

**SOFI**

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen  
an der Georg-August-Universität

**Bericht der wissenschaftlichen Evaluation im  
Projekt „Älter werdende Belegschaften –  
alternsgerechtes Arbeiten und Lernen in Hessen“**

**an das Hessische Ministerium für Wirtschaft,  
Verkehr und Landesentwicklung**

**Dr. Knut Tullius**  
**Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen e.V. (SOFI) an der  
Georg-August-Universität**

Juni 2011



## **Gliederung**

### Vorwort

1. Gegenstand und Ziel der Evaluation
2. Methodik und Durchführung der Evaluation
3. Ergebnisse der Evaluation
  - 3.1 Betriebliche Problemlagen im demografischen Wandel
  - 3.2 Konzepte und Maßnahmen alter(n)sgerechten Arbeitens und Lernens
  - 3.3 Bewertung des Projektverlaufs und der -zielerreichung
4. Zusammenfassung und verallgemeinerbare Empfehlungen
5. Literatur
6. Anhang: Evaluationsinstrumente
  - 6.1 Fragebogen für die Berater/innen der Wert.Arbeit GmbH
  - 6.2 Fragebögen der betrieblichen Befragung

## **Vorwort**

Das Soziologische Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) wurde im Rahmen des vom hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung sowie vom Europäischen Sozialfonds geförderten Projekts „Älter werdende Belegschaften – altersgerechtes Arbeiten und Lernen in Hessen“ vom DGB-Bildungswerk Hessen mit der wissenschaftlichen Projektbegleitung und -evaluation beauftragt. Das Projekt zielte auf eine Sensibilisierung, Mobilisierung und aktive Mitwirkung von Geschäftsleitungen und vor allem Interessenvertretungen in KMU im betrieblichen Handlungsfeld „Altersgerechtes Arbeiten und Lernen im demografischen Wandel“, welches (auch) in hessischen Betrieben zukünftig zu einem zentralen Feld betrieblicher Arbeits-, Personal- und Interessenpolitik werden wird.

Hintergrund ist der vor allem in eher strukturschwachen hessischen Regionen bereits heute sichtbare und sich zukünftig verstärkende demografische Wandel, d.h. das Schrumpfen und demografische Altern der Erwerbsbevölkerung einerseits und steigende Frauen- und Migrantenerwerbsquoten andererseits. Im Zuge dessen wird es insbesondere für KMU wichtig, ihre Personal- (Rekrutierung, Ausbildung, Weiterbildung), Arbeits- (Arbeitszeit, Arbeitsorganisation) und Gesundheitspolitik (Arbeitsschutz, Prävention) zu verändern und „demografiefest“ zu machen. Wesentliches Ziel des Projekts war es daher, die zentralen betriebspolitischen Akteure (Geschäfts- und Personalleitung, Betriebsräte) über konkrete Gestaltungsmöglichkeiten des betrieblichen Alter(n)smanagements und der Qualifizierung älterer Beschäftigter zu informieren und in der Nutzung sinnvoller Maßnahmen und Instrumente zu unterstützen. Dabei sollte auch auf Erfahrungen in anderen europäischen Ländern, insbesondere Finnlands, zurückgegriffen werden, die über eine Kooperation mit der Työväen Akatemia, Kauniainen/Finnland, ermöglicht wurden.

Gegenstand der wissenschaftlichen Begleitung durch das SOFI im Rahmen des so skizzierten Gesamtprojekts war es zum einen, die Wirksamkeit der durch „Wert.Arbeit GmbH – Gesellschaft für Arbeit, Chancengleichheit und Innovation“ durchgeführten betrieblichen Gestaltungsprojekte zu evaluieren. Zum anderen sollten aktuelle themenbezogene wissenschaftlich-praktische Befunde in das Projekt eingebracht werden. Letzteres wurde durch verschiedene Vorträge bei Sitzungen der transnationalen Steuerungsgruppe und anlässlich der Abschlussveranstaltung sowie durch Beiträge im Projektnewsletter geleistet. Im Folgenden geht es um die wissenschaftliche Evaluation im eigentlichen Sinne.

## **1. Gegenstand und Ziel der Evaluation**

Gegenstand der Evaluation ist die in insgesamt 13 klein- und mittelständischen Betrieben (KMU) der hessischen Chemie- und Kunststoffindustrie (8 Betriebe) und des Dienstleistungssektors (5 Betriebe) zwischen April 2009 und März 2011 durch die Wert.Arbeit GmbH, Berlin, durchgeführte Begleitung der Einführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in den Betrieben. Die Evaluation untersucht auch die personalwirtschaftlichen Problemwahrnehmungen der betrieblichen Akteure (Geschäftsleitungen und Betriebs-/Personalräte) in den Projektbetrieben und die in ihnen geplanten oder umgesetzten arbeitspolitischen und personalwirtschaftlichen Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels. Überprüft wurde die Wirksamkeit der in den Betrieben eingeführten demografieorientierten Maßnahmen, die je nach betriebsindividueller Problemanalyse thematisch bzw. inhaltlich unterschiedlich ausgerichtet worden sind.

Im Einzelnen beantwortet die Evaluation folgende Fragen:

- (1) Vor welchen Problemen stehen die Projektbetriebe im Zusammenhang mit dem (regionalen) demografischen Wandel?
- (2) Welche alters- und/oder altersgerechten Maßnahmen ergreifen die Betriebe?
- (3) Welche Bedeutung kommt insbesondere den betrieblichen Interessenvertretungen im Zusammenhang mit der Einführung demografieorientierter, altersgerechter Maßnahmen zu?
- (4) Welchen Stellenwert haben exogene Impulse (insb. Tarifpolitik, Verbände) für das Aufgreifen demografiebezogener Fragestellungen in den Betrieben?
- (5) Welche Bedeutung kommt externen Unterstützungsleistungen bei der Einführung und ggf. Umsetzung betrieblicher Maßnahmen zu? Wie können diese die Ressourcenprobleme von KMU lösen helfen?
- (6) Welche insgesamt fördernden und/oder hemmenden Faktoren/Bedingungen sind für die Betriebe zentral?
- (7) Wie können (gerade) KMU nachhaltige Prozesse zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen etablieren?
- (8) Was lässt sich aus den Fallbetrieben und über diese hinaus lernen?

## 2. Methodik und Durchführung der Evaluation

Zur Beantwortung der genannten Teilfragen bzw. zur Erreichung des Evaluationsziels, greift die wissenschaftliche Evaluation auf ein insgesamt dreistufiges, teilweise zeitlich paralleles, teilweise zeitlich aufeinanderfolgendes Vorgehen zurück, bei dem unterschiedliche Methoden und Instrumente zur Anwendung kommen:

### (1) Schriftliche Befragung der Betriebe

Hauptsächliches Instrument der qualitativ angelegten Evaluation (vgl. dazu: von Kardorff 2000) ist ein jeweils für die Geschäftsleitungen bzw. die betrieblichen Interessenvertretungen in den beteiligten Betrieben entwickelter Fragebogen. Durch die Befragung beider Betriebsparteien sollte deren unterschiedlichen Rollen und Positionen in den Betrieben Rechnung getragen und erwartbare Unterschiede (und ggf. Konfliktlinien) in deren Sicht auf die genannten Aspekte sichtbar gemacht werden. Dieser Fragebogen hatte die branchenspezifischen Rahmenbedingungen der jeweiligen Betriebe in Teilen – z.B. zum Einfluss von Tarifpolitik – zu berücksichtigen, so dass insgesamt sechs Versionen (je Branche jeweils zwei Versionen) der Fragebögen entwickelt wurden. Die Fragebögen besaßen jeweils folgenden Aufbau (vgl. dazu auch die in Anhang 5.2 dokumentierten Fragebögen):

- a. Wirtschaftliche Lage des Betriebs und Einfluss der Wirtschaftskrise
- b. Bedeutung des demografischen Wandels im Betrieb und der damit in Verbindung stehenden betrieblichen Probleme
- c. Altersbilder im Betrieb
- d. Verbreitung und Bewertung von alters- und altersgerechten Maßnahmen im Betrieb
- e. Initiatoren und Treiber der Einführung von Maßnahmen
- f. Personalwirtschaft und Personalplanung
- g. Bewertung der betrieblichen Arbeitsbedingungen
- h. Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und Betriebs-/Personalrat
- i. Tarifpolitik, insb. Stand der Regulierung von alters-/altersgerechten Maßnahmen durch TV/BV und (weitere) Regulierungsbedarfe
- j. Bewertung interner und externer Umsetzungsunterstützung und Beratung

Die (freiwilligen, anonymisierten) Befragungen fanden zeitlich unmittelbar nach Abschluss oder gegen Ende eines betrieblichen Beratungsprozesses statt. Die Befragung ziel-

te nicht auf statistische Repräsentativität, zumal diese aufgrund der kleinen Fallzahlen ohnehin nicht gewährleistet wäre.

