

SOFI

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
an der Georg-August-Universität



„Der Blick der Wissenschaft auf die Praxis – Demografie im Kontext“

„Den demografischen Wandel sozialpartnerschaftlich
gestalten! Eine transnationale Konferenz“
21. März 2011

Knut Tullius

Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds



SOFI

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
an der Georg-August-Universität



Lücke zwischen Debattenstand und betrieblicher Realität. Vier Thesen:

1. „Legitimitätsthese“
2. „Komplexitätsthese“
3. „Differenzierungsthese“
4. „Pfadwechsel-These“

Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds



SOFI

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
an der Georg-August-Universität



These 1: „Legitimitätsthese“

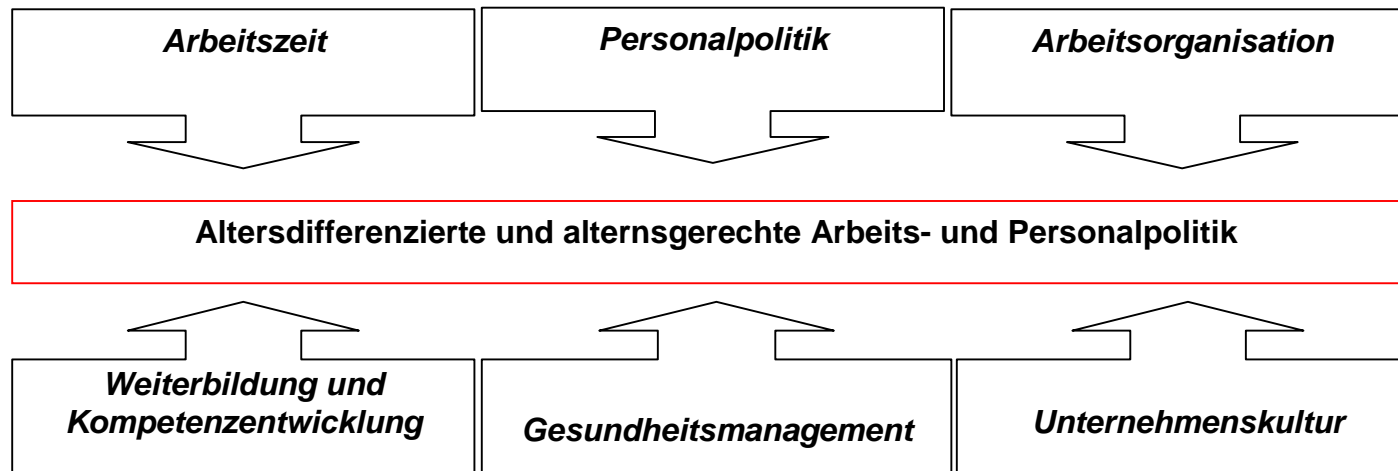
- Investitionen in nachhaltige Arbeits- und Personalpolitik muss sich in Zeiten ökonomischer Kurzfristorientierung besonders legitimieren
- Zeitliches Auseinanderfallen von Handlungsbedarf und Folgen (Ungewissheit)
- Krise setzt aktuell andere Prioritäten

Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds



These 2: „Komplexitätsthese“

- integrative, ganzheitliche Ansätze und Konzepte können in ihrer Komplexität (und Wechselwirkung) zu einer strukturellen Überforderung der betrieblichen Akteure führen



Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds

SOFI

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
an der Georg-August-Universität



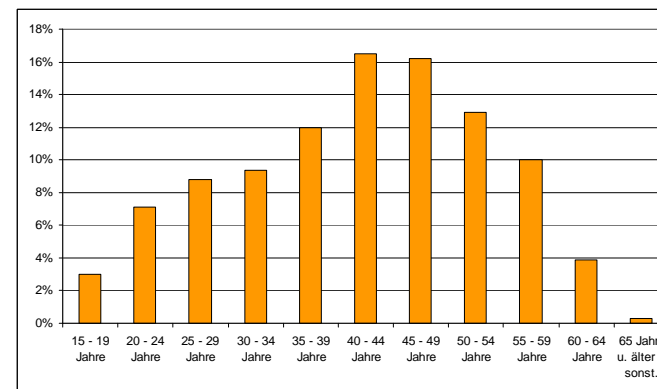
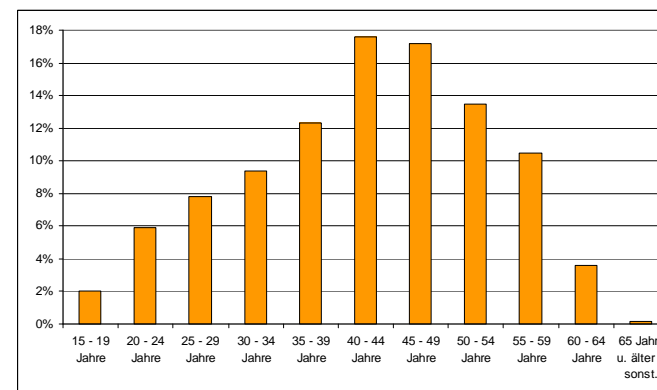
These 3: „Differenzierungsthese“

