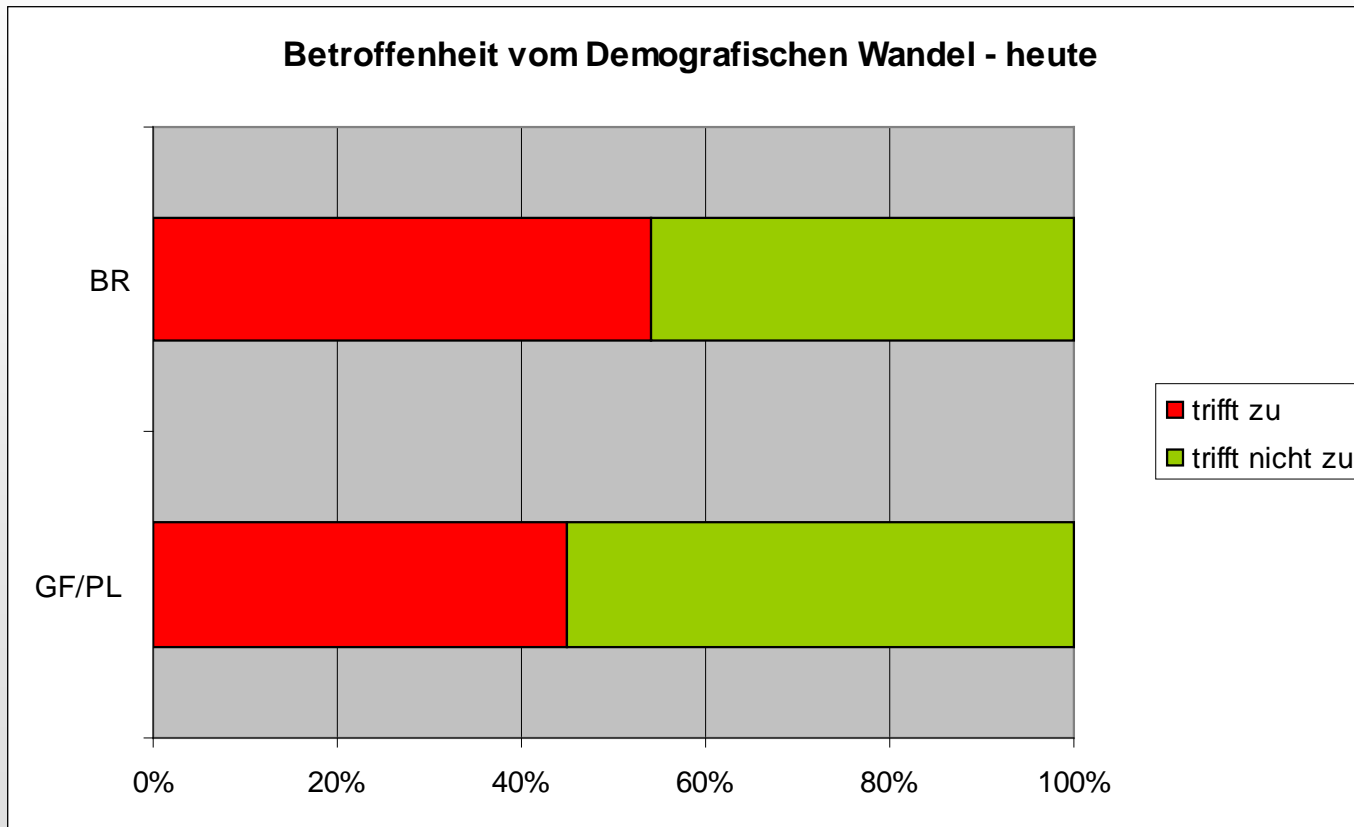
## Betriebe zukünftig durch Demografischen Wandel betroffen?