Nach vorheriger Ankündigung der bevorstehenden Befragung durch „Wert.Arbeit GmbH“ erfolgte eine mit einem persönlichen Anschreiben versehene Versendung der Fragebögen per Post. Die Rücksendung der ausgefüllten Fragebögen erfolgte mittels frankierten Rückumschlägen direkt an das SOFI. Da keine Betriebe der hessischen Metall- und Elektroindustrie für eine Teilnahme am Projekt „Älter werdende Belegschaften – altersgerechtes Arbeiten und Lernen in Hessen“ gewonnen werden konnten, beschränkte sich (auch) die Betriebsbefragung auf den Dienstleistungssektor und die Chemie- und Kunststoffindustrie<sup>1</sup>. Insgesamt haben sich sieben Betriebs- oder Personalräte und fünf Geschäfts- bzw. Personalleitungen an der Befragung beteiligt:

Tabelle 1: Anzahl der Befragungsteilnehmer/innen

**Befragte/r nach Branche Kreuztabelle**

Anzahl		Branche		Gesamt
		Chemie	DL	
Befragter	BR/PR	4	3	7
	GF/PL	4	1	5
Gesamt		8	4	12

## (2) Befragung der Berater/innen

Zweiter Baustein der Evaluation sind ergänzende Informationen zu den Problemlagen der Betriebe und den durchgeführten Projekten und Maßnahmen aus Sicht der Berater/innen der Wert.Arbeit GmbH. Um diese Informationen zu systematisieren, wurde ebenfalls ein standardisierter Fragebogen genutzt (vgl. Anhang 5.1). Ziel dieser Befragung ist es, (1) Hintergrundinformationen über die betreuten Betriebe zu erlangen (u. a. Beschäftigungs-, Alters- und Qualifikationsstruktur) und (2) die Problemmatisierung demografiebezogener Fragen und die Umsetzung vereinbarter Lösungsansätze in den Betrieben aus Sicht der Berater/innen zu erfassen.

<sup>1</sup> Dass Chemiebetriebe (auch in der Finanz- und Wirtschaftskrisenphase) für das Projekt gewonnen werden konnten, lag zum einen am Anfang 2009 in Kraft getretenen Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und

### (3) Transferworkshop

Drittes Instrument der Evaluation ist ein Workshop, bei dem unter Beteiligung der Projektbetriebe und der interessierten Öffentlichkeit Projekterfahrungen vorgestellt und diskutiert werden. Aufgrund der zeitlichen Verzögerungen im Beratungsprozess und der damit verbundenen Tatsache, dass sich einige Betriebe erst im März 2011 an den Befragungen beteiligen konnten, konnte ein Transfer der Evaluationsergebnisse im engeren Sinne und die evaluationsgestützte Erarbeitung von etwaigen Verbesserungsvorschlägen noch während der Projektlaufzeit nicht wie ursprünglich geplant durchgeführt werden. In knapper Form konnten Evaluationsergebnisse im Rahmen der Abschlussveranstaltung am 21.3.2011 in Kassel präsentiert werden.

## 3. Ergebnisse der Evaluation

### 3.1 Betriebliche Problemlagen im demografischen Wandel

Alle am Projekt beteiligten Betriebe kennzeichnet ein überdurchschnittlich hohes Durchschnittsalter der Belegschaften: die Spanne reicht von durchschnittlich 41 Jahren (Beschäftigte eines Altersheims) bis 53 Jahre (Fachklinik). Auch der Anteil der über 50-Jährigen ist in den Betrieben besonders hoch. Vergleicht man ihn mit den Anteilen über 50-Jähriger in ähnlich Berufsbereichen in Hessen insgesamt (vgl. Tab. 2), dann zeigt sich dabei – auch wenn die Zahlen nicht unmittelbar vergleichbar sind – ein deutlich höherer Anteil Älterer in den Projektbetrieben.

Tabelle 2: Anteile älterer Beschäftigter (50+) in verschiedenen Berufsbereichen in Hessen und in den Projektbetrieben

	Hessen in %	Projektbetriebe (näherungsweise Berufszuordnung)
Fertigungsberufe	25,5	<b>In den Chemiebetrieben zwischen 35% und 50%, wobei nur ein Betrieb mit 25% geringere Anteile Älterer hat.</b>
Technische Berufe	29,2	
Ingenieure	26,5	
Chemiker, Physiker	27,4	
Techniker	32,6	
Technische Sonderfachkräfte	25,0	
Dienstleistungsberufe	24,9	<b>In den Betrieben des Gesundheitswesens zwischen 28% und 68%</b>

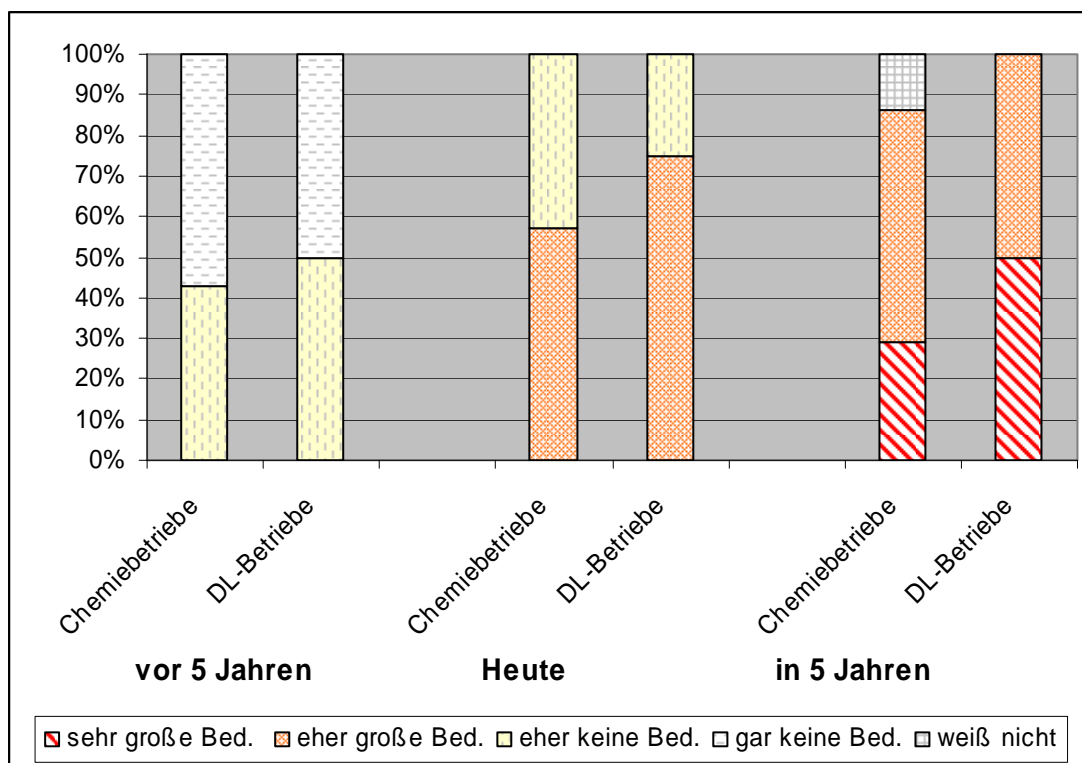
Quelle: IAB-Regional Hessen 01/2011; eigene Befragung; eigene Darstellung

---

Demografie“ (vgl. dazu auch unten), zum anderen am besonderen Engagement der regionalen Bezirksleitung der IG BCE begründet.

