

Jürgen Strauß, Rainer Lichte

## **Generationenpolitik und Generationengerechtigkeit im Betrieb. Ergebnisse aus Betriebsfallstudien**

Abschlussbericht

---

### **Auf einen Blick...**

Welche Generationenstrukturen haben wir vorgefunden?

- Drei-Generationen-Betriebe kommen in unserem Sample nicht vor, da meist nur wenig Ältere beschäftigt sind.
- In vier Betrieben fanden wir zwei deutlich unterscheidbare Generationen, in zwei dagegen nur eine. Für uns ist eine betrieblich geprägte Generation eine Belegschaftsgruppe mit gleichen Tätigkeiten und aus benachbarten Altersklassen, die sich von der älteren oder jüngeren unterscheidet. Diese Unterschiede sind für Stabilität oder Wandel im Betrieb von Bedeutung.
- Wichtigstes Unterscheidungsmerkmal ist die Qualifikation, z.B. der Übergang von Angelernten zu Facharbeitern aufgrund veränderter Einstellungspolitik und damit verbundener Leistungspolitik im Betrieb. Das hat Konsequenzen für Zusammenarbeit und Konflikte innerhalb der Belegschaften.
- Ein-Generationen-Betriebe sind Betriebe, die längere Zeit nicht mehr einstellen. Dies ist für die betrieblichen Akteure durchaus ein Thema und ein Problem. Betriebsräte und Beschäftigte stellen sich dann vor, was anders wäre, wenn Nachwuchs eingestellt würde (z.B. erweiterte Optionen für Arbeitsteilung und Belastungsausgleich, Signal für die Zukunftsfähigkeit des Betriebs).

# Generationenpolitik und Generationengerechtigkeit im Betrieb

Ergebnisse aus Betriebsfallstudien



## **Autoren:**

Jürgen Strauß

Rainer Lichte

unter Mitarbeit von  
Christoph Schulte

Sozialforschungsstelle Dortmund  
Dortmund, im November 2008

gefördert durch die

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Projekt-Nr. 2005-781-3



# Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Vorwort.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>Ergebnisse im Überblick.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>I Einleitung: Hintergrund, Ziele und Methoden des Projekts.....</b>  | <b>11</b> |
| 1 Bezug zur gesellschafts - und betriebspolitischen Debatte.....  | 13        |
| 2 Skizze zum Forschungsstand.....   | 17        |
| 3 Ziele und Fragestellungen des Projekts .....  | 22        |
| 4 Auswahl der Untersuchungsbetriebe .....   | 24        |
| 5 Methodisches Vorgehen.....  | 27        |
| <b>II Fallstudien: Generationen und Gerechtigkeit in Betrieben.....</b>   | <b>31</b> |
| <b>Fallstudie Betrieb A: Laborarbeit in der Chemieindustrie (Spezialanalytik).....</b>                            | <b>31</b> |
| 1 Betrieb, Berufsgruppe und Handlungsfeld.....  | 31        |
| 1.1 Der Betrieb: Analytik-Dienstleister.....  | 32        |
| 1.2 Die Berufs-/Tätigkeitsgruppe: Laboranten/innen.....   | 35        |
| 1.3 Das Handlungsfeld: Langzeitkonten.....  | 37        |
| 2 Generationen und Gerechtigkeit im Betrieb .....   | 39        |
| 2.1 Alt und Jung – Generationen im Betrieb .....  | 39        |
| 2.2 Alt und Jung – altersgerechte Arbeit .....  | 43        |
| 2.3 Das Handlungsfeld als Lösungsansatz .....   | 47        |
| 2.4 Gerechtigkeitsmuster – Ausprägungen.....  | 52        |
| 2.5 Gerechtigkeitsmuster – Einflussfaktoren.....  | 56        |
| 3 Wandel der Leistungspolitik formt „ältere“ und „jüngere“ Generation und verändert<br>Gerechtigkeitsmuster ..... | 58        |
| <b>Fallstudie Betrieb B: Laborarbeit in der Chemieindustrie (Routineanalytik).....</b>                            | <b>59</b> |
| 1 Betrieb, Berufsgruppe und Handlungsfeld.....  | 60        |
| 1.1 Der Betrieb: Analytik-Dienstleister.....  | 61        |
| 1.2 Die Berufs-/Tätigkeitsgruppe: Laboranten/innen .....  | 64        |
| 1.3 Das Handlungsfeld: Langzeitkonten.....  | 67        |
| 2 Generationen und Gerechtigkeit im Betrieb .....   | 67        |
| 2.1 Alt und Jung – Generationen im Betrieb .....  | 67        |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 2.2 | Alt und Jung – altersgerechte Arbeit .....                                 | 69 |
| 2.3 | Das Handlungsfeld als Lösungsansatz .....                                  | 71 |
| 2.4 | Gerechtigkeitsmuster – Ausprägungen.....                                   | 72 |
| 2.5 | Gerechtigkeitsmuster – Einflussfaktoren.....                               | 75 |
| 3   | Eine übriggebliebene mittlere Generation vermisst Jüngere und Ältere ..... | 76 |

#### **Fallstudie Betrieb C: Messwartentätigkeit in der Chemieindustrie.....78**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Betrieb, Berufsgruppe und Handlungsfeld.....                                | 78 |
| 1.1 | Der Betrieb: Hersteller von Silica und Silikaten .....                      | 78 |
| 1.2 | Die Berufs-/Tätigkeitsgruppe: Anlagenfahrer.....                            | 82 |
| 1.3 | Das Handlungsfeld: Gruppenarbeit/Qualifizierung.....                        | 84 |
| 2   | Gerechtigkeitsmuster im Umgang mit Alt und Jung im Betrieb .....            | 86 |
| 2.1 | Alt und Jung – Generationen im Betrieb .....                                | 86 |
| 2.2 | Umgang mit Alt und Jung im Betrieb .....                                    | 89 |
| 2.3 | Das Handlungsfeld als Lösungsansatz .....                                   | 90 |
| 2.4 | Gerechtigkeitsvorstellungen der betrieblichen Akteure .....                 | 92 |
| 2.5 | Gerechtigkeitsmuster: Einflussfaktoren und Wandlungen.....                  | 94 |
| 3   | Umbruch in der Stammgeneration: Ältere Angelernte werden Facharbeiter ..... | 95 |

#### **Fallstudie Betrieb D: Anlagenbedienung in der Chemieindustrie.....98**

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 1   | Betrieb, Berufsgruppe und Handlungsfeld.....                                    | 98  |
| 1.1 | Der Betrieb: Hersteller von Körperpflegeprodukten.....                          | 98  |
| 1.2 | Die Berufs-/Tätigkeitsgruppe: Anlagenbediener .....                             | 100 |
| 1.3 | Das Handlungsfeld: Personalentwicklung/Qualifizierung .....                     | 102 |
| 2   | Generationen und Gerechtigkeit im Betrieb.....                                  | 103 |
| 2.1 | Alt und Jung – Generationen im Betrieb .....                                    | 103 |
| 2.2 | Alt und Jung – Altersgerechte Arbeit.....                                       | 106 |
| 2.3 | Das Handlungsfeld als Lösungsansatz .....                                       | 107 |
| 2.4 | Gerechtigkeitsmuster – Ausprägungen.....  | 108 |
| 2.5 | Gerechtigkeitsmuster – Einflussfaktoren.....                                    | 109 |
| 3   | Angelernten- und Facharbeitergeneration: zwischen Annäherung und Spaltung ..... | 110 |

#### **Fallstudie Betrieb E: Endmontage in der Automobilindustrie.....112**

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 1   | Betrieb, Berufsgruppe und Handlungsfeld.....                   | 112 |
| 1.1 | Der Betrieb: PKW-Hersteller.....                               | 112 |
| 1.2 | Die Berufs-/ Tätigkeitsgruppe: Arbeiter in der Endmontage..... | 115 |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 1.3   | Das Handlungsfeld: Altersgemischte Gruppen .....                    | 117 |
| 2   | Gerechtigkeitsmuster im Umgang mit Alt und Jung im Betrieb .....    | 118 |
| 2.1   | Alt und Jung – Generationen im Betrieb .....                        | 118 |
| 2.2   | Umgang mit Alt und Jung im Betrieb .....                            | 120 |
| 2.3   | Das Handlungsfeld als Lösungsansatz .....                           | 121 |
| 2.4   | Gerechtigkeitsvorstellungen der betrieblichen Akteure .....         | 123 |
| 2.5   | Gerechtigkeitsmuster: Einflussfaktoren und Wandlungen .....         | 129 |
| 3   | Ungewisse Perspektive in einem Ein-Generationen-Betrieb.....        | 131 |
| <br>Fallstudie Betrieb F: Komponentenfertigung in der Automobilzulieferindustrie..... |   | 134 |
| 1   | Betrieb, Berufsgruppe und Handlungsfeld.....                        | 134 |
| 1.1   | Der Betrieb: Automobilzulieferer.....                               | 134 |
| 1.2   | Die Berufs-/Tätigkeitsgruppe: Produktionsarbeiter .....             | 138 |
| 1.3   | Das Handlungsfeld: Arbeitsgestaltung.....                           | 141 |
| 2   | Gerechtigkeitsmuster im Umgang mit Alt und Jung im Betrieb .....    | 143 |
| 2.1   | Alt und Jung – Generationen im Betrieb .....                        | 143 |
| 2.2   | Umgang mit Alt und Jung im Betrieb .....                            | 146 |
| 2.3   | Das Handlungsfeld als Lösungsansatz .....                           | 147 |
| 2.4   | Gerechtigkeitsvorstellungen der betrieblichen Akteure .....         | 149 |
| 2.5   | Gerechtigkeitsmuster: Einflussfaktoren und Wandlungen .....         | 151 |
| 3   | Die Stammgeneration der Angelernten: auf dem Weg an den Rand? ..... | 153 |
| <br>III Ergebnisse und Schlussfolgerungen.....  |   | 155 |
| 1   | Generationen und Generationenpolitik im Betrieb .....               | 158 |
| 2   | Gerechtigkeitsmuster im Betrieb.....                                | 164 |
| 3   | Theoretischer Ertrag .....  | 171 |
| 4   | Praktischer Ertrag .....  | 174 |
| <br>Literaturverzeichnis.....   |   | 178 |



## **Vorwort**

Das Projekt "Generationenpolitik und Generationengerechtigkeit im Betrieb" wurde von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und vom 1. Januar 2006 bis 31. Dezember 2008 an der Sozialforschungsstelle in Dortmund bearbeitet.

In betrieblichen Fallstudien sollte geklärt werden, ob eine Generationen- und Gerechtigkeitsperspektive auf Betriebe für das Verständnis von und den Umgang mit Fragen altersgerechter Arbeit fruchtbar und weiterführend ist. Mit diesem Bericht legen wir die Analyse unserer sechs Fallstudien vor. Bereits 2007 haben wir in einer ersten Publikation „Alt und Jung im Betrieb gerecht werden“ die Ergebnisse einer Literatur- und Presseanalyse vorgelegt (Strauß u. a. 2007).

Die Betriebserhebungen erstreckten sich von Anfang 2007 bis April 2008. Es war nicht immer einfach, Betriebe und Betriebsräte für dieses Projekt zu gewinnen. Das lag z. T. daran, dass die Betriebe begonnen hatten eigene Projekte zur Alterspolitik im Betrieb aufzulegen, aber auch daran, dass unsere Fragestellungen nicht jedem unmittelbar einleuchteten.

Während der Erhebungen war in den Betrieben „die Welt noch in Ordnung“, die Auftragslage war gut. Mittlerweile hat sich die Situation in einzelnen Betrieben verändert. Einige Betriebe haben Aufträge in bestimmten Segmenten verloren. Diese Entwicklungen konnten wir in unseren Fallstudien nicht mehr berücksichtigen. Dennoch brauchen wir von unseren Interpretationen nichts zurückzunehmen. Möglicherweise stellen sich einige Szenarien sogar schneller ein, als wir vermutet haben.

Wir möchten an dieser Stelle allen betrieblichen Akteuren ausdrücklich danken, die sich an unseren Erhebungen beteiligt haben, sich für Diskussionen mit uns zur Verfügung stellten und uns wichtige Anregungen für die Analyse gaben. Ohne ihre engagierte Unterstützung hätten wir diese Arbeit nicht machen können.

Wir danken unserem Beirat für die anregenden Diskussionen und kritischen Hinweise im Laufe des Projekts und der Hans-Böckler-Stiftung für ihre Förderung und die sachverständige und engagierte Betreuung durch Sebastian Brandl.

Neben den Autoren haben auch Daniel Tech, Lars Mönnighoff und Catherine Tiedemann zeitweilig im Projekt mitgearbeitet. Auch ihnen sei an dieser Stelle für ihre Beiträge zum Vorhaben gedankt. Sie waren vor allem an den ersten Erhebungen beteiligt und haben an der oben erwähnten Publikation mitgewirkt. Nicht zuletzt danken wir Renate Griffiths, die mit der notwendigen Gelassenheit und Sorgfalt die Erstellung dieses Berichts besorgt hat.

Rainer Lichte, Jürgen Strauß, Dortmund im November 2008



## **Ergebnisse im Überblick**

### **Fragestellungen**

Das Pilotprojekt „Generationenpolitik und Generationengerechtigkeit im Betrieb“ versteht sich als Beitrag zur Überwindung von Defiziten im betrieblichen und wissenschaftlichen Umgang mit alternden Belegschaften: der mangelnden Beachtung von Generationen und von Gerechtigkeitsnormen im Umgang mit Alt und Jung.

Es geht um ein differenziertes Verständnis von Altersgruppen. Wir fragen danach, ob und wann Belegschaftsgruppen unterschiedlichen Alters als betrieblich geprägte Generationen verstanden werden können.

Des Weiteren geht es um betriebliche Normen und Werte im Umgang mit Alt und Jung im Betrieb. Wir fragen, welche Gerechtigkeitsvorstellungen Betriebsräte und Management leiten, die Jung und Alt im Betrieb gerecht werden wollen.

Die Beantwortung dieser Fragen erscheint uns aus wissenschaftlicher und auch aus praktischer Perspektive wichtig. Wenn Generationen und Soll-Vorstellungen über ihre gerechte Behandlung in Betrieben identifiziert werden können, wird es leichter fallen, unterschiedliche Interessen von Jung und Alt zu verstehen und auszubalancieren.

### **Methoden**

Im Zentrum des explorativen Projekts steht die Analyse von sechs betrieblichen Fallstudien aus den Branchen Chemie- und Automobilindustrie. Wir haben uns in jedem Betrieb auf eine wichtige Berufs- bzw. Tätigkeitsgruppe und auf ein Handlungsfeld, mit dem alternsgerechte Arbeit gefördert werden soll, konzentriert: z.B. auf Laboranten/innen und Langzeitkonten oder auf Arbeiter/innen in der Endmontage und Gruppenarbeit.

Unser methodischer Ansatz ist qualitativ: Es geht uns nicht um Repräsentativität, sondern um eine differenzierte Erkundung von Generationen und Generationengerechtigkeit mit Hilfe von Betriebs- und Arbeitsplatzbegehungen, ausführlichen Leitfaden-Interviews mit Betriebsräten und Managementvertretern, Gruppendiskussionen mit Beschäftigten und Betriebsräten, erwerbsbiografischen Interviews mit Beschäftigten sowie von Daten- und Dokumenten-Analysen.

Wichtig ist uns dabei, die Frage nach Generationen und Generationengerechtigkeit aus den unterschiedlichen Perspektiven der betrieblichen Akteure vergleichend zu beleuchten. Die Betriebsfallstudien haben wir durch Literatur- und Presseanalysen zur Thematik „Generationen und Gerechtigkeit“ vorbereitet (s. Strauß u.a. 2007) und durch ein Weiterbildungskonzept zur gleichen Thematik flankiert (Strauß, Lichte 2008).

**Was sind unsere zentralen Ergebnisse?****Zwei-Generationen- und Ein-Generationen-Betriebe**

Wir haben unterschiedliche Generationenstrukturen in den Fallstudienbetrieben vorgefunden. Drei-Generationen-Betriebe kommen in unserem Sample nicht vor. Das liegt vor allem daran, dass ältere Beschäftigte (über 50 bzw. 55 Jahre), wenn sie überhaupt vorkommen, nur eine kleine Minderheit ausmachen. Vier der sechs untersuchten Betriebe weisen zwei deutlich voneinander unterscheidbare Generationen in den Untersuchungsgruppen auf, zwei Betriebe dagegen nur eine Generation.

Wir sprechen von einer betrieblichen Generation, wenn eine Belegschaftsgruppe mit gleichen Tätigkeiten und aus benachbarten Altersklassen eine betriebliche Prägung aufweist, die sie von vorhergehenden oder nachfolgenden Belegschaftsgruppen unterscheidet, wenn diese Generationen in Beziehung zueinander stehen und die Unterschiede für die betriebliche Stabilität oder den betrieblichen Wandel von Bedeutung sind. Als wichtigstes Unterscheidungsmerkmal hat sich die Qualifikation herausgestellt. Am Beispiel: Die Stammgeneration von Produktionsarbeitern/innen besteht aus für die Tätigkeit Angelernten, die nachfolgende Generation hat aufgrund veränderter Einstellungskriterien eine einschlägige Berufsausbildung absolviert. Generationen in diesem Sinne spiegeln demnach Veränderungen der Einstellungspolitik und, so können wir ergänzen, auch der Leistungspolitik der Betriebe. Und die jeweiligen Generationenstrukturen haben Konsequenzen für die Zusammenarbeit und für Konflikte innerhalb der Belegschaften (s.u.).

Wie verhält es sich nun mit sogenannten Ein-Generationen-Betrieben? In unserem Sample sind es Betriebe, die seit geraumer Zeit keinen Nachwuchs bzw. nur Leiharbeiter einstellen. Für diese Betriebe ist die Monostruktur einer Generation, die „vor sich hin altert“ aus der Perspektive betrieblicher Akteure durchaus ein Thema und auch ein Problem. So fingieren Betriebsräte und auch Beschäftigte Generationen-Beziehungen, d.h. sie stellen sich vor, was anders (und besser) wäre, wenn betriebliche Nachfolger eingestellt würden. Dies könnte aus ihrer Sicht z.B. erweiterte Optionen für Arbeitsteilung und Belastungsausgleich bedeuten, es wäre als soziale Bereicherung willkommen und nicht zuletzt wäre es ein Signal für die Zukunftsfähigkeit des Betriebs.

**Generationenpolitik**

Generationen im Betrieb entstehen u.a. durch die betriebliche Einstellungspolitik. Dazu zählen Einstellungszahlen, -phasen und -zyklen, die sich in der Altersstruktur abbilden und Einstellungskriterien, die sich häufig im Laufe der Zeit verändern (s.o.). Hintergrund für veränderte Kriterien sind u.a. Änderungen der Leistungspolitik, die z.B. auf erweiterte und flexiblere Einsatzmöglichkeiten der Beschäftigten abstellen. Diese sich verändernden Kriterien und entsprechende Erwartungen begünstigen ein unterschiedliches Arbeits- und Sozialverhalten der Beschäftigten und erleichtern oder erschweren ihre Zusammenarbeit, z.B. durch sich ergänzende Fähigkeiten oder durch Konkurrenz um Lohn oder Aufstieg.

Diese Kooperations- und Konfliktbeziehungen zwischen Generationen im Betrieb werden von den betrieblichen Akteuren im Management und in den Betriebsräten auf die eine oder andere Weise gefördert oder geschlichtet, genutzt oder ausbalanciert. So kann z.B. durch eine geschickte Nutzung unterschiedlicher Fähigkeiten wie Erfahrungswissen und die Kenntnis von Steuerungstechniken die betriebliche Arbeitsteilung optimiert werden. Konflikte um betriebliche Karrieren können geschürt oder, z.B. durch Qualifizierungsmöglichkeiten für Ältere gemildert werden. Wir nennen dies Generationenpolitik. Sie entscheidet mit über erwerbsbiografische Chancen der unterschiedlichen Generationen, über das Betriebsklima und über das Verhältnis von Stabilität und Wandel im Betrieb.

### **Generationengerechtigkeit – Muster**

Bei ihrer Generationenpolitik lassen sich die betrieblichen Akteure von Gerechtigkeitsorientierungen im Hinblick auf Jung und Alt leiten. Solche Orientierungen drücken aus, was aus Sicht der Akteure älteren und jüngeren Mitarbeitern/innen jeweils „zusteht“ und „zukommt“, was von ihnen legitimer Weise erwartet werden kann und was man ihnen schuldig ist. Wir haben drei so genannte Gerechtigkeitsmuster, die Leistungserwartungen betreffen, als betriebliche Leitlinien zur Diskussion gestellt: Ein traditionelles Muster, das kompensatorisch angelegt ist („In der Jugend ranklotzen, dafür im Alter geschont werden“), ein Muster, das sich strikt an Leistung orientiert („Unabhängig vom Alter die gleiche Leistung erbringen“) und ein Muster, das Vorsorge mit einbezieht („In jedem Alter in etwa die gleiche Leistung, aber auch Vorsorge für Gesundheit und Qualifikation“).

Die Befragten in unserem Sample präferieren mehrheitlich ein Muster, das wir als „gleiche Leistungsanforderungen plus Vorsorge“ kennzeichnen. Besondere Rechte für Ältere werden jedenfalls als Leitlinie abgelehnt oder doch reserviert betrachtet. Man findet es richtig, am Maßstab von in etwa gleicher Leistung für alle unabhängig vom Alter festzuhalten. Dafür, quasi um das zu ermöglichen oder zu gewährleisten, wird die Notwendigkeit von Prävention betont, allerdings mit unterschiedlichen Akzenten auf Verhaltens- und Verhältnisprävention.

Ein striktes Leistungsprinzip ohne Ansehen der Person wird nicht nur von Betriebsräten, sondern auch von der Mehrheit der Managementvertreter abgelehnt. Auch ein Tausch von mehr Leistung in jüngeren Jahren gegen Schonung im Alter findet bei der Mehrheit der Befragten keine Zustimmung. Eine Reihe von Betriebsräten kann diesem kompensatorischen Muster allerdings etwas abgewinnen, insbesondere im Hinblick auf die Schonung von Älteren.

### **Generationengerechtigkeit – Einflussfaktoren und Wandlungen**

Präferenzierung durch Befragte ist etwas anderes als Geltung im Betrieb. In vier von sechs Betrieben gilt nach Einschätzung der Befragten, jedenfalls in der offiziellen Geschäftspolitik, ein striktes Leistungsprinzip, unabhängig vom Alter. Wir betonen „in der offiziellen Geschäftspolitik“ und meinen damit, je weiter man sich von den Geschäftsleitungen entfernt, je näher man dem betrieblichen Arbeitsalltag kommt, desto mehr wird die Striktheit des Leistungsprinzips

aufgelockert durch Berücksichtigung von individuellen Stärken und Schwächen, Fähigkeiten und Möglichkeiten.

Als Tendenz konnten wir eine Erosion von Senioritätsprinzipien und ihre Ablösung durch eine für Alle geltende Hochleistungspolitik feststellen, die allerdings zunehmend mit Vorsorgeelementen verbunden wird.

Dieses Muster eines Umgangs mit der Belegschaft, das hohe Leistungsanforderungen an Alle betont und sich gleichzeitig um gute Voraussetzungen für diese Leistung kümmert, wird durch eine spezifische Konstellation unserer Untersuchungsbetriebe begünstigt. Dazu zählen eine Verbindung mit international tätigen, umsatzstarken Konzernen, eine Dauerpräsenz der „Standortfrage“ vermittelt über Benchmarks, das Wirken einflussreicher Betriebsräte, die bislang erfolgreich eine Tradition sozialer Absicherung und Fürsorge vertreten und nicht zuletzt qualifizierte Belegschaften, die nicht ohne weiteres austauschbar sind und „gepflegt“ werden müssen.

### **Theoretischer Ertrag**

Die Generationen- und die Gerechtigkeitsperspektive ermöglichen konzeptionelle Differenzierungen, die für das Verständnis des betrieblichen Umgangs mit altersgerechter Arbeit relevant sind. Die Generationenperspektive erlaubt einen erweiterten Blick auf betriebliche Sozialstrukturen in ihrer Entstehung, ihrer aktuellen Realität und ihrem Wandel. So können z.B. einschneidende Veränderungen der betrieblichen Rahmenbedingungen und gravierende Veränderungen des Zugangs von Nachwuchskräften zur Bildung von Generationen beitragen. Gruppen unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Verweildauer im Betrieb können durch betriebliche Prägungen zu sozialen Gruppen werden, die jeweils eigene Ressourcen, Werte und Ansprüche haben und durch ihre Kooperation und ihre Konflikte zum betrieblichen Wandel beitragen. Altersgerechte Arbeit kann in dieser Perspektive als Ausbalancierung von Generationen-Ressourcen, -Interessen und -Normen verstanden werden.

Die Gerechtigkeitsperspektive ermöglicht Einblicke in wenig beachtete Aspekte betrieblicher Normen und Tauschbeziehungen. Die Figur eines erwerbsverlaufsbezogenen, ausgeglichenen bzw. gerechten Verhältnisses von Geben und Nehmen (Reziprozität), das Ansprüche begründet und Verpflichtungen auferlegt, ist gut geeignet, sozialmoralische Rahmenbedingungen für altersgerechte Arbeit in Betrieben aufzuhellen (s. die Abschnitte zu den Gerechtigkeitsmustern und ihren Wandlungen). Wir meinen, dass dieses Konzept gehaltvoller ist als die bislang zur Klärung von normativen Aspekten altersgerechter Arbeit herangezogenen Betriebskultur- und Diversity-Ansätze.

### **Praktischer Ertrag**

Die angesprochene Ausbalancierung von Generationeninteressen und -erwartungen könnte einen wichtigen Aspekt eines mitarbeiter- und erwerbsverlaufsbezogenen Leitbildes in Betrieben darstellen. Eine darauf gerichtete Betriebspolitik nennen wir Generationenpolitik. Sie setzt Sensibilität für die Unterschiedlichkeit der betrieblichen Generationen voraus, für ihre Bezie-

hungen sowie für Interessenausgleiche, die den Arbeitnehmern/innen und zugleich dem Betrieb zugute kommen.

Dabei ist zu fragen, welche Rolle jeweils Managementvertreter und Betriebsräte als Repräsentanten von betrieblichen Generationen spielen, ob sie z.B. einer Generation näher oder ferner stehen. In unserem Sample fungieren z.B. die Betriebsräte als Repräsentanten der gesamten Belegschaft, haben aber häufig eine besondere Affinität zu den Belegschaftsteilen mit einer längeren Verweildauer im Betrieb.

Wir plädieren dafür, bei den betrieblichen Bemühungen um altersngerechte Arbeit sich nicht nur auf die üblichen Instrumente wie Altersstruktur-, Qualifikations- und Gefährdungsanalysen zu stützen, sondern auch Generationen- und Gerechtigkeitsanalysen mit zu berücksichtigen, um Orientierungen und Erwartungen, Kooperationsmöglichkeiten und Konfliktlinien von bzw. zwischen Jüngeren und Älteren im Betrieb mit einbeziehen zu können. Wir erstellen dazu ein Weiterbildungskonzept mit entsprechenden Beispielen.

## I Einleitung: Hintergrund, Ziele und Methoden des Projekts

Lange hat es gedauert, bis die Erkenntnis Allgemeingut geworden ist: Die Belegschaften in den Betrieben werden (im Schnitt) immer älter. Die Möglichkeiten, dass ältere Beschäftigte sozialverträglich aus dem Betrieb ausscheiden können, stoßen an Grenzen und werden für die Betriebe teurer. Junge Nachwuchskräfte werden rarer. Seit fast zwei Jahrzehnten werden verstärkt Forschungs- und Umsetzungsprojekte zum Umgang mit dem demografischen Wandel in den Betrieben durchgeführt. Mittlerweile liegen dazu eine solche Fülle an Literatur und Ratschlägen aus betrieblichen Modellvorhaben vor, dass die Situation für die betrieblichen Akteure eher unübersichtlich geworden ist. In bedeutenden Branchen (Chemie-, Metall- und Elektro- und Stahlindustrie) haben Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften Tarifvereinbarungen zur Bewältigung des demografischen Wandels abgeschlossen. Dennoch gibt es einige wichtige Lücken.