Quelle: Eigene Befragung 2009/2010

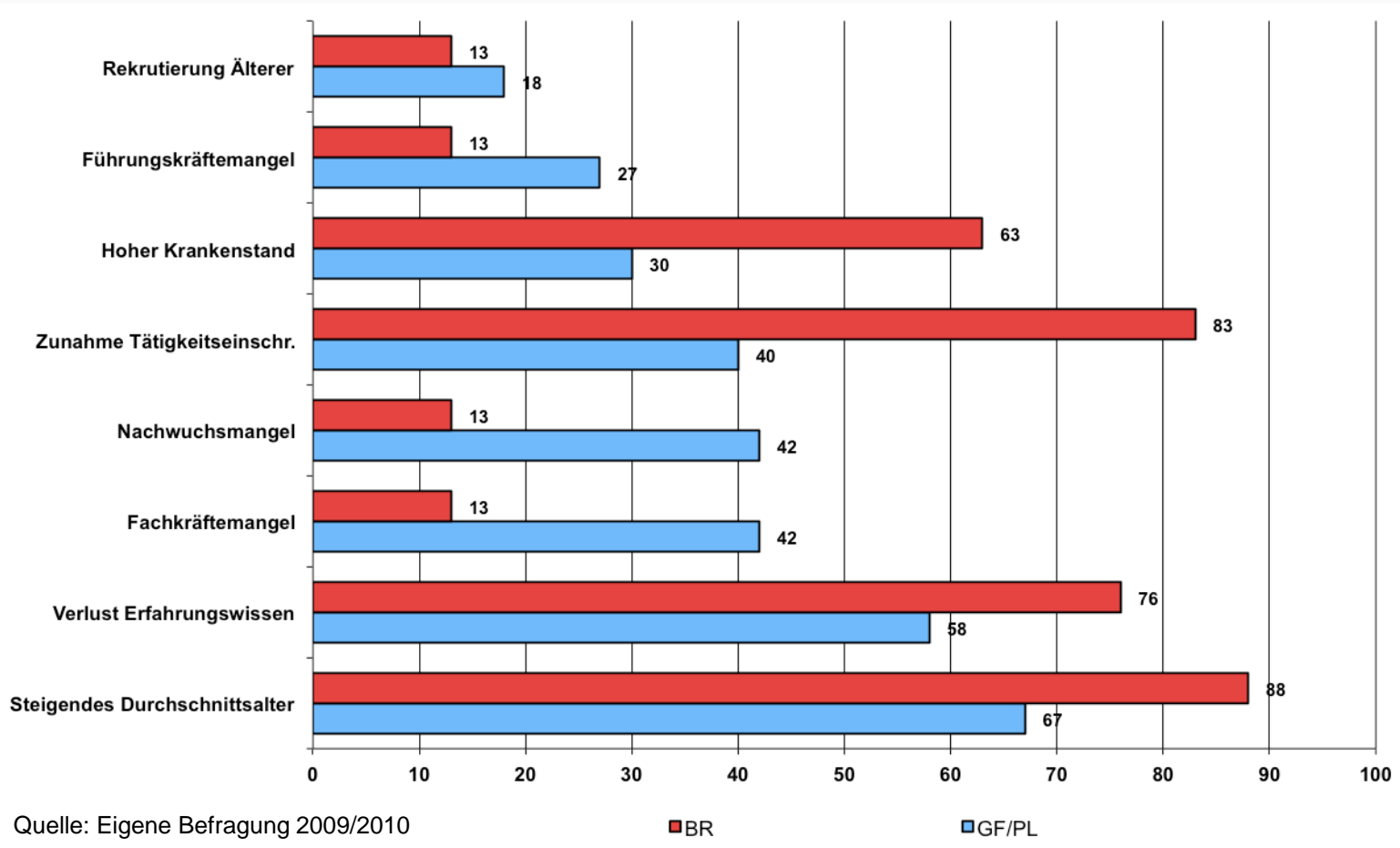
# Demografischer Wandel in den Betrieben - heute