Die Projektbetriebe sehen daher bereits heute aufgrund der Belegschafts- und Altersstrukturen einen erhöhten Handlungsdruck in Bezug auf demografiebedingte betriebliche Problemlagen. Dementsprechend sagen Dreiviertel der Dienstleistungsbetriebe und die Hälfte der Chemiebetriebe, dass der demografische Wandel bereits heute spürbar ist. Analog weisen fast 60% der Chemiebetriebe und 75% der DL-Betriebe dem Thema bereits heute eine „eher große“ Bedeutung zu, während dieses vor 5 Jahren in allen Betrieben „eher keine“ oder „gar keine“ Rolle gespielt hat (vgl. Abb. 1). Auch in ihrer Aussicht auf die Zukunft sind sich alle Betriebe einig: in fünf Jahren wird der demografische Wandel allgemein „eher große“ oder „sehr große“ Bedeutung haben<sup>2</sup>.

Abbildung 1: Stellenwert des Themas „Demografischer Wandel“ in den Projektbetrieben



Betrachtet man die von den Betrieben genannten Problemfelder, die sie in den Zusammenhang mit dem demografischen Wandel stellen, dann stehen neben dem wahrgenommenen steigenden Durchschnittsalter an und für sich vor allem Probleme bei der Sicherung der betrieblichen Wissensbasis (Fachkräfteknappheit Nachwuchsmangel, teilweise Führungskräfte-mangel) heraus.

<sup>2</sup> Zu berücksichtigen ist, dass die Befragungen am Ende der jeweiligen betrieblichen Beratungsprojekte stattfanden, zu einem Zeitpunkt also, zu dem die Betriebe vor allem auch durch die externen Akteure bereits sensibilisiert und unterstützt wurden. Wie gesehen, spielte das Thema vor einigen Jahren in Betrieben noch keine Rolle, obwohl die demografischen Prognosen auch vor fünf Jahren bereits „auf dem Tisch lagen“.

Dies wird nachvollziehbarer Weise vor allem in solchen Betrieben problematisiert, deren Anteil an qualifizierten Fachkräften hoch oder sehr hoch ist, was sowohl in einigen der Chemiebetriebe, als auch in den Projektbetrieben des Gesundheitswesens der Fall ist. Bisher hat sich die betrieblich problematisierte Fachkräfteknappheit aber noch nicht in einem veränderten Rekrutierungsverhalten der Betriebe, konkret: in einer wachsenden Rekrutierung Älterer, niedergeschlagen, denn jüngere Bewerber/innen werden auch heute noch bevorzugt eingestellt. Dies mag damit zusammenhängen, dass Jüngere nach wie vor für leistungsfähiger (wenn auch nicht für kreativer) als Ältere gehalten werden.

Schließlich tritt im Zusammenhang mit der demografischen Alterung als wichtiges Problemfeld vor allem in den Chemiebetrieben, aber auch in den technisch-gewerblichen Tätigkeitsfeldern in Betrieben des Gesundheitswesens, das Thema steigender Krankenstände bzw. zunehmender Leistungs- oder Tätigkeitseinschränkung hinzu.

### **3.2 Konzepte und Maßnahmen alter(n)sgerechten Arbeitens und Lernens**

Ungeachtet der Tatsache, dass die Projektbetriebe laut Befragung ein durchaus gesteigertes Maß an Aufmerksamkeit zu den bereits akuten Problemen im demografischen Wandels zeigen, finden sich in den Betrieben erst in Ansätzen Elemente einer alters- und altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik. *Altersgerecht* wären solche Maßnahmen oder Ansätze, die konkret auf den Erhalt und die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bereits älterer Beschäftigter (50+) abzielen; als *alternsgerecht* wären solche Maßnahmen zu bezeichnen, die auf den gesamten Erwerbslebensverlauf orientieren. Letztere sind von besonderer Bedeutung, gilt es doch bereits in früheren Phasen des Erwerbslebens dafür zu sorgen, dass z.B. besonders problematische Arbeitsbelastungen durch eine gesundheitsförderliche Arbeits- und Personalpolitik ebenso vermieden werden, wie es durch eine lernförderliche Gestaltung der Arbeit gilt, Qualifikations- und Wissensverluste zu verhindern.

Die Entwicklung und Umsetzung einer alter(n)sgerechten Arbeits- und Personalpolitik beinhaltet für viele Betriebe einen Bruch mit langjährig erprobten und eingespielten Praktiken im Umgang mit Fragen des Alters und Alterns. Bekanntlich hatte sich in den vergangenen Jahrzehnten die institutionell und finanziell recht gut abgesicherte Verkürzung der Lebensarbeitszeit als erwerbsbiografische Leitorientierung in Deutschland durchgesetzt, während eine Politik der Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (etwa im Kontext der „Humanisierung-des-Arbeitslebens“-Projekte der 1980er Jahre) aus verschiedenen Gründen in den Hintergrund getreten ist. Die Betriebe nutzten die verfügbaren

Instrumente auch zur Bewältigung akuter Beschäftigungsprobleme im Sinne eines „unblutigen“ Personalabbaus und für Belegschaftsstrukturpolitik auch bei zahlenmäßig eher schrumpfenden Belegschaften. Kurzum: Die normativ-institutionalisierte Leitorientierung der Lebensarbeitszeitverkürzung steht einem Umschwenken in Richtung einer veränderten Arbeits- und Beschäftigungspolitik in den Betrieben zwar nicht grundsätzlich entgegen, erschwert dieses aber sichtlich. Aus Beschäftigtensicht war (und ist) der vorzeitige Ausstieg nicht zuletzt angesichts bereits eingetretener oder absehbarer körperlicher und psychischer Beeinträchtigungen attraktiv (und teilweise zwingend). Wie oben gesehen, haben „hohe Krankenstände“ und/oder „die Zunahme von Leistungs- und Tätigkeitseinschränkungen“ im Kontext des demografischen Wandels eine recht große Bedeutung in den Betrieben. Diese Hinweise auf ein relevantes Belastungsproblem und auch das erwerbsbiografische Leitbild spiegeln sich in der Frage nach den Verbleibsperspektiven und -interessen der Belegschaften wider: Der Aussage „Das Gros der Beschäftigten möchte – wenn möglich – in Vorruhestand oder Altersteilzeit gehen“ stimmen immerhin sämtliche befragten Betriebsräte und 40% der Geschäftsführungen/ Personalleitungen zu.

Auch die Projektbetriebe sind, wie eingangs angemerkt, in Bezug auf die Umsetzung einer alter(n)sgerechten Arbeits- und Personalpolitik erst am Anfang. Das heißt nicht, dass die Betriebe in der Vergangenheit „schlecht“ mit ihren alternden und älteren Beschäftigten umgegangen wären, denn typisch für KMU ist häufig ein als „naturwüchsig“ zu bezeichnender Umgang mit dem Altern gewesen, bei der durchaus auf altersbedingte Leistungseinschränkungen oder Bedürfnisse individueller Beschäftigter eingegangen wurde. Allerdings gerät dieses „naturwüchsige“ und informelle Modell auch in KMU dann an Grenzen, wenn die Probleme (Fachkräfteknappheit, Gesundheitsprobleme) kumulieren und personalwirtschaftliche Konzepte oder Programme – auch aufgrund begrenzter personeller und finanzieller Ressourcen – fehlen, die die betrieblichen Probleme systematischer angehen können. Nur in wenigen Ausnahmefällen fanden sich in den Betrieben vor Projektbeginn bereits Konzepte, Programme oder Maßnahmen, die gezielt auf einen Erhalt oder den Ausbau der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten ausgerichtet waren und an die im Hinblick auf die verschärften Herausforderungen durch den demografischen Wandel angeknüpft werden konnte. So betreibt ein – freilich mit mehr als 250 Beschäftigten auch größerer Projektbetrieb – bereits seit Jahren ein Gesundheitsmanagement (v.a. verhaltenspräventive Maßnahmen der Gesundheitsförderung) und hat angesichts regionaler Fachkräfteknappheit schon in der Vergangenheit verstärkte Anstrengungen unternommen, selbst Nachwuchskräfte auszubilden.

