

Vom Einzelfall zum systematischen Alter(n)smanagement in KMU

Seit einer Dekade bestehen Demografietarifverträge. Sie bieten den Betrieben Maßnahmen zum Umgang mit älter werdenden Belegschaften an. Erste Wirkungsanalysen lieferten Hinweise darauf, dass jenseits verhaltensfokussierter Ansätze von diesen Maßnahmen bislang nur selektiv Gebrauch gemacht wurde. Mittlerweile ist die Alterung der Erwerbsbevölkerung fortgeschritten. Es stellt sich die Frage, wie vor allem kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) den daraus resultierenden Herausforderungen begegnen und ob tarifvertragliche Impulse zur Entwicklung eines systematischen Alter(n)smanagements führen. Vorwiegend ist eine statische Umsetzung dieser Anregungen ohne betriebliche Eigenimpulse zu beobachten. Einzelfallorientierte Bearbeitung steht im Vordergrund; systematische Konzeptualisierungen sind selten und erfordern zudem eine gute Ressourcenausstattung.

SEBASTIAN BRANDL, PETER GUGGEMOS, INGO MATUSCHEK

1 Einleitung

Auf alternde Belegschaften und verlängerte Erwerbsbiografien haben sich die Tarifpartner früh eingestellt. Späterer Renteneintritt und der Wegfall der finanziellen Förderung der Altersteilzeit waren wesentliche Antriebsfaktoren dafür, Demografietarifverträge zu vereinbaren (vgl. Fröhler 2015; Fehmel 2013). Trotz der mit steigendem Alter schwieriger zu kompensierenden körperlichen und psychischen Belastungen treten Beschäftigte nunmehr zumeist erst nach dem 60. Lebensjahr aus dem Erwerbsleben aus. Mit den alternden geburtenstarken Jahrgängen wird die Zahl Älterer in den Betrieben weiter anwachsen und angesichts der Belastungen und steigender Ersatzbedarfe Reaktionen in den Betrieben erfordern.

Studien zum ersten expliziten Demografietarifvertrag (Eisen- und Stahlindustrie 2006) zeigen eine betriebliche Priorisierung verhaltenspräventiver Maßnahmen (vgl. Katenkamp et al. 2012). Auch die branchenübergreifende qualitative Untersuchung der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Freidank et al. 2011) mit unterschiedlich großen, zumeist konzerngebundenen Betrieben verdeutlicht u. a., dass kleinere Unternehmen weniger den demografischen Wandel adressierende Aktivitäten aufweisen. Festgestellt wird eine „Lücke zwischen Debattenrealität und konkretem betrieblichen Handeln“. Zwar wurden Ak-

tivitäten verzeichnet, aber ungeachtet der „Problemlagen wie Fachkräftemangel oder psychische und physische Belastungsproblematiken“ sei „wenig bis nichts passiert“. Das Überdauern der „Vorruhestandskultur“ gilt als ein Grund dafür. Kosten, kurzfristiges Denken und allgemeine Veränderungsresistenz bei Abläufen und Prozessen seien weitere Hemmnisse. Das Resümee: Veränderungen bedürften eines „auslösenden Moments“, einer Gelegenheitsstruktur oder eines besonderen Problemdrucks“ (ebd., S. 162).

Eine spätere Untersuchung in der Chemiebranche (Kapitza et al. 2013) verzeichnet Fortschritte, allerdings stammen die dort angeführten Beispiele guter Praxis meist aus sehr großen Unternehmen. Insbesondere diese griffen die Themen Gesundheitsförderung, Arbeitsorganisation, Kompetenz, Personalgewinnung und Unternehmenskultur auf. Im Anschluss an tariflich vorgegebene Altersstrukturanalysen bestehen jedoch auch hier erhebliche Probleme, betrieblich angepasste Maßnahmen zu definieren.

Solchen Umsetzungsdefiziten ist eine branchenübergreifende Studie zu innerbetrieblichen Akteurskonstellationen gewidmet (Buss/Kuhlmann 2013). Als ursächlich für begrenzte demografiesensible Aktivitäten wird der geringe Einfluss des Personalmanagements auf Unternehmensstrategien bezeichnet; dieser Einfluss sei zu stärken. Notwendig erscheine, das Fachbereichsmanagement in betriebs- und tätigkeitsspezifische Gestaltungsprojekte einzubeziehen – bei enger Kooperation mit den Beschäf-

tigten und ihrer Vertretung. Dazu reichten temporäre Projektarbeitsstrukturen aufseiten der Betriebsräte nicht aus. Angeregt wird daher „die Bildung eines eigenständigen Arbeitsgremiums zum Thema demografischer Wandel bzw. alter(n)sgerechter Arbeitspolitik“, das „mit den bestehenden Gremien eng verwoben sein“ sollte (ebd., S. 358).

Diese und weitere Projekte (z. B. Latniak et al. 2010) untersuchten die betriebliche Umsetzung der Tarifverträge früh nach deren Inkrafttreten. Derzeit sind noch steigende Erwerbsquoten Älterer zu verzeichnen (im Zeitraum 2005–2015 von 63,3 auf 77,2 % bei den 55- bis 59-Jährigen und von 28,1 auf 53,1 % bei den 60- bis 64-Jährigen), und der Anteil der 55- bis 64-Jährigen an allen Erwerbstätigen nimmt deutlich zu (von 12,2 auf 18,2 %).¹ Zudem besteht Sorge vor Fachkräftemangel, und Engpässe in einzelnen Berufsfeldern werden bereits sichtbar (vgl. BA 2017).

Angesichts dessen stellen sich mehrere Fragen: Zu klären ist, wie sich der betriebliche Umgang mit Alterung entwickelt hat. Zu analysieren ist, ob Veränderungen Folge der externen tarifvertraglichen Anstöße waren oder ob sie durch einen ansteigenden internen Problemdruck ausgelöst wurden. Zu fragen ist, welche Rolle der allgemeine Demografiediskurs und die vielfältigen Instrumente zur Gestaltung der Alterungsprozesse im Betrieb spielten und ob die Betriebe ein systematisches Alter(n)smanagement entwickelt haben. Der Fokus sollte dabei weniger auf den großen (Vorzeige-)Betrieben liegen, sondern auf mittleren und kleineren Unternehmen mit geringeren (personalpolitischen) Ressourcen.