## Betriebe heute durch Demografischen Wandel betroffen?

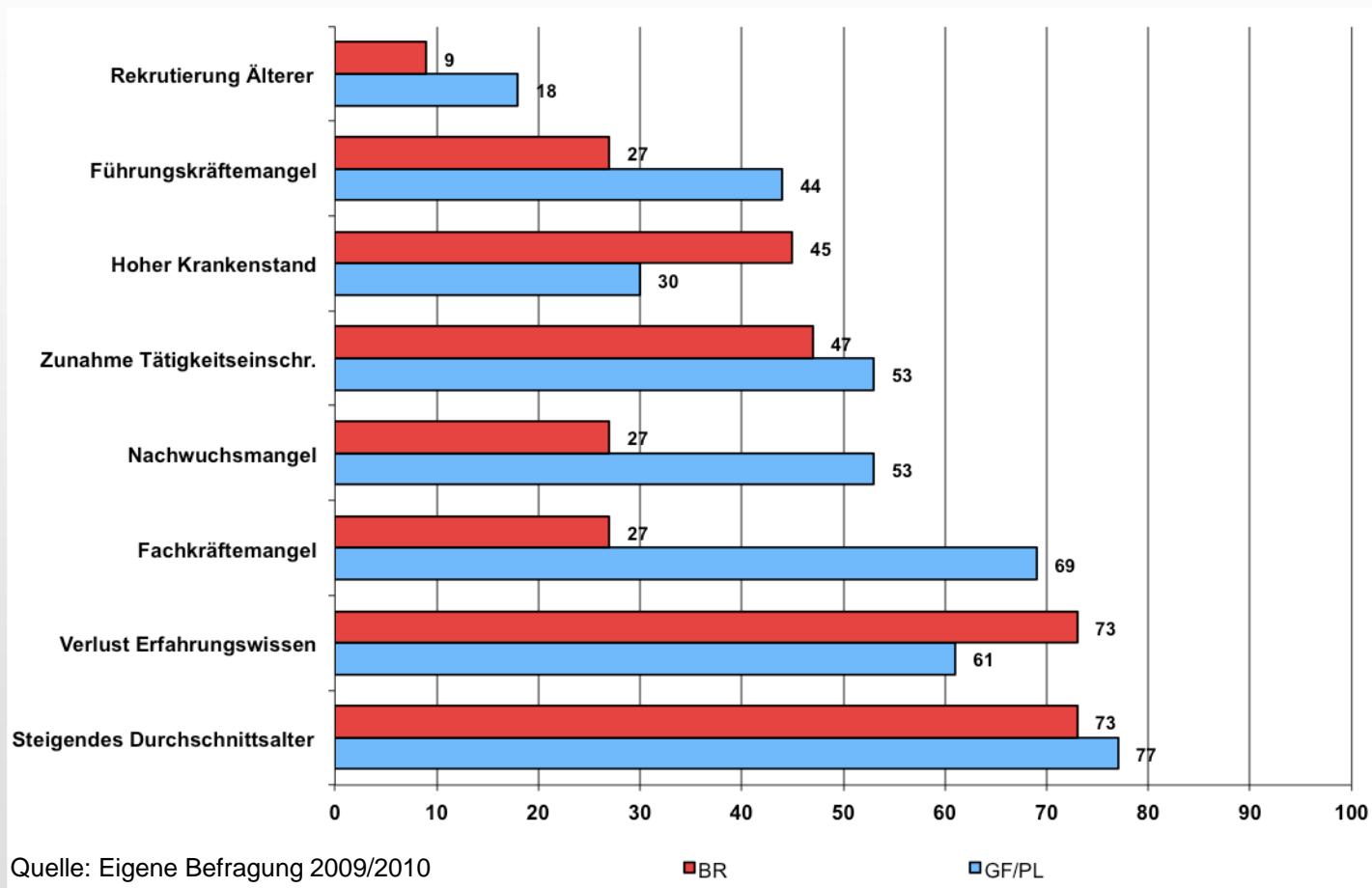


Quelle: Eigene Befragung 2009/2010