- Die Betriebe sind vom demografischen Wandel sehr unterschiedlich betroffen (Regionen, [Teil-] Branchen, Marktbedingungen usw.)
- Konkreter betrieblicher Handlungskontext und Interessenpositionen der Akteure berücksichtigen

Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds



- Chemie- und Pharmaindustrie
 - Altershomogenität und „Rechtsverschiebung“ in der Altersstruktur
- Metall- und Elektroindustrie
 - Gleichförmige Tendenz

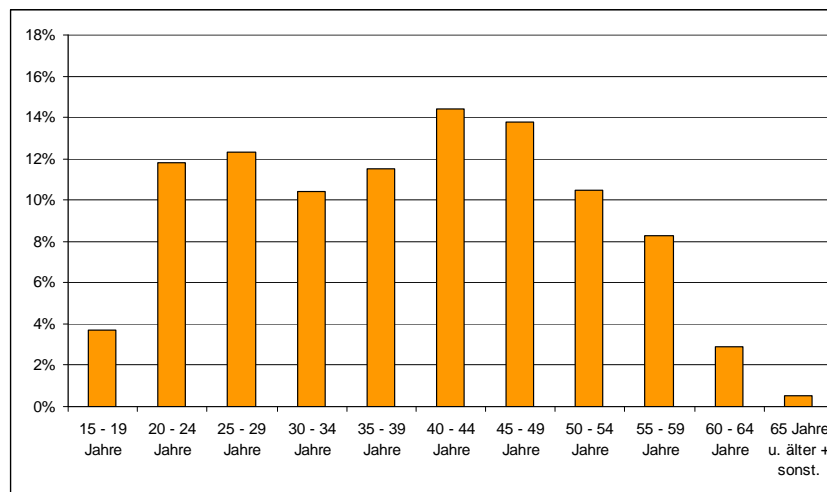


Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds



Quelle: Stat. Bundesamt 2009

- Einzelhandel:
 - „Junge“ Branche
 - Heterogen



Quelle: Stat. Bundesamt 2009

Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds



SOFI

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
an der Georg-August-Universität



Betroffenheit der Betriebe vom DW

Gegenwärtig:

- Die Mehrheit der Betriebe fühlt sich aus Sicht der *Personaler* in allen drei Branchen *nicht* vom Demografischen Wandel betroffen
- Bei den *Betriebsräten* allerdings eine andere Sicht
 - *Dies gilt auch in den Projektbetrieben*

Zukünftig:

- Das Demografiethema gewinnt an Bedeutung in allen Branchen
 - *In den Projektbetrieben:*
 - vor 5 Jahren: eher/überhaupt keine Bedeutung
 - in 5 Jahren: eher/sehr große Bedeutung

Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds



Branche	M&E-Industrie	Chemie-/Pharma	Einzelhandel
Dimension			
Betroffenheit -Aktuell -zukünftig	Gering/mittel Mittel bis hoch	Mittel Hoch bis sehr hoch	Gering Gering bis mittel
Problemfelder	- Fach- und Führungs- sowie Nachwachskräfte - Belastungen nachgeordnet	- Fachkräfte - Belastungen	- Nachwuchs- und Führungskräfte

Quelle: Freidank et al. 2011

Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds



SOFI

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
an der Georg-August-Universität



Altersspezifische Problemlagen 50+

Branchendifferenzen:

- *Chemie- und M&E-Industrie:*
Weiterbildung/Kompetenzentwicklung und psychische Belastungen sind Hauptproblemfelder
- Im *Handel* dominieren Belastungsfragen (psychisch und physisch) und unzureichende Entwicklungsmöglichkeiten sowie Vereinbarkeitsaspekte (Work-Life-Balance)
- Markante Unterschiede in der Bewertung psychischer Belastungen seitens GF/PL einerseits und BR andererseits
- *Auch bei Projektbetrieben*

Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds



Maßnahmen alter(n)sgerechter Arbeits- und Personalpolitik I

Alternsgerechte Maßnahmen – „Top 5“:

Weiterbildung (Kurse, Seminare, Unterweisung): >70% [⇒]

Altersgemischte Gruppen: 56% [↑]

Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung: 44% [↑]

AO. Maßnahmen zur Belastungsreduzierung: 36% [↑]

Lebensarbeitszeitkonten (Handel): 18%

Pfeile in [] = Tendenz Projektbetriebe >> liegen tw. über Durchschnitt

Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds



Maßnahmen alter(n)sgerechter Arbeits- und Personalpolitik II

Altersdifferenzierte Maßnahmen (50+) – „Top 5“:

AO. Maßnahmen zur Belastungsreduzierung: 31%

↑ []

ATZ Blockmodell: 17% (Chemie: 38%)

[↑]

AZ-Reduzierung: 15%

[↑]