Diesen Fragen widmete sich ein 2015 gestartetes Projekt der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung unter dem Titel „Einstellung und (Weiter-)Beschäftigung Älterer“, kurz: EBA.² Nach einem Überblick über den Gehalt von demografieorientierten Tarifverträgen und deren Umsetzungspraxis in mittleren Betrieben (Abschnitt 2) werden wir auf Grundlage der Ergebnisse des qualitativen EBA-Teilprojekts (zu repräsentativen Daten vgl. Bellmann et al. in diesem Heft) im zentralen Abschnitt (3) Antworten auf die formulierten Fragen skizzieren, um dann in einem Schlussabschnitt (konzeptuelle) Folgerungen für die betriebliche Praxis und die Tarifpolitik zu ziehen.

2 Inhalt und Anwendung von Demografietarifverträgen

2.1 Gestaltung von Alterserwerbsarbeit durch Tarifvertrag

In der exemplarisch untersuchten Chemiebranche gelten zwei demografieorientierte Tarifverträge: der „TV Lebensarbeitszeit und Demografie“ (kurz Demo-TV), der seit dem Jahr 2008 bundesweit gilt, und der seit 2013 nur in Ostdeutschland geltende „Tarifvertrag über lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung“ (kurz Lepha-TV). Beide gelten neben weiteren Tarifverträgen, u. a. dem seit 1992 fortgeschriebenen Manteltarifvertrag (MTV). Bereits dieser regelt Themen wie Altersfreizeiten, reguliert Entgelte bei eintretenden Belastungen und rahmt die Verdienstsicherung im Alter. In ihrer inhaltlichen Ausrichtung stimmen die Demografietarifverträge weitgehend überein (Näheres dazu unten, vgl. auch Fröhler 2014, S. 50ff.). In einem alters- wie altersbezogenen wichtigen Aspekt unterscheiden sie sich jedoch: Die ostdeutschen Arbeitgeber wollten ihren Standortvorteil einer 40-Stunden-Woche erhalten, lehnten also eine Absenkung auf die westdeutsche 37,5-Stunden-Woche ab, um bei abnehmender Erwerbsbevölkerung Produktionskapazitäten zu sichern.

Beide Demografietarifverträge orientieren auf nachhaltige wie vorausschauende Personalpolitik als zentrale Gestaltungsaufgabe der betrieblichen Sozialpartner und stellen Unternehmensbedarfe nach veränderten Personalstrukturen wie Bedürfnisse der Beschäftigten nach alter(n)s- und leistungsgerechten Arbeitsbedingungen ins Zentrum. Die obligatorische und regelmäßig fortzuschreibende Demografieanalyse ermittelt Alters-, Funktions- und Qualifikationsstrukturen vor Ort. Auf Basis dieser Daten sollen Unternehmen und Betriebsrat personalpolitischen Handlungsbedarf identifizieren und konkrete Maßnahmen in den jeweiligen Handlungsfeldern vereinbaren. Neben der Information der Arbeitnehmer über die erkannten demografiebezogenen Anforderungen zählen insbesondere eine alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung zu den zentralen Anforderungen an ein Gesamtkonzept. Hierzu gehören flexible

1 Die Zahlenangaben beruhen auf eigenen Berechnungen zu Daten von www.destatis.de, Tabelle: Erwerbstätige und Erwerbstätigenquote nach Geschlecht und Alter 2005 und 2015 (Mikrozensus).

2 Der Beitrag basiert auf der qualitativen Teilstudie des Projekts EBA (www.hdba.de/forschung/drittmittelprojekte/eba/). Die zwölf mittels Fallstudien untersuchten west- und ostdeutschen Betriebe bilden die Vielfalt der chemisch-pharmazeutischen Branche jenseits der dominierenden Global Players ab. Sie unterscheiden sich in Bezug auf ihre Produktpalette, Beschäftigtenzahl (65–600) und Arbeits-

organisation (von Tag- über Wechsel- bis 24/7-Kontschicht). Die Studie zielte auf tarifgebundene Betriebe jenseits der bekannten Vorzeigebetriebe. Der Zugang erfolgte durch Eigenansprache, teilweise mit Hilfe der Tarifverbände. Selbst für die Letzteren ist der direkte Zugang zu KMU begrenzt, die Akquise daher schwierig. Die Hälfte der Betriebe war konzerngebunden. Vier Fallstudien wurden durch Interviews mit (teilweise bereits in den Ruhestand übergetretenen) Mitarbeitern erweitert. Insgesamt wurden 19 Unternehmens-, Personal- oder Projektleiter, zwölf Betriebsräte und 15 Beschäftigte/Rentner befragt, teilweise in Doppelinterviews. Die leitfadengestützten Interviews wurden 2015/16 durchgeführt.

und altersgerechte Arbeitszeitmodelle (z.B. Arbeitszeitkorridore, Langzeitkonten, Schichtarbeitsmodelle) und eine betriebliche Gesundheitsförderung. Qualifizierung und Weiterbildungsangebote sind als kontinuierliches Instrument in ihren Formaten altersgerecht zu institutionalisieren und Erfahrungs- und Wissenstransfer (auch intergenerationell) inklusive der Nachwuchssicherung zu organisieren. Zudem ist seit 2006 sozialpartnerschaftlich verabredet, eine familienbewusste Personalpolitik zu verwirklichen (vgl. jeweilige Tarifverträge).

Ein zentrales Instrument im Demo-TV wie im Lepha-TV stellt der Demografiefonds dar, der aus jährlichen Demografiebeiträgen der Arbeitgeber gespeist wird. Ihre Höhe differiert: Im Demo-TV liegt sie bei 750 € pro Vollzeitäquivalent; im Lepha-TV werden 2,5 % der tariflichen Vorjahresentgelte zugeführt. Ausnahmeregelungen gelten im Fall konjunktureller Schieflagen. Die im Fonds pro Tarifmitarbeiter angesammelten jährlichen Beträge sollen im Rahmen einer freiwilligen Betriebsvereinbarung für Langzeitkonten, Altersteilzeiten, Teilrenten, eine Berufsunfähigkeitszusatzversicherung, die tarifliche Altersvorsorge oder bzw. und die Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Arbeitszeit eingesetzt werden.