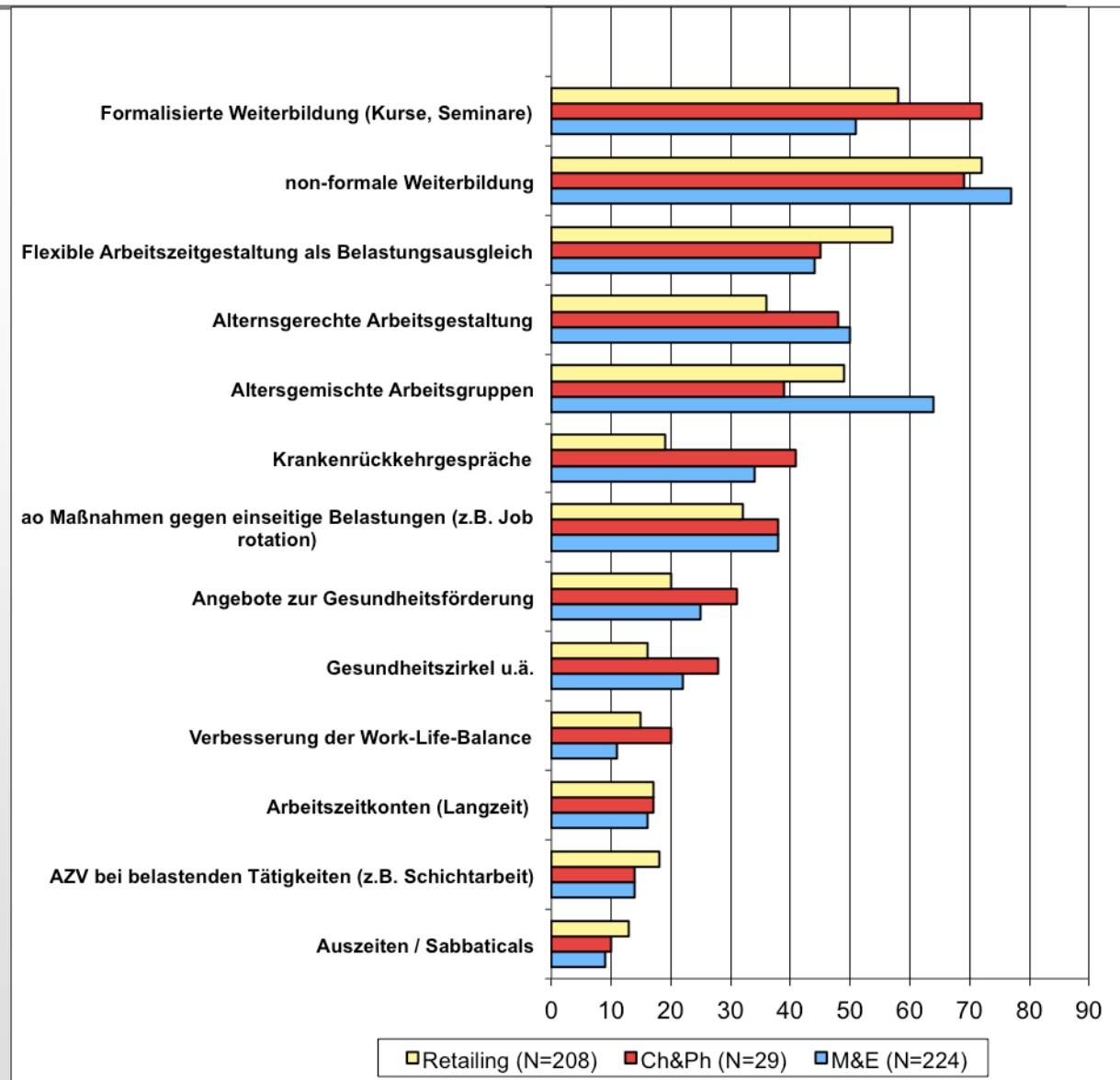
# Demografischer Wandel in den Betrieben - Probleme heute