Wenig beleuchtet wird bisher in Forschungsprojekten zu älter werdenden Belegschaften und zu alternsgerechter Arbeit die Rolle von Betriebsräten, die aber in den erwähnten Tarifvereinbarungen zu wichtigen Umsetzungsakteuren werden sollen. Was Betriebsräte (und Management) im Hinblick auf unterschiedliche Altersgruppen und Generationen im Betrieb als gerecht ansehen, an welchen Normen und Werten sie sich dabei orientieren, ob diese Normen einem Wandel unterliegen und welchen Stellenwert sie überhaupt haben, wird kaum analysiert. Dabei besteht zumeist Übereinstimmung darüber, dass betriebliches Handeln auch in diesem Feld durch Interessen bestimmt wird und sich zugleich an Normen und Werten orientiert und dass Letzteres für die Stabilität von Handlungsmotiven, für kollektives Handeln, für Legitimationen etc. von Belang ist.

Betriebsräte sind seit jeher wichtige Akteure und Instanzen von betrieblicher Generationenpolitik, einer Politik, die Chancen und Risiken von „Jungen“ und „Alten“ im Betrieb mit bestimmt. Sie sind auch Akteure und Instanzen eines komplexen „Gerechtigkeitsmanagements“, einer auf Ausgleich zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie zwischen Arbeitnehmergruppen bedachten Wahrnehmung, Anerkennung und auch Steuerung unterschiedlicher Gerechtigkeitserwartungen. Generationengerechtigkeit ist mittlerweile in der staatlichen Sozialpolitik ein geläufiges Argument für den Umbau des sozialen Sicherungssystems geworden, im Betrieb spielt sie als Orientierungsmuster für arbeits- und sozialpolitisches Handeln eher eine untergründige und bislang wenig geklärte Rolle. Hier setzt das Projekt an und will einige offene Fragen klären helfen.

Um keine überhöhten Ansprüche und Erwartungen aufkommen zu lassen, sei an dieser Stelle auf den explorativen Charakter des Projektes hingewiesen, darauf, dass die Ergebnisse keine Repräsentativität beanspruchen können, aber eine „dichte Beschreibung“ vorgefundener Gerechtigmuster liefern und Faktoren benennen, die sie beeinflussen.

In *praktischer* Absicht will das Projekt den Akteuren, die mit der Bewältigung des demografischen Wandels in Betrieben befasst sind, und hier insbesondere Betriebsräten, Hilfestellungen zur Beurteilung und Entscheidung der sich dabei ergebenden Fragen von Generationenpolitik und Generationengerechtigkeit geben. Dabei beziehen wir uns konkret auf die betriebliche

Verhandlungspraxis und auf tarifliche und betriebliche Regelungen in unterschiedlichen Handlungsfeldern.

In *wissenschaftlicher* Hinsicht geht es darum, explorativ die Tragfähigkeit und Reichweite der Begriffe Generation und Generationengerechtigkeit im betrieblichen Kontext auszuloten und mit ihrer Hilfe sozialmoralische Standards im Umgang von Betriebsräten und Management mit Beschäftigten bzw. Erwerbspersonen unterschiedlichen Alters zu erheben und zu analysieren.

Dazu haben wir eine Kombination explorativ angelegter empirischer Studien und konzeptioneller Arbeiten gewählt, deren Ergebnisse wir in einem Bildungskonzept zusammenführen. Das Vorhaben gliedert sich in drei Stränge:

- Aufbereitung von Literatur und Presseerzeugnissen mit dem Ziel der begrifflichen und argumentativen Klärung von sozialmoralischen Aspekten des Umgangs mit Alter, Altern und unterschiedlichen Generationen im Betrieb. Dazu haben wir im Juni 2007 eine Broschüre mit dem Titel „Jung und alt im Betrieb gerecht werden“ vorgelegt (Strauß u.a. 2007).
- Kontrastierende betriebliche Fallstudien zu Generationenpolitik und Generationengerechtigkeit in zwei Branchen, unterschiedlichen Berufsgruppen und Handlungsfeldern. Davon handelt der vorliegende Bericht.
- Entwicklung eines Bildungskonzepts für Betriebsräte und gewerkschaftliche Akteure zu sozialmoralischen Standards und zu Strategien des Umgangs mit Alter, Altern und Generationen im Betrieb vor dem Hintergrund der jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen. Dieses Konzept wird in einem gesonderten Bericht vorgelegt.

Im Zentrum des Projektes steht die Herausarbeitung von Belegschaftsgruppen, die als Generationen verstanden werden können, und von Mustern der Generationengerechtigkeit, an denen sich Betriebsräte und Manager bei ihren Entscheidungen in unterschiedlichen betrieblichen Handlungsfeldern orientieren. Unter Mustern von Generationengerechtigkeit verstehen wir generelle Normen und Werte im Hinblick darauf, was unterschiedlichen Generationen im Betrieb aktuell und auf den Erwerbsverlauf bezogen von Seiten der Arbeitgeber und im Generationenverhältnis „zusteht“ und „zukommt“. Für uns hat Generationengerechtigkeit zwei wichtige Aspekte:

- Wie werden Arbeitgeber unterschiedlichen Erwerbs- und Lebenslagen von Jungen und Alten im Betrieb gerecht? (Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen) und
- Wie werden Ressourcen und Lasten, Rechte und Pflichten zwischen den Generationen im Betrieb gerecht verteilt? (Arbeitnehmer-Arbeitnehmer-Beziehungen).

Auf beides können Betriebsräte und Management Einfluss nehmen, und sie tun das in der Regel auch.

Mit den beginnenden Auseinandersetzungen über die betriebliche Bewältigung des demografischen Wandels und den dabei aufbrechenden Widersprüchen (z.B. länger arbeiten im engem

Arbeitsmarkt und unter ständig wachsenden Leistungsvorgaben) wird es notwendig, entsprechende Gerechtigkeitsvorstellungen zu benennen und zu begründen (z. B.: Was ist nach welchen Normen, Werten und Prinzipien welchen Gruppen zuzumuten und was nicht?). So sind z.B. die Fragen, wie mit besonderen Rechten von Älteren („Senioritätsrechten“) umgegangen werden soll und was von Arbeitszeitmodellen zu halten ist, die nach Alter gestaffelt sind, ohne Entfaltung der zugrunde liegenden Gerechtigkeitsvorstellungen und -kriterien kaum zureichend zu beantworten.

## **1      Bezug zur gesellschafts- und betriebspolitischen Debatte**

Das Projekt bezieht sich auf die gesellschafts- und sozialpolitische Debatte zur Bewältigung des demografischen Wandels, in der Generationengerechtigkeit von Vielen als Leitlinie ihrer Orientierung angeführt wird. Diese gesellschaftspolitische Debatte markiert aber eher den Rahmen, das Projekt selbst richtet sich im Kern auf betriebspolitische Fragen der Bewältigung des demografischen Wandels und in diesem Zusammenhang auf den Stellenwert von Generationengerechtigkeit. Je nachdem, ob gesellschafts- oder betriebspolitische Fragen in Vordergrund stehen, bekommen die Begriffe Generationen, Gerechtigkeit und Generationenverhältnisse unterschiedliche Bedeutungen, und es ergeben sich ganz unterschiedliche Problemfelder, Akteure und Handlungskonstellationen. Deren detaillierte Analyse war Anspruch und Ziel des Projekts. Diese Unterschiede bedeuten nicht, dass es keine Überschneidungen und Wechselwirkungen zwischen den betriebs- und gesellschaftspolitischen Handlungsfeldern und Debatten gibt. Denn rentenpolitische Entscheidungen haben z. B. offensichtlich Auswirkungen auf betriebsinterne Arbeitsmärkte, und betriebspolitische Entscheidungen über Lebensarbeitszeitkonten sind sozialpolitisch nicht neutral.

### **Generationengerechtigkeit im gesellschaftspolitischen Kontext**

In der aktuellen gesellschaftlichen Diskussion über die sozial- und arbeitsmarktpolitische Bewältigung des demografischen Wandels werden zu Generationengerechtigkeit kontroverse Vorstellungen vorgetragen. Es ist umstritten, was konkret unter Generationengerechtigkeit zu verstehen ist (z.B. welche Dimensionen von Generationenverhältnissen und -beziehungen in Betracht zu ziehen sind), welchen Stellenwert dieses Konzept in der aktuellen Debatte hat und haben sollte (Stichworte z.B. : erweiterter Gerechtigkeitsbegriff versus Problemverschiebung) und welche Sachverhalte und Entwicklungen damit analysiert werden können (z.B. System- und Verteilungsfragen der Rentenversicherung).

Auf dem einen Pol wird betont, dass bislang schwerwiegend gegen Generationengerechtigkeit verstoßen wurde und werde, und zwar zu Lasten der jungen und mittleren Generation. Das wird vor allem mit dem Vergleich der Aufwendungen und (zu erwartenden) Auszahlungen der Rentenversicherung von Rentnern und rentennahen Jahrgängen einerseits und den jungen und mittelalten Erwerbstätigen andererseits belegt. Diese Diagnose dient u.a. der Legitimation von Einschnitten in soziale Besitzstände der älteren bzw. Rentner-Generation. Sie geht einher mit der Befürchtung, es könnte ein schwerwiegender Generationenkonflikt oder gar Generati-



onenkrieg entstehen. Nach diesem Verständnis ist (eine enge Interpretation von) Generationengerechtigkeit ein Schlüssel für die Interpretation und für die praktische Bewältigung von Verteilungsfragen.

Auf dem anderen Pol wird Generationengerechtigkeit auf umfassende finanzielle und soziale Austauschverhältnisse und -beziehungen zwischen den Generationen bezogen („Generationengerechtigkeit ist mehr als Rentenfinanzierung“, Kohli 2002). Darüber hinaus wird die Hervorhebung von Gerechtigkeit *zwischen* den Generationen als übergeordneter Maßstab als (neoliberale) Ideologie gekennzeichnet, als Verschleierung sozialer Ungleichheiten *innerhalb* von Generationen, als Legitimation von Sozialabbau und als Verdrängung sozialpolitischer Alternativen. Die Rede vom Generationenkonflikt hat nach diesem Verständnis offenbar die Funktion, eben diesen zu schüren. Das Konzept Generationengerechtigkeit gilt als untauglich bzw. als hinderlich zur Erklärung und damit auch zur Entwicklung von Lösungen für sozialpolitische Probleme des demografischen Wandels.

Die skizzierten Kontroversen (s. Burmeister/Böhning 2004) weisen auf zwei wichtige Unterscheidungen hin. Einem engen, auf rentenpolitische Fragen eingeengten Begriff steht ein weiterer sozialpolitischer Begriff von Generationengerechtigkeit gegenüber. Und die Inanspruchnahme des Begriffs durch ganz unterschiedliche politische Strömungen (Nullmeier 2004) sowie unterschiedliche Akzentsetzungen auf Ideologiekritik und immanente Kritik führen auch zu unterschiedlichen Umgangsweisen mit dem Begriff: Von der einen Seite wird er aufgegriffen, entfaltet, differenziert und präzisiert, von der Anderen als unrettbar ideologisch entlarvt, gemieden bzw. abgelehnt. Wir präferieren die erstere Umgangsweise: Aufgreifen, Ernstnehmen und immanente Entfaltung des Begriffs, seines Gehalts und Stellenwerts. Nach unserer Überzeugung ist in einer Zeit sozialpolitischer Umbrüche Generationengerechtigkeit als ein sicher auslegungsbedürftiger moralischer Maßstab unverzichtbar, als Ausdruck einer wechselseitigen (reziproken) und ausgleichenden Verpflichtung und Verantwortung der älteren für das Wohlergehen der jüngeren (und nachwachsenden) Generationen und vice versa, als Maßstab für eine Politik, die das ermöglicht. Und er stößt in der Bevölkerung auf Widerhall. Dies hängt sicher auch mit der Erfahrungsnähe dieses Maßstabs zusammen, mit seiner Verankerung im Nahbereich der Familie. Aber auch seine mit einer unbestimmten Verwendung einhergehende Eingängigkeit als genereller Schlüssel zur Lösung aller möglichen sozial- und gesellschaftspolitischen Fragen trägt sicher dazu bei. Und nicht zuletzt spielt eine erhöhte Sensibilität von Bevölkerungsgruppen für erweiterte Aspekte des traditionellen Begriffs sozialer Gerechtigkeit (gerechte Verteilung von Gütern und Lasten zwischen gesellschaftlichen Klassen/ Schichten/ Gruppen) in räumlicher (globale Verantwortung) und zeitlicher (Verantwortung für künftige Generationen) Hinsicht dabei eine Rolle (Honneth 2001). Im Projekt berücksichtigen wir die skizzierten gesellschaftspolitischen Debatten und Kontroversen insoweit, wie sie betriebspolitisch relevant werden.

### **Generationengerechtigkeit im betriebspolitischen Kontext**

Im betrieblichen Bereich entstehen wachsende und zum Teil auch konflikthafte praktische Handlungsanforderungen an Betriebsräte (und das Management), unterschiedlichen Alters-

gruppen und Generationen gerecht und gleichermaßen gerecht zu werden. Das zeigen u. a. unsere Erfahrungen in Projekten zur betrieblichen Bewältigung des demografischen Wandels (z. B. NETAB und GENERA<sup>1</sup>). Die Erwartungen an die Betriebsräte als Akteure und Instanzen für „Gerechtigkeitsmanagement“ (im Sinne einer Beachtung und eines Ab- und Ausgleichs unterschiedlicher Gerechtigkeitserwartungen) steigen auch in dieser Hinsicht. Ihre generationenpolitischen und „lebenslaufpolitischen“ Entscheidungen in Betrieben haben jeweils gesellschaftspolitische Konsequenzen.

Dazu einige Beispiele für entsprechende Anforderungen an Betriebsräte, die sich auf die gerechte (aktuelle und lebenslaufbezogene) Behandlung von Altersgruppen und Generationen im Betrieb beziehen:

- Umgang mit Senioritätsrechten und -chancen.

Ist der Abbau oder die Beibehaltung von formellen betrieblichen Senioritätsrechten und Regelungen und von informellen Senioritätschancen (alters-/ generationen-) gerecht und wie sollen Betriebsräte damit umgehen? Gemeint sind etwa der besondere Kündigungsschutz, die Verdienstabsticherung, an Alter (Seniorität) und Betriebszugehörigkeit (Anciennität) gebundene Aufstiegschancen und -wege sowie Rückzugsmöglichkeiten auf Arbeitsplätze für Leistungsgewandelte.

- Erwartung an Fürsorgepflichten des Managements für Ältere.

Kann und soll weiterhin – bei verkleinerten Stammebelegschaften und fließenden Belegschaftsgrenzen – an eine *besondere* Fürsorgepflicht von Unternehmern/des Managements für ältere Arbeitnehmer bzw. solche mit langer Verweildauer im Betrieb appelliert werden? Ist diese Fürsorgeerwartung – die Erwartung einer zeitversetzten Belohnung für besonderes Engagement in jüngeren Jahren – noch „zeitgemäß“? Oder sollte die Erwartung einer nachsorgenden durch die Forderung einer vorsorgenden Fürsorge für jüngere Arbeitnehmer ersetzt bzw. ergänzt werden? Was bedeutet eine solche Veränderung sozial-moralischer Erwartungen für gerechte Austauschbeziehungen im Betrieb?

- Umgang mit veränderten Kriterien bei der Sozialauswahl.

Wie sollen Betriebsräte mit veränderten Gewichtungen bei der Sozialauswahl/ von zu Entlassenden umgehen? Zugunsten von – tendenziell jüngeren – Leistungsträgern und zu Lasten von – tendenziell älteren – sozial Schutzbedürftigen? Ist die hier vorliegende Akzentverlagerung hin zu Leistungsgerechtigkeit akzeptabel?

- Umgang mit Älteren und Jüngeren bei Belegschaftsabbau

---

<sup>1</sup> Gemeint sind damit zwei Entwicklungspartnerschaften zum „Demographischen Wandel und alternden Belegschaften“ im Rahmen der europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL: Es handelt sich um das Netzwerk alternsgerechte Arbeit (NETAB), in dem Betriebe der Automobil- und Zulieferindustrie dominieren und um eine Entwicklungspartnerschaft von Akteuren der Gießerei- und Schmiedeindustrie (GENERA – Die Jungen und die Alten: Belegschaftsintegration als Aufgabe antizipativen Beschäftigungsmanagements).

Ist bei dem Abbau von Belegschaften das Ausscheiden von Älteren, soweit möglich oder ermöglicht, nach wie vor als „geringstes Übel“ anzusehen und zu praktizieren? Oder ist es angesichts neuer Anforderungen an die betriebliche Integration von Älteren an der Zeit, eingespielte Standards von Generationengerechtigkeit („Stafettenwechsel zu Gunsten von Jüngeren“) in Frage zu stellen und nach Alternativen zu suchen?

- Umgang mit Lebensarbeitszeitkonten und demografischer Arbeitszeit.

Ist eine lebenslaufbezogene Verteilung von Arbeitszeit, die überdurchschnittliche Stundenkontingente in jüngeren Jahren (der jüngeren Generation) und unterdurchschnittliche in späteren Jahren (der älteren Generation) vorsieht (generationen-) gerecht? Welche Kriterien sollen bei der Beantwortung dieser Frage angelegt werden und wie sollen sie gewichtet werden (z. B. Leistungsfähigkeit, Familiengerechtigkeit, Akzeptanz bei Beschäftigten etc.)?

- Aktivitäten zur Bewältigung älter werdender Belegschaften.

Reichen im Hinblick auf betriebliche Anforderungen zum Umgang mit älter werdenden Belegschaften bisherige Maßstäbe aus, was generationengerecht ist, was Rechte und Pflichten unterschiedlicher Generationen im Betrieb sind, was vom Management in dieser Hinsicht erwartet werden kann, oder müssen neue Maßstäbe gefunden werden? Wer hilft Betriebsräten bei der Entwicklung neuer Gerechtigkeitsstandards?

Wenn die aufgeführten Indizien für einen Bedeutungszuwachs und einen Wandel von Kriterien der Generationengerechtigkeit sowohl im Betrieb als auch in der Gesellschaft plausibel sind, ist eine zeitgerechte und handlungsbezogene Auslegung dieses Konzepts, seiner unterschiedlichen Dimensionen und Facetten im gesellschaftlichen und im betrieblichen Kontext notwendig. Eben dieser Auslegung stand im Zentrum des Projekts, vor allem aus der Perspektive von Betriebsräten, die in unterschiedlichen Handlungsfeldern und im Hinblick auf unterschiedliche Belegschaftsgruppen Generationenpolitik betreiben und dabei Gerechtigkeit einfordern und zu praktizieren versuchen.

Wir gehen davon aus, dass eine ideologiekritische Entlarvung und Zurückweisung des Missbrauchs von Generationengerechtigkeit, die aufgrund der tatsächlich stattfindenden massiven politischen Funktionalisierungen notwendig und nützlich sind, nicht ausreichen; und dass der Versuch einer Nicht-Thematisierung und auch eine bloße Beschwörung von „Generationensolidarität“ nicht weiter helfen. Die mangelnde Beachtung, Reflexion und Aufarbeitung der Ausprägungen und Wandlungen in den Vorstellungen von Generationengerechtigkeit erschwert es Betriebsräten, überzeugend als Anwälte von unterschiedlichen Altersgruppen und Generationen im Betrieb zu agieren. Sie hemmt darüber hinaus Betriebsräte und gewerkschaftliche Akteure, sich aktiv und offensiv in die aktuellen Debatten zur Bewältigung des demografischen Wandels in Betrieb und Gesellschaft einzuschalten.

## 2 Skizze zum Forschungsstand

In diesem Projekt werden bisher weitgehend unverbundene sozialwissenschaftliche Forschungslinien aufeinander bezogen, um der übergreifenden Projektfragestellung nach der Rolle von Betriebsräten und Management als Akteuren von Generationenpolitik und Generationengerechtigkeit nachgehen zu können. Dabei handelt es sich um:

- (a) Forschungen zu Altern und Erwerbsarbeit,
- (b) Forschungslinien, die mit Generationenkonzepten arbeiten,
- (c) Ansätze der empirischen Gerechtigkeitsforschung und
- (d) Forschungsansätze zu industriellen Beziehungen.

Dadurch, dass Konzepte und Ansätze der genannten Forschungslinien miteinander verzahnt werden, wollen wir zur Überwindung von Lücken in den jeweiligen Forschungslinien beitragen. Die Ansatzpunkte der Verzahnung skizzieren wir im Folgenden kurz.

### Forschungen zu Altern und Erwerbsarbeit

Die sozialwissenschaftliche Forschung zu Altern und Erwerbsarbeit hat in jüngerer Zeit, gefördert u. a. durch die Programme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) „Demografischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“, eine Fülle von differenzierten und weiterführenden Ergebnissen zu Risiken und Potentialen von Alternsprozessen in Betrieben und auf dem Arbeitsmarkt und zu darauf bezogenen Konzepten, Modellen, Strategien, Maßnahmen und Instrumenten alternsgerechter Arbeit hervorgebracht (s.u.a. Buck/Schletz 2004, Herfurth u. a. 2003, Wolff u. a. 2001, Köchling u. a. 2000, von Rothkirch 2000, Behrens u.a. 1999). Im Verhältnis dazu wurden in den letzten Jahren theoretische Konzepte, die die soziale Konstruktion und Definition von Alternsprozessen in Betrieben bzw. Unternehmen und das Verhältnis von darauf einwirkenden betrieblichen und staatlichen Regulierungen thematisieren, weniger entwickelt (s. dazu z. B.: Strauß 2003, Frerichs 2002, Behrens 1999, Naegele, 1992, Kohli 1985, Rosenow 1982, Strauß 1975).

Die verbreitete Klage über das Missverhältnis von anwendungsorientierten Forschungsergebnissen und Instrumenten und nur spärlich vorzufindenden Aktivitäten in Betrieben verweist neben anderen gewichtigen Gründen (Stichworte: fehlende oder kurzfristige Personalplanung, noch ausreichendes Angebot an Arbeitskräften, Ältere als Flexibilitätsreserve etc.) auch auf Defizite, die nach unserer Einschätzung in einer Vernachlässigung mikropolitischen Dimensionen von Betrieben liegen; solcher Dimensionen, die Voraussetzungen bzw. Hindernisse für die Implementierung der genannten Modelle, Maßnahmen etc. darstellen. Angesprochen ist hier das Feld betrieblicher Akteure und Handlungskonstellationen, betrieblicher Austauschbeziehungen zwischen Management und Arbeitnehmern, industrieller Beziehungen sowie der Wahrnehmungsmuster (von Altersstrukturen) und der sozialmoralischen Standards (wie Gerechtigkeitsvorstellungen), die als relativ stabile Orientierungen der Akteure auch ihre Personal- und Arbeitspolitik mit bestimmen. Sie interessieren in unserem Falle als förderliche bzw.

hinderliche Handlungs- und Orientierungskonstellationen einer alterns- und generationengerechten Politik.

Wir setzen an den bezeichneten Lücken an und erforschen exemplarisch solche vernachlässigten Dimensionen. Dies tun wir anhand der Rolle und der Orientierungen von Betriebsräten und Management bei der Aushandlung „alternsgerechter“ und „generationengerechter“ Maßnahmen.

Dabei können wir an einzelne Beispiele der o. g. Forschungslinien zu Altern und Erwerbsarbeit anknüpfen:

- (a) an solche, die mikropolitische Dimensionen betrieblichen Handelns, insbesondere Handlungskonstellationen systematisch mit einbeziehen (z.B. Grewer u. a. 2007, Reindl 2000 und Morschhäuser 1999);
- (b) an solche, die betriebliche „Lebenslaufpolitik“ thematisieren (z.B. Struck 1999 Heinz/Dressel u. a. 1998,); und
- (c) an zumeist betriebswirtschaftlich oder arbeitsmarkttheoretisch ausgerichtete Ansätze, die sich – angelehnt an organisationsdemografische Forschungslinien (Pfeffer 1997) – mit Altersstrukturen von Betrieben, ihren Ursachen und Konsequenzen, z. B. für Austauschprozesse und Aufstiegswege auf dem innerbetrieblichen Arbeitsmarkt beschäftigen (Struck 2004, Köchling 2002, Nienhüser 2000 und 1998).

Wir ergänzen diese Ansätze durch Konzepte, die bisher in den genannten Forschungsprojekten – jedenfalls explizit und systematisch – so gut wie keine Rolle spielten: Es sind Konzepte der Generationenforschung und Gerechtigkeitsforschung und ihre Anwendung auf industrielle Beziehungen. Betriebsräte begreifen wir im Zusammenhang unserer Fragestellungen als „generationenpolitische“ Akteure und als „Gerechtigkeitsmanager“ im Rahmen industrieller Beziehungen. Was das heißt und warum wir dies tun, soll im Folgenden deutlich werden.

## **Generationenforschung**

Generationen im Betrieb sind bislang in der Wissenschaft und Forschung kein Thema, weder in der Generationenforschung (Diese beschäftigt sich mit Generationen im familialen und im gesellschaftlichen Kontext; s. Burkart/Wolf 2002, Kohli/Szydlik 2000), noch in der Industrie- und Betriebssoziologie, noch in der weit verzweigten Forschung zu Altern und Erwerbstätigkeit. Drei Einschränkungen dieser Aussage sind angebracht. Es gibt in jüngster Zeit Ausnahmen von dieser Regel (Struck 2004). „Generationen auf dem Arbeitsmarkt“, eine Thematik, die Überschneidungen zum betrieblichen Kontext aufweist, sind z.B. unter dem Titel „Generationsaustausch“ durchaus ein wissenschaftliches Thema (s. z.B. Sackmann 1998). Und der Begriff Generation ist häufiger in Publikationen zur Thematik Altern und Arbeit anzutreffen, allerdings ohne dass er weiter expliziert wird und eine klar umrissene Bedeutung, geschweige denn einen konzeptionellen Status, annimmt.

Warum sind Generationen im Betrieb bzw. in Organisationen bislang so gut wie kein wissenschaftliches Thema? Wir nennen hier einige Ursachen.

Generationen weisen in Betrieben/ Organisationen eine undeutlichere Kontur auf als in Familie (Kinder, Eltern, Großeltern) und Gesellschaft (Beispiel: Nachkriegs- oder 68er-Generation). Sie sind in Betrieben, aufgrund von Altersgrenzen der Erwerbsbeteiligung, in geringerer Bandbreite als in Familien oder in der Gesellschaft präsent. Und – als Charakteristikum wohl ausschlaggebend – der Begriff Generation changiert im betrieblichen Kontext zwischen drei möglichen Bedeutungen: einer quasi-familialen, einer gesellschaftlichen und einer durch den betrieblichen Kontext selbst definierten Bedeutung.

Die quasi-familiale Bedeutung knüpft an Altersgruppen, aus Lebensphasen, letztlich an die familiäre Generationenfolge an. Die gesellschaftliche Bedeutung geht von gesellschaftlich definierten Generationen aus (Beispiel: Die 68er). Die betriebliche Bedeutung bezieht sich auf Kohorten (Jahrgänge), die durch prägende Erfahrungen im Betrieb gekennzeichnet werden (z. B. im Zusammenhang mit dem Aufbau des Betriebs, mit der Einführung von bestimmten Produkten oder neuen Produktionsverfahren, Arbeitsbedingungen etc.). Von diesen sind die quasi-familialen und die direkt betrieblich definierten Generationen im Hinblick auf gerechte Behandlung im Betrieb von Interesse. Wir erläutern dies im Folgenden am Beispiel der quasi-familialen Generationen. Diesem Generationenbegriff haben wir uns zunächst angeschlossen.