Ein Schwerpunkt der Tarifregelungen liegt auf der variantenreichen Modellierung der Arbeitszeit mit dem Ziel, die Expositionszeiten Älterer zu reduzieren. Die folgenden Regelungsbereiche lassen sich als die wichtigsten hervorheben:

- *Altersteilzeit*: Auch weiterhin besteht die Möglichkeit, eine Teilzeitbeschäftigung auszuüben – nunmehr aber erst ab dem 59. Lebensjahr und für bis zu sechs Jahre; sie wird in der Regel als Blockmodell realisiert, auch wenn eine sechsjährige hälftige Teilzeitbeschäftigung möglich ist.
- Zentral ist der Gedanke einer lebensphasenorientierten, die Erwerbsbiografie verlängernden Arbeitszeitgestaltung – eine Abkehr von der verbandlichen Orientierung auf frühe Ausstiege durch die Altersteilzeit. Vorgesehen ist eine auf 80 % *reduzierte Vollzeit* ohne Entgeltverluste (RV 80) für bestimmte Lebensphasen (Weiterbildung, Pflege-/Betreuungsaufgaben, ehrenamtliches Engagement, Gesundheitsvorsorge) oder ein flexibler Rentenübergang ab dem 55. bzw. dem 60. Lebensjahr nach Lepha-TV. Bei hinreichender Ausstattung des Demografiefonds kann ein individueller RV-80-Vertrag für bestimmte Beschäftigte vereinbart werden, abhängig von tarifvertraglich definierten Kriterien wie Schichtarbeit und Betriebszugehörigkeit.
- Der Demografiekorridor zielt dezidiert auf eine *flexibilisierte Arbeitszeit* als Antwort auf demografische Entwicklungen auf Betriebsebene. Er sieht (im Tarifgebiet West) eine – auf betrieblicher Ebene zu vereinbarende – befristete kollektive Arbeitszeit (von Arbeitsgruppen und -bereichen, einzelnen Betriebs- oder Unternehmensteilen) zwischen 35 und 40 Wochenstunden

vor. Der Ausgleich hat in Zeitkontingenten zu erfolgen. Möglich sind auch Vereinbarungen über so genannte Wahlarbeitszeiten im gleichen Korridor, d. h. individuell zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen zu verabredende Arbeitszeiten.

- Bereits der MTV (§ 2) regelt *Altersfreizeiten*. Beschäftigte ab dem 57. Lebensjahr haben 2,5 Stunden Altersfreizeitanspruch je Woche, bei Wechselschicht bereits ab dem 55. Lebensjahr, und bei vollkontinuierlicher Wechselschicht über 15 Jahre sind es 3,5 Stunden. Das ist mit anderen Arbeitszeitreduktionen (bspw. Altersteilzeit oder RV-80-Modellen) zu verrechnen. Für die Wechselschichtbeschäftigten sollen die Altersfreizeiten zu Freischichten zusammengefasst werden.

Die demografieorientierten Vereinbarungen beinhalten eine Reihe möglicher betrieblicher Regulierungen, die einerseits auf lebensphasenspezifische Bedarfe der Beschäftigten inklusive der Alter(n)sproblematik, andererseits auf betriebliche Belange angesichts volatiler Auftragslagen reagieren. Es bestehen obligatorische Vorgaben, wozu tarifliche Auffanglösungen zählen, und betrieblich zu verhandelnde Ausgestaltungen bei Nichteinigung oder bei betriebsratslosen Betrieben. Zu den verpflichtenden Maßnahmen gehören die Altersstrukturanalyse, die Verhandlungen über die Verwendung der abzuführenden Fondsmittel und die Altersfreischichtenregelung. Wofür aber die Fondsmittel verwendet und welche konkreten betrieblichen Maßnahmen zur alter(n)sgerechten Gestaltung aus der Demografieanalyse abgeleitet werden, wird betrieblich definiert und ausgehandelt. Das soll an die heterogenen betrieblichen Bedürfnisse angepasste Lösungen ermöglichen. Dieses tarifliche Ansinnen erzeugt (weitere) Aufgabenstellungen und Justierungsbedarfe sowohl bei Arbeitgebern wie bei Betriebsräten, die beide ihre Entscheidungen gegenüber den Beschäftigten legitimieren müssen.

2.2 Tarifvertrag umgesetzt, aber kein demografiesensibler Aufbruch

Bei der Anwendung der jeweiligen Tarifverträge zeigt sich – ungeachtet aller Differenzen in der Ausgestaltung – eine hohe Kongruenz an gelebten betrieblichen Maßnahmen, die insbesondere Altersteilzeit und Altersfreizeit umfassen. Auffällig ist, dass kleinere und mittlere Unternehmen im Umsetzen der betrieblich verhandelbaren Tarifvereinbarungen zu eher minimalistischen Lösungen neigen. Unterschiede bestehen vor allem in der Frage, ob die begrenzten finanziellen Mittel der Demografiefonds eher für ein einzelnes Instrument oder im Gießkannen-Prinzip für mehrere Ansätze verwendet werden. Die mit der Entscheidung befassten betrieblichen Sozialpartner können bis zum Ausschöpfen der vorhandenen Mittel entweder alle Anträge im Einzelfall und im Hinblick auf beantragte Leistungen bewerten und ihnen stattgeben

bzw. sie ablehnen,³ oder aber sie können sich von vornherein darauf verständigen, den Demografiefonds solitär für eine Maßnahme zu verwenden – was bestimmte Gruppen bevorzugen kann, aber aufwändige Einzelprozeduren vermeiden hilft.

Die tarifvertraglichen Regeln werden zumeist begrüßt, auch wenn bisweilen eine komplexere Personaleinsatzplanung bei sinkenden Personalkapazitäten kritisiert wird. Kleinere und mittlere Unternehmen stehen durch die demografie- bzw. lebensphasenorientierten Regelungen zur Absenkung der Arbeitszeit unter Druck. Die Personaldecke mache weitreichende Angebote kaum möglich,

„weil ich glaube, solche Geschichten wie Langzeitkonten oder Frühverrentungsmodelle oder modifizierte Arbeitszeiten sind vielleicht in Konzernen, wo eine Abteilung aus zehn, zwanzig Leuten besteht, echt einfacher umzusetzen als bei so einem Kleinunternehmen, wo man wirklich Spezialtätigkeiten hat, wo halt wirklich nur ein, zwei Personen vielleicht die gleiche Aufgabe machen. [...] da haben kleinere Unternehmen auf jeden Fall mehr Probleme vielleicht oder es stellt eine größere Herausforderung dar, das, was die Tarifvertragsparteien irgendwie sich ausdenken, irgendwie umzusetzen.“

(Personalverantwortlicher,

Betrieb mit ca. 70 Beschäftigten, Ostdeutschland)

Anders als intendiert ist eine eher statische Umsetzung zu beobachten. Die verbindlichen Altersstrukturanalysen wurden durchgeführt, die (Fonds-)Regelungen des Tarifvertrags umgesetzt. Doch dadurch ist lediglich formal den Bedingungen des Tarifvertrags entsprochen; ein demografiesensibler Aufbruch muss damit aber keineswegs verbunden sein – andere Ziele dominieren und die Ressourcen sind begrenzt.