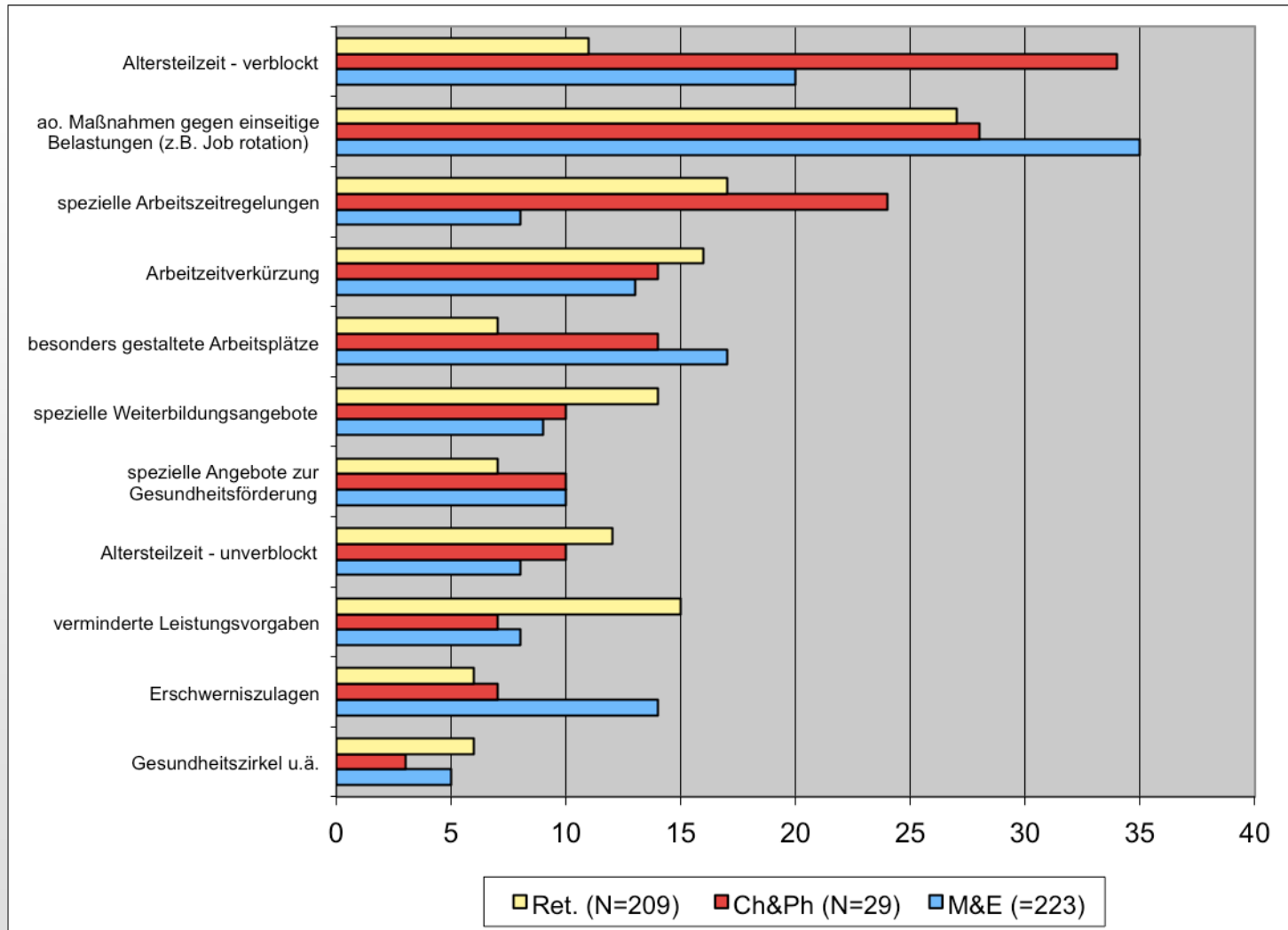
# Demografischer Wandel in den Betrieben - Probleme morgen