Dieser „Fall“ stellt im Projekt aber eher eine Ausnahme dar; im Großen und Ganzen lassen sich die betrieblichen Ausgangslagen zum Zeitpunkt des Projektstarts durch folgende Merkmale kennzeichnen:

- insgesamt eher „diffuses“ Gefühl der zunehmenden Herausforderungen durch die Folgen des erwerbsdemografischen Wandels
- in Teilfunktionen wachsender Handlungsdruck (Fachkräfteknappheit und Nachwuchsmangel in strukturschwachen Regionen; Kumulation von Belastungsfolgen)
- fehlende systematische Personal(entwicklungs-)politik und geringer Kenntnisstand über betriebliche Alters- und Qualifikationsstrukturen und deren voraussichtliche Entwicklung.

Angesichts dieser Ausgangslage, stellten die in allen Projektbetrieben zu Projektbeginn durchgeführten *Altersstrukturanalysen* einen eminent wichtigen Anstoß für einen systematischeren Zugang zu den möglichen Problemen im demografischen Wandel dar. In allen Projektbetrieben wurden im Projektverlauf Altersstrukturanalysen durchgeführt (in nur zwei Fällen lagen solche bereits vor). In den beteiligten Chemiebetrieben, die mit einer Ausnahme allesamt tarifgebunden waren, wirkte der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ als wichtiger Anstoß für die Durchführung einer Altersstrukturanalyse, da diese nach Tarifvertrag zwingend bis Ende des Jahres 2009 durchgeführt werden musste. In den anderen Fällen, d.h. den Betrieben aus dem Dienstleistungssektor, in denen kein vergleichbarer Tarifvertrag existiert, bedurfte es des Anstoßes durch die Projektteilnahme (vgl. auch 3.3).

Die Altersstrukturanalysen wurden – je nach Interessen und vorläufigen Problemsichten – in einigen Betrieben mit Qualifikationsbedarfsanalysen, mit Belastungsanalysen oder auch mit Mitarbeiterbefragungen verbunden. Diese Analysen führten in den Betrieben häufig zu „Aha-Erlebnissen“ vor allem bei Führungskräften vor allem in Bezug auf die demografische Entwicklung im Betrieb, aber auch auf zukünftige Qualifikationsengpässe und auf gesundheitlich besonders belastende Arbeitsprozesse. Dadurch – und dies ist entscheidend – bildeten sie eine wesentliche Informationsgrundlage für die *Herausbildung einer gemeinsamen Problemsicht* in den Betrieben bzw. eine entscheidende Grundlage dafür, das Handlungsfeld „Folgen des Demografischen Wandels bzgl. Arbeit, Bildung, Gesundheit“ in den Betrieben überhaupt zu thematisieren.

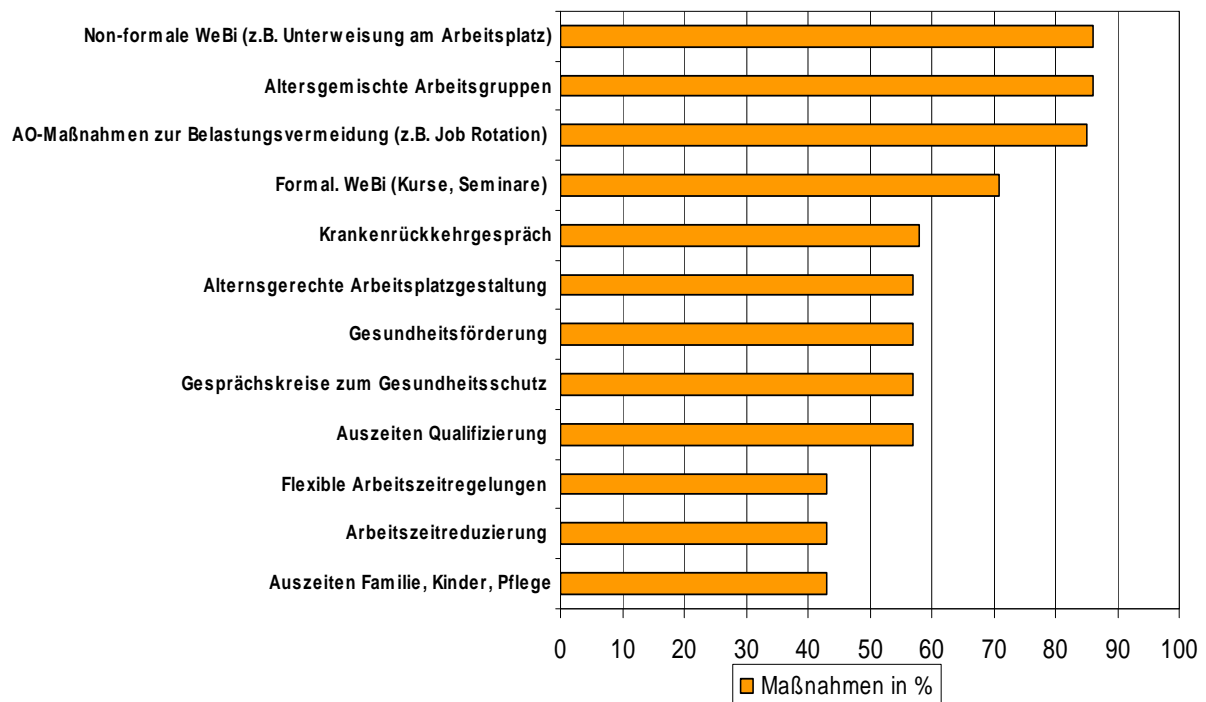
So wurden in einem Chemiebetrieb eine Altersstrukturanalyse und eine Qualifikationsanalyse durchgeführt, ohne dass sich die Betriebsleitung aus diesen Analysen zunächst neue oder interessante Informationen erwartete. Nach deren Durchführung stellte sich dann der bereits erwähnte „Aha-Effekt“ ein, da die Analysen unter anderem deutliche Unterschiede in Bezug auf Altersstruktur und -entwicklung zwischen Männern und Frauen ergaben. Darüber hinaus zeigten sich auch Zusammenhänge zwischen Geschlecht, Alter und Qualifikation, die in dieser Ausprägung in diesem Betrieb nicht erwartet wurden.

Was nun die *Maßnahmen* im Einzelnen anbetrifft, so richteten sich diese vor allem auf konkrete Problemfelder, die in den Analysen und Diskussionen der Steuerungsgruppen (vgl. dazu 3.3) als relevant betrachtet wurden. Das heißt; in den Projektbetrieben ging (und geht) es nicht um ein etwa zu etablierendes umfassendes bzw. integriertes „Age Management“ (so relevant ein solches mglw. auch für KMU sein mag), sondern darum, jeweils konkrete betriebliche Probleme anzugehen, die entweder bereits akut oder kurz- und mittelfristig absehbar waren bzw. sind. So wurden in jenen Betrieben, in denen relativ hohe Fachkräfteanteile zu finden sind und bei denen eine Fachkräfteknappheit herrscht oder absehbar ist, damit begonnen, die betriebliche *Weiterbildung* systematischer zu betreiben (oder überhaupt einmal betriebliche und individuelle Qualifizierungsbedarfe zu erfassen) und Nachwuchskräfte an den Betrieb zu binden. In anderen Betrieben, in denen die Belastungsproblematik besonders virulent ist, wurden im Anschluss an die Belastungs- und Arbeitsplatzanalysen Schritte in Richtung einer *alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung* (altersgemischte Teams, Ergonomie, Belastungsvermeidung) unternommen. Auch wurden in mehreren Fällen *Gesundheitszirkel* installiert oder Angebote zur *Gesundheitsförderung* gemacht bzw. es ist deren Einführung geplant (vgl. Abb. 2).