In dieser Gemengelage ist zu fragen, wie Management und Betriebsräte eigentlich handeln, wenn es um jenseits tariflich fixierter Vorgaben liegende Aspekte eines betrieblichen Alter(n)smanagements und, in engem Konnex, um ein entsprechendes Gesundheitsmanagement geht. Chemische Großbetriebe haben systematische und übergreifende Lösungen und professionell agierende Protagonisten, bisweilen ganze Abteilungen, um die Komplexität zu bearbeiten. Das hat eine gewisse Sogwirkung auf KMU, nicht zuletzt aufgrund der Konkurrenz um Arbeitskräfte. Die KMU agieren aber augenscheinlich weniger proaktiv bzw. bevorzugen ein situativ-reaktives Vorgehen hinsicht-

lich des Aufbaus auf Dauer gerichteter bzw. als überfordernd eingeschätzter Strukturen. Dies wird im folgenden Abschnitt näher erläutert.

3 Umgang mit alternden Belegschaften im Betrieb

Alterung ist in den untersuchten Betrieben an sich kein drängendes Problem – im Gegenteil: Ältere Arbeitnehmer werden wegen ihrer Erfahrungen sowie ihrer hohen Arbeitsmotivation und Verlässlichkeit wertgeschätzt, auch wenn ihnen eine eher gering ausgeprägte Innovationsfreude attestiert wird. Ausfallzeiten durch Krankheiten werden nur mittelbar als Altersproblematik wahrgenommen. Zwar wird konstatiert, dass Ältere gegenüber Jüngeren infolge chronischer Erkrankungen durchaus länger ausfallen; dem steht aber gegenüber, dass Jüngere augenscheinlich häufiger krank werden (dazu unten mehr).

Alterung stellt dennoch aus zwei Gründen eine Herausforderung dar: Zum einen ist anzunehmen, dass sich ein Gutteil der Älteren in der einen oder anderen Form mit Leistungsveränderungen auseinandersetzen muss. Was vielleicht als Rückgang der Sehkraft noch relativ leicht korrigierbar ist, kann bei eingeschränkter Bewegungsfähigkeit, nachlassender Kraft etc. dazu führen, dass ein anderer Arbeitsplatz bzw. zumindest eine Modifizierung von Aufgabenzuschnitten und Arbeitszeiten (soweit in zumeist durch Schichtarbeit geprägten gewerblichen Produktionsbereichen möglich) erforderlich wird. Zum anderen sind Nachfolgeregelungen zu bedenken, wenn es um Ersatzrekrutierung für aus Altersgründen ausscheidende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geht. Beides wird in den folgenden Abschnitten ausgeführt.

3.1 Gesunde Arbeit und gesunde Arbeitende

Der (altersunabhängige) Umgang mit Risiken und der Arbeitsschutz haben in der Chemiebranche einen hohen Stellenwert.⁴ Ähnlich verhält es sich mit dem Gesundheitsschutz. So sind im Zusammenhang mit betrieblicher Gesundheitspolitik Eingliederungsmaßnahmen nach Krankheit – wie auch das so genannte Hamburger Modell⁵ – etabliert. Solche und weitere, u. U. gesetzliche Regelungen üben eine ähnlich strukturierende Wirkung aus wie die obligatorischen Teile von Tarifverträgen. Nicht zuletzt weil in den Fallbetrieben zumeist gute Sozialbeziehungen bestehen (auch auf der mikrosozialen Ebene der direkten Interaktion) und weil ein sozialverträglicher Übergang in die (Erwerbsunfähigkeits-)Rente nur noch eingeschränkt möglich ist, versuchen Management, Vorgesetzte und Betriebsräte, Beschäftigte im Arbeitsverhältnis zu halten, so lange es betriebswirtschaftlich sinnvoll ist. Bei der Umset-

3 Die Zuweisung erfolgt individualisiert – was Debatten unter Beschäftigten auslöst. Die Arbeitszeitgestaltung nach Lebensphase erweist sich als verhandlungsintensive Angelegenheit mit möglichen nicht intendierten Folgewirkungen.

4 Die Umsetzung branchenüblicher Auditierungs- und Produktionsvorschriften für komplette Stoffkreisläufe geht regelmäßig mit Schulungspflichten und Vorsorgeuntersuchungen einher – häufig im Komplex „Safety, Health & Environment“ zusammengefasst. Sie umfassen Maßnahmen der Produktions- und Prozessseite, erstrecken sich jedoch nicht auf die individuelle Arbeitsfähigkeit.

zung der etablierten, zumeist gesetzlichen Verfahrensweisen stehen nicht Ältere per se, sondern Beschäftigte mit verminderter Leistungsfähigkeit im Fokus der betrieblichen Akteure. Letzteren sind gesundheitlich eher widrige Arbeitsformate in der Regel bekannt, sie erscheinen ihnen jedoch aus Ressourcen- und technischen Gründen erst bei größeren Produktionsumstellungen mit einem Wechsel zu neuen Anlagen grundlegend veränderbar.

Über diese gesetzlich wie praktisch etablierten Verfahrensweisen hinaus treten die untersuchten Betriebe den absehbaren Folgen gesundheitlicher Belastungen mit einer Reihe freiwilliger Aktivitäten entgegen: mit gesundem Essen, dem Sponsoring der Mitgliedschaft in Sportvereinen, mit Angeboten zu Darm- bzw. Herz-Kreislauf- oder Wirbelsäulenscreenings, mit der Installation von Sportgeräten oder dem Einsatz von Ergotherapeuten am Arbeitsplatz. Der Strauß an Maßnahmen ist groß, aber in jedem Betrieb ganz individuell zusammengesetzt – zugleich wird häufig betont, wie aufwändig und unbefriedigend die Suche nach guten Ansätzen sei. Zudem stehen solche Aktivitäten unter andauerndem Finanzierungsvorbehalt und Legitimationsdruck – auch weil die Wirkung einzelner Maßnahmen schwer nachzuweisen und zudem eine kurzfristige Senkung des Krankenstands fraglich ist.