Sie scheinen – anders als z. B. Berufs- und Qualifikationsgruppen – als Junge, Alte etc. betriebs- bzw. organisationsfremde Elemente bzw. Strukturen zu sein. Letzteres ist richtig, weil sie, ebenso wie Geschlecht und Nationalität als zugeschriebene Kriterien nicht (bzw. nicht primär) im Betrieb produziert und definiert werden. Es ist aber auch falsch, weil sie durchaus im Hinblick auf viele betriebliche Handlungsfelder relevant sind (für Wissens- und Erfahrungswert, Aufstiegswege, innerbetriebliche Arbeitsmarktchancen usw.).

Sie sind soziale Gruppierungen – den betrieblichen Akteuren und ihnen selbst bewusst („Wir als ältere Generation“, „Die Jungen im Betrieb“) –, die durch Identifikation, Zuschreibung und Abgrenzung eine betriebspolitische Rolle spielen, nicht über alle betrieblichen Gruppierungen und schon gar nicht über Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Grenzen hinweg, aber im Rahmen von Belegschaftsgruppen wie den Berufs- und Tätigkeitsgruppen, mit denen wir uns befassen. Diese Identifikationen, Zuschreibungen und Abgrenzungen drehen sich um – auch betrieblich wichtige – Eigenschaften, Ressourcen, Ansprüche, Rechte usw. . Die so verstandenen Generationen stehen in Betrieben in Austauschbeziehungen untereinander, ähnlich wie in Familien, und in Austauschbeziehungen mit dem Management. Dabei geht es z. B. um generationenspezifische Leistungen und Belohnungen im weitesten Sinne, um das was „gerechterweise“ von ihnen erwartet werden kann und was ihnen „zusteht“. Die Generationen im Betrieb sind nicht einfach da, sie sind vielmehr Ergebnisse von Deutungs- und Aushandlungsprozessen der betrieblichen Akteure. Verhandelt wird dabei nicht selten darüber, wie soziale Stabilität und vor allem auch sozialer Wandel im Betrieb am besten gesichert bzw. erreicht werden können, welche Rolle dabei Gruppierungen, die durch Altersspannen und damit verbundene Eigenschaften charakterisiert sind, spielen und spielen sollten.

Diese Gruppierungen nennen wir (quasi-familiale) Generationen und nicht bloß Altersgruppen, weil es nicht um eine äußerliche Zusammenfassung von Individuen nach Alter geht, sondern vielmehr um Erwerbsverlaufsphasen von sozialen Gruppen, die eine wichtige Rolle im Hinblick

auf betriebliche Stabilität und betrieblichen Wandel spielen. Die Charakteristika dieser Gruppen lehnen sich nach unserem Verständnis an familiäre Generationen und deren auch sozial-moralisch bestimmten Austausch an. Zur Analyse dieser Austauschbeziehungen und Verhältnisse kann an Ergebnisse der sozialpolitischen und familiensoziologischen Generationenforschung angeknüpft werden (z.B. Lüscher/Liegle 2003, Szydlik 2002, Leisering 2002, Krappmann, Lepenies 1997). Der betriebliche Kontext erfordert allerdings ein Aufgreifen von Konzepten, die Austauschbeziehungen als betriebliche Sozialbeziehungen im Rahmen von Sozialordnungen bzw. Sozialverfassungen beschreiben.

Im Laufe des Projekts hat sich herausgestellt, dass dieses Generationenkonzept brauchbar ist, dass es aber die Formung von Generationen durch Veränderungen von betrieblichen Rahmenbedingungen vernachlässigt. Wenn man diese Formung mit einbezieht, kann man von betrieblichen Generationen sprechen.

Betriebsräte mischen bei der betriebspolitischen Gestaltung der Austauschbeziehungen zwischen Generationen und zwischen Generationen und Management mit. Sie beziehen sich dabei auf eine Kombination von quasi-familialen Generationen (in Anknüpfung an Altersgruppen) und betrieblich definierten Generationen (in Anknüpfung an betriebliche Kohorten/ Jahrgänge), etwa so wie sie sich auf eine Kombination von Seniorität (außerbetrieblich definiertes Lebensalter) und Anciennität (betrieblich definiertes „Dienstalter“) beziehen. In diesem Sinne sind Betriebsräte generationenpolitische Akteure. Welche Kriterien sie dabei anlegen, wird deutlicher, wenn wir uns der empirischen Gerechtigkeitsforschung zuwenden.

### **Empirische Gerechtigkeitsforschung**

Beiträge der organisationsbezogenen empirischen Gerechtigkeitsforschung (Überblicke in Liebig 2002 und Kotthoff 2003) zu unserer Thematik der generationenpolitischen Rolle von Betriebsräten bestehen im Folgenden:

Sie konnte überzeugend darlegen, dass betriebliche Verhandlungen zwischen kollektiven Akteuren nur verstanden und analysiert werden können, wenn neben Interessen auch Werte der Akteure und hier insbesondere Gerechtigkeitsvorstellungen berücksichtigt werden (Lengfeld 2003).

Sie hat differenzierte Dimensionen zur Analyse der betrieblichen Rolle von Gerechtigkeitsvorstellungen (Verteilungs-, Verfahrens-, Interaktions- und Austauschgerechtigkeit) und Gerechtigkeitsmaßstäben (Gleichheits-, Bedarfs-, Beitrags-/Leistungs-, Senioritätsprinzip) bereitgestellt (Liebig 2002), die auch für generationenbezogene Fragestellungen genutzt werden können.

Und sie hat aktuelle betriebliche Kontroversen und Konflikte zwischen Gerechtigkeitsnormen, z.B. zwischen Gleichheits- (equality) und Leistungsnormen (equity), bzw. zwischen Produktions- und Verteilungsnormen analysiert (Kotthoff 2003), die Anknüpfungspunkte für unsere Fragestellungen bieten.

Lücken dieser Forschungsrichtung bestehen u.a. darin, dass sie sich vorrangig mit Gerechtigkeitsvorstellungen von Beschäftigten, weniger mit denen ihrer betrieblichen Repräsentanten

befasst und dass ihre Gegenstände den üblichen betrieblichen Prioritäten folgen. Das soll heißen: Fragen des gerechten Lohns sind gut vertreten, Fragen der gerechten Behandlung unterschiedlich definierter sozialer Gruppen im Betrieb so gut wie nicht – mit Ausnahme hierarchisch definierter Gruppen.

Die empirische Gerechtigkeitsforschung befasst sich also bisher nicht mit sozialmoralischen Fragen der Bewertung von Belohnungen und Lasten oder von Rechten und Pflichten unterschiedlicher Generationen im Betrieb.

Die Nutzung der Beiträge der empirischen Gerechtigkeitsforschung und die Ausfüllung dieser Lücke erscheinen plausibel, wenn wir uns noch einmal vor Augen führen, worum es uns geht. Wir wollen zur Klärung einer Situation beitragen, in der traditionelle Gerechtigkeitsmaßstäbe, die sich u.a. im Senioritätsprinzip und in betrieblicher Fürsorge ausdrücken, brüchig werden, damit zusammenhängende Konflikte zunehmen und eine Reihe von Tendenzen („Vermarktlichung“, Individualisierung, Erosion von Stammebelegschaften, Anwachsen prekärer Arbeitsverhältnisse) auf eine Veränderung von sozialmoralischen Standards bei der Behandlung von Altersgruppen bzw. Generationen drängen. Einige der Fragen, die mit Hilfe von Ansätzen der empirischen Gerechtigkeitsforschung geklärt werden sollen, sind z.B. ob sozialmoralische Standards dabei von rigiden Leistungsmaßstäben abgelöst werden, ob sich – zumindest bei bestimmten Berufsgruppen – neue Gerechtigkeitsstandards bilden (z. B. im Zusammenhang mit neuen Maßstäben selbstverantwortlicher Lebensführung) und ob die betrieblichen Bewältigung von „älter werdenden Belegschaften“ zu veränderten Sichtweisen und Praktiken führt (z. B. im Sinne einer präventiven Arbeits- und Laufbahngestaltung).

### **Forschungen zu industriellen Beziehungen und normativen Orientierungen von Betriebsräten**

Uns interessieren normative Orientierungen von Betriebsräten im Umgang mit unterschiedlichen Generationen und mit Anforderungen des demografischen Wandels. Betriebsräte betrachten wir dabei primär als Akteure betrieblicher Arbeitsbeziehungen.

Als solche sind sie eingebunden in Verhandlungsmuster bzw. Partizipationsmuster und diesen zugrunde liegenden betrieblichen Austauschbeziehungen, so die Erkenntnisse der Soziologie industrieller Beziehungen, an die wir anknüpfen (Kotthoff 2000, Bosch u.a.1999, Bosch 1997, Kotthoff 1994, 1981), und sie entwickeln diese Muster gleichzeitig weiter. Die genannten Austauschbeziehungen, die Leistungen und Gegenleistungen, Rechte und Pflichten der Betriebsparteien bzw. Sozialpartner umfassen, verdichten sich in so genannten Produktivitäts- und Sozialpakten, bilden betriebliche Sozialordnungen und folgen so genannten Reziprozitätsmustern oder auch Fürsorgemustern, d.h. moralischen Normen wechselseitiger Rechte und Pflichten (Gouldner 1984). In diesem Zusammenhang ist unstrittig, dass auch außerbetrieblich (in Familie, Milieu bzw. Lebenswelt) entstandene Normen von Anständigkeit, Würde, Respekt und Gerechtigkeit (bei Gouldner: Norm der Wohltätigkeit) in Betrieben als Erwartungen und Ansprüche wirken können.

Unser Thema ist, welche Veränderungen sich in dieser Hinsicht im Hinblick auf Altersgruppen und Generationen im Betrieb abzeichnen, welche Ursachen solche Veränderungen haben und



welche Konsequenzen sich daraus für industrielle Beziehungen ergeben. Diese Fragestellungen blieben bislang in der Soziologie industrieller Beziehungen weitgehend ausgespart. Dabei bietet sich eine Vertiefung und Differenzierung von Theorien betrieblicher Sozialordnungen mit ihrer Akzentuierung sozialmoralischer Austauschbeziehungen – eben durch die Berücksichtigung unterschiedlicher betrieblicher Personalstrukturen nach Geschlecht, Nationalität und Alter/Generation – geradezu an.

In Forschungen zu Altern und Erwerbstätigkeit werden die Orientierungen der betrieblichen Akteure gegenüber Altersgruppen und Generationen häufig nicht im Kontext industrieller Beziehungen und Austauschbeziehungen analysiert, vielmehr als Ausdruck unmittelbarer Interessen, im Sinne irrationaler mentaler Barrieren (Vorurteile, Stereotypen) oder als Ausfluss rechtlicher Normierungen (Gleichbehandlung, Nicht-Diskriminierung) verstanden.

Die Betonung von in den Betrieben vorherrschenden Mustern industrieller Beziehungen und von Reziprozitätsmustern zwischen Management und Belegschaft(sgruppen) bedeutet nicht, dass uns alternative Muster von Betriebsratsgruppen oder alternative Vorstellungen von einzelnen Betriebsräten nicht interessierten (s. dazu z.B. Kotthoff 2003). Kontroversen und auch singuläre Abweichungen betrachten wir vielmehr als Hinweise auf mögliche strukturelle Konflikte und auf Veränderungspotentiale.

### **3 Ziele und Fragestellungen des Projekts**

Ziel des Projektes war es, explorativ zur Klärung der Bedeutung von Generationenpolitik und Generationengerechtigkeit im Betrieb und für Betriebsräte durch kontrastierende Betriebsfallstudien beizutragen. Im Zentrum der Fallstudien stand die Rekonstruktion, Aufbereitung und Analyse betrieblicher Maßnahmen in unterschiedlichen Handlungsfeldern vor allem aus der Perspektive von Betriebsräten.

Es geht um Entscheidungen in den Bereichen:

- Personalentwicklung, Laufbahngestaltung, Qualifizierung,
- Arbeits- und Technikgestaltung sowie
- Arbeitszeitgestaltung.<sup>2</sup>

In jedem Betrieb wurde eines dieser Handlungsfelder ins Zentrum der Erhebungen gestellt. An diesen Entscheidungsfeldern interessierte uns besonders:

- Welches sind die relevanten branchen- und betriebsstrukturellen und -politischen Rahmenbedingungen und Einflussgrößen für Entscheidungen in diesen Bereichen, und in welcher Weise wirken sie sich auf unterschiedliche Altersgruppen im Betrieb aus: gleich oder unterschiedlich?

---

<sup>2</sup> Zum Handlungsfeld: Eintritte in den und Ausscheiden aus dem betrieblichen Arbeitsmarkt, das im Antrag auch vorgesehen war, konnten wir keinen Betrieb akquirieren.

- An welchen Mustern von Generationengerechtigkeit orientieren sich die Betriebsräte? Sind es traditionelle, erst im Alter ansetzende Fürsorgemuster wie: besonderer Schutz und sozialverträgliche Ausstiegchancen im Alter als Kompensation für besonderes Engagement bzw. besondere Verfügbarkeit für den Betrieb in der Jugend? Sind es – im Zuge der politisch gesetzten Norm von längerem Arbeitsleben – bereits in der Jugend ansetzende Muster von präventiver Arbeits- und Laufbahngestaltung? Oder drängen – im Zuge verstärkter Standortkonkurrenzen – Muster von Kosten- und Leistungsgerechtigkeit in den Vordergrund, die von Erwerbsverläufen und -phasen absehen und denen Betriebsräte keine nach- oder vorsorgende Gestaltung entgegensetzen (können)?
- Wie kommen diese oder andere vorzufindende Muster zustande? Welchen Einfluss haben dabei die betrieblichen Rahmenbedingungen, die Arbeitssituation der betrachteten bzw. betroffenen Arbeitnehmergruppen, ihr Geschlecht und die Art der industriellen Beziehungen im Betrieb?
- Welche erwerbsbiografischen Perspektiven zeichnen sich vor dem Hintergrund der betrieblichen Entscheidungen, ihrer Rahmenbedingungen und der vorherrschenden Gerechtigmuster für ausgewählte Gruppen von Erwerbstätigen ab?

Insgesamt waren je vier Fallstudien in der Automobilindustrie und der Chemischen Industrie mit je zwei unterschiedlichen Tätigkeitsgruppen<sup>3</sup> und verteilt auf die geplanten Handlungsfelder vorgesehen. Damit sollte ein breites Spektrum von Tätigkeiten und Arbeitsstrukturen abgedeckt werden, und es sollten männlich und weiblich dominierte Berufsgruppen vertreten sein, um eine möglichst breite Vielfalt erwerbsbiografischer Muster berücksichtigen zu können. Um diese Vielfalt andererseits einzugrenzen, haben wir uns auf *Industriebetriebe* und auf Branchen beschränkt, die uns durch langjährige Forschungspraxis vertraut sind.

Mit der Beantwortung der Fragestellungen wird ein Beitrag zur Klärung der Ausprägung von Generationen und von Gerechtigkeitsvorstellungen wichtiger betrieblicher Akteure und speziell zur Ausprägung von normativen Orientierungen von Betriebsräten vorgelegt. In praktischer Absicht wollen wir Hilfestellungen bei der Analyse von Handlungsanforderungen und Orientierungen von Betriebsräten und weiteren betriebspolitischen Akteuren beim Umgang mit älter werdenden Arbeitnehmer/innen und Belegschaften leisten.

Die Betriebsfallstudien haben also zum Ziel, ein differenziertes Bild von Generationen und der Gerechtigkeitsvorstellungen von Betriebsräten und von Managementvertretern, im Hinblick auf Altersgruppen, Generationen und Altern in Betrieben zu zeichnen, dabei normative Muster herauszuarbeiten, Trends ihrer Veränderung zu beleuchten und Anhaltspunkte für eine Erklärung der Muster und ihrer Variabilität zu finden.

Die normativen Muster der Betriebsräte und des Managements werden zunächst erfahrungs- und handlungsorientiert anhand von Beurteilungen und Begründungen aktueller Entschei-

---

<sup>3</sup> Das sollten in der Automobilindustrie Montagearbeiter/innen und Entwicklungsingenieure/innen, in der Chemieindustrie Sachbearbeiter/innen und Laboranten/innen sein. Der Plan, Entwicklungsabteilungen in die Untersuchung einzubeziehen, konnte nicht verwirklicht werden. Statt Sachbearbeiter/innen haben wir auf Wunsch der Betriebe, Produktionsarbeiter/innen einbezogen.

dungen in den gewählten Handlungsfeldern erhoben. Wir haben aber auch nach generellen Vorstellungen und Maßnahmen einer gerechten Zuteilung und Verteilung von Arbeitsmarkt- und Arbeitsplatzchancen, von Weiterbildungs-, Laufbahn- und Arbeitszeitchancen gefragt.

Die einbezogenen Berufs-/Tätigkeitsgruppen repräsentieren eine gewisse Bandbreite von Arbeitsstrukturen und darauf bezogene Leistungsanforderungen. Sie bilden darüber hinaus weiblich und männlich geprägte Erwerbsmuster ab.

Die entsprechenden Orientierungen von Betriebsräten werden nicht nur untereinander, sondern auch mit Gerechtigkeitsvorstellungen des Managements im Hinblick auf Übereinstimmungen und Differenzen verglichen, u. a. um die Rolle von Betriebsräten als „Gerechtigkeitsmanager“ besser analysieren zu können.

Die Suche nach Erklärungsfaktoren für die Gerechtigkeitsmuster und der Ansatz an konkreten Entscheidungen in Handlungsfeldern erfordert zudem eine Analyse der Branchen- und Betriebsstrukturen einschließlich der Altersstrukturen.

Thematisiert wird sowohl der Austausch von Ressourcen und Werten zwischen Personengruppen im Betrieb (Austauschgerechtigkeit, z. B. im Erfahrungs- und Wissenstransfer) als auch die Verteilung von Gütern/Lasten bzw. Rechten und Pflichten auf Personengruppen (Verteilungsgerechtigkeit, z. B. im Hinblick auf Lohn oder Weiterbildungschancen). Berücksichtigt werden die zentralen Gerechtigkeitsprinzipien Gleichheit, Bedarf und Leistung unter besonderer Beachtung von Senioritätsprinzipien.

## **4 Auswahl der Untersuchungsbetriebe**

Unser Untersuchungsfeld sind Industriebetriebe, vor allem deren Betriebsräte, verstanden als Gremien und als Akteure

- in zwei Branchen,
- in sechs Betrieben unterschiedlicher Größe,
- als Interessenvertreter von verschiedenen Berufsgruppen,
- und als Akteure in drei betrieblichen Handlungsfeldern.

Darüber hinaus wurden Managementvertreter und Angehörige der ausgewählten Beschäftigtengruppen in den Untersuchungsbetrieben in die Erhebung einbezogen. Von den Managementvertretern wollten wir – im Vergleich mit denen der Betriebsräte – ebenfalls Orientierungen im Hinblick auf Generationengerechtigkeit erfahren; darüber hinaus befragten wir sie u. a. nach ihren Einschätzungen zu den untersuchten Maßnahmen und der industriellen Beziehungen im Betrieb. Von den Angehörigen der Beschäftigtengruppen wollten wir ihre Erwerbsverläufe und Erwerbsbiografien und ihre mit unterschiedlichen Altersstufen und Lebensphasen verbundenen Erwartungen und Ansprüche erfahren.

Als Branchen haben wir die Automobil- und Zulieferindustrie sowie die Chemieindustrie gewählt. Dies hat zum einen pragmatische Gründe, da wir mit diesen Branchen, ihren Besonder-

heiten, betrieblichen und gewerkschaftlichen Strukturen und Milieus aufgrund einer Reihe von Projekten vertraut sind. Zum anderen weisen sie deutlich voneinander abweichende Altersstrukturen auf: In der Chemischen Industrie sind über 50jährige Beschäftigte mit ca. einem Viertel der Belegschaften deutlich stärker vertreten als in der Automobilindustrie (gut ein Fünftel). Die jüngeren Altersgruppen bis 35 sind in der Automobilindustrie dagegen stärker repräsentiert als in der Chemischen Industrie. In beiden Branchen sind die mittleren Altersgruppen zwischen 35 und 50 Jahren am stärksten besetzt (fast die Hälfte). Diese Altersverteilung gilt für die männlichen und weiblichen Beschäftigten. Die Chemische Industrie weist im Übrigen mit gut 30 % einen wesentlich höheren Frauenanteil auf als die Automobilindustrie mit rund 14 %. Ein dritter Grund für die Auswahl ist die Tatsache, dass in beiden Branchen recht unterschiedliche Interessenvertretungs- und Gewerkschaftstraditionen anzutreffen sind.

In unserem Sample sind sowohl Großbetriebe (mit mehr als 1000 Beschäftigten) als auch mittelgroße Betriebe (zwischen 100 und 500 Beschäftigten) vertreten.

Die unterschiedlichen Berufsgruppen haben wir ausgewählt, um unterschiedliche Arbeitseinsatzfelder und Arbeitsformen und mit ihnen verbundene betriebliche Leistungspolitiken berücksichtigen zu können. Wir gehen davon aus, dass sie ebenfalls unterschiedliche geschlechts- und berufsspezifische Erwerbsverlaufsmuster und biografische Orientierungen repräsentieren.

Die Handlungsfelder beziehen wir ein, weil in ihnen zentrale Entscheidungen über Arbeits- und Arbeitsmarktchancen von Jungen und Alten und über Chancen und Risiken betrieblicher Laufbahnen gefällt werden.

Im Verlauf der Untersuchung stellte sich heraus, dass es uns nicht gelungen würde, eine „ideale“ Auswahl von Fallstudienbetrieben zusammenzubringen, in der alle von uns gewählten Auswahlkriterien möglichst gleich verteilt berücksichtigt sind (s. Übersicht Fallstudienbetriebe). Es gelang es uns nicht, die zwei Fallstudien Entwicklungsingenieure in der Autoindustrie zu akquirieren. So zog beispielsweise ein Betriebsrat seine Zusage zur Beteiligung zurück, als der Betrieb „ins Strudeln“ geriet, die Gefahr einer einschneidenden Teilstilllegung drohte. In einem anderen Fall war der Betriebsrat interessiert, konnte aber die Geschäftsleitung nicht überzeugen. Auf ähnliche Konstellationen trafen wir mehrfach, vor allem bei den Autozulieferern, aber auch in der Autoindustrie selber und in der Chemischen Industrie. Mit den Betriebsräten in vielen Betrieben waren wir uns einig, die Geschäftsleitung aber blockierte die Erhebungen, weil sie den Aufwand zu hoch empfand oder weil sie selbst in dem Handlungsfeld „alternde Belegschaften“ Programme aufgelegt hatte oder starten wollte. Unser Handlungsfeld „Ein- und Austritte aus dem Betrieb“ gaben wir auf, nachdem uns mehrere Betriebsräte in betrieblichen Krisensituationen signalisiert hatten, dass sie zwar prinzipiell an den Projektfragen interessiert seien, ihnen „der Kopf jetzt aber woanders stünde“, als an einer Untersuchung teilzunehmen.

| Übersicht über die Fallstudien |   |  |                     |  |   |   |                        |
|--------------------------------|---|--|---------------------|--|---|---|------------------------|
| Betrieb                        | Branche/<br>Arbeitstyp                                | Produkte   | Beschäftigte<br>ca. | Berufs-Gruppe  | Beschäftigte<br>der Berufs-<br>gruppe ca. | Handlungs-<br>feld                          | Erhebungs-<br>zeitraum |
| <b>A</b>                       | Chemieindustrie<br>Laborarbeit                        | Analytik-<br>Dienstleistungen                                    | 140                 | Laboran-<br>ten/innen                                    | 70  | Arbeitszeit/<br>Langzeitkon-<br>ten         | 07/2007–<br>09/2007    |
| <b>B</b>                       |   | Analytik-<br>Dienstleistungen                                    | 100                 | Laboran-<br>ten/innen                                    | 40  | Arbeitszeit/<br>Langzeitkon-<br>ten         | 11/2007–<br>01/2008    |
| <b>C</b>                       | Chemieindustrie<br>Produktionsarbeit                  | Silica und Silikate  | 1. 200              | Anlagenfah-<br>rer/innen<br>Logistikaarbei-<br>ter/innen | 370                                       | Gruppenar-<br>beit/<br>Qualifizierung       | Aug 07                 |
| <b>D</b>                       |   | Körperpflege-<br>Produkte  | 570                 | Anlagenbedie-<br>ner/innen                               | 150                                       | Personalent-<br>wicklung/<br>Qualifizierung | 02/2007–<br>05/2007    |
| <b>E</b>                       | Automobilindustrie<br>Montagearbeit                   | PKW  | 1. 800              | Arbeiter/innen<br>in der Fertig-<br>und Endmon-<br>tage  | 900                                       | Gruppenar-<br>beit                          | 12/2006–<br>01/2007    |
| <b>F</b>                       | Automobil-/<br>Zulieferindustrie<br>Produktionsarbeit | Teile und Kompo-<br>nenten für Abgas-<br>systeme und<br>Fahrwerk | 650                 | Produktionsar-<br>beiter/ Anla-<br>genüberwa-<br>chung   | 400                                       | Arbeitsgestal-<br>tung                      | Mai 08                 |

Bedenken hatten wir zunächst, in der Chemischen Industrie drei der Fallstudien in einem Konzern durchzuführen, da wir fürchteten, dass die Bedingungen in den einzelnen Betrieben einander zu sehr ähneln würden – eine Befürchtung, die sich als ungegründet herausstellte. Aufgrund der unterschiedlichen Arbeitstypen, vor aber der unterschiedlichen Geschichte der Betriebe und Unternehmenskultur der Ursprungsunternehmen, die immer noch wahrnehmbar nachwirkte, obwohl die Fusion zum Konzern schon Jahre zurück lag, unterschieden sich die Betriebe deutlich von einander. Selbst die zwei Analytikbetriebe, die an zwei 300 km voneinander entfernt liegenden Standorten angesiedelt sind und seit gut drei Jahren zu einem Tochterunternehmen des Konzerns mit einheitlicher Geschäftsleitung zusammengefasst sind, differierten in vielen Aspekten aufgrund der unterschiedlichen Unternehmenstradition an diesen Standorten erheblich voneinander.

## 5 Methodisches Vorgehen

Unser Forschungsansatz ist qualitativ: Gegenstandsbereich (Generationenpolitik im Betrieb, Gerechtigkeitsvorstellungen von Betriebsräten und Management) und explorative Anlage unserer Untersuchung legen ein Vorgehen nahe, das vor allem differenzierte Deutungen von Orientierungs- und Handlungsmustern ermöglicht. Insofern stehen qualitativ angelegte Befragungen und Gruppendiskussionen im Zentrum des Vorhabens.

Qualitative Interviews führten wir in Form von

- Fokussierten Interviews mit Betriebsräten und Managementvertretern. Sie ermöglichen eine Kombination von „nicht direkter Gesprächsführung mit dem Interesse an sehr spezifischen Informationen (hier zu den betrieblichen Maßnahmen in den jeweiligen Handlungsfeldern, d. V.) und der Möglichkeit zur gegenstandsbezogenen Explikation von Bedeutungen“ (Hopf 2000).
- Biografisch-narrativen Interviews mit den Beschäftigten. Sie erlauben eine lebensphasenspezifische Rekonstruktion von Erwerbsverläufen und Zukunftsvorstellungen.
- Gruppendiskussionen mit Betriebsräten und Beschäftigten. Sie haben zum Ziel, kollektive Orientierungen der Beteiligten im Hinblick auf Generationen- und Gerechtigkeitsvorstellungen zu erheben, diese durch die Erhebung der situativen Aushandlung von Deutungen zu differenzieren sowie Gruppenstrukturen und Gruppenprozesse bei der Präsentation und Entwicklung von Deutungen zu untersuchen (Bohnsack 1999).