In dem oben bereits erwähnten Fallbeispiel führten die Diskussionen über die Schlussfolgerungen aus den durchgeführten Altersstruktur- und Qualifikationsanalysen schließlich zur Identifikation von insgesamt drei *Handlungsfeldern*, die man dort verstärkt „bearbeiten“ will:

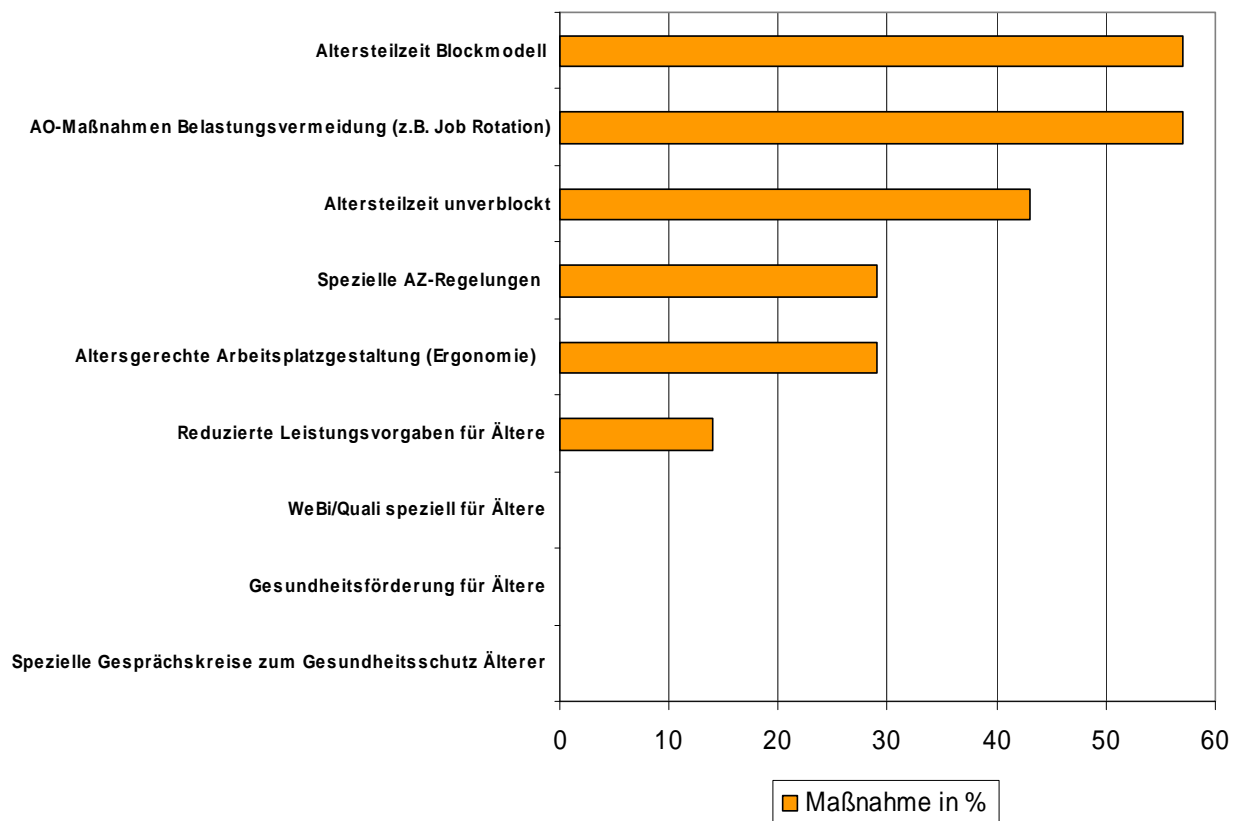
- die Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und häuslicher Pflege
- die stärkere Berücksichtigung von Frauen bei der Rekrutierung des Fachkräftenachwuchses
- den Ausbau der Weiterbildung im Angelerntenbereich.

Abbildung 2: Maßnahmen *altersgerechter* Arbeits- und Personalpolitik (nur befragte BR; N=8)



Sieht man sich die „altersgerechten“ Maßnahmen in den Betrieben an, so fällt zunächst auf, dass in den Chemiebetrieben die *Altersteilzeit* in der geblockten Variante spielt nach wie vor eine wichtige Rolle im Hinblick auf den Altersübergang. Wie oben gesehen, korrespondiert diese Nutzung der frühzeitigen „Exit-Option“ durchaus mit den Interessen der Belegschaft an einem vorzeitigen Erwerbsausstieg. Über die Altersteilzeit hinaus finden sich in kaum einem Projektbetrieb gezielte Angebote für bereits ältere Beschäftigte (50+), weder im Feld der Gesundheitsförderung noch in Bezug auf die betriebliche Weiterbildung (vgl. Abb. 3). Dieser „blinde Fleck“ des betrieblichen Altersmanagements ist kein Spezifikum der Projektbetriebe oder von KMU im Allgemeinen, sondern ein Merkmal des ganz überwiegenden Teils der Betriebe in Deutschland (vgl. Moraal et al. 2009; Freidank et al. 2010). Eine Ursache für das Fehlen von Angeboten speziell für Ältere liegt darin, dass die älteren Beschäftigten selbst manchen Angeboten ablehnend gegenüber stehen, weil sie eine „Stigmatisierung“ durch die Kolleginnen und Kollegen fürchten (als scheinbares „Eingeständnis“ nachlassender Leistungsfähigkeit). Mit Blick auf Weiterbildung kommt hinzu, dass manch Ältere/r im Laufe ihres/seines Erwerbslebens das Lernen „verlernt“ hat oder sich Weiterbildung auf dem Hintergrund der Perspektive „vorzeitiger Ausstieg/Altersteilzeit“ nicht mehr lohne. Letzteres gilt natürlich auch für die Betriebe bzw. Personalbereiche, die die (häufig begrenzten) Weiterbildungsbudgets lieber jüngeren Beschäftigten vorbehalten.

Abbildung 3: Altersgerechte betriebliche Maßnahmen (nur befragte BR; N=8)



Positiv ist sicherlich zu vermerken, dass zumindest einige Betriebe versuchen, durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen, wie z.B. die Arbeitsplatzrotation, zu einer besseren Bewältigung der physischen Belastungen in der Arbeit beizutragen.

### 3.3 Bewertung des Projektverlaufs und der -zielerreichung

Aus Sicht der wissenschaftlichen Evaluation haben die in den Projektbetrieben durchgeführten Beratungsprojekte einen angesichts der Ausgangs- und Problemsituation und der betrieblichen und überbetrieblichen Rahmenbedingungen gleichsam typischen Verlauf genommen. Was die allgemeinen Rahmenbedingungen anbetrifft, so ist das Projekt in einer denkbar schwierigen Situation, nämlich in der schwersten Finanz- und Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit, gestartet. Freilich waren nicht alle Betriebe gleichermaßen von der Krise betroffen, manche haben sie sogar nahezu unbeschadet überstanden. In den stärker von der Krise betroffenen Betrieben (immerhin solche, die sich trotzdem an dem Projekt haben beteiligen wollen oder können), wurde der Beratungsprozess immer wieder durch andere, unmittelbar dringlichere Aufgaben und Probleme überlagert oder zeitweise von der Agenda verdrängt. Durch die Nutzung der Fördermöglichkeiten für Qualifizierung im Rahmen der Kurzarbeit hat ein Betrieb die Krise jedoch auch für Personalentwicklung (Weiterbildung) genutzt – dieser Betrieb stellte aber einen Ausnahmefall dar.