Treiber können sowohl Personalmanager als auch Betriebsräte sein. Beide möchten möglicherweise eigene „Duftmarken“ setzen und bestimmte Standards erreichen. Jedenfalls gilt, dass die Kategorie Alter allenfalls im Zusammenhang mit Ausfallzeiten respektive notwendigen Arbeitsplatzveränderungen von Interesse ist, nicht aber als numerisches Datum: Nahezu einhellig werden spezifische Maßnahmen ausschließlich für Ältere abgelehnt. Das wird mit strategischen gesundheitsbezogenen Überlegungen in dem Sinne verknüpft, dass Gesundheitsvorsorge für alle Altersgruppen wünschenswert sei, auch für die Jüngeren – die naheliegende Vermeidung altersdiskriminierender Aussagen spielt dabei glaubhaft keine Rolle.⁶

3.2 Übergangs- und Nachfolgeregelungen

Die tarifvertraglichen Regelungen zielen darauf ab, dass die Erwerbstätigen länger im Beruf verbleiben und dass vorgezogene Übergänge über die Fondsmittel finanziert werden. Auch wenn viele der Betriebe im Sample ihr Personal in der Vergangenheit eher ab- als aufgebaut haben, wurde nur in Einzelfällen von einem massiven Personalabbau berichtet. Doch auch in diesen Fällen haben die Betriebe die obligatorischen demografie- und lebenslauforientierten Instrumente tarifvertragstreu umgesetzt (etwa Altersfreizeiten) und wie die prosperierenden Betriebe eher solche Lösungen gefunden, die keine spezifischen Altersgruppen bevorzugen. Innerbetriebliche Konflikte zwischen Beschäftigten suchen Betriebsräte durch lebensphasenorientierte Regelungen für einen möglichst breiten Adressatenkreis zu vermeiden. Darin spiegelt sich einerseits die Grundhaltung wider, dass Alterung kein

Problem an sich ist, Einzelfalllösungen nach gängigen Routinen zu lösen sind und altersspezifische Instrumente eher abgelehnt werden. Andererseits wird darin deutlich, dass die Betriebsräte (und das Management) wissen oder zumindest ahnen, dass ihnen eine Klientelpolitik zugunsten der Älteren – als Fortsetzung bisheriger Frühverrentungspolitiken – von Jüngeren zum Vorwurf gemacht und betriebliche Konflikte schüren würde.

Einzelne Betriebsräte haben für die Definition von Zugangskriterien und individuelle Zuweisungen Kritik von Beschäftigten geerntet. Zugleich hat sich der Druck auf die Betriebsräte seitens der Älteren verringert: In den Beschäftigteninterviews kam eine deutliche Orientierung an abschlagsfreien Übergängen in die Rente zum Ausdruck. Ansparmöglichkeiten für frühere Austritte waren hingegen wenig attraktiv; präferiert wurde die zeitnahe Nutzung der Möglichkeiten, die Arbeitszeit zu reduzieren. Die tarifvertraglich geregelten Altersfreischichten wurden als Erleichterung sehr begrüßt. Auch wenn der Abbau früherer Optionen zum Renteneintritt und eine Verschlechterung bei betrieblichen Zusatzrenten moniert wurde, scheinen die Befragten den Paradigmenwechsel zu verlängerten Erwerbsbiografien zu akzeptieren.

Nur zwei der untersuchten Betriebe haben ein aktives, längerfristiges Management an den Tag gelegt, als sie im Zuge einer technologischen Modernisierung Arbeitsplätze wegrationalisierten bzw. die verbleibenden mit Jüngeren besetzten und ansonsten auf eine Altersübergangsregelung setzten. Diese Betriebe handeln gemäß dem ersten von vier Motiven, die Fröhler (2014, S. 89) als Grund für die Einführung betrieblicher Übergangsregelungen nennt. Die anderen drei Motive – gesundheitlich belastende Arbeitsbedingungen, Mitarbeiterrekrutierung, Selbstverständnis als „guter“ Arbeitgeber – wurden in unserem Sample nicht explizit angeführt.

Betrieb I beschreibt den Veränderungsprozess mit einem überlappenden Übergang von Alt- auf Neuanlagen folgendermaßen:

„Wir haben jetzt praktisch bis Jahresende Probebetrieb angesagt. Dann sind alle Älteren in einer passiven Phase [der Altersteilzeit] und ab nächsten Januar sind dann die Jungen soweit, hoffentlich auch fit und voller Freude, dass wir dann auf diesem neuen Niveau arbeiten können, und solche Überlegungen haben wir an fast allen Stellen ja, um praktisch den Abgang der älteren Mitarbeiter dazu zu nutzen, die Organi-

5 Es handelt sich um eine stufenweise Rückkehr an den Arbeitsplatz nach mindestens sechswöchiger Krankheit gemäß § 84 (2) SGB IX. Der Arbeitnehmer bleibt bei verminderter Arbeitszeit krankgeschrieben, der Arbeitgeber trägt in dieser Zeit keine Lohnkosten. Zum „Hamburger Modell“ vgl. auch § 74 SGB V.

6 Bis kurz vor Renteneintritt werden zudem funktionsnahe, die Arbeitskraft fördernde Weiterbildungsangebote aufrechterhalten.

sation neu zu beleuchten und so zu gestalten, wie die junge Generation gerne arbeiten möchte. Das ist so unser Ziel.“ (Projektleiter, Betrieb mit 500 Beschäftigten)

Mehr noch als Alterungsprozesse sind hier Generationenübergänge in den Blick genommen worden. Ziel ist es, im Wechsel auch Innovationen zuzulassen, ohne dabei die Expertise Älterer zu vernachlässigen. Basis dafür ist eine langfristig angelegte Strategie, die auch Investitionen in Rationalisierungstechnologien einschließt. Allerdings ist dieser langfristig angelegte betriebliche Innovationspfad explizit nicht auf die Verlängerung der Erwerbsbiografie Älterer, sondern auf eine möglichst bruchfreie Wissensübertragung auf Jüngere orientiert.

Der zeitliche Vorlauf, mit dem sich Betriebe auf bevorstehende Rentenübergänge einstellen, ist unterschiedlich lang. In einem Betrieb unseres Samples gibt es fünf Jahre vor dem rechnerischen Rentenübertritt eine erste Anfrage zu den tatsächlichen Absichten des Arbeitnehmers, zwischendurch Rückversicherungen und zu Beginn des letzten Jahres dann eine förmliche Vereinbarung sowie entsprechende Unterstützung beim Rentenantrag. Was hier in nennenswertem Umfang im Rahmen einer zunächst kostenträchtigen und mehrjährigen betrieblichen Innovationsstrategie realisiert wurde, findet sich in den kleineren Betrieben des Samples kaum bzw. nur in dem Sinne, dass auf anstehende Rentenübergänge ad hoc und oft erst spät mit der Suche nach Ersatzkräften begonnen wird. In einigen Fällen wird (durchaus im Einzelfall strategisch angelegt) darauf abgezielt, vorhandenes Personal auf durch Altersabgänge freiwerdende Stellen umzusetzen.