# ■ Alternsgerechte Maßnahmen im Branchenvergleich



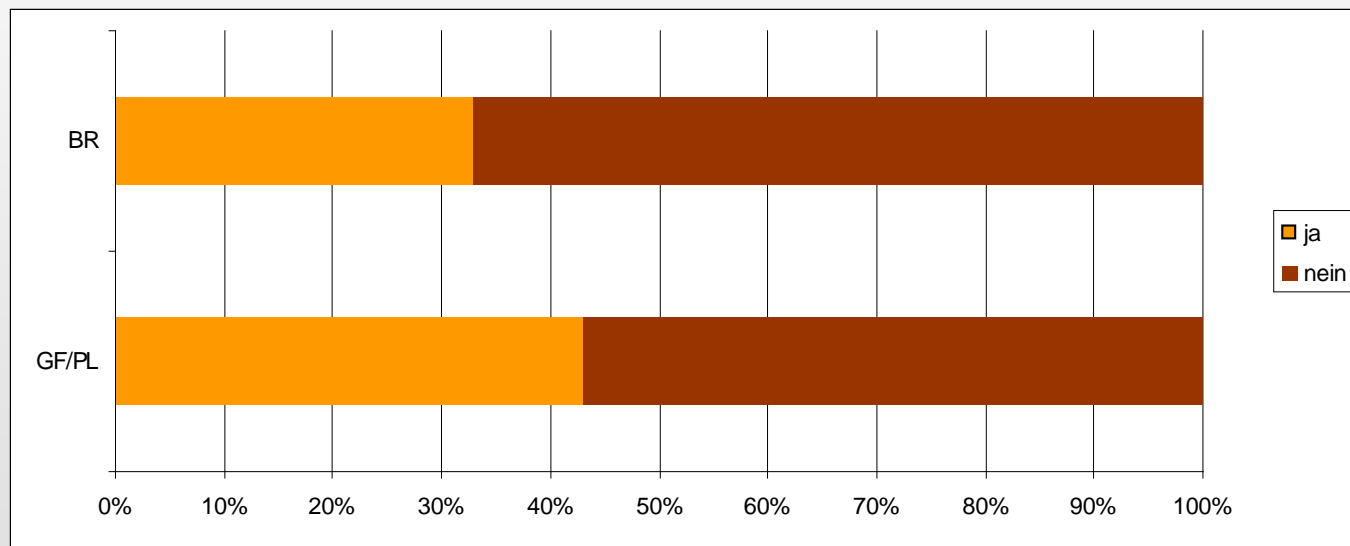
# ■ Altersgerechte Maßnahmen im Branchenvergleich



# ■ Tarifpolitischer Handlungsbedarf

## Bewertung Demo-TV in Chemie/Pharma\*

„Wird der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ die Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten im Betrieb verbessern?“



Beachte: kleine Fallzahl



---

# ■ ‚Good Practices‘ – allgemeine Konturen

## ■ Politik der kleinen Schritte

- Analyse (Altersstruktur, ggf. Handlungsfelder bezogen)
- Aufbau von Strukturen & Konzepten
- Unternehmenskommunikation
- Erste kleine (kostenneutrale) Maßnahmen
  - Maßnahmen stellen den Status quo nicht grundsätzlich in Frage, sondern sind eher „additiv“.

## ■ Strategievarianten:

- reaktiv-problemzentriert: v.a. KMU mit knappen Ressourcen
- umfassend-integriert: Großunternehmen mit Fokus auf dem Aufbau von Strukturen

# „Good Practice“ - Förderliche und hemmende Faktoren

	Förderliche Faktoren	Hemmende Faktoren
<b>Betriebliche Rahmenbedingungen</b>	Gute Ausstattung mit <b>Ressourcen</b> (personell, finanziell)	Schwache Ausstattung mit Ressourcen (personell, finanziell)
	Betriebliche <b>Stabilität</b> (Planungssicherheit ermöglicht langfristige Perspektive)	Betriebliche Unsicherheiten (z.B. Krisen, struktureller Wandel, Fluktuation in Schlüsselpositionen)
		Kurzfrist-Orientierung (kurzer Planungshorizont) sowie Effizienz-Orientierung (Amortisierung von Investitionen)