Typisch für solche Projektverläufe – gerade in KMU – ist sicherlich, dass *ohne* die externe Unterstützung (und teilweise Initiation) durch die BeraterInnen der Wert.Arbeit GmbH, des DGB-Bildungswerks Hessen und – in den Chemiebetrieben – auch durch die VertreterInnen der IGBCE voraussichtlich sehr viel weniger passiert wäre. Diese häufig zu beobachtende fehlende Aktivität gerade von KMU ist nicht der Ignoranz der Akteure gegenüber gesellschaftlichen oder Arbeitsmarkttrends oder etwa mangelnder Voraussicht geschuldet – jedenfalls ist dies nicht die Regel. Vieles hängt mit den begrenzten Ressourcen und einer begrenzten organisatorischen Ausdifferenzierung in KMU zusammen. Häufig laufen solche Initiativen oder Prozesse über Einzelakteure in der Betriebsleitung oder auch, sofern vorhanden, in der Interessenvertretung auf, die dann – hier hängt das eine dann mit dem anderen zusammen – auch einen zeitlichen und gelegentlich machtpolitischen Flaschenhals in einem solchen Prozess darstellen können. Kurz: ohne die Unterstützung der Betriebsleitung läuft in Projekten mit derartigen Zielsetzungen in der Regel wenig zusammen; dies gilt in abgeschwächter Form auch für Betriebe mit Betriebsräten. An der Unterstützung der Leitungsebene hängt nicht zuletzt auch die Bereitstellung von Ressourcen – gar nicht einmal direkt monetärer Art, sondern zunächst einmal in Form von Personalkapazitäten. Wichtig und teilweise wichtiger noch ist, wie auch dieses Projekt gezeigt hat, eine aktive Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretungen<sup>3</sup> sowie die Einbindung der Beschäftigten. Nur wenn auch Betriebsrätinnen und Betriebsräte das Feld der Arbeitsgestaltung (Organisation, Arbeitszeit, Ergonomie, Bildung) zu ihrem ureigenen Thema machen, haben nachhaltige Innovationsprozesse wie diese eine Chance in den Betrieben. Dies nicht zuletzt deswegen, weil gerade sie es sind, die die Perspektiven und Interessenpositionen der Belegschaften einbringen müssen, die in der Regel andere sind, als die der Geschäftsleitungen oder der Personalabteilungen. Dies – eine aktive Rolle der Interessenvertretungen – ist in der Mehrheit der Projektbetriebe zu beobachten gewesen, wobei in den Chemiebetrieben die Unterstützung auch durch die Gewerkschaft IGBCE wichtig war.

Die Demografieprojekte zielten von Anfang an auch auf eine Einbeziehung und Prozessbeteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Grad der Mitarbeiterbeteiligung ist in den Projektbetrieben unterschiedlich gewesen, in der ganz überwiegenden Zahl der Betriebe erfolgte eine indirekte Beteiligung über eine Mitarbeiterbefragung, was für sich genommen

---

3 Insgesamt ist die Informationspolitik der Betriebsleitungen gegenüber „ihren“ Betriebsräten eher durch Defensive gekennzeichnet, anders formuliert: In der Regel erhalten die Betriebsratsgremien personalwirtschaftliche Informationen (Personalplanung) erst auf Anforderung, eine aktive Einbindung der Betriebsräte z.B. in Fragen der betrieblichen Weiterbildungsplanung findet kaum statt.

allerdings schon einen beachtlichen Beteiligungseffekt darstellt. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen wurden im Betrieb „kommuniziert“ und bildeten die Grundlage für die weiteren Beratungen in betrieblichen *Steuerungsgruppen*: in allen Projektbetrieben wurden Steuerungsgruppen, bestehend aus Geschäfts- und/oder Personalleitungen und BeraterInnen der Wert.Arbeit GmbH gebildet. In den allermeisten Fällen waren auch BetriebsrätInnen beteiligt<sup>4</sup>, gelegentlich auch mittlere, betriebliche Führungskräfte, MitarbeiterInnen des Arbeitsschutzes und – in einem Fall – auch VertreterInnen der Belegschaft. Aufgabe dieser Steuerungsgruppen war es auf der Grundlage der Analysen und Befragungen betrieblichen Handlungsbedarf zu identifizieren und das weitere Vorgehen abzustimmen. In zwei Fällen wurden auch konkrete Verbesserungsvorschläge seitens der betroffenen Belegschaftsteile gemacht, die wiederum die Diskussionen über weitere betriebliche Aktivitäten in den Steuerungsgruppen konkretisierten.

Externe Beratung und Unterstützung kann die Ressourcenknappheit und auch die Know-how-Defizite von KMU in solchen Veränderungsprozessen beheben – und hat dies in den Projektbetrieben auch weitgehend erfolgreich getan. Wie im vorigen Abschnitt bereits erwähnt, hat in den tarifgebundenen Chemiebetrieben die zwingende Durchführung einer Demografieanalyse zunächst einmal einen äußeren Zwang dafür gesetzt, dass sich die Betriebe mit diesem Thema – sofern Einzelprobleme nicht bereits auf den Nägeln brannten – befasst haben. Nun stellt die Altersstrukturanalyse zunächst nur einen ersten Schritt für eine systematischere Thematisierung dar, entscheidend ist dann der weitere Beratungs- und Diskussionsprozess in den Betrieben und die Etablierung von betrieblichen Strukturen und Prozessen (sofern nicht bereits vorhanden), in denen die durch eine Altersstrukturanalyse aufgezeigten Problemfelder diskutiert und in denen Lösungsansätze entwickelt werden.

Hier kommt der *externen Beratung* eine entscheidende Rolle zu, denn sie liefert nicht nur systematisches Know-how dafür, wie solche Prozesse intern gestaltet werden können („Prozess- und Projektkompetenz“), sondern sie hat auch den Status einer nicht vordergründig betriebspolitischen Interessenposition, was ihr eine gewisse Neutralität und Unabhängigkeit sichert. Aus Sicht der befragten Betriebe, die die Beratung durch Wert.Arbeit in Anspruch

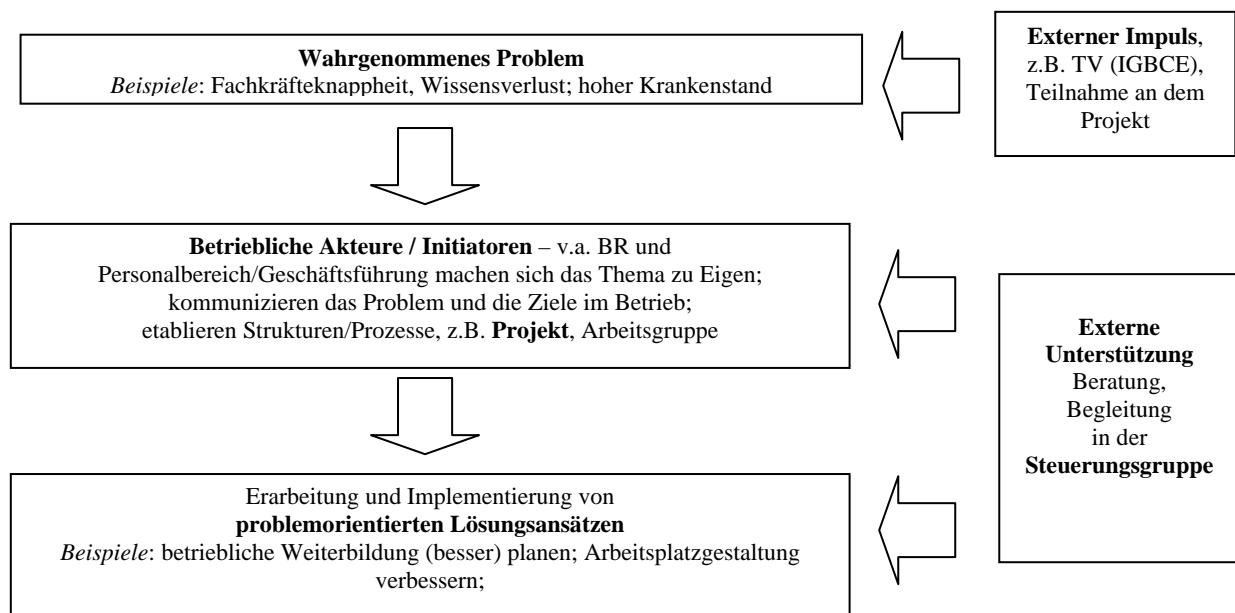
---

4 In einem Fall blieb der Betriebsrat nahezu im gesamten Projektverlauf „außen vor“, die Initiative und das „Vorantreiben“ des Projekts lag auf Seiten der Geschäftsführung; offensichtlich fühlte der Betriebsrat dieses Thema bei der Geschäftsführung gut aufgehoben (und es sind offenbar auch keine gegen Belegschaftsinteressen gerichteten Maßnahmen oder Konzepte entwickelt worden).

genommen haben (8 von 12 Befragten), wird die Qualität der Beratung als „sehr gut“ beurteilt.