Übergreifend wird ein sich verengender Arbeitsmarkt bemerkt. Dies führt dazu, dass die bisherigen Rekrutierungswege, vor allem für Auszubildende im gewerblichen Bereich, erweitert oder Anforderungen z. B. hinsichtlich der Bildungsvoraussetzungen reduziert werden. Selten jedoch gehen die Personalverantwortlichen neue Wege. Die Suche nach Personal folgt herkömmlichen Leitbildern: Im Westen ist die Suche auch nach Migrant*innen als gewerblichen Mitarbeiter*innen üblich, und im Osten die Suche nach Frauen; jeweils reziproke Strategien findet man noch selten. In Einzelfällen werden ältere Fachkräfte eingestellt, wenn sie über spezifische Qualifikationen verfügen, beispielsweise Expertise an älteren Anlagen, die ohnehin nur mehr befristet laufen sollen.

Über die Regelaltersgrenze hinaus machen die Betriebe nur einzelnen Spezialisten Angebote für eine – zumeist im Stundenumfang reduzierte – Weiterbeschäftigung, vor allem dann, wenn die Initiative dazu von den Mitarbeiter*innen selbst ausgeht. Für die allermeisten befragten Beschäftigten war dies, ungeachtet der enormen allgemeinen Steigerungsraten bei der Alterserwerbsarbeit, ein neues und, v. a. im gewerblichen Bereich, kaum zustimmungsfähiges Thema. Zwar orientieren sie auf Rentenübergänge ohne Abschlüsse, aber ein Weiterarbeiten im Betrieb jenseits der Altersgrenze lehnen sie unisono ab.

Anstöße für die Entwicklung eines Diversity Managements zeigten sich weniger beim Nachfolgepersonalmanagement als bei individualisierten Arbeitszeiten für Beschäftigte mit Pflegeverpflichtungen, aus dem Demografiefonds finanziert Kinderferienbetreuung oder einem Kantinenessensangebot für Muslime und Vegetarier.

4 Schlussfolgerungen

4.1 Einzelfalllösungen dominieren Alter(n)smanagement

Im Alter(n)smanagement fallen Schritte zu einer *systematischeren Vorgehensweise* jenseits von Einzelfalllösungen offenbar schwer. Eine noch darüber hinaus gehende *professionalisierte Systematik*, die z. B. Gesundheits- und Altersmanagement integrativ konzipiert, ist auch bei den größeren unter den KMU im Sample keine Selbstverständlichkeit. Vielmehr scheint es so, als bestünde trotz bereits spürbarer Auswirkungen des demografischen Wandels noch wenig Handlungsdruck. Dafür gibt es Gründe, die aus einer komplexen Gemengelage von Struktureffekten, kurzfristigen Planungshorizonten, wirtschaftlicher Situation und vor Ort anzutreffenden Ressourcen und Lösungskompetenzen hervorgehen. In dieser Klarheit unerwartet zeigt sich, dass die Impulse für Maßnahmen für Ältere (wenn sie denn als zielgruppenspezifische Maßnahmen erwogen werden) in der Regel aus konkreten Anlässen, d. h. aus Einzelfällen der Personalarbeit, resultierten, eher selten aus der abstrakten gesellschaftlichen Diskussion um Alterung und Demografie und auch kaum aus den Materialien und Unterstützungsangeboten von Einrichtungen, die sich der Thematik verschrieben haben. Solche Angebote und Informationen entfalten ihren Nutzen vor allem dann, wenn Betriebe bereits für demografiebezogenes Handeln aufgeschlossen sind.

Ein direkter Impuls geht von den zwingenden demografiespezifischen Tarifnormen aus, die eine weitgehend selbstverständliche Performanz der Umsetzung garantieren können – auch wenn immer Spielräume gegeben sind und zum Teil genutzt werden, um z. B. in Bezug auf die Altersstrukturanalyse auf Zeit zu spielen. Tarifliche Vereinbarungen erzielen also dann einen großen Effekt, wenn sie obligatorisches Handeln einleiten – Betrieben, die das vermeiden möchten, bliebe nur Tariffucht, wie das in seltenen Fällen im Beobachtungssample geschah. Bei den verhandelbaren Optionen zeigt sich – augenscheinlich ein Größeneffekt – eine Konzentration auf ausgewählte Instrumente, die mit relativ geringem Aufwand in die Aufgabenbereiche von Personalmanagement und Betriebsrat zu integrieren sind. Management wie Betriebsräte vermeiden so eine Überforderung, aber auch etwaige Neiddebatten wegen individualisierter Entscheidungswege.

4.2 Typologie der Umgangssystematik

Soweit Problemlagen wie Leistungswandel, Alterserscheinungen und Gesundheitsprobleme gemäß den Tarifverträgen auf der betrieblichen Ebene zu bearbeiten sind, findet sich dort, wie gezeigt, keine ausgefeilte Systematik. Vielmehr werden Einzelfalllösungen bis hin zu freiwilligen Gruppenangeboten angestrebt. Verallgemeinernd lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass sich Personalarbeit von der Lösung praktischer Probleme hin zur Entwicklung von Maßnahmen bewegt, aber theorieelos bleibt. Nur in seltenen Fällen bezieht sie sich auf theoretische Modelle wie das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (Ilmarinen/Tempel 2012), die eine Art implizite Systematik bereitstellen würden. Es fehlt an systematischen Lösungen, die die aufwändige Ad-hoc-Bearbeitung einzelner im Betrieb auftretender Fälle überwinden könnten und stattdessen integrativen, auf Dauer gestellten und präventiv ausgerichteten Konzepten folgen, die aufeinander bezogene Maßnahmen in den Bereichen Gesundheitsförderung, Weiterbildung, Motivation, Work-Life sowie Führung und Arbeitsgestaltung umfassen.

Wo man über den Einzelfall hinausgeht und Maßnahmen kreiert, werden diese inkrementell eingeführt, und sie richten sich kaum speziell auf Ältere, sondern meist auf alle. Die Impulse hierfür werden von diversen betrieblichen Akteuren eingebracht. Je nach wirtschaftlicher Lage und Sensibilität der Firmen-/Betriebsleitung besteht mehr oder weniger Handlungsspielraum. Insgesamt aber können die Aktivitäten (noch) nicht als systematisches Altersmanagement und auch nicht als Paradigmenwechsel bezeichnet werden. Es handelt sich eher um eine anlassbezogene Aneinanderreihung von Einzelmaßnahmen. Auslöser hierfür können konkrete Fälle von Leistungsminderung ebenso sein wie tarifvertragliche Impulse, wobei dann das tarifpolitische Spektrum nur partiell ausgeschöpft wird. Proaktives Lernen von Anderen ist selten anzutreffen, allenfalls findet man gelegentlich die Durchführung von Gesundheitstagen in Kooperation mit Krankenkassen sowie die Teilnahme von Personalverantwortlichen und Betriebsräten an überbetrieblichen Facharbeitskreisen und Weiterbildungsangeboten.