# „Good Practice“ - Förderliche und hemmende Faktoren

	Förderliche Faktoren	Hemmende Faktoren
<b>Akteursebene</b>	Vorhandene <b>Sensibilität</b> im Unternehmen, insbesondere bei den Entscheidungsträgern	Fehlendes Problembewusstsein im Unternehmen
	Unternehmenskultur: Kooperatives Verhältnis zwischen den betrieblichen Akteuren und <b>vertrauensvolle Basis</b> mit der Belegschaft	Konfliktreiches Verhältnis zwischen den betrieblichen Akteuren, Misstrauen seitens der Beschäftigten gegenüber Impulsen
	<b>Engagement</b> von Einzelpersonen (Treiber) und vorhandenes <b>Know-how</b>	Überforderung durch Komplexität der Thematik
	Besetzung des Themas durch einzelne Bereiche (z.B. Personalbereiche, <b>Linienverantwortliche</b> ); <b>Durchsetzungsfähige Treiber</b> ( Legitimation evtl. durch das „Label“ Demografie)	Fehlende Durchsetzungsfähigkeit seitens der Treiber ( <b>insb.: schwache Position von Personalbereichen</b> )
	Bestehende <b>Strukturen</b> (z. B. Gesundheitszirkel) zur Bearbeitung der Thematik	<b>Fokus auf Lebensarbeitszeitverkürzung / Vorruhestand etc.</b>

# „Good Practice“ - Förderliche und hemmende Faktoren

	Förderliche Faktoren	Hemmende Faktoren
institutioneller/ externer Einfluss	Externer <b>Impuls</b> (Agenda-Setting durch <b>Modellvorhaben</b> oder <b>Tarifpolitik</b> )	Fokus auf den <b>Möglichkeiten zu einem frühzeitigen Ausstieg</b> aus dem Erwerbsleben (ATZ)
	Know-how-Transfer in die Betriebe durch externe <b>Expertise</b>	zu viel und dabei zu wenig hilfreiche Informationen
	<b>Versachlichung</b> des Themas durch externen Input (Neutralität externer Akteure)	

---

# ■ Betriebliche Arbeitspolitik - Zwischenfazit

- Betriebliche Arbeitspolitik mit Demografiebezug ist heute die Ausnahme und nicht die Regel.
- Ältere Beschäftigte gelten verbreitet als Problem und nicht als Ressource
- Als Querschnittsthema trifft Alter(n)sgerechtigkeit auf vielfältige Widerstände und Blockaden.
- „Good Practices“ ergeben sich zumeist aus dem Zusammenspiel von individuellen betrieblichen Treibern und externen Angeboten (Staat, Verbände)
- Modelle finden sich heute eher in mittelständischen Unternehmen

---

# ■ Demografieorientierung und neue Segmentation?

## ■ Demografieorientierung → Teilhabeoption:

- hohe Arbeitsqualität
- stabiler Erwerbsverlauf
- gute Bezahlung / gute soziale Absicherung
- gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen
- Länger Arbeiten und/oder Frühausstieg als Optionen

## ■ Demografieorientierung → Teilhabeminderung:

- geringe Arbeitsqualität
- instabiler Erwerbsverlauf
- niedrige Bezahlung / prekäre soziale Absicherung
- Gesundheitlich belastende Arbeit
- Frühausstieg keine Option, länger Arbeiten keine Verwirklichungschance

---

# ■ Was tun?

## ■ Gesellschaftlich

- Arbeitspolitik vor der Arbeit: höhere Investitionen in vorberufliche und berufliche Qualifizierung
- Teilhabe (auch) in/durch Erwerbsarbeit als Leitorientierung

## ■ Gesetzlich

- Institutionelle Förderung von Prävention
- Arbeitsschutz und Sozialversicherungen als ‚Ermöglicher‘ eines langen und gesunden Erwerbslebens,

## ■ Tariflich

- Entwicklung branchenspezifischer Strategien
- Obligatorische Demografiebezüge (AS-Analyse, Fonds etc)
- Allgemeinverbindlichkeit

## ■ Betrieblich

- Entwicklung integrierter Strategien aus Arbeitsgestaltung, Gesundheitsförderung, Qualifizierung
- Sensibilisierung und Unterstützung von KMU

---

**■ Schönen Dank für Ihre/Eure  
Aufmerksamkeit !**