AP-Ergonomie: je 12%

↑ []

ATZ unverblokt: 10%

[↑]

Überwiegende Mehrheit der Betriebe inaktiv

Pfeile in [] = Tendenz Projektbetriebe >> liegen über Durchschnitt

Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds



SOFI

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
an der Georg-August-Universität



These 4: „Pfadwechsel-These“

- „Neuorientierung“ der Arbeits- und Beschäftigungspolitik der Betriebe proklamiert oder gefordert
 - Revision der berufsbiografischen Leitorientierung der Lebensarbeitszeitverkürzung („Mentalitätswechsel“)
- „Spagat“ der tarifpolitischen Regulierung
 - Neuere Tarifverträge üben diesen Spagat:
 - Chemie/Pharma und Stahl: Demo-TV
 - M&E: Debatte durch „Krise“ auf Eis gelegt; „flexÜ“ zielt zunächst auf Fortschreibung ATZ-Blockmodell
 - Einzelhandel: Initiative zu „Wertkonten“/Langzeitkonten mit offenem Ausgang

Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds



SOFI

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
an der Georg-August-Universität



Tarifpolitischer Handlungsbedarf aus Sicht der Betriebe

Branchenübergreifend

- Betroffenheit vom DW hat signifikanten Einfluss auf artikulierten tarifpolitischen Handlungsbedarf
- Manager sehen andere Handlungsbedarfe, als Betriebsräte
 - Manager: Qualifizierung, Arbeitsorganisation, Gesundheitsförderung
 - Betriebsräte: Altersteilzeit, Leistungs-/Belastungsreduzierung

Branchenvergleich

- Unterschiedliche Akteursperspektiven wichtiger/ausgeprägter, als Branchendifferenzen
 - BR orientieren stärker auf „klassische“, „harte“ Regelungsfelder
 - Manager orientieren stärker auf „weiche“ Felder

Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds



Förderliche Faktoren einer alter(n)sgerechten Arbeits- und Betriebspolitik I

1. Betriebliche Faktoren

(a) Rahmenbedingungen

- Ressourcenausstattung
- Stabilität
- Bestehende Strukturen als Basis (z.B. Arbeitsgruppen)

(b) Akteure

- Sensibilität für das Thema, insb. bei Führungskräften („top-down“)
- Kooperatives Verhältnis zwischen betrieblichen Akteuren
- Engagement von einzelnen Akteuren (typischer Weise GF/PL und BR)
- Einbeziehung von Beschäftigten („bottom-up“)

Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds

Förderliche Faktoren einer alter(n)sgerechten Arbeits- und Betriebspolitik I

3. Institutionelle / externe Faktoren

- Externer Impuls: Agenda Setting durch Modellvorhaben oder Tarifpolitik (Legitimitätsproblem)
- Nutzung externer Expertise
 - Know-how-Transfer in die Betriebe (Ressourcenproblem)
 - Versachlichung

Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds



Vorgehen in „Fällen guter Praxis“



Problemorientiert

„Age Management“

„Politik der kleinen Schritte“ (Komplexitätsproblem)

- Analyse (Altersstruktur, ggf. Handlungsfelder bezogen)
- schrittweiser Aufbau von Strukturen & Konzepten
- Unternehmenskommunikation
- Erste kleinere („kostenneutrale“) Maßnahmen

Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds

Zusammenfassung

- DW brennt den Betrieben (noch) nicht auf den Nägeln
- GF/PL und BR haben unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungen der Problemfelder im DW
- Prägekraft des vorzeitigen Erwerbsausstiegs ungebrochen
 - ATZ Blockmodell
 - Ältere (50+) nach wie vor nicht Zielgruppe von PE
- Anknüpfungspunkte für alternsgerechte Personalpolitik vorhanden
 - Arbeitspolitische Gestaltungsfelder (AO, AZ, Work-Life-Balance) erst in Minderheit der Betriebe Gegenstand von Maßnahmen
- TV Demo in der Chemieindustrie stellt wichtigen externen Impuls dar, sich überhaupt mit dem Thema zu befassen
 - Nachhaltige Personalarbeit (besser) legitimierbar

Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds

SOFI

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
an der Georg-August-Universität



Zusammenfassung

- Bearbeitung erfordert querfunktionale, hierarchieübergreifende Zusammenarbeit
- Integrierter Fokus wichtig, aber schrittweise Abarbeitung von konkreten Frage-/Problemstellungen sinnvoll
- Kombination von Bottom-up (Diskussion und Bearbeitung) und Top-down („Commitment“ der Führung)
- Sachlich-kooperative Zusammenarbeit zw. BR und GF/PL
- Externe Unterstützung wichtig

Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds



SOFI

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
an der Georg-August-Universität



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

(Informationen zu diesem und weiteren Projekten finden Sie unter:
www.sofi.uni-goettingen.de > Projekte > Arbeit im Wandel)

Gefördert aus Mitteln des HMWVL und der Europäischen Union – Europäische Sozialfonds