Es wurden insgesamt sechs Betriebsfallstudien durchgeführt. Die Erhebungen in den Betrieben dauerten unterschiedlich lange, von mehreren Terminen in längeren Abständen bis zu zwei, drei kompakten Erhebungsblöcken innerhalb von zwei Wochen. Den Betriebsräten haben wir in einem Rückkopplungs-Workshop, zu dem der Betriebsrat zum Teil auch Vertreter des Managements eingeladen hatte, unsere Ergebnisse vorgelegt und mit ihnen gemeinsam einer kritischen Bilanz unterzogen.

In den ausgewählten Betrieben haben wir fokussierte Interviews mit einer Auswahl von Betriebsratsmitgliedern des Werks geführt. Zu den Interviewpartnern gehörten mindestens

der/die Vorsitzende und der/die Stellvertreter/in, weitere Mitglieder des Betriebsausschuss und der zuständigen Ausschüsse und der Abteilungs- bzw. Bereichsbetriebsrat der ausgewählten Tätigkeitsgruppe. Zudem haben wir vier bis sechs fokussierte Interviews mit Managementvertretern und im Schnitt vier narrative Interviews mit Beschäftigten geführt, die wir mit Unterstützung der Bereichsbetriebsräte anhand einer Kriterienliste ausgewählt haben, die ein möglichst breites Spektrum von Lebensläufen abbilden sollte. Daneben haben wir je eine Gruppendiskussionen mit Betriebsräten und Beschäftigten aus der ausgewählten Tätigkeitsgruppe durchgeführt.

Die Erhebungssituationen verteilen sich auf die einzelnen Fallstudien wie in der nebenstehenden Tabelle dargestellt. Nicht aufgeführt sind die vorbereitenden Gespräche, Workshops und Präsentationen in den Fallstudienbetrieben und z. T. in übergeordneten Unternehmensgremien (Unternehmens- oder auch Konzernleitung, Gesamt- und Konzernbetriebsrat) und die Gespräche am Rande während der Erhebungsphasen, in denen wir viele zusätzliche Informationen erhielten. Auch

| Interview-Übersicht |              |            |              |                  |                       |
|---------------------|--------------|------------|--------------|------------------|-----------------------|
| Fallstudien         | Betriebsräte | Management | Beschäftigte | Summe Interviews | Gruppens-diskussionen |
| A                   | 5            | 4          | 5            | 14               | 2                     |
| B                   | 4            | 4          | 4            | 12               | 2                     |
| C                   | 4            | 4          | 3            | 11               | 2                     |
| D                   | 4            | 3          | 4            | 11               | 2                     |
| E                   | 9            | 6          | 4            | 19               | 2                     |
| F                   | 5            | 4          | 4            | 13               | 2                     |
| Summe               | 31           | 25         | 24           | 80               | 12                    |

nicht aufgeführt sind die Rückkopplungsworkshops, in denen wir erste Ergebnisse einer kritischen Bilanz unterzogen haben. Unter den Managementvertretern ist in allen Betrieben der/die Personalverantwortliche vertreten, ansonsten handelt es um Linienvorgesetzte aller Hierarchiestufen vom Meister bis zum Bereichs- oder Werksleiter. Die Teilnehmer der Gruppendiskussion „Beschäftigte“ waren nicht die Personen, mit denen wir narrative Interviews geführt haben. Die Interviews und Gruppendiskussionen dauerten in der Regel eineinhalb, einige auch bis zu zweieinhalb Stunden.

Vorbereitend haben wir Betriebsbegehungen gemacht, mindestens ausführliche Begehungen der Abteilungen, in denen die jeweils einbezogenen Berufsgruppen arbeiteten, und – die Auswertung begleitend – haben wir Dokumente der einbezogenen Betriebe (v. a. die einschlägigen Betriebsvereinbarungen, aber auch Sozialbilanzen, Geschäftsberichte, Präsentationen etc.), die betriebliche Leistungs politik sowie Daten zu den Personal- und Altersstrukturen analysiert.

Die unten aufgelisteten Fragenkomplexe bildeten die Grundlage für die Entwicklung der Fragen der Interviewleitfäden und der Leitfäden für die Gruppendiskussionen. Die Leitfäden setzen sich aus übergreifenden Fragestellungen und je nach Branche, Betrieb, Handlungsfeld und Berufsgruppe variierenden Fragestellungen zusammen. Sämtliche Interviews und Gruppendiskussionen wurden auf Tonband aufgezeichnet, sie wurden wörtlich transkribiert, mindestens aber abgehört und ausführlich protokolliert. Sie bilden mit den Dokumenten und statistischen Daten, die wir von den Betrieben erhalten haben, die Grundlage für die folgende Auswertung der Fallstudien.

### Fragestellungen in den Interviews und Gruppendiskussionen

Im Zentrum der Betriebsfallstudien steht eine Analyse betrieblicher Maßnahmen und Entscheidungen in unterschiedlichen Handlungsfeldern, an denen Betriebsräte mitwirken. Gefragt wird nach den Rahmenbedingungen für diese Maßnahmen und nach ihren Auswirkungen auf ausgewählte Berufsgruppen. Dabei interessiert uns vor allem die Sichtweise der Betriebsräte zu Auswirkungen auf unterschiedliche Altersgruppen bzw. Generationen (Querschnittsbetrachtung) und zu Auswirkungen auf das Älterwerden im Betrieb (Längsschnittbetrachtung): Welche Auswirkungen werden gesehen? Wie werden diese beurteilt? Welche Maßnahmen werden diskutiert, welche umgesetzt mit welchen Erwartungen? An welchen Gerechtigkeitsvorstellungen orientieren sich Betriebsräte dabei?

Auf diese Themen beziehen sich die folgenden Fragenkomplexe, die der Entwicklung der konkreten Fragen in den Erhebungsinstrumenten zugrunde liegen

- Fragen zu Altersgerechtigkeit und Generationengerechtigkeit im Hinblick auf die gewählten Handlungsfelder:
  - Arbeits- und Technikgestaltung
  - Qualifizierung/Personalentwicklung
  - Arbeitszeit
- Fragen zur Wahrnehmung/Beurteilung von Altersstrukturen und der Verteilung von Altersgruppen
- Fragen zur Wahrnehmung/Beurteilung von Generationen im Betrieb
- Fragen zu Berufsgruppen und Generationengerechtigkeit
- Fragen zu Mustern von Alternsgerechtigkeit und Generationengerechtigkeit
- Fragen zur Herausbildung und Veränderung von Einflussfaktoren
- Fragen zu kontroversen Einschätzungen zwischen den Funktions- und Statusgruppen im Betrieb.

Wir haben die Gerechtigkeitsmuster in folgenden Leitfadenformulierungen zu operationalisieren versucht:

Ich nenne vier mögliche Leitlinien von Betrieben und würde jeweils gerne Ihre/Deine Einschätzung dazu erfahren (*jede Leitlinie für sich nennen*)

- 1 Man soll gleiche Leistung fordern, egal, wie alt jemand ist. Ist das fair? (*striktes Leistungsprinzip*)
- 2 Man soll in der Jugend mehr Leistung fordern, dafür Älteren erlauben, einen Gang zurückzuschalten. Ist das fair? (*Senioritätsprinzip*)
- 3 Man soll in jedem Alter in etwa gleiche Leistung fordern, aber sich auch vorausschauend um Gesundheit und Qualifikation kümmern. Ist das fair? (*Präventionsprinzip*)



*Und auf einer etwas anderen Ebene:*

- 4 Man soll in jedem Alter bei der Leistung, die man fordert, auch die Lebensumstände berücksichtigen (z. B. familiäre Verpflichtungen). Ist das fair? (*Berücksichtigung außerbetrieblicher Lebensumstände*)

Wir fragten zunächst nach den persönlichen Präferenzen der Gesprächspartner, anschließend danach, welche dieser Leitlinien im Betrieb gelten, und wollten schließlich wissen, ob es Veränderungen in der Vergangenheit gegeben hatte oder solche in der Zukunft zu erwarten seien und welche Ursachen der Befragte für diesen Wandel verantwortlich machte.

Im den folgenden Abschnitten präsentieren wir die Fallstudien, zunächst aus der Chemischen Industrie, dann aus der Automobilindustrie und ihrer Zulieferbranche. Die Fallstudien weisen alle eine einheitliche Struktur auf: Zunächst werden der Betrieb und seine Belegschaft, die industriellen Beziehungen und die Arbeitsbedingungen der Berufsgruppe dargestellt. Im zweiten Abschnitt folgen die Darstellung der Altersstruktur der Tätigkeitsgruppe, der Kennzeichen der vorgefundenen Generationen und der existierenden Gerechtigkeitsmuster. Abschließend wird der Stellenwert der Fallstudie für unsere Fragestellung erörtert.

Der Bericht wird abgeschlossen mit einer vergleichenden Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse aus den Fallstudien.

## II Fallstudien: Generationen und Gerechtigkeit in Betrieben

### Fallstudie Betrieb A: Laborarbeit in der Chemieindustrie (Spezialanalytik)

Im Altersaufbau von Belegschaften spiegelt sich die Betriebsgeschichte. In der Fallstudie Betrieb A wird ersichtlich, dass der Wandel von Betrieben und Unternehmen auch unterschiedliche Generationengruppen formen kann, unterschiedlich nicht nur in ihrem Alter, sondern auch z. B. im Arbeits- und Sozialverhalten und in ihren Aspirationen und dass diese Unterschiedlichkeit Kooperationsmöglichkeiten und auch Konflikte mit sich bringt, auf die Management und Betriebsrat reagieren müssen (Generationenpolitik). Weiter zeigt sich in der Fallstudie, dass der betriebliche Wandel auch von einem Wandel der Gerechtigkeitsvorstellungen im Hinblick auf Alt und Jung begleitet wird: Die ehemals starken Senioritätselemente verlieren an Bedeutung und Elemente von Vorsorge begleiten die neue Hochleistungspolitik.

#### 1 Betrieb, Berufsgruppe und Handlungsfeld

Wir beschäftigen uns in der Fallstudie A mit der Belegschaft eines Analytik-Dienstleisters, der als Tochterunternehmen mit einem großen deutschen Industriekonzern verbunden ist und am Standort 140 Mitarbeiter/innen hat. Wir richten den Blick besonders auf die Berufsgruppe der Laboranten/innen bzw. Labormitarbeiter/innen, die ca. die Hälfte der Belegschaft ausmacht und zu gut 60% aus Frauen

| Überblick zur Fallstudie A   |                             |                             |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
|  | Betrieb                     | Untersuchungsgruppe         |
| Produkt/ Produktion  | Analytik-Dienstleistungen   | Analytik-Dienstleistungen   |
| Größe der Belegschaft  | 139 (48% w)                 | 67 (62% w)                  |
| Entwicklung der Beschäftigung  | langsamer, stetiger Anstieg | deutlicher Anstieg          |
| Durchschnittsalter   | 40,1 Jahre                  | 37,1 Jahre                  |
| Größe des Betriebsrats (Gemeinschaftsbetriebsrat des Industrieparks) | 19                          | 1                           |
| - davon freigestellt   | 6                           | 0                           |
| Handlungsfeld  |                             | Arbeitszeit/ Langzeitkonten |
| Zeitraum der Erhebungen  |                             | Juli bis Sept 07            |

besteht. Im Hinblick auf altersngerechte Arbeit analysieren wir schwerpunktmäßig Langzeitkonten, die aktuell im Vordergrund der einschlägigen betrieblichen bzw. Unternehmensaktivitäten standen. Im Betrieb A finden wir zwei recht deutlich voneinander unterschiedene Generationengruppen. Die im nächsten Kapitel präsentierte Fallstudie B behandelt einen weiteren Betriebsteil des Analytik-Dienstleisters an einem anderen Standort, der sich im Hinblick auf den Schwerpunkt der Dienstleistungen (Routine- versus Spezialanalytik), auf die Betriebstradition, die Belegschaftsentwicklung, den Altersaufbau und den Betriebsrat deutlich von dem hier präsentierten unterscheidet und auch eine andere Generationen-Struktur aufweist. Nach Beendigung der Erhebung wurde in der Branche ein Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demo-

grafie“ abgeschlossen, der Impulse für die Weiterentwicklung der betrieblichen Alterspolitik setzt und in den Folgejahren umgesetzt werden soll.

## **1.1 Der Betrieb: Analytik - Dienstleister**

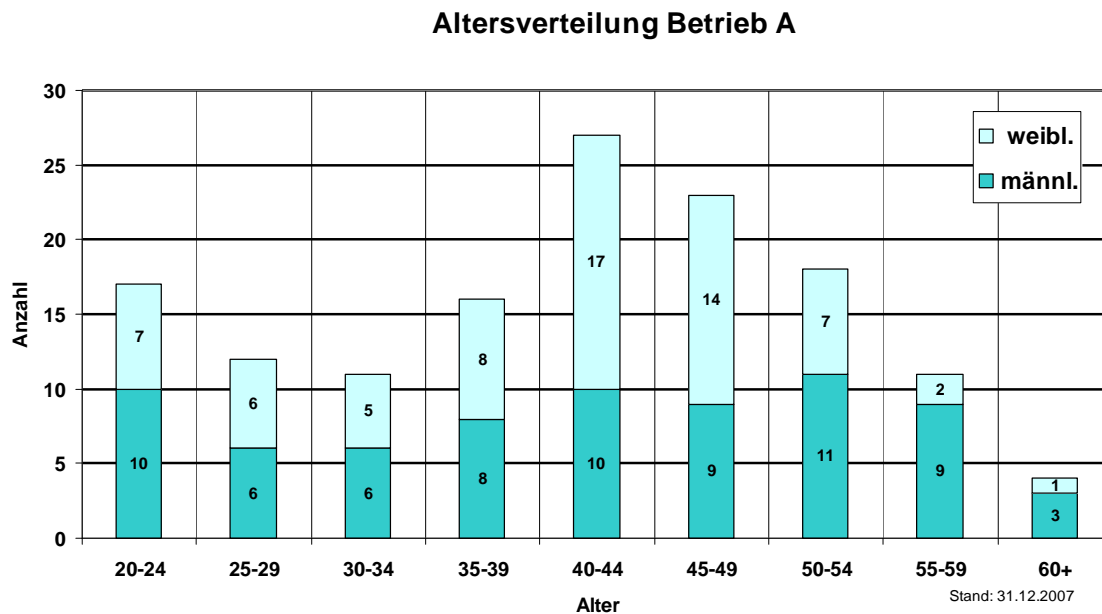
### **Standort, Dienstleistungen, Beschäftigte**

Der Betrieb A liegt in einem Industriepark, in dem rund 4. 500 Menschen arbeiten. Er ist einer von zwei Betriebsteilen eines Tochterunternehmens eines deutschen Industriekonzerns, der die Geschäftsbereiche Chemie, Energie und Immobilien umfasst. Die Betriebsteile befinden sich an Industriepark-Standorten in unterschiedlichen Bundesländern. Der Industriepark A (Standort des Betriebs A) liegt am Rande eines Agglomerationsgebietes und stellt ein Zentrum für Forschung und Entwicklung mit den drei Schwerpunkten Spezialchemie, Biotechnologie und Materialwissenschaften dar. Für den Geschäftsbereich Chemie des genannten Industriekonzerns arbeiten dort ca. 2. 700 Frauen und Männer, darunter knapp die Hälfte (1. 250) in der Forschung und Entwicklung. Das Tochterunternehmen A ist Analytik-Kompetenzcenter für den Mutterkonzern, aber auch für externe Kunden aus den Branchen Chemie, Biotechnologie, Pharmaindustrie und Nanotechnologie. Es führt chemische, physikalische und biologische Untersuchungen durch und entwickelt neue Untersuchungsmethoden.

Zu den Charakteristika des Betriebs A zählt das Angebot eines äußerst umfangreichen Spektrums von Spezialanalytik, d. h. von z. T. hochspezialisierten Techniken, Methoden und Verfahren. Beispiele sind: die Charakterisierung organischer und anorganischer Verbindungen durch eine breite Palette von Spektrometrie und Spektroskopie-Verfahren, die Charakterisierung von Feststoffen durch Mikroskopie und Oberflächenanalyse, Computer-Chemie als Werkzeug für Forschung und Entwicklung sowie Umweltanalytik und sicherheitstechnische Prüfungen. Routineanalytik wird ebenfalls betrieben, hat aber, u. a. aufgrund der eher hochpreisigen Kostenstruktur des Angebots, einen untergeordneten Stellenwert. Die Arbeit findet in Laboren statt, die mit modernen Geräten, Aggregaten und Anlagen ausgestattet sind. Die Aufgaben umfassen eine große Spannweite: Die Pole bilden in Stunden zu erledigende Analysen von einzelnen Proben und Projekte mit mehrjähriger Laufzeit. Die Aufgaben sind häufig in Forschungs- und Entwicklungsfragen der Produkt- und Verfahrensentwicklung eingebettet. Forschungsprojekte selbst werden nicht im Betrieb A durchgeführt, vielmehr in eigenständigen „Projekthäusern“. Der Betrieb ist aber als Auftragnehmer / Dienstleister eng mit diesen Projekten verbunden.

Im Betrieb A sind zu Jahresbeginn 2008 139 Mitarbeiter/innen beschäftigt. Frauen und Männer sind in etwa gleich stark vertreten (67 w, 72 m). Ca. die Hälfte der Mitarbeiter/innen (67) sind Laboranten/innen. In dieser Gruppe überwiegen die Frauen. Die andere Hälfte setzt sich v. a. aus Chemietechnikern, Ingenieuren und Leitungskräften (v. a. Laborleiter) zusammen. Insbesondere bei den Leitungskräften und Ingenieuren dominieren die Männer. Jeder sechste Mitarbeiter ist außertariflicher oder leitender Angestellter. Die Beschäftigtenzahl hat seit Gründung der Tochtergesellschaft im Jahr 2004 langsam, aber stetig zugenommen: von rund 120 auf rund 140.

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten beträgt 40,1 Jahre. Am stärksten besetzt sind die Altersgruppen der 40 bis 49jährigen, sie machen allein gut ein Drittel (36%) der Belegschaft aus. Hier dominieren Frauen. Unter 40 Jahre sind rund 40% der Beschäftigten, hier sind die Männer in der Überzahl. 50 Jahre und älter ist knapp ein Viertel der Beschäftigten. Nur rund 10 % sind 55 Jahre und älter. Die Anzahl der 60jährigen und älteren ist verschwindend gering (absolut 4). Unter den 50jährigen und älteren befinden sich mehr als doppelt so viele Männer wie Frauen.



### Betriebsrat und industrielle Beziehungen

Der Gemeinschaftsbetrieb des Industrieparks umfasst die Betriebe des Bereichs Chemie einschließlich der Tochterunternehmen des Mutterkonzerns mit an die 2. 700 Mitarbeitern. Der für diese Betriebe und damit auch für den Betrieb A zuständige Betriebsrats hat 19 Mitglieder, davon sind sechs freigestellt. Er wurde in Persönlichkeitswahl mit hoher Wahlbeteiligung (rund 75 %) und hohen Zustimmungsquoten für die Mitglieder gewählt.

Er bildet die Strukturen der Chemiebetriebe des Industrieparks gut ab und ist nach dem Prinzip von Bereichsbetriebsräten organisiert. In den Chemiebetrieben des Industrieparks sind gewerbliche Arbeitnehmer/innen in der Minderheit, sie machen nur ca. 15 % der Beschäftigten aus. Dominierend sind die Angestellten und hier die in Forschung und Entwicklung Tätigen. Mehr als ein Viertel der Beschäftigten sind außertarifliche Mitarbeiter/innen. Dem Betriebsrat gehören neben der großen Mehrheit von IGBCE-Mitgliedern auch zwei Mitglieder des VAA (Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der Chemischen Industrie) an.

Der Betrieb A ist mit einer Person vertreten, einer nicht freigestellten Laborantin, die als stellvertretende Laborleiterin arbeitet. Für ihn (mit) zuständig ist darüber hinaus ein freigestellter Betriebsrat. Der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende steht aufgrund seiner übergeordneten Orientierung für Angelegenheiten des Betriebs A beratend zur Verfügung. Er ist Gesamtbe-

triebsratsvorsitzender des Bereichs Chemie im Konzern, stellvertretender Konzernbetriebsratsvorsitzender, Mitglied des Aufsichtsrats, seit 30 Jahren Betriebsrat und seit mehr als 25 Jahren freigestellt.

Die Konzernvereinbarungen Bereich Chemie und die Vereinbarungen des Gemeinschaftsbetriebs am Standort gelten unmittelbar auch für den Betrieb A.

Die Betriebsräte verstehen sich selbst als Co-Manager. Sie beschreiben ihr Verhältnis zur Geschäftsleitung, auch zur Geschäftsleitung des Betriebs A, als von gegenseitigem Respekt getragen. Ihre Interessenvertretung sei durchaus konfliktbereit und hartnäckig in der Verfolgung ihrer Ziele, aber auch so flexibel, dass das Wohlergehen des Unternehmens selbst nicht aus dem Blick gerate. Diese Art der Interessenvertretung des „aktiven Mittuns“ sichere einen gewichtigen Einfluss auf Entscheidungen und sei erfolgreich. So habe man z. B. eine Reihe von gravierenden Einschnitten in die Belegschaft mit Hilfe von Sozialplanaktionen ohne betriebsbedingte Kündigungen überstehen können.

Im Konzern gibt es eine bis heute wirkende, durch Mitbestimmung geprägte, starke Tradition von sozialer Verpflichtung und sozialer Absicherung. Der Betriebsrat am Standort A stellt, begünstigt durch die langjährige, sich über Jahrzehnte erstreckende Tätigkeit seiner Kernmannschaft, einen Garant des Weiterwirkens dieser Tradition dar. Er fungiert u. a. als lebendiges Gedächtnis des Unternehmens, eine Funktion, die durch die „Erneuerung der Führungsmannschaft alle 5 bis 7 Jahre“ (ein Betriebsrat) von besonderer Bedeutung ist.

### **Entwicklung des Betriebs**

Der Betrieb A und seine Beschäftigten haben in den letzten 10 Jahren eine Reihe von Eigentümerwechseln und Reorganisationen erlebt. Der Betrieb war zunächst als Analytik-Dienstleister Teil eines Chemiekonzerns und arbeitete ausschließlich für dessen Betriebe im Industriepark A und an anderen Standorten. Dieser Chemiekonzern fusionierte im Jahr 2000 mit einem anderen Chemiekonzern. Im Zuge dieser Fusion wurde der Betrieb A mit dem Analytik-Center dieses Unternehmens (s. Fallstudie Betrieb B) integriert. Dieser Prozess war langwierig und aufwendig und umfasste mehrere Organisationsversuche. Endpunkt nach einigen Stationen war um die Jahresmitte 2004 die Ausgliederung aus dem vereinigten Konzern als Tochterunternehmen. Mittlerweile ist der fusionierte Konzern von einem weiteren Konzern übernommen worden. Ein Großteil der Beschäftigten verlor im Laufe dieses Prozesses die einstmalige Überzeugung, von einem dauerhaften Unternehmensdach geschützt zu sein. Sie wurde abgelöst durch eine neue, verunsichernde Erfahrung der Veränderung als Dauerzustand. Das Tochterunternehmen stellt heute eine Geschäfts- und organisatorische Einheit mit einem einheitlichen Management dar, ist aber an zwei Standorten tätig, zwischen denen ein Teil des Leitungspersonals pendelt.

Wir behandeln die beiden Betriebsteile – auch auf Wunsch der beiden Betriebsräte – separat. Sie liegen an zwei weit voneinander entfernten Standorten mit unterschiedlichen Traditionen, haben andere Aufgabenschwerpunkte (etwas verkürzt gesagt: Spezialanalytik und Routine-

analytik), werden durch andere Betriebsräte vertreten und weisen eine deutlich voneinander abweichende Belegschaftsstruktur und auch Generationen-Struktur auf.

## **1.2 Die Berufs-/Tätigkeitsgruppe: Laboranten/innen**

### **Qualifikation und Altersstruktur**

Wir richten den Fokus auf die im Betrieb A arbeitenden Laboranten/innen, die, wie bemerkt, die Hälfte der Belegschaft ausmachen. Es sind insgesamt 67 (Stand: Januar 2008), darunter 41 Frauen und 26 Männer.

Sie haben zumeist eine 3 1/2 jährige Ausbildung zum/zur Chemielaboranten/in absolviert, eine kleine Minderheit eine 2jährige Ausbildung zum/zur Chemielaborjungwerker/in. Nicht wenige Laboranten – das gilt auch für den Betrieb A, hier ist es etwa jeder fünfte – absolvierten eine Weiterbildung zum Chemietechniker, entweder in vierjähriger berufsbegleitender Form oder in Form einer zweijährigen Vollzeit-Ausbildung.

Das Durchschnittsalter der Laboranten/innen ist mit 37,1 Jahren deutlich niedriger als das der übrigen Beschäftigten. Auch hier sind, wie bei den Beschäftigten gesamt, die 40-44jährigen (16 %) und die 45-49jährigen (18 %) stark vertreten. Im Unterschied zu der Gesamtheit der Beschäftigten (12 %) ist aber hier die jüngste Altersgruppe der 20-24jährigen (21 %) am stärksten. Jünger als 40 Jahre ist immerhin mehr als die Hälfte (55 %) der Laboranten/innen. 50 Jahre und älter ist nur jede/r Zehnte, in der Gesamtheit ist es knapp ein Viertel. Auffällig ist die äußerst geringe Besetzung der Altersgruppen über 50. Über 60jährige Laboranten/innen finden wir gar nicht.

### **Aufgaben und Arbeitsbedingungen**

Die Laboranten/innen bilden den Kern des operativen Geschäfts des Betriebs A. In den Laboren arbeiten sie mit einigen wenigen Hilfskräften, mit Chemietechnikern (die häufig gleichgeartete Tätigkeiten verrichten) und mit Laborleitern zusammen. Sie weisen ein in etwa gleiches formales Qualifikationsniveau auf, unterscheiden sich aber nach Berufserfahrung und Spezialisierung auf bestimmte Verfahren bzw. Methoden.

Die Laboranten/innen arbeiten im Zeitlohn. Ihre Lohnspreizung ist erheblich, sie erstreckt sich über sechs Tarifgruppen. Hinzu kommen eine relativ geringe Leistungskomponente von ca. 5 %, die durch Vorgesetztenbeurteilung im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs konkretisiert wird, und eine Erfolgsbeteiligungskomponente, die im Mittel 7-8 % des Jahreseinkommens beträgt.

Die Tätigkeit der Laboranten/innen wird durch die einzelnen nach Art, Umfang, Komplexität und zeitliche Dauer äußerst unterschiedlichen Aufträge strukturiert. Sie reicht von der Probenaufnahme und -verwaltung, z. T. auch -disposition, über die Kerntätigkeiten der Probenanalysen bis hin zur PC-gestützten Ergebnisdokumentation. Mehranlagenbedienung kommt häufig vor. Telefonischer und persönlicher Kundenkontakt ist Bestandteil der Tätigkeit.

In den Labors wird in Teams von zwei bis acht Leuten gearbeitet, denen ein Laborleiter vorsteht. Er hat in der Regel einen akademischen Abschluss. Ihm unterstehen häufig mehrere Labore. Als Chemielaborant/in oder Chemietechniker/in hat man im Betrieb A so gut wie keine Chancen, zum Laborleiter aufzusteigen. Die Einnahme dieser Position setzt ein Ingenieur- bzw. Chemiestudium voraus.