Generell zeigte sich, dass die gefundenen Ansätze eine hohe Varianz an Maßnahmen umfassen, die die Zielsetzung eint, die betrieblichen Abläufe wie die personelle Entwicklung zu sichern. Strukturelle, eher auf mittel- oder langfristige Effekte zielende Maßnahmen stehen dabei regelmäßig in direkter Nachbarschaft zu Ad-hoc-Entscheidungen. Erst im Zusammenspiel beider, partiell auch im Ausgleich jeweiliger Folgen, wirkt betriebliches Altersmanagement (notwendigerweise) als Maßnahmenbündel, welches (betriebliche) Flexibilität und Nachhaltigkeit konzeptionell zu vereinen sucht.

In den untersuchten Fallbetrieben haben wir drei Typen eines betrieblichen Alter(n)smanagements gefunden. Der Typ der (a) *strikten Einzelfallpolitik* verzichtet nahezu

vollständig auf systematisierende Schritte. Insbesondere bei kleinen Unternehmen liegt die Expertise häufig bei einer oder wenigen Personen (beispielsweise dem Inhaber oder Geschäftsführer), die das Sachgebiet Betriebliches Demografiemanagement nur eingeschränkt überblicken und Probleme eher situativ und reaktiv bearbeiten – wobei die Lösung relativ unvorhersehbar ist. Davon zu unterscheiden ist (b) eine *entstehende Systematik*, die Lernen aus Erfahrungen intendiert und hierzu mit Institutionen wie Krankenkassen und Versicherungsträgern kooperiert, um vom Einzelfall abstrahierte Lösungsmöglichkeiten für anstehende Problemlagen und Aufgaben zu entwickeln. In wenigen Fällen ließ sich (c) eine *professionalisierte Systematik* finden, die weitere Partner (Interessenverbände, Kammern, professionelle Anbieter) einbindet und gemeinsam passfähige Lösungen (u.a. hinsichtlich Sport und Ernährung) vorantreibt. Dabei ist zu beobachten, dass nicht nur verhaltenspräventive Maßnahmen als Mittel der Wahl zum Einsatz kommen, sondern auch verhältnispräventive Ansätze. Damit erfolgt ein partieller Schwenk von reaktiven zu proaktiven Ansätzen.

Eine vierte – aber bei unseren Fallbetrieben nicht präsente – Variante wäre (d) eine auf Dauer gestellte, *integrierte Systematik* im Sinne eines systemischen Heran-gehens (vgl. Schweitzer-Rothers/Bossmann 2013), die in prospektiv gestaltender Absicht Verhaltens- und Verhältnisprävention als zwei Seiten einer Medaille begreift. Neben der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitenden und einem integrierten Alters- wie Gesundheitsmanagement würde darin die nachhaltige Sicherung der Arbeitsfähigkeit des Belegschaftskörpers durch geeignete Maßnahmen in den Fokus rücken, auch mit Hilfe von Diversity Management. In diesem Stadium sollte erkannt sein, dass Investitionen in ein professionell aufgestelltes, integratives und systemisches Alterns- wie Gesundheitsmanagement genügend Früchte tragen, um daran festzuhalten.

Die umrissenen vier logischen Stufen der Entwicklung eines alter(n)sgerechten Personalmanagements müssen nicht zwingend auch empirisch durchlaufen werden. Welche Strategie Betriebe verfolgen, hängt von der wirtschaftlichen Situation der Betriebe ab. Ferner ist der Mangel an Ressourcen und Knowhow insbesondere bei kleinen Betrieben evident, und vielfach fehlt zudem eine Langfristperspektive. Den zeitlichen Horizont einer Langfriststrategie beziffert der Betriebsrat des größten im Sample befindlichen Betriebs mit 20 Jahren und umfasst damit Investitionsentscheidungen und Personalplanung gleichermaßen. In den anderen, kleineren Betrieben werden eher Zeiträume von bis zu fünf Jahren genannt, oft deutlich darunter. In den Interviews wurde oftmals von Eigentümerwechseln berichtet, gepaart mit unsicheren Phasen ungeklärter Investorenentscheidungen gerade auch hinsichtlich am Standort verbleibender Aufgabebereiche im Zuge konzernweiter Arbeitsteilung. Diese Phasen schweißten in der Regel Betriebsleitung und Mitarbeitervertretung zusammen und werteten einzelne

Personalentwicklungsaufgaben auf oder ab. Teils mussten Forschungs-, Marketing- oder Vertriebsaufgaben abgegeben, oder umgekehrt, hierfür neue Kapazitäten aufgebaut werden, was alternsspezifische Personalentwicklungsfragen deutlich in den Hintergrund drängte.

Die Ergebnisse verweisen darauf, dass die vorgefundenen Aktivitäten und Typen (soweit es sich nicht bloß um die statische Umsetzung der Tarifverträge handelt) weniger durch innerbetrieblich steigendes Problem-bewusstsein bzw. tarifvertragliche Anstöße angeregt werden als vielmehr durch eintretende Problemlagen, denen Personaler wie Betriebsräte häufig mit eingespielten Routinen begegnen. Überraschend ist das insofern, als die Chemiebranche einem hohen Sicherheitsstandard unterliegt, die Arbeitssicherheit einem systemischen Ansatz folgt und die chemische Industrie im bundesdeutschen Vergleich die umfassendsten demografiepolitischen Tarifregelungen aufweist (vgl. Fröhler 2014, S. 50). Aus den angesprochenen Gründen fehlt jedoch der Sprung zu einem systemischen Alter(n)smanagement, das Handlungsfelder wie Gesundheitsförderung, Weiterbildung und Arbeitsgestaltung integrieren würde. Das bestätigt in gewisser Weise die Ergebnisse der INQA-Studie von 2011 (vgl. Abschnitt 1) und spricht dafür, Tarifverträge dynamisch und zunächst auch mit der Option minimalistischer Betriebsvereinbarungen aufzusetzen und zugleich im Zeitverlauf weitergehende Schritte anzuschließen, um Lernprozesse und Erfahrungen in Gang zu setzen. Mögen diese zunächst v.a. als zusätzliche Aufgabe erscheinen, dürfte der einsetzende Professionalisierungseffekt jedoch mittelfristig positive Folgen haben – dies auch deshalb, weil Maßnahmen für bestimmte Altersgruppen anscheinend eher akzeptiert werden, wenn sie (in den entsprechenden Tarifvertragsregelungen) vorgeschrieben sind. In eine ähnliche Richtung argumentieren auch Buss/Kuhlmann (2013), wenn sie von der Einrichtung ständiger, betrieblicher Gremien in diesem Themenfeld sprechen. Sofern diese komplementär zu anderen bestehenden betrieblichen Foren angelegt sind und dadurch eigenständige Relevanz erhalten, dürften Systematik wie Professionalisierung einen Schub erfahren, die entstehenden Kosten aber ein gewichtiges Gegenargument sein. Die insbesondere für KMU geltende personelle wie finanzielle Ressourcenproblematik stellt sich als substanzielles Hindernis dar, den denkbaren Entwicklungsweg von (a) bis (d) überhaupt in Angriff zu nehmen. Diesbezüglich wäre zu überlegen, ob überbetriebliche, im sozialstaatlichen Sinne kollektive Lösungen realisiert werden und wie sie aussehen könnten.⁷