Sieht man sich einmal die in den meisten Projektbetrieben beobachtbaren Prozesse der Thematisierung und Einführung alter(n)sgerechter Maßnahmen an, dann zeigt sich vereinfacht folgendes Bild (vgl. Abb. 4).

Abbildung 4: Inhalte und Prozesse



Sieht man sich die mit den betrieblichen Gestaltungsprojekten verbundenen *Ziele* an, so fällt die Bewertung der *Zielerreichung* im Großen und Ganzen positiv aus. Drei Ziele wurden gesetzt:

- (1) Erstens sollten betriebliche Entscheidungsträger, insbesondere Geschäftsleitungen und Betriebsräte für altersgerechtes Arbeiten und Lernen mobilisiert und qualifiziert werden. Was die Mobilisierung der betrieblichen Akteure anbetrifft, so ist dieses Teilziel in den allermeisten Fällen erreicht worden. In wenigen Fällen scheiterte eine mögliche Mobilisierung, d.h. aktive Projektbeteiligung, entweder am Widerstand und Desinteresse der Geschäftsleitungen oder – in einem Fall – an betriebratsinternen Querelen. Unter solchen Bedingungen ist – das zweite Teilziel – eine Qualifizierung der jeweiligen Akteure von Beginn an ausgeschlossen. In den anderen („positiv mobilisierten“) Fällen konnten Projektbeteiligte sowohl mit Blick auf (die Anwendung) unterschiedlicher Analyseinstrumente (ASA, Mitarbeiterbefragungen, Qualifikationsbedarfsanalysen, Belastungsanalysen) als auch hinsicht-

lich der Planung und Durchführung demografieorientierter betrieblicher Projekte informiert und qualifiziert werden. Dies leitet unmittelbar über zum zweiten Hauptziel der betrieblichen Beratung.

- (2) Denn zweitens sollten Innovationsprozesse für betriebliches Altersmanagement initiiert und zumindest in sogenannten „Pilotvorhaben“ umgesetzt und begleitet werden. Hier fällt die Bewertung der Zielerreichung geteilt aus, insofern auf der einen Seite und mit Blick auf die beteiligten Dienstleistungsbetriebe (Kliniken, Pflege/Reha, Bank) im Anschluss an die Analysen (ASA, MA-Befragungen) keinerlei konkrete weiterführende Prozessschritte betrieblich vereinbart und angestoßen werden konnten. Dies lag in allen Fällen ausschließlich in Blockaden seitens der Geschäftsleitungen begründet. In den beteiligten Chemiebetrieben sind dagegen häufiger konkretere Umsetzungsmaßnahmen bzw. Demografieprojekte angestoßen und weiter begleitet worden. So wurden in zwei Fällen konkrete Schritte in Richtung eines Weiterbildungsmanagements unternommen, in einem Fall ein Projekt „Unternehmenskultur“ begründet, in drei weiteren Fällen Projekte zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie/Pflege und Beruf initiiert. All diese Projektansätze reagierten auf betriebliche Handlungsbedarfe, die im Rahmen der vorgängigen Problemanalysen sichtbar wurden.
- (3) Drittens schließlich sollten – gemeinsam mit den betrieblichen Praktikern – Instrumente für das betriebliche Altersmanagement entwickelt und nachhaltig implementiert werden. In nahezu allen Projektbetrieben ist es im Projektverlauf gelungen, die Akteure (und oftmals auch die Belegschaften) für das wichtige Thema „Demografischer Wandel“ im Betrieb zu mobilisieren und über die Erfassung bereits akuter oder mittelfristig absehbarer betrieblicher Problemfelder die Daten- und Informationsgrundlage für eine strukturierte Bearbeitung personalwirtschaftlicher und arbeitspolitischer Probleme zu schaffen. Diesem bedeutsamen ersten Schritt folgten nur in wenigen Fällen jedoch konkrete Verbesserungsprojekte (s. oben) und auch der Umfang alters- und/oder alterngerechter betrieblicher Maßnahmen ist, wie gesehen, deutlich verbesserungsfähig. Nur in wenigen Fällen konnten themenbezogene „Werkzeugkästen“ (gemeinsam) entwickelt und in Anwendung gebracht werden. Offen muss an dieser Stelle auch bleiben, ob die in den Projekten eingeleiteten Prozesse und aufgesetzten Maßnahmen der Schaffung alters- und alterngerechter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen auch über das Projektende hinaus erhalten bleiben – also „nachhaltig“ sind –, oder ob sie (was häufig geschieht)

mit der Zeit versanden oder verpuffen. Dies kann insbesondere dann passieren, wenn die das Projekt und das Thema tragenden betrieblichen Akteure (auf beiden Seiten) den Betrieb verlassen und wenn es nicht gelingt, das Thema breit im Betrieb zu verankern. Wie bereits betont, ist es in nahezu allen Betrieben gelungen, das Thema durch unterschiedliche Maßnahmen in den Betrieben zu platzieren und ihm sowohl bei den Geschäftsleitungen und betrieblichen Führungskräften als auch bei den Interessenvertretungen und den Beschäftigten als wichtiges und legitimes Thema Anerkennung zu verschaffen. Nur in wenigen Fällen gelang aber eine breitere direktere Beteiligung der Beschäftigtengruppen in Bezug auf die Entwicklung und Umsetzung von Lösungsansätzen einer alter(n)sgerechten Arbeits- und Betriebspolitik. Nicht zuletzt deswegen bleibt es eine zentrale Aufgabe gerade auch der betrieblichen Interessenvertretungen, das Thema „Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen“ auf der betrieblichen Agenda zu halten.

#### **4. Zusammenfassung und verallgemeinerbare Empfehlungen**

Das Projekt „Älter werdende Belegschaften – altersgerechtes Arbeiten und Lernen in Hessen“ zeigt exemplarisch die Problemlagen und Handlungsmöglichkeiten auf, vor denen Betriebe des verarbeitenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors (insb. des Gesundheitswesens) im demografischen Wandel stehen. Fachkräfte- und teilweise Nachwuchsknappheit einerseits und die Folgen akkumulierter körperlicher Belastungen (Krankenstände/Fehlzeiten) stellen in den Projektbetrieben die hauptsächlichen Probleme dar. Durch externe Anreize (Wegfall ATZ-Förderung; Tarifverträge) und externe Initiative und Unterstützung (IG BCE, DGB Hessen, Wert.Arbeit GmbH) motiviert, haben die 13 Projektbetriebe erste Schritte in Richtung einer stärker „demografiesensiblen“ Arbeits- und Personalpolitik unternommen.

In manchen Betrieben liegen demografiebezogene Probleme bereits heute auf dem Tisch, in anderen sind sie mittelfristig absehbar und erzeugen in den Betrieben wachsenden Handlungsdruck. Die in den Betrieben bis dato umgesetzten Maßnahmen setzen an den konkreten, im Analyseprozess identifizierten, Problemen an und sind kleinschrittig angelegt. Dieses Vorgehen erscheint auch aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung ein sinnvolles Verfahren zu sein; es lässt sich als „Politik der kleinen Schritte“ bezeichnen, welche gerade auch in KMU erfolgreich sein kann (vgl. Abb. 5). Ein solches Verfahren ist zwar auf externe Unterstützung nicht zwingend angewiesen, hier (wie auch im Allgemeinen) kann externe

Unterstützung und Impulsgebung jedoch sowohl spezifisches Know-how „in die Betriebe“ bringen, als auch innerbetriebliche Diskussionen versachlichen und strukturieren helfen.