Arbeitsinhaltlich handelt es sich um eine vielseitige, abwechslungsreiche, verantwortungsvolle, z. T. auch kreative Tätigkeit. Letzteres gilt z. B. für Bereiche, in denen Methoden entwickelt werden. Die Tätigkeit ist lernförderlich. Charakteristisch für die Arbeit ist ein häufig unplanbarer Mix von Selbst- und Fremdsteuerung. Dazu tragen nicht kalkulierbare, wechselnde Kundenanforderungen und (oft an einem Tag mehrmals) wechselnde Prioritäten in der Auftragsreihenfolge bei, aber auch kurzfristig wechselnde Anforderungen an die zeitliche Verfügbarkeit. Die Anforderungen an die Flexibilität – an Arbeitszeitflexibilität/Verfügbarkeit, an rasche Umstellungsfähigkeit auf unterschiedliche Aufgaben und an das Austarieren von Kundenanforderungen und Kriterien der Arbeitsqualität – sind hoch.

Die wöchentliche Regelarbeitszeit beträgt 37,5 Stunden. Gearbeitet wird in einem Arbeitszeitkorridor von sechs Uhr morgens bis 10 Uhr abends. Rufbereitschaft für Wochenendarbeit und (gelegentliche) Nacharbeit gehört zu den Regelanforderungen. Die Mitarbeiter/innen in den Labors haben eine flexible Jahresarbeitszeit, sie können maximal 10 Stunden am Tag und maximal 50 Stunden in der Woche arbeiten. Das flexible Arbeitszeitkonto erlaubt, im Jahr 250 Stunden aufzubauen, am Jahresende muss das Konto auf 75 Stunden heruntergefahren sein. Anderenfalls werden Mehrarbeitszuschläge fällig. Gemessen an der tariflichen Regelarbeitszeit fällt häufig Mehrarbeit an. Begünstigt wird diese Tendenz dadurch, dass Vorgesetzte nicht den Arbeitszeitbegrenzungen ihrer Mitarbeiter/innen unterliegen.

Nach Auskünften von Beschäftigten und Betriebsräten hat die Arbeitsbelastung in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Im Verhältnis zum Auftragsvolumen werde die Personaldecke immer enger, durch gestiegene Kundenanforderungen ergebe sich ein wachsender Termindruck, die Flexibilitätsansprüche stiegen und die Anforderungen wandelten sich immer schneller. Nach Eindrücken von Beschäftigten, aber auch von Leitungspersonal, wird die Arbeitsintensität, jedenfalls in einigen Laboren, als grenzwertig empfunden und z. T. als Austesten von Leistungsgrenzen angesehen.

Die Reorganisation des Betriebs A brachte ein Agieren am Markt mit sich: Die Aufträge für den Mutterkonzern sind nicht mehr selbstverständlich, sie hängen vielmehr von Art und Kosten des Angebots im Vergleich mit Konkurrenten ab. Die Bewährung auf dem externen Markt wird immer wichtiger. Die einzelnen Labore haben ihre Wirtschaftlichkeit unter Beweis zu stellen. Und mit den Laboren werden Zielvereinbarungen abschlossen. Dies kommt bei den Beschäftigten als deutlich vermehrter Arbeitsdruck und auch z. T. als Unsicherheit über ihre weiteren Arbeitschancen an. Die bei dem länger beschäftigten Personal vormals sehr ausgeprägte Identifikation mit dem Unternehmen wird vor diesem Hintergrund brüchig. Die häufigen Reorganisationen hinterlassen ihre Spuren. Und die z. T. bis in die Gegenwart mit den Fusionen bzw. Eigentümerwechseln verbundenen Namenwechsel tragen ebenfalls zur Schwächung der Identifikation bei.

### 1.3 Das Handlungsfeld: Langzeitkonten

Im Betrieb A haben wir zusammen mit Betriebsrat und Geschäftsleitung die Einrichtung von Langzeitkonten (LZK) als wichtiges und derzeit im Vordergrund stehendes Handlungsfeld mit Bezug zu alter(n)sgerechter Arbeit ausgewählt.

#### Inhalte der Vereinbarung

Im Mutterkonzern, Bereich Chemie, wurde im Frühjahr 2006 zwischen Geschäftsführung und Konzernbetriebsrat eine auch für den Betrieb A geltende Vereinbarung über die Führung von Langzeitkonten abgeschlossen (heute gültige Fassung: Jahresmitte 2007). Die Vereinbarung basierte auf der zu Jahresbeginn 2004 in Kraft getretenen Neuregelung des „§ 2b Langzeitkonten“ im Manteltarifvertrag Chemie, der „den Betriebsparteien einen Weg eröffnet, LZK einzurichten und den Mitarbeitern Gelegenheit gibt, u. a. bestimmte tarifliche Ansprüche in diese LZK einzubringen“ (Zitat der Vereinbarung, dies gilt auch für folgende Zitate).

Als Problemhintergrund der Vereinbarung wird die Erschwerung der „Möglichkeiten, vorzeitig aus dem Arbeitsleben auszuschcheiden“ genannt, namentlich „durch das Auslaufen der gesetzlichen und tariflichen Regelungen zur Altersteilzeit im Jahr 2009“ und durch „die Anhebung der Altersgrenzen für einen frühest möglichen Rentenzugang“. Die Vereinbarung habe vorrangig das Ziel, „den Mitarbeitern eine bezahlte Freistellung vor der Altersrente zu ermöglichen.“ In der Präambel heißt es im Hinblick auf den vorrangig angezielten Personenkreis einschränkend: „Daraus (aus der Erschwerung des vorzeitigen Rentenzugangs, d. V.) ergibt sich die Notwendigkeit, andere Instrumente zu entwickeln, um insbesondere körperlich stark beanspruchten Mitarbeitern, z. B. in Wechselschicht, auch weiterhin ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu ermöglichen.“ Als Verwendungszweck wird in der Vereinbarung auch aufgeführt: „Daneben können die Mitarbeiter Zeiten aus Langzeitkonten für Qualifizierungsmaßnahmen im laufenden Arbeitsverhältnis verwenden.“ Dieser Verwendungszweck spielt bislang eine deutlich nachgeordnete Rolle.

Die Vereinbarung gilt für alle Tarif- und außertariflichen Mitarbeiter einschließlich leitender Angestellter, die in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis stehen.

Das Einrichten eines LZK ist eine freiwillige Entscheidung. Mitarbeiter können bestimmte tarifliche sowie über- und außertarifliche Entgeltbestandteile und bestimmte Zeitguthaben einbringen. Zwingende Voraussetzung ist, dass sich der/die Arbeitnehmer/in bis spätestens 31. 12. 2007 zu einer dauerhaften Einbringung von Entgeltbestandteilen verpflichtet hat.

Verpflichtet sich ein/e Arbeitnehmer/in dazu, müssen regelmäßig mindestens 1 % und dürfen höchstens 10 % der Summe der monatlichen Tarifentgelte eingebracht werden. Zu den tariflichen Entgeltbestandteilen gehören auch Zulagen und Zuschläge wie Schicht- und Erschwerungszulagen und Zuschläge für Mehrarbeit, die nicht durch Freizeit ausgeglichen wird. Von den über- und außertariflichen Bestandteilen können z. B. Leistungszulagen oder Einmalzahlungen wie eine Erfolgsbeteiligung eingebracht werden.



Das LZK wird in Geld geführt, es wird ein Wertguthabenkonto eingerichtet. Dieses wird „in einem ausschließlich für Zwecke der künftigen Arbeitsfreistellung bestimmten Sondervermögen“ angelegt. Die Wertguthaben sind für den Fall einer Insolvenz des Arbeitgebers durch eine Treuhänder-Lösung abgesichert. Die Höhe des angesparten Guthabens bestimmt die mögliche Dauer der Freistellungsphase. Die Auszahlung erfolgt dann, wenn mit dem Guthaben der Zeitraum der Freistellung bis zum individuellen Rentenbeginn finanziert werden kann. Steuern und Sozialversicherungsbeiträge fallen erst bei der Auszahlung an.

Der Arbeitgeber fördert den Aufbau der LZK durch (nach Einschätzung beider Betriebsparteien) attraktive Zuschüsse. Die Höhe der jährlichen Bezuschussung („Grundförderung“) liegt zwischen 7,5 % (wenn 1 % des Bruttojahresentgelts eingebracht wird) und 12,5 % (bei Einbringen von 3 % und mehr).

Eine zusätzliche Förderung auf das gesamte Wertguthaben („Schlussförderung“ von 7,5 % oder 12,5 %) erhalten Mitarbeiter, die ihren Freistellungszeitraum „durch Variation ihres monatlichen Arbeitsentgelts“ (in der Freistellungsphase) „an den Bedarf des Arbeitgebers anpassen“. Sie müssen dann bereit sein, den frühest möglichen Rentenbeginn unter Inkaufnahme von Abschlägen zu akzeptieren, und sie überlassen es dem Arbeitgeber innerhalb einer gewählten Bandbreite, den Zeitpunkt ihres Ausscheidens zu bestimmen.

### **Einbringen von Zeitguthaben und Mehrarbeit**

Das Einbringen von Zeitguthaben und Mehrarbeit scheint eine empfindliche Materie zu sein. So ist zwar das Einbringen von Zeitguthaben aus flexiblen Arbeitszeitkonten in das LZK nicht vorgesehen, da „grundsätzlich LZK nicht zu einer Erhöhung der jährlichen Arbeitszeit führen (sollen)“ ... „In begründeten Ausnahmefällen“ kann das aber „auf Antrag“ im Hinblick auf „Mehrarbeitsbelastungen, die auch rückwirkend betrachtet nicht durch Freizeit ausgeglichen werden konnten,“ geschehen. „Details sind zwischen den örtlichen Betriebsparteien zu regeln.“ Auch bei Schichtsystemen, „bei denen die Schichtplanung ggf. mehr Arbeitszeit berücksichtigt, als der Tarifvertrag als Regelarbeitszeit vorsieht, können die örtlichen Betriebsparteien vereinbaren, ob und wie die dabei entstehenden Zeitguthaben in das Langzeitkonto einfließen.“ Darüber hinaus können bis zu fünf Urlaubstage in das LZK eingebracht werden. Fünf weitere Urlaubstage aus Resturlaub, der „aus dringenden betrieblichen oder in der Person liegenden Gründen“ nicht genommen werden konnte, können ebenfalls „vorbehaltlich der örtlichen Regelungen“ in das LZK einfließen. Auf örtlicher Ebene besteht also, zumal bei nicht unüblichem Überschreiten der tariflichen Regelarbeitszeit, durchaus Spielraum für die Nutzung von Überarbeit für das Langzeitkonto.

### **Betriebliche Umsetzung**

Für die Beteiligung der Mitarbeiter/innen an LZK haben beide Betriebsparteien durch attraktive Informationsschriften, Veranstaltungen, Gruppenberatungen und nicht zuletzt durch viele Einzelgespräche aktiv geworben. Die Beteiligung ist im Betrieb A außerordentlich hoch: Mehr als zwei Drittel (67,5 %) der Mitarbeiter beteiligen sich. Im Konserndurchschnitt sind es nur gut

ein Drittel (36,5 %). Insgesamt ist die Beteiligung deutlich höher ausgefallen, als vom Arbeitgeber angenommen. Die Betriebsratseite auf Konzernebene, die als Initiator der Langzeitkonten angesehen werden kann, sieht in der Vereinbarung und ihrer Akzeptanz durch die Belegschaft einen großen Erfolg, mehr noch einen „Durchbruch“ (mehrere Betriebsräte) auf dem Weg zu einer alter(n)sgerechten Betriebspolitik, die einerseits eine ausgewogene Altersstruktur sicherstellt und andererseits eine selbstbestimmte Lebensplanung mit Freistellungen ermöglicht.

Eine problemorientierte Darstellung der Vereinbarung über LZK als Lösungsansatz alter(n)sgerechter Betriebspolitik und unter Gerechtigkeitsaspekten folgt im Abschnitt 2.3 „Das Handlungsfeld als Lösungsansatz“.

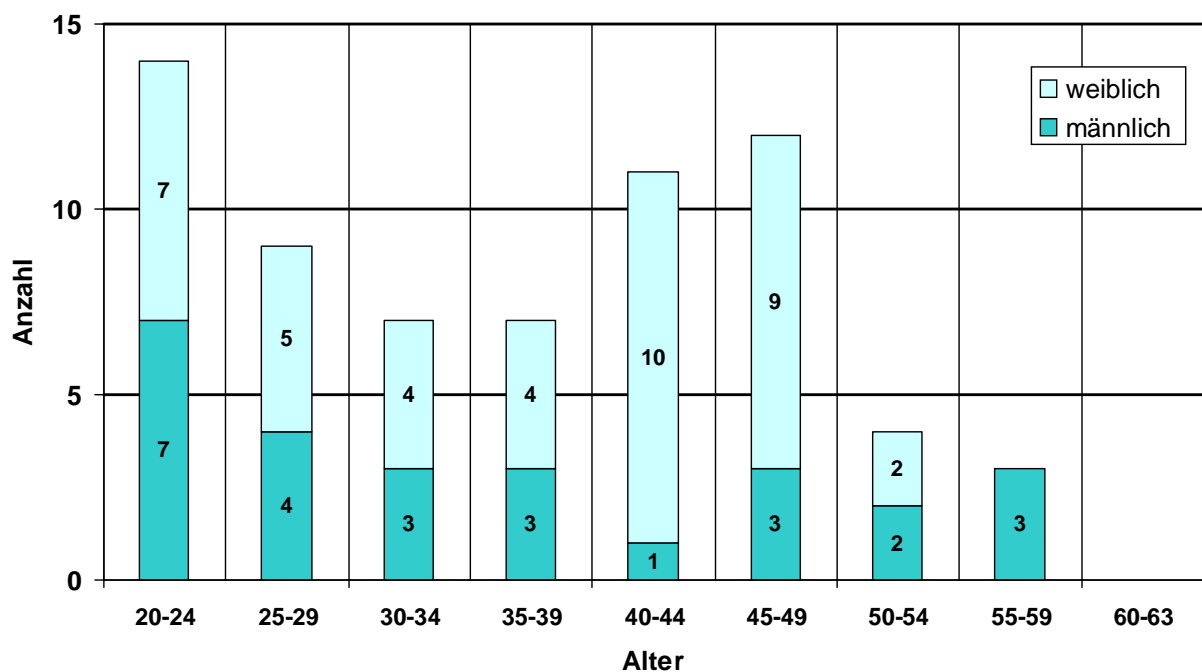
## 2 Generationen und Gerechtigkeit im Betrieb

### 2.1 Alt und Jung – Generationen im Betrieb

#### Altersstrukturen

Die Altersverteilung der Laboranten/innen im Betrieb A ergibt auf den ersten Blick ein ähnliches Bild wie die der Altersverteilung der Beschäftigten insgesamt. Bei näherem Hinsehen ergeben sich bemerkenswerte Unterschiede.

**Altersverteilung der Laboranten/innen  
Betrieb A**



In beiden Fällen sind die Altersgruppen zwischen 40 und 50 stark und die der unter 40 jährigen deutlich schwächer besetzt. Eine Ausnahme: Die jüngste Altersgruppe der 20-24jährigen ist wieder stärker besetzt, bei den Laboranten/innen ist es sogar die am stärksten besetzte Gruppe. Jenseits der 50 sehen wir einen deutlichen (gesamt) bis sehr starken (Laboranten) Abfall der Besetzungszahlen. Und jenseits der 60 finden wir insgesamt nur weniger als eine Handvoll Beschäftigte und keine Laboranten/innen.

Die äußerst schwache Besetzung der über 55jährigen ergibt sich daraus, dass diese in ihrer großen Mehrzahl die Altersteilzeitregelung in Anspruch nehmen.“ 85 % der älteren Mitarbeiter scheiden über das Modell Altersteilzeit aus.“ Altern in der Arbeit war bei uns mit einem Datum versehen, was in jungen, altersjungen Jahren praktisch zum Arbeitsende geführt hat, sprich mit 58.“ „Einer ist mit 55 in die Altersteilzeit gegangen, dann war er mit 57-58 spätestens in der Freistellungsphase und war zuhause.“ „Wir haben ja seit den 90er Jahren am Standort nichts anderes gemacht, als die Älteren früh zu verrenten.“ (alle Zitate aus Betriebsräteinterviews).

Die im Unterschied zu den Laboranten/innen noch relativ starke Besetzung der 50 bis 54jährigen bei den Beschäftigten insgesamt lässt sich u. a. dadurch erklären, dass Beschäftigte mit derart langer Verweildauer im Betrieb häufig in höhere oder administrative Positionen aufgerückt bzw. gewechselt sind und die Altersteilzeit nicht in Anspruch nehmen.

Die unterschiedliche Besetzung der 30-40 und 40-50jährigen ist im Wesentlichen ein Ergebnis des unterschiedlichen Einstellungsverhaltens in den 80er und 90er Jahren. Eine krisenhafte Entwicklung führte in den 90er Jahren zu Abfindungsaktionen („Mitte der 90 Jahre mussten wir massenweise Mitarbeiter motivieren, das Unternehmen zu verlassen.“ so ein Betriebsrat) und zu einer restriktiven Einstellungspolitik.

Die starke Besetzung der jüngsten Altersgruppe der 20-24jährigen (ohne Auszubildende) drückt aus, dass seit der jüngsten Reorganisation im Jahr 2004 bewusst und gezielt eine zukunftsgerichtete Nachwuchspolitik betrieben wurde.

### **Wahrnehmung und Beurteilung von „Älteren“ und „Jüngeren“**

Die Beschäftigten, Betriebsräte und Managementvertreter nehmen Unterschiede von „Jüngeren“ und „Älteren“ im Betrieb und in der Berufsgruppe der Laboranten/innen wahr, zum Teil sprechen sie auch von „Generationen“ oder greifen den von uns in den Interviews ins Spiel gebrachten Generationenbegriff auf.

Wenn von „Älteren“ die Rede ist, wird zunächst spontan auf einige wenige ältere Mitglieder der Führungsmannschaft verwiesen, meist in distanzierter Weise. Sie seien durch einen überkommenen, stärker hierarchisch ausgerichteten Führungsstil gekennzeichnet, dadurch, dass sie im „neuen Betrieb noch nicht angekommen“, quasi „übriggeblieben“ seien.

Die zweite und wichtigere Bedeutung von „Älteren“ ergibt sich dann durch die Gegenüberstellung der weit überwiegend weiblichen 40-50jährigen Laboranten und der 20-30jährigen, zur Hälfte männlichen und weiblichen „Jüngeren“, die wir überwiegend aus der Perspektive der Älteren mitbekommen haben. Diese Gegenüberstellung wird offensichtlich gefördert, viel-

leicht auch zugespitzt durch das von den „Älteren“ bedauerte „Fehlen der Mittelalten“, in diesem Falle der 30-40jährigen.

Wie werden nun die zunächst durch ihr Alter und Betriebsalter definierten Gruppen weiter beschrieben? Und mit welchen Erklärungen und Wertungen werden diese Beschreibungen verbunden?

Im Vordergrund stehen dabei das Arbeits- und Sozialverhalten sowie die Aspirationen. Die „Jüngeren“ gelten den „Älteren“ einerseits als „angepasster“ und gleichzeitig „ehrgeiziger“. In einem Fall werden sie ironisierend als „jung, dynamisch, hoffnungslos“ beschrieben. Es wird vermerkt, dass sie aufstiegsorientiert seien und „praktisch alle“ ihren Techniker oder Bachelor machen wollen. Man sieht sie durchaus ambivalent: einerseits als Produkt einer neuen Personalpolitik, die auf eine qualitative Modernisierung setzt, mit ihrer Einstellungspolitik ein Signal für die Zukunftsfähigkeit des Betriebs setzt und für „frisches Blut“ sorgt – all das wird begrüßt. Gleichzeitig sieht man Anzeichen dafür, dass die Aspirationen der „Jüngeren“ auch für eine weitere Arbeitsintensivierung genutzt werden, dass sie z. T. von Vorgesetzten gegen „Ältere“, insbesondere deren höheren Verdienst, in Stellung gebracht werden und dass sie andererseits nur recht geringe Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb haben, es sei denn, sie machen ein Studium – all dies wird kritisch gesehen. In diesem Zusammenhang wird von Vorgesetzten auf Änderungen in der Karrierepolitik des Betriebs hingewiesen. Man entscheide heute sehr schnell, innerhalb weniger Jahre, ob der betriebliche Nachwuchs zu den high potentials gehöre und entsprechende Förderchancen erhalte oder nicht.

Aus dieser Beschreibung lässt sich bereits ablesen, dass die „Jüngeren“ von den „Älteren“ nicht primär als Konkurrenten, als ungerechtfertigterweise Bevorzugte oder als autonom, eigenständig Handelnde gesehen werden, vielmehr als ambivalente Produkte einer ambivalenten Betriebspolitik.

Ein weiterer Aspekt der Beschreibung und Wertung Älterer und Jüngerer bezieht sich auf die Bewältigung typischer Arbeitsanforderungen aus der Sicht von Vorgesetzten.

*Hierzu einige Zitate:*

„Wenn Projekte gestartet werden, stürmen sie (die Jüngeren) los. Und dann wird zusammengekehrt, was übrig bleibt.“ „Die Älteren gehen da etwas verhaltener dran, aber deswegen nicht weniger effektiv.“ „Geschickt wäre es, wenn du eine richtig gute Mischung von alt und jung hast, weil sich das einfach perfekt ergänzt.“

„Was die Leute schaffen müssen, ist, mit dem Stress fertig zu werden: 2,3 Anlagen bedienen, zwischendurch klingelt das Telefon, der nächste Kunde kommt herein, bringt noch mehr Proben oder will seine Ergebnisse haben. Ich bin der Meinung, dass ein Älterer das besser sortiert kriegt aufgrund seiner Lebenserfahrung.“

„24-Stunden-Analytik bereitzustellen, ist mit jüngeren Mitarbeitern einfacher.“

Hier geht es um die Beurteilung recht unterschiedlicher Arbeitsanforderungen aus der Sicht von Vorgesetzten: Initiative und Effektivität beim Start von Projekten, Stress-Resistenz und schließlich zeitliche Verfügbarkeit im Sinne einer Bereitschaft, flexibel rund um die Uhr zu arbeiten. Während letzteres – vor dem Hintergrund der Plans, Schichtarbeit in einer Abteilung

einzuführen – als Vorteil von Jüngeren angesehen wird, wird Stress-Resistenz im Sinne des selbstbewussten Austarierens gleichzeitig auftretender disparater Anforderungen eher Älteren zugetraut und die Bewältigung von neuen Projekten am ehesten durch eine Mischung von Älteren und Jüngeren gewährleistet gesehen.

Es wird deutlich, dass die Art und Vielfalt der Anforderungen von Laboranten-Tätigkeiten in diesem Betrieb, jedenfalls in den betrachteten Altersgruppen der 20 bis 50jährigen (unter Einschluss einiger weniger älterer), es begünstigt, dass Ältere und Jüngere gleichermaßen wertgeschätzt werden.

Ergänzen wir diese Beschreibungen und Ansatzweisen Wertungen und Erklärungen von Besonderheiten „Jüngerer“ und „Älterer“ durch eine weitere Dimension: Das Sozialverhalten in Konfliktsituationen, wie es sich aus der Perspektive eines Betriebsrats darstellt, der den Generationenbegriff aufgreift.

*Hierzu wieder einige Zitate:*

„Die Umgangsweise miteinander ist eine ganz andere geworden. Ich will nicht sagen, immer härter, vielleicht ein bisschen professioneller sogar. Früher hast du mal zum Hörer gegriffen, heute schreibst du...“ „Die Generationen, die schon länger hier sind, da spielen die persönlichen Kontakte noch eine große Rolle, da redet man drüber. Und die Jungen, die nachkommen, die machen das nicht mehr. Die halten sich an Regeln.“ „Die die Kontakte nicht mehr haben, die gehen strikt nach Vorgabe. Wo du wirklich sagst, hätte das wirklich sein müssen in der Schärfe? Kann man nicht mal drüber reden vorher? Die Älteren sind da eher gelassener, die nutzen ihre Netzwerke, die sie über die Zeit aufgebaut haben.“

Diese Skizzierung eines eher regelerorientierten, formalisierten und auch zuspitzenden Konfliktverhaltens der Jungen im Unterschied zu einem eher personenorientierten, auf Verständigung bedachten, gelassenen Verhaltens der Älteren ist nicht leicht zu interpretieren. Wird hier einfach die Verweildauer im Betrieb und die damit verbundene Chance, Netzwerke zu knüpfen hervorgehoben? Oder werden Unterschiede im generationellen Verhalten angenommen, die durch Verhaltensbesonderheiten von betrieblich und gesellschaftlich unterschiedlich geprägten Generationen hervorgerufen werden: eine auf Ausgleich bedachte, gemeinschaftliche orientierte Haltung von Älteren gegenüber einer individualistische, durchsetzungsorientierte Haltung von Jüngeren? In diesen Äußerungen scheint beides zusammenzufließen.

### **Betriebliche Generationen**

Fassen wir zusammen. Ältere im Sinne von kalendarisch älteren über 55jährigen gibt es im Betrieb A aufgrund der verbreiteten Inanspruchnahme von Altersteilzeit so gut wie nicht mehr. Die Wahrnehmung von Älteren wird nicht, wie z. B. im Betrieb E, durch Defizite bzw. Leistungseinschränkungen bestimmt. „Ältere“ im Sinne von Gruppen mit längerer Verweildauer im Betrieb werden in ihrer Unterschiedlichkeit und z. T. Gegensätzlichkeit zu Jüngeren mit kurzer Verweildauer wahrgenommen. Diese Wahrnehmung wird begünstigt durch die stark ausgedünnte Zwischengruppe der 30jährigen.

Beschrieben werden Ältere als Produkte des „alten“ Betriebs/Unternehmens vor der Fusion und insbesondere vor der Verselbständigung als Tochterunternehmen und Jüngere als Produkte des „neuen“ Betriebs, also, wenn man so will, als betriebliche Generationen. Diese Prägung drücke sich im Arbeits- und Sozialverhalten und den Aspirationen von Jüngeren und Älteren aus. Die Unterschiede und Gegensätze werden nicht personalisierend überhöht, vielmehr als produzierte zu verstehen versucht.

Die Betriebsräte, so können wir hinzufügen, betrachten diese Unterschiede durchaus als politikrelevant, als politisch zu bearbeiten. Sie sind in diesem Sinne „generationenbewusst“ und haben in diesem Verständnis eine Generationenpolitik im Visier, ohne sie nach unserem Eindruck bereits aktiv zu betreiben. Ihre Äußerungen gehen dahin, dass man das vormals im Unternehmen geltende Senioritätsprinzip zwar reduzieren, aber nicht gänzlich abschaffen solle, und dass man im Gegenzug zu seiner Reduzierung die Chancen Jüngerer, im Lohn aufzusteigen und Verantwortung zu übernehmen, stärker fördern sollte. Dabei spielen auch Einschätzungen des betrieblichen und regionalen Arbeitsmarktes eine Rolle: ein knapper werdendes Angebot von Bewerbern mit den gewünschten Voraussetzungen und die Konkurrenz von ebenfalls attraktiven Chemiebetrieben in der Region.

Die Älteren (bis Anfang 50) sind im Betrieb ebenso wie die Jüngeren im Hinblick auf ihre Arbeitsleistungen, ihre Funktionen und ihre sozialen Rollen anerkannte Mitarbeiter/innen. Darüber hinaus werden die Älteren vor dem Hintergrund der Sozialpolitik des alten Betriebs/Unternehmens (Stichwort: Senioritäts-, besser Anciennitätsprinzip) relativ gut entlohnt und sind nicht von Entlassungen bedroht. Die Jüngeren dagegen haben ihren Berufsstart in einem begehrten Unternehmen begonnen und sind (noch) guter Hoffnung auf eine Karriere. Konflikte zwischen Jüngeren und Älteren um Ressourcen, Aufstiegschancen usw. scheinen (noch) nicht ausgeprägt zu sein bzw. (noch) latent zu sein. Insofern scheint auch die Thematik von Generationengerechtigkeit im Sinne von Gerechtigkeit zwischen Arbeitnehmer-Generationen im Betrieb aktuell (noch) nicht vordringlich zu sein. Es ist nicht auszuschließen, dass sich das in Zukunft mit dem Stärkerwerden der Jüngeren und dem Altern der Älteren ändert, dass z. B. Lohnkonflikte, Konflikte um zumutbare Arbeitszeiten und Rivalitäten um „interessante“ Arbeitsplätze an Bedeutung gewinnen.