Für den Moment muss offen bleiben, ob das zumeist und nicht nur in KMU empirisch vorgefundene situative Reagieren, also das inkrementelle Vorgehen, nicht das normale Handeln darstellt und ein systemisches Management den Ausnahmefall bildet. Doch ungeachtet dessen deuten die in Abschnitt 3 benannten Aspekte vor dem Hintergrund der tatsächlichen Altersstrukturen in den Fallbetrieben auf einen steigenden demografiebezogenen Handlungsbedarf hin, der mit reinem *muddling through* immer weniger zu bewältigen sein wird. Einzelfallorientierung gerät dort an ihre Grenzen, wo steigende Zahlen Älterer und zunehmende Ersatzbedarfe lernende Betriebe mit einem systematischeren, präventiv und proaktiv ausgerichteten Personalmanagement erfordern. ■

7 Erste Ansätze wären dauerhafte branchenhomogene oder -heterogene, durch Impulse von Fachleuten befeuerte Arbeitskreise zu Personalthemen, die es zum Teil bereits gibt. Weitergehende Institutionalisierungsformen in Richtung korporatistischer Strukturen sind vorstellbar, etwa mittels Arbeitnehmer- und Wirtschaftskammern mit unterschiedlicher Finanzierungsgrundlage (vgl. Hönigsberger 2014; Klenk et al. 2012).

LITERATUR

- BA (Bundesagentur für Arbeit)** (2017): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse, Juni, Nürnberg
- Buss, K. P. / Kuhlmann, M.** (2013): Akteure und Akteurskonstellationen alter(n)sgerechter Arbeitspolitik, in: WSI-Mitteilungen 66 (5), S. 350–359, https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_43645_43656.htm
- Fehmel, T.** (2013): Sozialpolitik per Tarifvertrag. Ursachen und Folgen der Vertarifizierung sozialer Sicherung, SEU Working Paper 5/2013, Universität Leipzig
- Freidank, J. / Grabbe, J. / Kädttler, J. / Tullius, K.** (2011): Altersdifferenzierte und alternsgerechte Betriebs- und Tarifpolitik. Eine Bestandsaufnahme betriebspolitischer und tarifvertraglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, Dortmund
- Fröhler, N.** (2014): Neue Wege in den Ruhestand? Zur tariflichen und betrieblichen Regulierung des vorzeitigen Erwerbsausstiegs, Düsseldorf
- Fröhler, N.** (2015): Vom Staat zum Betrieb. Der Übergang in den Ruhestand im sozialpolitischen Wandel, in: Informationsdienst Altersfragen 42 (2), S. 13–19
- Hönigsberger, H.** (2014): Strategie für die Einführung einer Arbeitskammer in Brandenburg. Konzeptions- und Kommunikationsstudie, Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung (300), Düsseldorf
- Katenkamp, O. / Martens, H. / Georg, A. / Naegel, G. / Sporket, M.** (2012): Nicht zum alten Eisen! Die Praxis des Demographie-Tarifvertrags in der Eisen- und Stahlindustrie, Berlin
- Kapitza, I. / Kropp, D. / Metzmann, E. / Schlegel, U. / Schneider, C.** (2013): Projektabschlussbericht. „Umsetzung von Demografie-Tarifverträgen“ (Projekt DemTV), Hannover
- Ilmarinen, J. / Tempel, J.** (2012): Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen, Hamburg
- Klenk, T. / Weyrauch, P. / Haarmann, A. / Nullmeier, F.** (2012): Abkehr vom Korporatismus? Der Wandel der Sozialversicherungen im europäischen Vergleich, Frankfurt a. M. / New York
- Latniak, E. / Voss-Dahm, D. / Elsholz, U. / Gottwald, M. / Gerisch, S.** (2010): Umsetzung demografiefester Personalpolitik in der Chemischen Industrie. Inhaltliche und prozessuale Analyse betrieblicher Vorgehensweisen, Projektabschlussbericht, Duisburg/Nürnberg
- Schweitzer-Rothers, J. / Bossmann, U. (Hrsg.)** (2013): Systemisches Demografiemanagement. Wie kommt Neues zum Älterwerden ins Unternehmen, Wiesbaden

AUTOREN

SEBASTIAN BRANDL, Dr., Professor für Arbeits- und Berufssoziologie und Sozialpolitik an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA), Campus Schwerin. Arbeitsschwerpunkte: interaktive Arbeit in Netzwerken, demografischer Wandel und Beschäftigungsfähigkeit, nachhaltige Arbeit.

@ sebastian.brandl@hdba.de

PETER GUGGEMOS, Dr., Professor für Politikwissenschaft mit den Schwerpunkten Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik an der HdBA, Campus Mannheim. Themenfelder: Vergleichende Arbeitsmarktpolitik, Arbeitsmarktintegration Benachteiligter; Personalentwicklung mit Schwerpunkten Diversity-Management und Gesundheitsförderung.

@ peter.guggemos@arbeitsagentur.de

INGO MATUSCHEK, Dr., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie an der Universität Duisburg-Essen. Arbeitsschwerpunkte: (demografischer) Wandel der Arbeit, Subjektivierung und Digitalisierung von Arbeit, qualitative Methoden der Sozialforschung.

@ ingo.matuschek@uni-due.de