Abbildung 5: „Politik der kleinen Schritte“

1. Analyse der betrieblichen Situation (Altersstrukturanalyse, ggf. verknüpft mit weiteren Daten bspw. zur Belastungssituation oder zum Qualifikationsbedarf)
2. Aufbau von Strukturen und Plattformen zur innerbetrieblichen Auseinandersetzung mit der Thematik (Projekt, Arbeitsgruppe o.ä.)
3. Entwicklung problemzentrierter Lösungen, selten im Rahmen umfassender Konzepte
4. Kommunikation der Vorhaben ins Unternehmen, um für das Thema zu werben und zu sensibilisieren: möglichst breite Belegschaftsbeteiligung
5. Umsetzung erster, häufig kleinerer Maßnahmen.

Aus Sicht der wissenschaftlichen Evaluation ist das Projekt angesichts einer denkbar schlechten gesamtwirtschaftlichen Konstellation („Krise“) als Erfolg zu bewerten, auch wenn es nicht gelungen ist, Betriebe der hessischen Metall- und Elektroindustrie zu gewinnen. In den beteiligten Chemiebetrieben stellte der „TV Demo“ einen entscheidenden Impuls dar (und insofern haben vor allem auch die Tarifparteien in diesem Feld eine wesentliche Norm setzende Rolle), doch auch dort zeigte sich, dass externe Begleitung und Unterstützung angesichts der verbreitet komplexen Problemlagen und Unsicherheiten von herausragender Bedeutung für die Legitimierung des Themas und für die Implementierung von (ersten) Maßnahmen ist.

## 5. Literatur

- Freidank, J./ Grabbe, J./ Kädler, J./ Schroeder, W./ Tullius, K. (2010): Potenziale altersdifferenzierter Betriebs- und Tarifpolitik. Abschlussbericht für die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“. Kassel/Göttingen Dezember 2010.
- Burkert, C./ Garloff, A./ Lepper, T./ Schaade, P. (2011): Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt in Hessen. IAB-Regional Hessen 01/2011. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Hessen in der Regionaldirektion Hessen.
- Kardorff, E. von (2000): Qualitative Evaluationsforschung. In: Flick, U./ Kardorff, E. von/ Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek/Hamburg, S. 238 – 250.
- Moraal, Dick / Lorig, Barbara / Schreiber, Daniel / Azeez, Ulrike (2009): Ein Blick hinter die Kulissen der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland Daten und Fakten der nationalen CVTS3-Zusatzerhebung. BiBB-Report, Heft 7, Januar 2009. Bonn.

## **6. Anhang: Evaluationsinstrumente**

### **6.1 Fragebögen für die Berater/innen der Wert.Arbeit GmbH, Berlin.**

#### **a) Befragung Berater/innen Wert.Arbeit**

**1. Name des Betriebs:** \_\_\_\_\_

**2. Gegenstand des Projekts/ der Beratung (z.B. demografieorientierte Maßnahme[n]):**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3. Zeitraum/Dauer der Beratung:** \_\_\_\_\_

#### **4. Projekt-/Prozessbeteiligte**

a) intern: \_\_\_\_\_

b) extern (ohne W.A.): \_\_\_\_\_

#### **5. Initiatoren und Treiber des Prozesses**

a) Initiatoren: \_\_\_\_\_

b) Treiber: \_\_\_\_\_

#### **6. Prozess fördernde oder hemmende Bedingungen/Faktoren im Betrieb**

a) fördernde: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) hemmende/blockierende: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### **7. Prozess fördernde oder hemmende Bedingungen/Faktoren im (institutionellen) Umfeld (insb. ggf. Tarifvertrag)**

a) fördernde: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) hemmende/blockierende: \_\_\_\_\_

---

**8. Offene (Prozess-) Schritte (To-Do's)**

---

---

**9. Einschätzung der eigenen Rolle**

---

---

**10. Fazit**

---

---

---

**b) Zusatzdaten zu den Projektbetrieben**

**1. Name des Betriebs:** \_\_\_\_\_

**2. Beschäftigungsstand**

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte: \_\_\_\_\_ (in Zahlen)  
 - davon: Teilzeitbeschäftigte: ca. \_\_\_\_\_ (in Zahlen) *oder* in % \_\_\_\_\_  
 - davon: geringfügig Beschäftigte: ca. \_\_\_\_\_ (in Zahlen) *oder* in % \_\_\_\_\_

*Nicht* sozialversicherungspflichtige Beschäftigte: ca. \_\_\_\_\_ (in Zahlen) *oder* in % \_\_\_\_\_

**3. Prozentualer Anteile von Beschäftigtengruppen an der Gesamtbeschäftigung und jeweiliger Anteil der über 50-Jährigen. Aktuell / vor 5 Jahren**

	Aktuell		Vor 5 Jahren	
	Insgesamt (in %)	Davon <i>über</i> 50 Jahre alt (in %)	Insgesamt (in %)	Davon <i>über</i> 50 Jahre alt (in%)
Beschäftigte für <i>einfache Tätigkeiten</i> , die keine Berufsausbildung erfordern				
Beschäftigte für <i>qualifizierte Tätigkeiten</i> , die eine abgeschlossene Lehre oder eine entsprechende Berufserfahrung erfordern				
Beschäftigte für <i>qualifizierte Tätigkeiten</i> , die eine abgeschlossene Lehre und eine zusätzliche Qualifikation (z.B. Meister, Techniker) erfordern				
Beschäftigte für <i>qualifizierte Tätigkeiten</i> , die einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss erfordern				
	} 100%		} 100 %	

**4. Einschätzung der Beschäftigungsentwicklung für die kommenden 5 Jahre in den einzelnen Gruppen. Und: Einschätzung der Entwicklung des Anteils der über 50-Jährigen.**

	Insgesamt				Beschäftigte 50+			
	Wird etwa gleich bleiben	Wird eher steigen	Wird eher fallen	Weiß nicht	Wird etwa gleich bleiben	Wird eher steigen	Wird eher fallen	Weiß nicht
Beschäftigte für <i>einfache Tätigkeiten</i> , die keine Berufsausbildung erfordern								
Beschäftigte für <i>qualifizierte Tätigkeiten</i> , die eine abgeschlossene Lehre oder eine entsprechende Berufserfahrung erfordern								
Beschäftigte für <i>qualifizierte Tätigkeiten</i> , die eine abgeschlossene Lehre und eine zusätzliche Qualifikation (z.B. Meister, Techniker) erfordern								
Beschäftigte für <i>qualifizierte Tätigkeiten</i> , die einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss erfordern								

**5. Altersdurchschnitt der Beschäftigten**

Der Altersdurchschnitt beträgt gegenwärtig ca. \_\_\_\_ Jahre

**6. Aktuelle Altersverteilung im Betrieb (Alternativ: ASA-Zahlen und ASA-Projektionen)**

Altersgruppe in Lebensjahren	In % der Belegschaft
<b>Bis unter 20</b>	
<b>20 – 29</b>	
<b>30 – 39</b>	
<b>40 – 49</b>	
<b>50 – 59</b>	
<b>60 – 65</b>	
<b>Über 65</b>	

## **6.2 Fragebögen der betrieblichen Befragungen in Chemiebetrieben und in Betrieben des Dienstleistungssektors in Hessen**

- a) Fragebogen für Betriebsräte in der Chemieindustrie
- b) Fragebogen für Geschäftsleitungen in der Chemieindustrie
- c) Fragebogen für Betriebsräte in Dienstleistungsbetrieben
- d) Fragebogen für Geschäftsleitungen in Dienstleistungsbetrieben