Wie es um die andere Seite der Generationengerechtigkeit, die Gerechtigkeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Sinne eines zeitversetzten Gebens und Nehmens im Erwerbsverlauf, steht, werden wir im Folgenden am Beispiel alternsgerechter Arbeit behandeln.

## **2.2 Alt und Jung – alternsgerechte Arbeit**

### **Alternsrisiken**

Akute Probleme von älteren Laboranten/innen i. S. von eingeschränkter Leistungsfähigkeit drängen sich im Betrieb A nicht auf. Es gibt nur wenige über 50jährige. Und die Laboranten-Arbeit scheint in der Vielfalt ihrer Anforderungen einen gewissen Ausgleich für den massiv beklagten Arbeitsstress zu bieten. Probleme in Einzelfällen, bei Überforderung und psychischer Belastung, können offensichtlich bisher, etwa über Versetzungen, gelöst werden. Betriebsräte

betonen in diesem Zusammenhang die „gute Kultur hier, Lösungen zu finden; die Bälle werden sich zugeworfen, das funktioniert recht gut.“

Gleichwohl werden deutlich Probleme alternsgerechter Arbeit, auch bei den Laboranten, von diesen selbst und von Betriebsräten thematisiert, und zwar vor allem aus der Perspektive eines durch gesetzliche Rahmenbedingungen erzwungenen längeren Arbeitslebens.

Dazu einige Zitate aus Betriebsratsinterviews:

„Zukünftig wird der Mitarbeiter bis 60, 61, 62, 63 im Unternehmen verbleiben müssen, bis er dann nach Hause gehen kann.“ „Ich glaube, es gibt keine Berufsgruppe, die keine Probleme hat, bis zur Rente gesund und fit überstehen zu können.“ „Wir kriegen mittlerweile in allen Arbeitnehmerschichten Probleme mit Überlast bzw. Überlastung. Wo die Leute einfach, ich sag mal platt, austillen und sagen: ‚Ich kann nicht mehr.‘“ „Die Leute haben keine Zeit, mal zurückzufahren. Diese stetige Überlast, das ist das, was die Leute fertig macht.“ „Die fahren Höchstlast, aber die müssen auch mal wieder Normallast fahren, und es gibt keine Anzeichen dafür, dass das geht. Die rechnen mittlerweile mit der Höchstlast als Normallast.“ „Die Leute nutzen das Langzeitkonto, weil sich kaum einer vorstellen kann, mit 60 noch diesen Druck auszuhalten.“

Die erfahrenen Mitarbeiter/innen können sich offensichtlich nicht vorstellen, bei den derzeitigen Arbeitsbedingungen bis zu einem Rentenalter von 60+ durchzuhalten.

Laboranten/innen und Betriebsräte sehen einerseits Gesundheitsrisiken aufgrund von Dauerstress und nahegelegter Überforderung, einer Überforderung, die aus einem Zusammenspiel von Arbeitsanforderungen, Erwartungen von Vorgesetzten und einem z. T. angstbesetzten Zurückweichen vor diesen Anforderungen und Erwartungen besteht. In diesem Zusammenhang werden von den Betroffenen zunächst die „objektiven“ Anforderungen hervorgehoben. Charakteristisch sei, dass man sich der Überarbeit häufig nicht entziehen könne.“ Wenn ich Freizeitausgleich mache, bleibt die Arbeit liegen, oder andere müssen sie für mich mit machen.“ (eine Laborantin). Betont werden aber auch die vermittelnden subjektiven Faktoren: zum einen die mangelnde Courage von Beschäftigten, Anforderungen auch einmal zurückzuweisen und zum anderen die überzogenen Erwartungen der Vorgesetzten.

„Und dann liegt es irgendwo bei dem Mitarbeiter, den Mut aufzubringen und zu sagen: ‚Halt, stopp, ich kann nicht mehr.‘“ „Die Vorgesetzten sind oft Heißsporne, die von der Hochschule kommen, die keine Arbeitszeitregeln kennen für sich. Die erwarten natürlich, dass Mitarbeiter es ihnen gleichtun.“ „Und da muss man irgendwann mal den Vorgesetzten, die die Realität zur Basis verloren haben, sagen: ‚Es geht nicht, ihr seid jetzt echt abgehoben.‘“ (Zitate aus der Gruppendiskussion Betriebsräte)

In den beiden letzten Zitaten wird ein Aspekt hervorgehoben, der für die Vermittlung von Arbeitsanforderungen aus unserer Sicht von zentraler Bedeutung ist: eine Distanz zwischen „abgehobenen Nur-Akademikern“ und „erfahrenen Laboranten/innen“, die nicht (mehr) wie bei früher eher üblichen Aufstiegskarrieren durch eine Phase gemeinsamer Erfahrung (als Laboranten/innen) überbrückt wird.

Andererseits werden von Laboranten/innen und Betriebsräten mit dem Dauerstress verbundene Qualifikationsrisiken gesehen. Solche Risiken werden zwar nicht so häufig wie die Gesundheitsrisiken thematisiert, scheinen aber gleichwohl eine wichtige Rolle zu spielen. Dass die Arbeit trotz der genannten Belastungsfaktoren für die befragten Laboranten/innen attraktiv ist, hängt mit ihrer Vielseitigkeit, mit eingeräumten Dispositionsspielräumen und nicht zuletzt mit den häufigen technischen Neuerungen zusammen, z. B. im Bereich der Verfahrenstechniken. Diese für die Motivation zentrale arbeitsinhaltliche Attraktivität, die Lernbereitschaft voraussetzt und lernförderlich ist, wird nun dadurch entscheidend gemindert, dass zu wenig Zeit für erforderliche Qualifizierungen bleibt. Es geht vor allem um ausreichende Einführungen in „ein neues Programm, eine neue Vorgehensweise, eine neue Vorgabe.“ „Zu einem bestimmten Tag muss das laufen, aber es hat nie eine Einführung stattgefunden. Es wird einem noch nicht einmal der Weg gezeigt, wie man an das Neue rankommt, weil keine Zeit dazu ist.“ „Es ist keine Zeit mehr da, sich etwas beibringen zu lassen.“ (Zitate aus einem Beschäftigteninterview)

Laboranten/innen sprechen aber auch von der „Pflicht, einmal im Jahr eine Schulung zu haben“, die durch eine Arbeitsanweisung verbindlich gemacht wird und über die „ein schriftlicher Nachweis erbracht werden muss“. Es gibt demnach Beides. Der hohen Innovationsgeschwindigkeit wird durch jährliche Qualifizierungen Rechnung getragen. Aber es kommt nicht selten vor, dass notwendige Qualifizierungen unterbleiben.

Der aus vielen Betrieben bekannte negative Zirkel, dass aktuelle Arbeitsanforderungen notwendige Qualifizierungen verhindern und dies die Arbeit erschwert und verlangsamt, scheint auch hier am Werke zu sein. Darunter leidet nicht nur die Arbeitsproduktivität. Vielmehr kann dies auch, wie erwähnt, zu einer unheilvollen Potenzierung der Auswirkungen von Arbeitsstress führen, indem die Arbeitsmotivation, die sich aus der Lernförderlichkeit der Arbeit speist, als Schutzfaktor geschwächt wird.

Gerechtigkeitsaspekte kommen bei dieser Betrachtung insofern ins Spiel, als der vormalige und bis heute geltende, als gerecht angesehene Tausch „engagiertes und motiviertes Arbeiten und zeitliche Verfügbarkeit für die Firma“ gegen eine gute Aussicht „gesund und fit in die Rente gehen zu können“ in Frage gestellt scheint. Und zwar durch eine Arbeitsintensivierung, die – zumal bei einer gesetzlich erzwungenen Verlängerung des Arbeitslebens – aus einer guten Aussicht auf ein gutes Arbeitsende die Befürchtung werden lässt, in der letzten Phase des Arbeitslebens verschlissen zu sein und nicht mehr mithalten zu können. Solche Befürchtungen sind bei den erfahrenen Beschäftigten und ihren Interessenvertretern verbreitet.

### **Betriebliche Maßnahmen – neuer Tarifvertrag**

Der Betrieb A und das Unternehmen insgesamt scheinen im Hinblick auf die skizzierten Probleme alternsgerechter Arbeit in einer Suchphase zu sein. Es werden zwar eine Reihe traditioneller Maßnahmen gefahren. Es sind nachsorgende wie individuelle Versetzungslösungen und Integrationsvereinbarungen für Leistungsgeminderte und auch vorsorgende, wie Angebote zur Gesundheitsförderung und zur Qualifizierung. Und es sind an der Arbeit ansetzende, wie Belastungsausgleich durch Teamarbeit, und arbeitsgestalterische Maßnahmen, wie z. B. Reduzie-



rung von Umgebungsbelastungen. All dies reicht anscheinend angesichts der neuen Qualität von Anforderungen/ Beanspruchungen und der längeren Verweildauer der Beschäftigten im Betrieb nicht mehr aus.

So wurden ein Projekt und ein Arbeitskreis „Work-Life-Balance“ aufgelegt, die sich allerdings zum Zeitpunkt der Erhebung noch im Anfangsstadium befanden. Dazu die Äußerung eines Betriebsrats: „Wir gehen mit dem Projekt Work-Life-Balance genau an das Thema Verschärfung der Arbeitsbedingungen ran. Diese Belastungen, die psychischen Belastungen und der Arbeitsdruck, das ist ein so vielfältiges Thema, wie der Mensch vielfältig ist. Deshalb ist dies Thema erst mal schwieriger zu besetzen. Jeder muss persönlich seine Work-Life-Balance finden. Dass da nicht jeder die Entscheidungsfreiheit hat, das zu tun, was ihm gut tut, ist uns auch klar. Aber der erste Schritt ist erstmal Aufklärungsarbeit für dieses Thema zu leisten. Da sind wir im Moment auch gut dabei.“ Die Aktivitäten in diesem Rahmen gehen allerdings über Aufklärungsarbeit entscheidend hinaus. So wird z. B. die Einrichtung eines Betriebskindergartens konkret geplant.

Bereits länger besteht im Betrieb die Einrichtung einer so genannten „Qualifizierungsoffensive 30, 40, 50“. Ein Betriebsrat beschreibt sie so: „Jeder Mitarbeiter hat, zumindest im Abstand von 10 Jahren, das hört sich jetzt sehr lang an, die Chance, eine Qualifizierung zu machen, was vom Unternehmen maßgeblich unterstützt wird. Der Mitarbeiter hat das Recht auf Qualifizierung und muss die Bereitschaft mitbringen, eigene Freizeit mit einzubringen. Der Vorgesetzte muss ihm die Zeit einräumen: z. B. eine Woche Sprachen zu lernen, neue PC-Fertigkeiten usw. Der Inhalt braucht nicht unbedingt an die derzeitige Tätigkeit gekoppelt zu sein.“

Die ursprüngliche Absicht des Betriebsrates ging weit über diese Lösung hinaus: Jedem/r Mitarbeiter/in sollte ein Recht auf eine jährliche Qualifizierung eingeräumt werden. Dieser Vorschlag wurde vom Arbeitgeber als „zu teuer: dreistelliger Millionenbetrag“ abgelehnt. Als Problem wird von einigen Betriebsräten in diesem Zusammenhang auch angesehen: „Wer heute in Saft und Kraft steht, der denkt nicht darüber nach, dass er vielleicht in zehn Jahren nicht mehr kann, und der erwartet, dass für ihn gesorgt wird.“ „Dieses Bewusstsein ‚Ich muss etwas für mich tun, damit ich bis 63 überleben kann, was die Qualifikation angeht, was den Einsatz angeht‘, dieses Bewusstsein ist in den wenigsten Fällen vorhanden.“

In unseren Interviews und Gruppendiskussionen mit Laboranten/innen konnten wir diese Zurückhaltung und Verdrängung der Zukunft nicht finden, wohl aber einen eher defensiven, streng auf den aktuellen Bedarf bezogenen Umgang mit Qualifizierungsinteressen vonseiten einiger Vorgesetzter.

Betriebliche Aktivitäten zur Förderung alternsgerechter Arbeit können durch einen neuen Tarifvertrag zwischen BAVC (Bundesarbeitgeberverband Chemie) und IGBCE einen Schub erhalten. Die Tarifvertragsparteien beabsichtigen durch diesen im April 2008 abgeschlossenen „Tarifvertrag Lebensarbeitszeit und Demografie“ „Anreize für eine längere Beschäftigung zu setzen“. (TV) Im Jahr 2009 soll von den Betriebsparteien eine Altersstruktur- und Qualifikationsanalyse erstellt werden. Auf dieser Grundlage soll dann ein Maßnahmenbündel geschnürt werden, das sich aus den folgenden Handlungsfeldern zusammensetzt:

- „Maßnahmen zur alters- und gesundheitsgerechten Gestaltung des Arbeitsprozesses mit dem Ziel der Verbesserung der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit,
- Maßnahmen zur Qualifizierung während des gesamten Erwerbslebens,
- Maßnahmen der (Eigen-)Vorsorge und Nutzung flexibler Instrumente für gleitende Übergänge zwischen Bildungs-, Erwerbs- und Ruhestandsphase.“ (TV)

Die Arbeitgeber zahlen ab 2010 pro Jahr und Tarifbeschäftigten einen „Demografie-Betrag“ von 300 Euro, der in einen betrieblichen Demografie-Fonds fließt. Über die Verwendung der Mittel entscheiden Betriebsräte und Geschäftsführungen. Ab 2010 sollen dann Modelle für einen flexiblen Übergang in den Ruhestand umgesetzt werden. Zur Wahl stehen die untereinander auch kombinierbaren Instrumente Langzeitkonten, Altersteilzeit, Teilrente, Berufsunfähigkeitsschutz und tarifliche Altersvorsorge.

Die betriebliche Umsetzung dieses Maßnahmenbündels im Betrieb A, insbesondere die Austarierung der nicht gleichgerichteten Ziele der Ermöglichung eines flexiblen, aber auch frühzeitigen Ausscheidens und eines gesunden längeren Arbeitslebens wird mit darüber entscheiden, wie Generationengerechtigkeit in der Längsschnittperspektive, d. h. auf den Erwerbsverlauf bezogen, in Zukunft im Betrieb A aussehen wird.

## 2.3 Das Handlungsfeld als Lösungsansatz

### Wertungen

„Für mich ist das Thema Langzeitkonten ein Mosaikstein, den man platziert hat, um am Ende eines Arbeitsprozesses einen für die Mitarbeiter erträglichen und geschmeidigen Ausstieg zu organisieren.“ (Betriebsrat)

Abgesehen von dem Understatement „Mosaikstein“ drückt sich in diesem Zitat ein Verständnis von Langzeitkonten (LZK) aus, das wir in den meisten Interviews angetroffen haben. Alle wissen, dass bis zum Geburtsjahrgang 1954 die bisherige Altersteilzeitregelung greift, die ein Ausscheiden mit 57, 58 Jahren ermöglicht. Danach muss damit gerechnet werden, dass sich die Verweildauer im Betrieb um ca. zwei bis vier Jahre erhöhen wird, wenn die aktuelle Gesetzeslage so bleibt – allerdings abhängig davon, wie man Langzeitkonten in Anspruch nehmen kann und will.

Eine Verbindung von LZK und Qualifizierung, die ja durch die Vereinbarung gegeben ist, wird von den Befragten nicht hergestellt. Wenn wir danach fragen, wird Qualifizierung nicht als konkretes Ansparziel genannt. In der Vereinbarung selbst wird dieser Verwendungszweck nachrangig behandelt. In der Präambel fehlt er ganz, im Abschnitt Verwendungszwecke wird der Zweck „Freistellung vor der Altersrente“ „vorrangig“ genannt. Im Abschnitt „Freistellung zur Qualifizierung“ wird festgelegt, dass kurze Qualifizierungsmaßnahmen bis zu einem Monat Dauer „vorrangig über die bestehenden Arbeitszeitkonten“ abzudecken seien. Die Betriebsräte ergänzen, dass für Qualifizierungsmaßnahmen eigentlich die Vereinbarung zur „Qualifizierungsoffensive 30, 40, 50“ (s. o.) gedacht sei. Als Beispiel für mögliche Verwen-

dungszwecke werden uns genannt: Nachholen eines Studienabschlusses, wenn einmal ein Studium abgebrochen wurde.

Weitere prinzipiell mögliche Verwendungszwecke von LZK wie z. B. Sabbaticals, bürgerschaftliches Engagement oder Pflegezeiten für Familienangehörige sind im Manteltarifvertrag und der Vereinbarung nicht vorgesehen.

Man kann also resümieren, dass die Vereinbarung primär auf die Ermöglichung eines vorzeitigen Ausscheidens aus dem Betrieb zielt, und von den Beschäftigten auch so verstanden und genutzt wird. Eine Flexibilisierung des Erwerbsverlaufs durch Einschleichen von Bildungs- oder Freizeitphasen ist nicht angezielt.

Wenn wir fragen, ob die Regelungen der LZK fair bzw. gerecht sind, erhalten wir von den Beschäftigten eine eindeutige Antwort: Die LZK sind fair, weil – wie es eine Laborantin ausdrückt – „die Mitarbeiter es ja ganz alleine für sich entscheiden.“ Die Freiwilligkeit der Beteiligung sowie der Art und Höhe der Beteiligung wird als Garant der Fairness bzw. Gerechtigkeit gesehen. Es ist ein Angebot, das Vielen attraktiv erscheint, und keiner wird gezwungen, es anzunehmen, jeder hat den Spielraum, ob und wie er sich beteiligt. Eine originelle Antwort auf die Frage, ob die Regelungen der LZK fair und gerecht seien, lautet: „Es muss ja jeder für sich selbst wissen, ob und was er da einbringt. Da kann ich nur mir selbst gegenüber ungerecht sein. Es ist ja meine Entscheidung.“ (Gruppendiskussion Laboranten).

Betriebsräte betonen als positives Merkmal der LZK, dass dadurch die Eigenvorsorge für das Alter gefördert werde. Im Hinblick auf die Mentalität vieler Beschäftigter sei ein Durchbruch gelungen. Die traditionelle Versorgungsmentalität vieler Beschäftigter sei ein Stück weit durch mehr Selbstverantwortung für den Verlauf der eigenen Erwerbsbiografie abgelöst worden. Dazu hätten vor Ort auch Werbeaktionen bzw. Motivationshilfen der Betriebsräte beigetragen. „Man muss erst einmal die Leute mitnehmen und denen zeigen, welche Chancen da liegen. Der einzelne Mitarbeiter wartet darauf, dass er versorgt wird.“ (ein Betriebsrat) Nicht zuletzt sei es gelungen zu vermitteln, dass bei prinzipiell nicht auszuschließenden Anpassungsmaßnahmen des Unternehmens Eigenvorsorge durchaus einen Beitrag zur eigenen Sicherheit leisten könne.

Die Vereinbarung über Langzeitkonten ist auf Initiative des Betriebsrats auf Unternehmensebene zustande gekommen. Sie wurde, wie es ein Betriebsrat ausdrückt, „relativ streitlos“ verhandelt, wenn man einmal von dem Streitgegenstand „Höhe des Sponsoring“ absehe. Für die Arbeitgeberseite sei sie ein wichtiges Personalplanungsinstrument, für die Arbeitnehmerseite ein wichtiges „Lebensplanungsinstrument“.

### **Beteiligung – Ausmaß und Gründe**

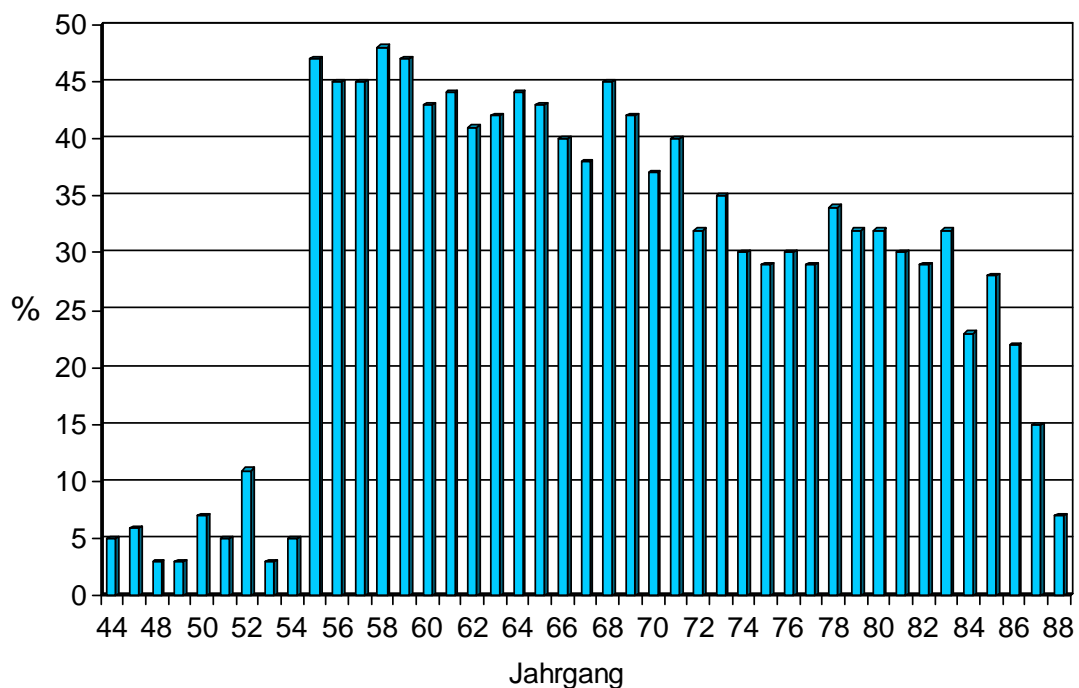
Die Inanspruchnahme von LZK beträgt im Konzern, Bereich Chemie zum 31. 12. 2007, dem Zeitpunkt, bis zu dem sich die Mitarbeiter/innen definitiv entscheiden mussten, 36, 5 %. Gewerbliche Mitarbeiter beteiligen sich mit 36,2 % etwas weniger als Tarif-Angestellte (40, 9 %). Die Beteiligung außertariflicher Angestellter ist mit 27, 1 % recht niedrig. Es wird vermutet, dass sie ihr Geld stärker in eine private Altersvorsorge einbringen. Der Betrieb A weist eine

außerordentlich hohe Beteiligung auf: Hier beteiligen sich mit 67,5 % mehr als zwei Drittel der Beschäftigten. Insgesamt streut die Beteiligung zwischen einzelnen Betrieben sehr stark. Es gibt Standorte, deren Beteiligungsquote unter 5 % liegt.

Wir haben drei Erklärungsversuche für die sehr hohe Beteiligung im Betrieb A gehört, die vielleicht zusammengenommen Hinweise liefern. Eine genauere Analyse konnten wir aufgrund fehlender Daten nicht vornehmen. Es wird zum einen auf die Lebensplanung von relativ gut verdienenden Frauen hingewiesen, zum anderen werden die belastenden Arbeitsbedingungen genannt und drittens wird auf die besonderen Anstrengungen von Betriebsräten als Motivatoren hingewiesen.

Ein Blick auf die Beteiligung nach Geburtsjahrgängen im Konzern, Bereich Chemie, ergibt ein wenig überraschendes Bild (s. die nachfolgende Grafik). Die ältesten Jahrgänge bis zum Geburtsjahrgang 1954, die noch unter die Altersteilzeitregelung fallen, nehmen LZK kaum in Anspruch. Ansonsten liegt die Beteiligung von den jüngsten Jahrgängen ansteigend im Schnitt zwischen 30 und knapp 50 %. Die Beteiligung der älteren Mitarbeiter, auch der Jahrgänge, die unmittelbar denen folgen, die die auslaufende Altersteilzeitregelung noch in Anspruch nehmen können, ist erstaunlich hoch. Die Geburtsjahrgänge 1954 bis 1959 erhalten laut Vereinbarung eine überproportionale Förderung, um die Nachteile einer kurzen Ansparzeit ein wenig auszugleichen. Gleichwohl sehen sich offenbar nach Selbstaussagen und Aussagen von Betriebsräten eine Reihe älterer Kollegen im Hinblick auf die LZK-Regelungen deutlich benachteiligt.

### Beteiligung an Langzeitkonten im Konzern, Bereich Chemie nach Geburtsjahrgängen



In unserer Erhebung haben wir dennoch weit überwiegend eine ausdrückliche Zustimmung zu dem Instrument LZK gefunden. Es wird als günstige Möglichkeit gesehen, ohne schmerzhaften Verzicht Geld bzw. Zeit für den als notwendig erachteten vorzeitigen Ruhestand anzusparen. Die LZK werden als notwendiger Ersatz angesichts verschärfter gesetzlicher Rahmenbedingungen angesehen. Wer gerechnet hat, hat erkannt, dass für Viele ein Ansparen möglich ist und sich auch lohnt. Ein uns genanntes Beispiel: bei einer hohen Einbringung von 8 % des jährlichen Tarifentgelts und 10 Tagen Urlaub ergibt sich in 12 Jahren ein Ansparen von ca. 2 ½ Jahren. Bei jüngeren Jahrgängen haben wir zwar eine grundsätzliche Bereitschaft, sich zu beteiligen, aber doch eine Zurückhaltung bei der Höhe der Beteiligung (möglicherweise aufgrund relativ niedriger Einstiegsgehälter) gefunden.

### **Umstrittene Aspekte**

Die vereinzelte Zurückhaltung und Kritik betrifft zunächst einmal fehlende geldliche Reserven für ein Ansparen und auch schon einmal die prinzipielle Weigerung, Urlaub einzusetzen (s. u.). In der Gruppendiskussion mit den Laboranten/innen kam auch prinzipielle Kritik auf. Zum einen wurde die Privatisierung und Individualisierung des Ausscheidens aus dem Berufsleben angegriffen. Was Staat und Arbeitgeber nicht mehr bezahlten, müsse man nun selbst einbringen, und nicht jeder könne das gleichermaßen. Dies sei eine Quelle von Ungerechtigkeit. Zum anderen wurde moniert, dass die LZK am falschen Ende ansetzten. Man setze auf das vorzeitige Ausscheiden statt an den Ursachen der Notwendigkeit des vorzeitigen Ausscheidens, den verschleißenden Arbeitsbedingungen, anzusetzen.

Das Einbringen von Urlaub bis zu 10 Tagen scheint aktuell kein Streitthema mehr zu sein, es war aber in der internen Diskussion unter Betriebsräten sehr umstritten.“ Die interne politische Diskussion war, ob wir zulassen können, dass Leute noch mehr arbeiten können, um Langzeitkonten zu dotieren. Können wir zulassen, dass Leute den wohlverdienten Urlaub in Langzeitkonten einbringen lassen?“ (Zitate aus Einzelinterviews und der Gruppendiskussion mit Betriebsräten). Begründet wird das Einbringen von Urlaub so: „Die, die sowieso viele Stunden haben, können diese meistens nicht nehmen. Wenn sie die Chance haben, Urlaub dagegen zu rechnen, sind diese Stunden meistens nicht verloren, sie sind zumindest Zins bringend gut angelegt.“

Das Einbringen von Urlaub gehe also nicht zu Lasten des tariflich vereinbarten sechswöchigen Urlaubs. Die direkte Einbringung von Zeit aus dem flexiblen Arbeitszeitkonto in Langzeitkonten sei „nicht gern gesehen“. Es wird als Dilemma erkannt, dass am Standort traditionell und auch heute noch geltend Mehrarbeit „unerwünscht“, ja „verpönt“ sei, andererseits aber „zunehmend die Konten nicht unter die 75 Stunden (Limit am Jahresende, d. V.) gebracht werden können. Das hängt damit zusammen, dass die Arbeit nicht weniger geworden ist, sie ist mehr geworden.“

Man versuche nun, „bei Mehrarbeit sehr restriktiv damit umzugehen, weil wir nicht zulassen wollen, dass der Einzelne sich in seiner Jugend mit mehr Zeit bedient und dadurch unter Umständen Druck auf andere Arbeitsplätze entsteht. Wenn Viele das machen, dass die nicht mehr 37,5 Stunden, sondern 50 Stunden arbeiten wollen und sich damit Zeit vor der Rente produzie-

ren wollen, dann löst das ja zwangsläufig aus, dass man an irgendwelchen Stellen Personal über hätte. Wir wollten durch dieses Instrument keinen weiteren Druck auf Rationalisierung haben.“ „Am Jahresende wird geprüft, ob zuschlagpflichtige Zeiten entstehen, also Mehrarbeit im klassischen Sinn. Das muss mit dem Betriebsrat beredet werden. Es gibt dann drei Möglichkeiten, wie man sich mit der Personalabteilung über den Einzelfall verständigt: Cash oder Pufferzeit für schlechte Zeiten oder eben Langzeitkonto.“

### **Resümee – Gerechtigkeitsaspekte**

Fassen wir die genannten Aspekte der LZK unter unserer leitenden Fragestellung nach Gerechtigkeit gegenüber und zwischen den Generationen zusammen.

Begünstigen die LZK in der Form der vorliegenden Vereinbarung eine Vorsorge in jüngeren Jahren für ein erträgliches Arbeitsleben in der letzten Phase der Erwerbsarbeit, ohne dass es zu Überforderungen in jüngeren Jahren kommt? Gilt das für alle Beschäftigten unterschiedslos bzw. in gleicher Weise? Welchen Stellenwert hat dieses Instrument im Rahmen von Maßnahmen, die auf altersgerechte Arbeit zielen? Befördert oder behindert es andere notwendige Maßnahmen?

Unsere Fragen betreffen demnach das Instrument selbst und seinen Stellenwert. Unter beiden Aspekten fällt unsere Antwort ambivalent aus.

Was das Instrument selbst angeht, kann bereits mit einem relativ geringen Beitrag jedenfalls in längerfristiger Perspektive ein merklicher Effekt des Ansparens von Zeit für eine spätere Lebensphase erzielt werden. Und die Ermutigung einer Eigenvorsorge für das Alter kann für den Umgang mit dem eigenen Älterwerden im Betrieb durchaus als Beitrag zu einer erwerbsbiografischen Sensibilisierung gewertet werden. Andererseits besteht eine Schieflage dadurch, dass Beschäftigte mit höherem Verdienst, die möglicherweise weniger belastet sind, ihr Arbeitsleben leichter verkürzen können als Beschäftigte mit niedrigerem Verdienst, die es möglicherweise nötiger haben. Und – für unsere Thematik und unsere Berufsgruppe noch relevanter – es besteht ein Einfallstor dafür, Überarbeit „auf die lange Bank zu schieben“ und möglicherweise sogar für einen laxeren Umgang mit Überarbeit. Hier ist die Praxis des Umgangs mit Mehrarbeit vor Ort (s. o.) genauso wichtig wie der Umgang mit dem Stellenwert von LZK.

Der Betriebsrat betrachtet die Vereinbarung als betriebspolitischen Durchbruch und als Plattform für einen Ausbau in Richtung von auf Gruppen zugeschnittene Lösungen.“ Wenn wir eine sehr hohe Beteiligung haben, dann wäre es ein Leichtes für den Betriebsrat oder die Tarifparteien, daraus abgeleitet individuelle Lösungen zu finden, z. B. für die Angeschlagenen, z. B. für die körperlich stark Beanspruchten, für Schichtarbeiter und für alle möglichen Berufsgruppen.“ (ein Betriebsrat) Mit solchen Lösungen könnte man in der Tat mehr Gruppengerechtigkeit erreichen.

Durch eine starke Fokussierung auf LZK, die sich ja auf das Ende des Arbeitslebens richten und insofern nachsorgenden bzw. kompensatorischen Charakter haben, besteht aber auch die Gefahr, an der Arbeit selbst ansetzende Maßnahmen, wie eine Eindämmung der ja von allen konstatierten „Überlast“ nicht mit gleicher Intensität zu betreiben. Wenn das der Fall wäre,

würde ein Gerechtigkeitsmuster begünstigt, das heute zunehmend in die Kritik gerät: in der Jugend ranklotzen, dafür im Alter einen Gang zurückschalten dürfen.

## 2.4 Gerechtigkeitsmuster – Ausprägungen

Wir haben unsere Gesprächspartner nach ihrer Einschätzung möglicher betrieblicher Leitlinien gefragt, die wir als Gerechtigkeitsmuster interpretieren. Diese Leitlinien beziehen sich auf den betrieblichen Umgang mit Leistungsanforderungen im Hinblick auf jüngere und ältere Mitarbeiter/innen. Bei jeder Leitlinie<sup>4</sup> haben wir gefragt: „Ist das fair?“ Zusätzlich wollten wir wissen, nach welcher Leitlinie im Betrieb am ehesten verfahren wird und ob sich die Leitlinien verändert haben oder gleich geblieben sind.

### Präferenzierung der Leitlinien

Von den Vertretern des Managements wird eine gleiche Leistungsanforderung unter Absehung vom Alter für notwendig und für fair gehalten. Sie beziehen ihre Antworten ausdrücklich auf den Betrieb A und die dort tätigen Laboranten/innen. Die Begründungen reichen von prinzipiellen Aussagen wie „Das Leistungsprinzip, das muss man schon über allem stehend anerkennen.“ Und „Von uns wird Umsatz gefordert, das heißt zunächst einmal pro Kopf gleiche Leistung“ bis hin zu Aussagen über Gefährdungen der Arbeitsmoral bei Aufgabe dieses Prinzips: „Leistung wird von jedem gebraucht, es soll sich niemand zurückziehen dürfen.“

Die Betriebsräte lehnen die Leitlinie „gleiche Leistungsanforderung an alle, egal ob jung oder alt“ durch die Bank ab. Ein Beispiel: „Das ist eindeutig unfair. Die Gesamtleistung muss gleich bleiben, die Fähigkeiten verändern sich.“ Hier wird also auf Teamleistung statt auf individuelle Leistung abgestellt. Ein weiteres Beispiel: „Das halte ich nicht für richtig. Man muss auch mal einem zugestehen können, dass er gegen Ende seines Lebensalters einfach in bestimmten Dingen nachlässt. Das wäre für mich fair.“ Hier wird ein Element des Senioritätsprinzips im Sinne von Schutz bei im Alter auftretenden Einschränkungen befürwortet.

Unsere zweite Leitlinie drückt ein Tausch- bzw. Kompensationsmodell aus (in der Jugend mehr, im Alter weniger Leistung), das nach unseren Erfahrungen in der Vergangenheit häufig für Stammebelegschaften in Großbetrieben Gültigkeit besaß. Hier finden wir Ablehnungen vonseiten der Managementvertreter, die, wie bemerkt, den Betrieb A und die Laboranten/innen im Auge haben, und – bis auf eine Ausnahme – eine zum Teil verhaltene Zustimmung bei den Betriebsräten. Bei ihnen können wir uns allerdings aufgrund ihrer Zuständigkeiten für unterschiedliche Bereiche nicht sicher sein, an welche Gruppen und Betriebe sie jeweils denken.

---

<sup>4</sup> 1. Man soll gleiche Leistung fordern, egal wie alt jemand ist.  
2. Man soll in der Jugend mehr Leistung fordern, dafür Älteren erlauben, einen Gang zurück zu schalten.  
3. Man soll in jedem Alter in etwa gleiche Leistung fordern, aber sich auch vorausschauend um Gesundheit und Qualifikation kümmern.  
4. Man soll in jedem Alter bei der Leistung, die man fordert, auch die Lebensumstände berücksichtigen (z. B. familiäre Verpflichtungen).

Die Vorgesetzten monieren hauptsächlich reduzierte Leistungsanforderungen an Ältere, weil das, wie es einer ausführt, „als Aufforderung verstanden werden kann, sich auf seinen Lorbeeren auszuruhen“. Dieses Motiv wird auch von einem Betriebsrat aus dem Betrieb A mit einer interessanten Begründung aufgegriffen: „Das war früher so. Ich müsste jetzt eigentlich sagen, dass es fair ist. Aber es ist unfair. Aus welcher Begründung soll man zurückfahren? Auf seinen Lorbeeren ausruhen, das mache ich sowieso nicht.“ Die anderen Betriebsräte stimmen dieser Leitlinie zu, aber keineswegs mit Enthusiasmus, entweder kurz angebunden ohne Begründung: „Finde ich gut.“ oder distanziert abwägend: „Das wäre was, auf das ich mich einlassen könnte. Wenn ich in Zukunft aufgrund meiner Erfahrung bestimmte Sachen ein bisschen ruhiger angehen kann und mir macht da keiner einen Strick draus, dann würde ich das als fair ansehen.“

Die dritte Leitlinie, die ein leicht differenziertes Leistungsprinzip mit dem Präventionsprinzip verbindet (in etwa gleiche Leistung, aber auch Vorsorge für Gesundheit und Qualifikation), findet bei Vorgesetzten und Betriebsräten gleichermaßen zum Teil enthusiastische Zustimmung. Zwei Beispiele: „Das kann ich voll unterstützen. Die Erhaltung der Gesundheit ist eine wichtige Aufgabe des Betriebes und auch von mir als Vorgesetzter. Und das gleiche gilt auch für die Weiterbildung, für die Qualifizierung.“ „Das halte ich absolut für klasse. Wenn der Betrieb sich danach richtet, wenn die Voraussetzungen stimmen, dann braucht sich auch keiner zurückzulehnen nach dem Spruch: ‚Ich habe 20 Jahre für die Firma gegeben, jetzt soll die Firma 4 Jahre für mich leben.‘“ (Betriebsrat)

Die vierte Leitlinie schließlich (in jedem Alter Lebensumstände berücksichtigten) wird zwar von allen mehr oder weniger bejaht, aber auch zum Teil mit Vorbehalten versehen. Die Vorgesetzten beziehen sich dabei mehr auf gelegentliche besondere Ereignisse oder Schicksalsschläge wie Trauerfälle oder Hochzeiten und verlauten, dass solche Rücksichtnahme selbstverständlich sei. Die Betriebsräte verstehen Lebensumstände umfassender, z. B. als Rücksichtnahme auf Versorgung von Kindern oder pflegebedürftigen Eltern und reagieren zustimmend, aber auch zurückhaltend, was die Realisierung angeht. „Das wäre optimal. Wenn man jemandem entgegenkommt, dann kommt das meistens mehrfach an Einsatz und Leistung zurück.“ „Das ist wünschenswert, aber kaum umzusetzen. Wäre schön, wenn das gehen würde, aber schwierig, schwierig, schwierig.“ Und schließlich: „Das ist fair, aber andere Mitarbeiter dürfen nicht benachteiligt werden, wenn man das berücksichtigt.“ (Aussagen von Betriebsräten) In solchen und ähnlichen Aussagen kommt zum Ausdruck, dass die betriebliche Realität von der Rücksichtnahme auf Individuen und ihre Lebensumstände als Prinzip noch deutlich entfernt ist, und dass dieses Prinzip auch seine Tücken haben kann.

### Was gilt im Betrieb?

Welche Leitlinie gilt nun im Betrieb? Die Vorgesetzten sind der Ansicht, es sei das Leistungsprinzip ohne falsche Rücksichtnahme - und das bedeutet zunächst einmal, gleiche Leistungsanforderung an alle, auch unabhängig vom Alter – und kombiniert mit der Beachtung von Gesundheit und Qualifikation der Beschäftigten. Wohl gemerkt, hier ist von Laboranten/innen die Rede, die nur im Ausnahmefall die 50 überschritten haben und zu deren Arbeitsanforderungen auch eine Kenntnis von jeweils neuen Geräten und Verfahren gehört.



Die Betriebsräte antworten hier uneinheitlicher. Beachtet werden muss dabei, dass sie zum Teil nicht nur den Betrieb A und die Laboranten/innen im Auge haben, sondern auch andere Beschäftigtengruppen. Drei Beispiele: „Im Betrieb wird nach der dritten Leitlinie verfahren. Noch besser wäre die vierte, aber das Unternehmen erkennt allmählich, dass das das Beste auch für es selbst ist. Den meisten Vorgesetzten geht das aber noch ab. Aber man sollte Leistung nicht nur aufs Tagesgeschäft reduzieren, sondern auch gesellschaftliche Leistung anerkennen.“ (Betriebsrat 1) „Hier ist schon eher das Leistungsprinzip, gleiche Leistung für gleiches Geld. Aber vielleicht findet ein Umdenken wieder statt, weil man einfach Arbeitskräfte am Markt nicht findet.“ (Betriebsrat 2) „Was gilt? Es gilt Höchstleistung von jedem.“ Und nun eine überraschende Wendung: „Aber früher war es mehr Geklüngel. Früher war vieles absolut unfair und man hat keine Möglichkeit gehabt, dagegen anzugehen. Ich finde es heute fast angenehmer. Wenn ich etwas unfair finde, dann kann ich dagegen angehen.“ (Betriebsrat 3)

Es kann festgehalten werden, dass die Betriebsräte wohl zum einen von betrieblichen Normen und Werten (Betriebsrat 1) und zum Teil von der betrieblichen Realität, so wie sie sie erleben, sprechen (Betriebsräte 2 und 3). Weiter ist auffällig, dass sie mit vorsichtigem Optimismus von der Gegenwart in die erwünschte Zukunft blicken oder einen gar nicht nostalgischen Blick zurück „im Zorn“ werfen. In dem zitierten Beispiel wird „Höchstleistung für alle“, wenn sie verbunden ist mit Transparenz und Verfahrensgerechtigkeit (man kann gegen Ungerechtigkeiten vorgehen) als „angenehmer“ empfunden als „Geklüngel“ und Willkür, die unangreifbar waren, auch wenn das Leistungsklima nicht so hart war wie heute.

### Veränderungstendenzen

Haben sich die Leitlinien verändert oder sind sie gleich geblieben? Die Vorgesetzten räumen ein, dass die Leistungsanforderungen höher und härter geworden sind und betonen, dass das für alle gelte, auch für sie selbst.

Die Betriebsräte sehen zwei Entwicklungslinien, von denen die erste ältere Mitarbeiter eher negativ trifft und die zweite ihnen wieder mehr Chancen einräumen könnte.

Die erste und vorherrschende Veränderung wird als Trend vom Senioritätsprinzip zum Leistungsprinzip beschrieben. Tradition war im Konzern vor dem Hintergrund eines Arbeitstypus von angelernter Schichtarbeit, oft in vollkontinuierlicher Schicht: eine Gehaltskarriere mit zunehmender Verweildauer im Betrieb und ein schonender Umgang mit älteren Mitarbeitern/innen bzw. die Möglichkeit, relativ früh sozial abgesichert auszusteigen. Das hat sich in einer ganzen Reihe von Senioritätsregelungen ausgedrückt, z. B. in der Gehaltsentwicklung.“ Die Senioritäts-Honorierung wurde dann seit 1988 schrittweise abgeschafft. Wir sind ein Betrieb (gemeint ist der Konzern, d. V.), der sehr stark Seniorität bislang honoriert hat. Tradition war: ‚In jungen Jahren kriegst du wenig Geld, du kriegst geordnete Sozialleistungen, hast eine schöne Altersversorgung und mit jedem Jahr wächst ein bisschen mehr dazu.‘ Das war organisiert über die Erfolgsbeteiligung, dann gab es einen Dienstjahreszuschlag, das war organisiert über das Weihnachtsgeld, es gab eine persönliche Zulage, die ein Stück weit Seniorität honoriert hat. Das ist seit 1998 zu Ende, mit der Fusion ist dieses System der Senioritätsentlohnung abgeschafft worden. Es gibt keinen Sonderzuschlag mehr für Dienstjahre und Lebensalter.“ „In

der Phase der Umstellung hat es keine Diskussionen gegeben, weil wir dort sichergestellt haben, dass die, die schon weit gekommen sind, nicht zurückgefallen sind und die, die noch ein Stück vor sich hatten, geordnet weiterentwickelt wurden.“ (Betriebsrat) Ein anderer Betriebsrat spricht von einem „dramatischen Schwenk vom Senioritäts- zum nackten Leistungsprinzip.“ Damit ist ein stark gestiegener Leistungsdruck für Alle gemeint, der sich in der ausgedünnten Personaldecke und in Mehrarbeit ohne Aussicht auf Entlastung ausdrückt. Wie man bei dieser Sachlage den älter werdenden Mitarbeitern weiter gerecht werden kann und wie man die Arbeit bei dieser Sachlage alternsgerecht gestalten kann, das ist noch weitgehend ungeklärt.

### **Generationenpolitik**

Die zweite Veränderung bezieht sich darauf, dass die Hochleistungspolitik zunehmend in bestimmten Berufsgruppen und Milieus, dazu gehören mittlere Qualifikationsgruppen wie die Laboranten/innen, kritisch ins Visier genommen wird und dass die Alterung von Belegschaften und eine bereits bemerkbare Ausdünnung des Nachwuchses zu Bewusstsein kommt. Von daher sehen Betriebsräte die Notwendigkeit, ihre traditionelle Generationenpolitik „Einstiegschancen für Jüngere – Seniorität und Ausstiegchancen für Ältere“ zu differenzieren. Ein neues Muster zeichnet sich noch nicht klar ab. Wir können aber folgende Elemente eines solchen Musters erkennen, das sich vor allem dadurch auszeichnet, dass Erwerbsbiografien stärker in Betracht gezogen werden:

- Einstiegschancen für Jüngere verbunden mit Aufstiegschancen bereits in jüngeren Jahren. Auf die Gehaltsentwicklung bezogen drückt das ein Betriebsrat so aus: „Der Prozess, dass in jüngeren Jahren höhergestuft wird, dauert noch zu lange, weil man im Geist dem alten System noch verhaftet ist. Wer bei (Konzernname, d. V.) arbeitet, der hat ausgesorgt. Das war immer der Standardspruch. Dieses Bild haben unsere Personaler immer noch. Aber der Senioritätsbonus, den man als Ausgleich für die jungen Jahre gekriegt hat, der ist nicht mehr da. Deshalb muss man in jungen Jahren auch mal jemanden schneller entwickeln, das ist ein stetiger Kampf.“
- Work-life-balance, grundsätzlich für alle Lebensphasen, und für Frauen und Männer gleichermaßen, aber besonders für die mittlere Phase, wo Überarbeit nahegelegt wird und zugleich Gesundheitsgefährdungen besonders gegeben sind.
- Keine Abschaffung von Seniorität, sondern ihre „maßvolle“ (ein Betriebsrat) Beibehaltung.“ Ich bin eigentlich ein Verfechter, dass man Seniorität auch weiterhin honoriert. Sicherlich nicht in dem Maße, wie man es früher gemacht hat, aber ein Stück weit muss man es noch honorieren.“

Für eine solche Generationenpolitik sind, darauf deutet unsere Erhebung hin, nicht nur Betriebsräte und Beschäftigte selbst zu gewinnen, sondern durchaus auch Vorgesetzte.

## 2.5 Gerechtigkeitsmuster – Einflussfaktoren

Sind die von uns vermuteten Einflussfaktoren - die betriebliche Leistungs politik, Tätigkeitsmerkmale der Berufsgruppe, Erwerbsmuster der Berufsgruppe und Partizipationsmuster des Betriebsrats – von Bedeutung für die Ausprägung der Gerechtigkeitsmuster?

### Leistungs politik

Die Leistungs politik im Betrieb A ist durch eine dauerhafte Abforderung von Hochleistung gekennzeichnet, vermittelt durch das unausgewogene Verhältnis von Arbeitspensum und Personaldecke, das Mehrarbeit erforderlich macht. Begründet wird dies von Geschäftsleitung und Vorgesetzten mit Marktfaktoren, mit der Konkurrenzsituation, mit einer potentiellen Gefährdung des Standorts und nicht zuletzt mit der Bewährungssituation eines „jungen Unternehmens“ (wenn man die Ausgründung als Tochterunternehmen zugrunde legt). Diese Begründungen erscheinen auch vielen Beschäftigten und einem Teil der Betriebsräte stichhaltig, auch dann, wenn die Überlast als dringend zu bearbeitendes Problem angesehen wird. Diese Situation begünstigt anscheinend bei den Vorgesetzten die Befürwortung eines harten Leistungsprinzips (eine Begründung: „Die Firma muss ja jeden Monat ihr Geld verdienen.“) und die Ablehnung eines besonderen Bonus bzw. Leistungsnachlasses für Ältere. Gleichzeitig sehen sie allerdings vor diesem Hintergrund auch die Notwendigkeit, sich verstärkt um Gesundheit und Qualifikation ihrer Mitarbeiter zu kümmern, damit diese ihnen als effiziente und motivierte Arbeitskräfte erhalten bleiben. Davon, das erfahren sie z. B. aufgrund der Zielvereinbarungen, die mit ihnen geschlossen werden, ist auch ihr Erfolg abhängig. Die Mitarbeiter/innen sind durch ihre Spezialisierungen, ihre Kooperationserfahrungen, ihr Know-how im Kundenkontakt usw. schwer ersetzbar, sie müssen also „gepflegt“ werden. So kommt es, dass Vorgesetzte und Betriebsräte gleichermaßen die Leitlinie 3 (in etwa gleiche Leistung in jedem Alter sowie Vorsorge für Gesundheit und Qualifikation) präferieren.

Die geschilderte Leistungs politik führt, auch bei einigen Betriebsräten, zur Ablehnung oder doch distanzierten Beurteilung einer geringeren Leistungsabforderung von Älteren. Gleichwohl ist die Leitlinie 2 (in der Jugend mehr, im Alter weniger Leistung) bei ihnen noch verbreitet.

### Tätigkeitsmerkmale und Erwerbsmuster

Tätigkeitsmerkmale der Berufsgruppe Laboranten scheinen ebenfalls einen Einfluss auf die bevorzugten Gerechtigkeitsmuster auszuüben. Wie bereits angedeutet: Ihre speziellen Fähigkeiten begünstigen einen „pfleglichen“ und auch „vorsorglichen“ Umgang mit ihnen. Und die von ihnen geschätzte arbeitsinhaltliche Vielfalt ihrer Arbeit und ihre wenn auch begrenzten Dispositionsspielräume führen dazu, dass sie auch harte Anforderungen, z. B. an ihre zeitliche Verfügbarkeit, akzeptieren oder doch tolerieren, wenn sie als gerecht erscheinen (als transparent und für alle gleich geltend). Ihre aktuelle Altersstruktur und die Tatsache, dass sie noch wenige Beeinträchtigungen ihrer Arbeitsfähigkeit erfahren haben, lassen sie – auch vor dem

Hintergrund einer dauernden Überlast – geringere Leistungsanforderungen für Ältere ablehnen. Hier ist anscheinend die tagesaktuelle Erfahrung wichtiger als die durchaus auch vorhandene Befürchtung, selbst in Zukunft von Leistungsbeeinträchtigungen betroffen zu sein.

Wir interessieren uns weiter dafür, ob spezifische Erwerbsmuster bzw. Erwerbsverläufe einen Einfluss auf die Gerechtigkeitsvorstellungen haben. Gemeint sind etwa statische versus dynamische oder kontinuierliche versus diskontinuierliche Muster. Die von uns betrachtete Berufsgruppe weist im Betrieb A eine kontinuierliche Berufstätigkeit auf. Das gilt auch mit einigen Einschränkungen für Frauen, die, wie man uns berichtete, nach der Geburt eines Kindes zu meist ihre Berufstätigkeit fortsetzen. Von einem eher statischen Muster kann in dem Sinne gesprochen werden, dass viele Beschäftigte nach ihrer Ausbildung im selben Betrieb auch nach vielen Jahren noch als Laboranten/innen arbeiten. Dieses statisch-kontinuierliche Muster begünstigt nach unseren Eindrücken eine fürsorgliche, z. T. auch auf Vorsorge bedachte Einstellung vonseiten der Vorgesetzten und erst recht der Betriebsräte. Wir differenzieren hier u. a. deshalb, weil die Vorgesetztsituation sich im Laufe der Jahre in zweierlei Hinsicht verändert hat. Vorgesetzte „alten Stils“ wurden als hierarchiebewusst und z. T. als autoritär erlebt, Vorgesetzte „neuen Stils“ werden als „demokratischer“ erlebt. Die zweite Veränderung: Früher sind Vorgesetzte häufig von einer Laborantenposition im Betrieb aufgestiegen, heute kommen sie aus einem anderen Milieu, dem akademischen Milieu. Insofern, so sehen es die Beschäftigten, hat ihr Verständnis für die Belange der Beschäftigten, ihre Belastungen und ihre Lebensumstände, Grenzen. Sie wünschen sich eine stärkere Berücksichtigung ihrer Lebensumstände (Leitlinie 4) und erleben den im Vergleich mit den früheren Vorgesetzten unparteilicheren Führungsstil („ohne Ansehen der Person“) als ambivalent. Mehr „Ansehen“ der Person ohne willkürliche Bevorzugung/Benachteiligung (wie es früher verbreitet gewesen sei) wäre ihnen lieber.

### **Industrielle Beziehungen**

Schließlich fragen wir nach Einflüssen der Partizipationsmuster. Gemeint sind Muster der Kooperation und des Konflikts zwischen den Betriebsparteien, auf die Leitlinien der Leistungsgerechtigkeit. Die industriellen Beziehungen im Betrieb sind durch eine lange Tradition erfolgreicher Kooperation auf der Basis von wechselseitigem Respekt und von Verlässlichkeit geprägt. Zusammen mit dem traditionellen Arbeitstypus in der chemischen Industrie (gewerbliche Angelernten-Arbeit unter hohen Zeit- und Umgebungsbelastungen) hat dies eine Tradition sozialer Absicherung geprägt, die auch starke Elemente von Seniorität umfasste. Diese Tradition wirkt noch nach und formt die Aussagen der Betriebsräte, z. B. in der wenn auch verhaltenen Zustimmung zur Leitlinie 2 (in der Jugend mehr, im Alter weniger Leistung). Sie hat allerdings durch die jüngere Unternehmensgeschichte und Veränderung der Markt- und Konkurrenzsituation („Vermarktlichung“) im Hinblick auf die Geltung des Senioritätsprinzips ihre Prägekraft z. T. verloren. Es scheint so, als würde ein neuer „Produktivitäts- und Sozialpakt“ gesucht. Ob dieser, zugespitzt formuliert, eher in Richtung „Hochleistung gegen sozialverträgliches vorzeitiges Ausscheiden“ geht oder in Richtung „Hochleistung gegen Prävention und Flexibilitäts-

spielräume“, welche Mischung dieser beiden Richtungen angestrebt wird, und wie dabei nach Beschäftigtengruppen differenziert wird, zeichnet sich gegenwärtig noch nicht klar ab.

### **3 Wandel der Leistungspolitik formt „ältere“ und „jüngere“ Generation und verändert Gerechtigkeitsmuster**

Die Fallstudien dienen dazu, zu erkunden, ob ein Zugriff auf betriebliche Wandlungen mit Hilfe von Begriffen und Konzeptionen wie Generationen, Generationenpolitik und Gerechtigkeitsmuster einen wissenschaftlichen und einen praktischen Mehrwert liefert. Wie steht es dabei mit der Fallstudie Betrieb A?

Im Betrieb A werden zwei betriebliche Generationengruppen sichtbar, die sich vor dem Hintergrund betrieblicher Wandlungsprozesse und einer damit verbundenen Leistungspolitik abzeichnen. Es sind die traditionellen Laboranten/innen, in der Mehrzahl Frauen, die kontinuierlich in diesem Betrieb und Beruf gearbeitet haben und heute in der Regel zwischen 40 und 50 Jahre alt sind und auf der anderen Seite 20-30jährige Laboranten, in etwa gleich viel Männer wie Frauen, die im allgemeinen in den letzten 10 Jahren rekrutiert wurden. Diese Generationengruppe unterscheidet sich in ihrer Qualifikation (fast jeder Neue macht seinen Techniker oder Bachelor), in ihren Karriereaspirationen (die Jüngeren sind häufig aufstiegsorientierter) und auch in ihrer Förderung durch den Betrieb (Stichwort: frühe Auslese von high potentials) von der betrachteten Vorgänger/innen-Gruppe. Die Sichtbarkeit beider Gruppen – ihre wechselseitige Wahrnehmung – wird durch das Fehlen einer Zwischengruppe (der 30-40jährigen) begünstigt. Konflikte zwischen diesen Gruppen (Stichworte: Lohn, Aufstiegschancen) werden erst allmählich sichtbar. Der Betriebsrat nimmt Ungleichgewichte (z. B. im Entgelt) wahr und überlegt Möglichkeiten, dem durch schnelleren Gehaltsaufstieg entgegenzuwirken, andererseits aber Senioritätselemente in der Entgeltgestaltung wiederzubeleben. Insofern sieht er sich als generationenpolitischer Akteur herausgefordert.

Dabei spielen Gerechtigkeitsvorstellungen eine Rolle. Das Senioritätsprinzip, das in der Vergangenheit im Unternehmen gerade im Hinblick auf den Arbeitstypus traditioneller Chemiearbeit (Angelernte in vollkontinuierlicher Schicht) eine große Rolle spielte, ist in der Entgeltgestaltung fast gänzlich abgeschafft worden, wirkt aber als Norm eines schonenden Umgangs mit Älteren nach. Die neue Hochleistungspolitik des Unternehmens und Betriebs erfordert hohe Leistungsanforderungen an *Alle* und begünstigt einen kritischen Umgang mit dem Prinzip „Mehrleistung in der Jugend“ gegen „Minderleistung im Alter“. Dies legt es nahe, im Sinne eines Offenhaltens von Optionen, weiterhin ein sozialverträgliches früheres Ausscheiden zu ermöglichen und gleichzeitig, jedenfalls bei dieser Berufsgruppe der qualifizierten, spezialisierten, erfahrenen und insofern nicht leicht ersetzbaren Laboranten/innen, rechtzeitig und vorsorglich einen pfleglichen Umgang mit der Arbeitskraft (Gesundheits- und Qualifikationsförderung) zu fördern. Vor diesem Hintergrund wird ersichtlich, weshalb Vorgesetzte und Betriebsräte ein Gerechtigkeitsmuster präferieren, das die Abforderung von in etwa gleicher Leistung in jedem Alter mit vorausschauendem Kümern um Gesundheit und Qualifikation verbindet.

Diese Sichtweise auf den betrieblichen Wandel, den Wandel von Geben und Nehmen zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber in unterschiedlichen Generationsgruppen und auf die jeweilige Beurteilung dieses Austausches als fair/gerecht erlaubt Einblicke, die ohne dieses Konzept so nicht möglich wären. Auch die Beurteilung und der Stellenwert von Langzeitkonten werden so transparenter. Eine praktische Bedeutung für den Betrieb und darüber hinaus ergibt sich z. B. aus einer Analyse der Bedeutung impliziter Verträge im Unternehmen/Betrieb, wiederum für unterschiedliche Generationsgruppen. Auch der Blick auf die Veränderung betrieblicher Rahmenbedingungen in ihrer Auswirkung auf die Prägung betrieblicher Generationen scheint ertragreich zu sein. Im Rahmen dieser Fallstudien bzw. dieser Pilotuntersuchung kann dies allerdings nur angedeutet und skizziert werden.

## Fallstudie Betrieb B: Laborarbeit in der Chemieindustrie (Routine-Analytik)

Im Betrieb B treffen wir auf eine relativ altershomogene Belegschaft. Gibt es in diesem Ein-Generationen-Betrieb überhaupt Generationenbeziehungen? Und kann die Suche nach Gerechtigkeitsmustern zwischen den Generationen hier überhaupt Ergebnisse zeitigen? Nach Sichtung und Analyse unseres Materials konnten wir beide Fragen mit „Ja“ beantworten. Wir charakterisieren die Belegschaft des Betriebs B mit dem Satz: „Eine übriggebliebene mittlere Generation vermisst Jüngere und Ältere.“

### 1 Betrieb, Berufsgruppe und Handlungsfeld

Der Betrieb B ist wie der Betrieb A Analytik-Dienstleister und Teil des Tochterunternehmens eines großen deutschen Industriekonzerns, der die Geschäftsbereiche Chemie, Energie und Immobilien umfasst. Er liegt an einem Standort, der vom Standort des Betriebs A weit entfernt ist. Viele Teile der Beschreibung des Betriebs A, der hier untersucht Berufs/Tätigkeitsgruppe der Laboranten/innen und insbesondere des Handlungsfeldes Langzeitkonten treffen auch auf den

| Überblick zur Fallstudie B   |                           |                             |
|--|---------------------------|-----------------------------|
|  | Betrieb                   | Untersuchungsgruppe         |
| Produkt/ Produktion  | Analytik-Dienstleistungen | Analytik-Dienstleistungen   |
| Größe der Belegschaft  | 100 (60% w)               | 40 (88% w)                  |
| Entwicklung der Beschäftigung  | Stagnation/ Rückgang      | Stagnation/ Rückgang        |
| Durchschnittsalter   | 44,3 Jahre                | 43,6 Jahre                  |
| Größe des Betriebsrats (Gemeinschaftsbetriebsrat des Industrieparks) | 33, darunter 13 Frauen    | ?                           |
| - davon freigestellt   | 15                        | 2                           |
| Handlungsfeld  |                           | Arbeitszeit/ Langzeitkonten |
| Zeitraum der Erhebungen  |                           | Nov 07 bis Jan 08           |

Betrieb B zu. Sie werden hier nicht wiederholt. Wir konzentrieren uns vielmehr auf die ebenfalls vorhandenen und für unsere Fragestellungen nach Generationen und Gerechtigkeit relevanten Unterschiede und unterschiedlichen Akzente und liefern zum Teil auch Ergänzungen zu den Beschreibungen und Interpretationen der Fallstudie A.

Zwei gesonderte Fallstudien erscheinen uns sinnvoll: Es gibt gravierende Unterschiede in den Altersstrukturen von Betrieb A und B. Die Arbeit der Laboranten/innen unterscheidet sich deutlich. Die Betriebstraditionen und -entwicklungen an beiden Standorten weisen große Unterschiede auf. Und die Untersuchungsgruppen an beiden Standorten werden von unterschiedlichen Betriebsräten vertreten.

## 1.1 Der Betrieb: Analytik-Dienstleister

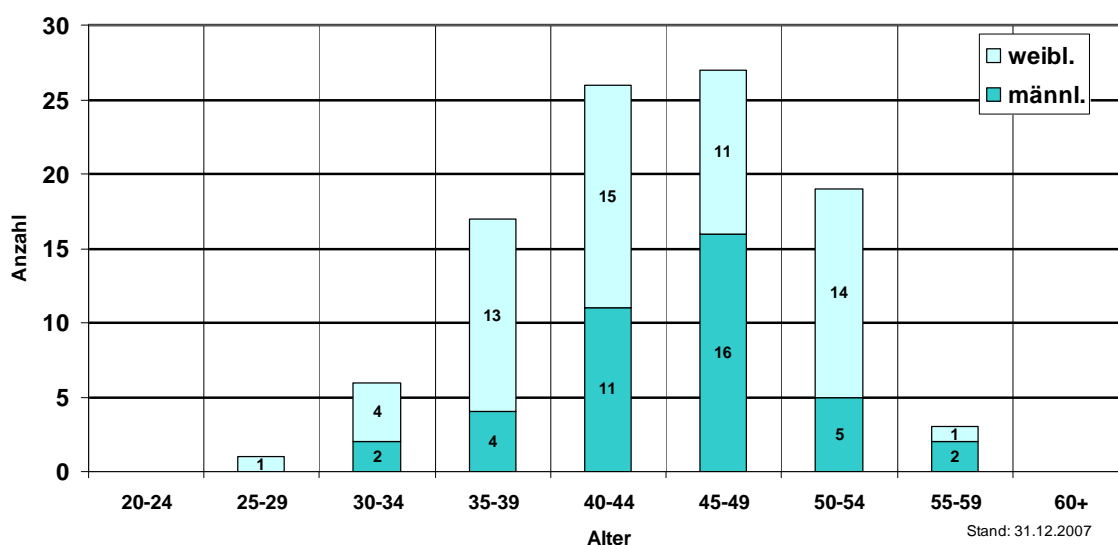
### Belegschaft, Dienstleistungen, Altersstruktur

Der Betrieb B beschäftigt rund 100 Mitarbeiter/innen, darunter 40 Laboranten/innen und liegt in einem Chemiepark mit insgesamt rund 10.000 Beschäftigten am nördlichen Rand eines traditionellen Industriezentrums. Der multinationale Konzern, zu dem der Betrieb heute gehört, beschäftigt in seinen Produktionsanlagen im Bereich Chemie in 30 Ländern rund 33.000 Mitarbeiter/innen und erwirtschaftet einen Umsatz von 10,9 Mrd. Euro (2007).

Rund 6.500 Mitarbeiter im Chemiepark gehören zu einem Gemeinschaftsbetrieb. Er umfasst die ehemaligen Gesellschaften des am Standort gewachsenen Chemiekonzerns, der nach mehreren Fusionen in dem heutigen Konzern aufging. Der Gemeinschaftsbetrieb besteht aus rund 30 verschiedenen Firmen und entstand nach Aufteilung des am Standort gewachsenen Konzerns in einzelne Gesellschaften in den 90er Jahren. Er hat eine einheitliche Interessenvertretung.

Der Chemiepark ist trotz vorhandener Forschungsaktivitäten im Unterschied zu dem Chemiepark A als Produktionsstandort zu bezeichnen. Diese unterschiedliche Akzentuierung prägt auch die Analyse-Dienstleistungen, die hier erbracht werden. Es handelt sich zwar ebenso wie im Betrieb A um ein breites Spektrum von chemischen, physikalischen und biologischen Untersuchungen. Aber der Anteil von Routine-Analytik ist deutlich höher. Dies bedeutet u. a. : In wenigen Stunden zu erledigende Analysen von einzelnen Proben überwiegen deutlich gegenüber längerfristigen Aufträgen und Projekten. Forschungs- und Entwicklungsfragen der Produkt- und Verfahrenstechnik haben einen geringen Stellenwert.

Altersverteilung Betrieb B





60 % der rund 100 Beschäftigten im Betrieb B sind Frauen. Ebenso wie im Betrieb A sind hier die 40- bis 50jährigen am stärksten vertreten. Aber im Verhältnis dazu gibt es hier noch weniger unter 40- und über 50jährige. Über 60jährige fehlen ganz und unter 30jährige muss man „mit der Lupe suchen.“ (Daten vom 31. 12. 2007) Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter/innen ist im Betrieb B mit 44,3 Jahren deutlich höher als im Betrieb A, in dem es 41,3 beträgt.

### **Betriebsrat und industrielle Beziehungen**

Der Betriebsrat vertritt knapp 6. 500 Mitarbeiter/innen des Gemeinschaftsbetriebs am Standort. Er hat 33 Mitglieder, darunter sind 13 Frauen. 15 Betriebsräte sind freigestellt. Neben IGBCE Mitgliedern gibt es auch drei ver. di (ehemals DAG) und drei VAA-Mitglieder (Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der Chemischen Industrie), mit denen einvernehmlich zusammengearbeitet wird.

Durch die gemeinsame Interessenvertretung für alle Gesellschaften des ehemaligen Chemiekonzerns am Standort ist u. a. gewährleistet, dass die ausgehandelten Betriebsvereinbarungen für alle Mitarbeiter/innen am Standort gleichermaßen gelten und dass eine gesellschaftsübergreifende Versetzung von Mitarbeitern möglich ist.

Der Unterbau des Betriebsrats besteht aus 400 von Allen gewählten betrieblichen und 250 von IGBCE - Mitgliedern gewählten gewerkschaftlichen Vertrauensleuten.

Im Betriebsrat ist nach Selbstaussagen die ältere Generation durch einen Beschäftigtenabbau (s. u.) weggebrochen, es überwiegt, was Zahl, Positionen, Aktivitäten und Einfluss angeht, mit ca. zwei Drittel die mittlere Generation der 40- Anfang 50jährigen, und die jüngere Generation ist mit einem Drittel vertreten.

Der Betrieb B ist im Betriebsrat mit mehreren Mitgliedern, darunter zwei freigestellten, gut repräsentiert.

Der Betriebsratsvorsitzende ist zugleich Mitglied im Gesamt- und Konzernbetriebsrat, Mitglied der Tarifkommission auf Bundesebene und der kleinen Verhandlungskommission. Die Führungsstruktur ist eher kollegial.

Die eigene Arbeit wird als „sehr vorausschauend“ und, was Absicherung der Beschäftigten angeht, als „sehr erfolgreich“ beschrieben.“ Unsere Planung ist besser als die der Geschäftsleitung.“ „Wir haben tolle Vereinbarungen, die Kollegen sind gut abgesichert.“ (Betriebsräte)

Die Betriebsräte sehen ihr Verhältnis zum Management vor Ort als „ein System gelebter Sozialpartnerschaft.“ „Wir kommen hier mit unserer Geschäftsleitung gut zurecht. Man hat sich aneinander gewöhnt, man kann sich einschätzen, standortbezogen.“ (Betriebsrat) „Aber im Riesenkonzern herrscht jetzt eine andere Kultur, wo sich keiner wiederfindet, weder Kollegen, noch Betriebsräte, noch Führungskräfte. Die Zentrale entscheidet alles, wir werden gar nicht mehr gefragt. Wir sind schon immer der größte Standort gewesen und haben einen Großteil der Betriebsvereinbarungen geprägt. Neue Betriebsvereinbarungen macht aber nur noch der Konzernbetriebsrat. Man fühlt sich nicht mehr so eingebunden, das ist ein Problem.“ (Betriebsrat)

Die Akzeptanz in der Belegschaft entspricht nach Aussagen mehrerer Betriebsräte nicht ihrer erfolgreichen Arbeit. Die Kollegen/innen schätzten sie nur, wenn sie unmittelbar positive Auswirkungen erfahren. Ein Beispiel: „Ein Altersteilzeitler sagte mir neulich vollkommen happy: ‚Weißt du, was ich alles an Geldern kriege. Ich habe in der Personalabteilung angerufen, ob das dann alles so richtig ist, was ich an Geldern kriege.‘“

Schwerer wiegt: „Die Kollegen sehen ja nicht, was wir alles verhindert haben. Die sehen nur, was sich für sie verschlechtert hat.“ „Wir haben nichts mehr zu verkaufen, nur noch Schlimmeres zu verhindern.“ Ein Betriebsrat bringt die Haltung von vielen Kollegen auf den Punkt: „Ich habe weniger Geld, ich habe mehr Arbeit, es sind weniger Kollegen bei mir, der Arbeitsdruck ist größer geworden, was macht ihr denn als Betriebsrat?“

### **Wirtschaftliche Lage – Entwicklung des Betriebs**

Der Bereich Analytik wird aus der Sicht der dominierenden Produktionsbetriebe traditionell als „Kostenfaktor“ betrachtet. Mit der Ausgliederung als Tochterunternehmen aus dem Konzern 2004 und der Umwandlung in ein Profit-Center war das Ziel verbunden, aus einem „Zuschussbetrieb“ ein „geschäftsfähiges Unternehmen“ zu machen, d. h. „aus den roten Zahlen herauszukommen.“ (Zitate aus einem Manager-Interview) „Wir bewegen uns an der Nulllinie. Man muss sehen, dass man nicht zu sehr ins Minus abrutscht.“ Dieses Ziel wird in den Betrieben A und B durch Einwerbung von externen Aufträgen (mittlerweile 30-35 % des Auftragsvolumens) angestrebt. Im Betrieb B ist es aufgrund des höheren Anteils von produktionsbegleitender Routine-Analytik schwerer zu erreichen. Zudem wird die Routine-Analytik zunehmend in die ehemals auftraggebenden Betriebe verlagert und automatisiert.

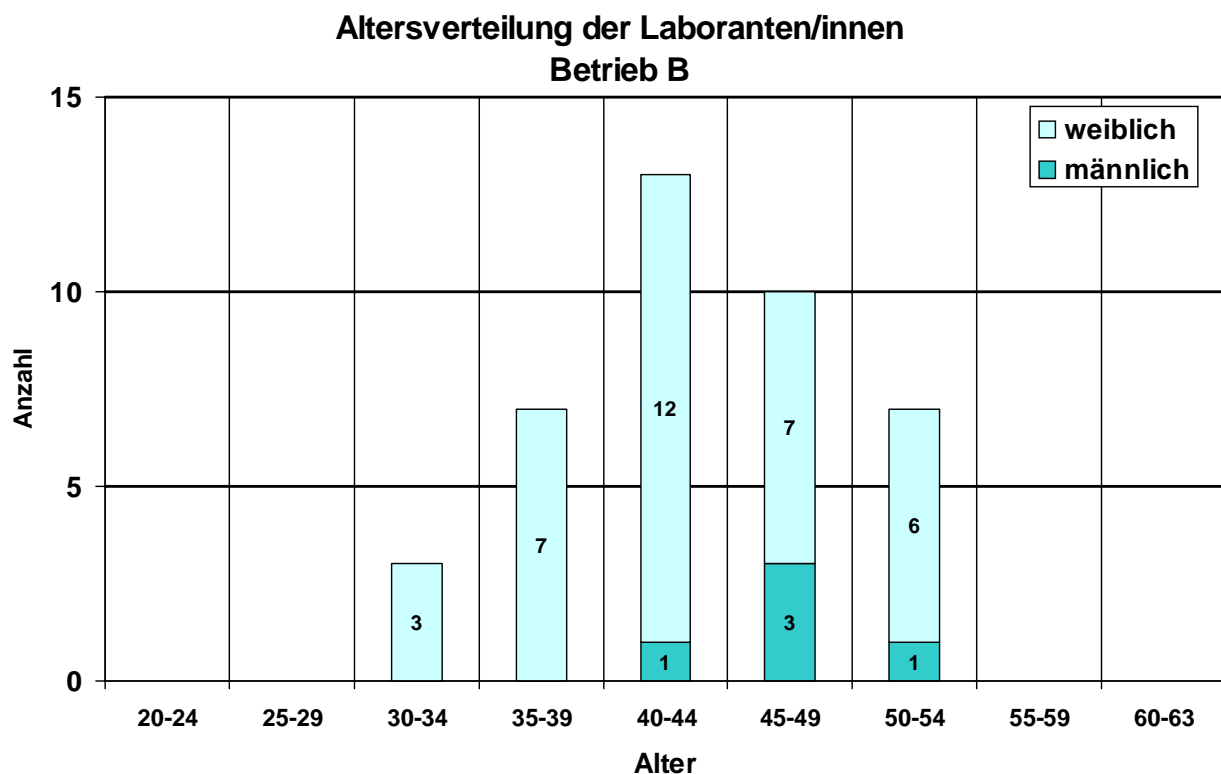
Die Entwicklung des Betriebs B ist eng verbunden mit der Entwicklung der Chemiekonzerns, zu dem er als integrierter Bereich gehörte. Der 1938 gegründete Konzern, der synthetischen Kautschuk herstellte, wurde 1953 als Standort der Grundstoffchemie wieder gegründet. Nach einer langen Phase der Expansion und Diversifizierung in den 60er und 70er Jahren, waren die 90er Jahre gekennzeichnet durch eine umfassende Reorganisation, die mit Verkäufen, Gründung von Joint-Ventures und Ausgliederungen in Tochterunternehmen einherging und mit einem erheblichen Abbau der Belegschaft verbunden war. Von ehemals 16. 000 Mitarbeitern/innen ist das Werk aktuell auf knapp 6. 500 Mitarbeitern/innen geschrumpft. Seit 1997 sind die Mitarbeiterzahlen kontinuierlich gesunken. Erst in letzter Zeit zeichnet sich eine Konsolidierung ab. Mitte der 90er Jahre wurde ein Projekt zur „nachhaltigen Leistungssteigerung“ mit einer Unternehmensberatung aufgelegt, das zum Ziel hatte, 40 % der beeinflussbaren Kosten zu reduzieren und das auch den Betrieb B betraf. Auch hier gab es einen Belegschaftsabbau von „30 bis 40 %.“ (Betriebsrat) Management- und Betriebsratsvertreter gehen von einem bis heute nachwirkenden „Trauma“ bei einem Teil der Belegschaft, auch im Betrieb B, aus. Sie sprechen von einer „immer noch relativ negativen Stimmung“ bzw. davon, dass der erhebliche Personalabbau „einen gewissen Schaden hinterlassen habe“, zu dem das Gefühl gehöre, „ausgeliefert zu sein.“

## 1.2 Die Berufs-/Tätigkeitsgruppe: Laboranten/innen

### Altersstruktur

Die Laboranten/innen machen 40 % der Belegschaft aus. 35 der 40 Laboranten sind Frauen. Das ist ein sehr viel höherer Anteil als im Betrieb A. Als Erklärung für den sehr hohen Frauenanteil wurde uns genannt: „Die Männer sind eher in die Wechselschichtbetriebe gegangen, auch, weil da mehr Geld dahintersteckte. Frauen sind dann halt in die Labors gegangen.“ (Vorgesetzter). Rund 20-25 % der Frauen arbeiten in Teilzeit.

Die meisten Frauen und Männer sind gelernte Laboranten/innen mit einer 3 ½ jährigen Ausbildung, einige haben auch eine 2jährige Ausbildung zur Laborjungwerkerin absolviert. Die typische Laborantin ist bereits lange, seit Mitte der 70er bis Mitte der 80er Jahre, im Betrieb, hat dort auch gelernt und ist heute zwischen 40 und 50 Jahre alt.



An der Altersstruktur fällt die Massierung in den Altersgruppen der 40-49jährigen auf, sie machen fast 60 % der Laboranten/innen aus, und das völlige Fehlen der unter 30jährigen und der über 55jährigen. Hier macht sich der drastische Personalabbau bemerkbar, der vor allem durch „Altersabkehr“ und Stopp von Neueinstellungen bewältigt wurde.

Die Laboranten/innen arbeiten mit Chemietechnikern/innen zusammen, die stärker als im Betrieb A vertreten sind, eine ähnliche Altersstruktur aufweisen, aber möglicherweise nicht in gleichem Maße abgebaut wurden. Weiterhin sind auch Laborarbeiter, die Hilfstätigkeiten verrichten, stärker als im Betrieb A vertreten.

### Arbeitstätigkeiten und Arbeitsbedingungen

Die Arbeitstätigkeiten in den Laboren weisen viele Ähnlichkeiten mit denen im Betrieb A auf, aber auch deutliche Unterschiede. Ähnlichkeiten betreffen Arbeitsabläufe wie: Proben registrieren (SAP-Programm), aufschließen, ihre Matrix feststellen, dann das Handling, das Messen, das Ergebnis ins Netz stellen bzw. mailen. Ähnlich ist auch mit einigen Einschränkungen die Vielseitigkeit und den Abwechslungsreichtum der Arbeit. Die Unterschiede liegen vor allem in den höheren Anteilen von Routine-Analytik, von in kurzer Frist zu erledigenden Aufträgen. Diese Unterschiede werden von einigen Gesprächspartnern, jedenfalls im Hinblick auf Teilaspekte, als grundsätzlich angesehen.“ Das ist eine andere Welt hier. Ich muss Analysen hier innerhalb von 1-3 Stunden fertig haben, da fangen die (im Betrieb A, d. V.) noch gar nicht an, die Probe in die Hand zu nehmen. Dort kann ich mich auch schon mal 2-3 Tage damit beschäftigen. Wenn ich das hier mache, dann bin ich den Kunden los.“

Charakteristisch für den Betrieb B ist die Arbeit in einem Großraumlabor für anorganische Analytik mit gut 25 Mitarbeitern/innen und 4-6 Ständen bzw. Arbeitsgruppen, die jeweils ähnliche Arbeiten verrichten. Chemietechniker sind dann häufig die Teamleiter, oder wie die traditionelle Bezeichnung lautet, „Standführer“. Der Laborleiter überwacht die Arbeiten und erledigt, falls nötig, quasi als Springer, komplexe Analyse-Tätigkeiten mit, pflegt den Kundenkontakt und kümmert sich um die Methodenentwicklung.“ Jede Stunde kommt der Probenwagen, je nachdem, was drauf ist, ändert sich alles wieder.“ (Laborantin zur Thematik Planbarkeit der Arbeit)

Die Tätigkeiten bzw. der erwartete Tätigkeitsumfang erfordern kontinuierliches Weiterlernen. Das betrifft die Einweisung in neue Geräte, ihre Handhabung und den routinierten Umgang mit PC-Programmen (alle Mitarbeiter/innen haben einen Excel-Kurs gemacht). Darüber hinaus erfordert die Vorgabe, dass alle Tätigkeiten des Bereichs (in diesem Fall des Großraumlabor) zumindest routinemäßig abgedeckt sein müssen, ein ständiges Weiterlernen. Dies wird von Laboranten/innen als äußerst schwer zu bewältigende Aufgabe beschrieben, da das Lernen bisher nicht vertrauter Methoden und der konkrete Einsatz oft monatelang auseinander liegen und andererseits eine enge Personaldecke, vor allem in Urlaubs- und Krankheitssituationen, oft „ohne Vorwarnung“ die Übernahme von Arbeiten verlangt, mit denen man nicht vertraut ist.

Die Beanspruchung und Belastung durch die Arbeit ist nach Aussagen aller Befragten deutlich gestiegen. Der Arbeitsdruck ist durch den Abbau von Personal bei gleichem und teilweise größerem Auftragsvolumen und zum Teil anspruchsvolleren und neuen Aufgaben stärker geworden. Nach Aussagen der Beschäftigten und Vorgesetzten schwankt der Arbeitsanfall zwischen „viel“ und „sehr viel“. Ein Betriebsrat, selbst Laborant und mit engen Verbindungen zu unterschiedlichen Laboren, äußert sich so: „Immer hin und her springen, immer da, wo es gerade brennt, reingeworfen zu werden, statt einer Methode fünf Methoden beherrschen zu müssen in allen Facetten, das wird verlangt, aber das geht einfach nicht.“ Der unplanbare Wechsel der Anforderungen spielt in den Aussagen der Befragten eine große Rolle. Er wird zumeist als Belastungsfaktor erlebt, zuweilen aber auch als Abwechslung geschätzt. Ein Beispiel: „Das ist das,

was ich an meinem Job so liebe, dass da immer unvorhergesehene Sachen kommen. Die Routine lullt mich ein.“ (Laborantin)

Die Arbeit in den Laboren erfordert Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit. Denn die Arbeiten sind miteinander verknüpft, und man muss sich ständig absprechen. Da die Laborleiter nicht dauernd vor Ort präsent sind und den Teams in der Durchführung der Arbeiten Entscheidungsspielräume eingeräumt werden, müssen die Laboranten/innen selbstständig disponieren.“ Alle müssen disponieren, jedes Team hat seine Art und Weise, wie es seine Arbeiten abwickelt.“ „Die Kunden schicken morgens eine Probe und wollen spätestens nachmittags ein Ergebnis. Da können wir nicht auf den Laborleiter warten.“ (Laborantinnen)

Gearbeitet wird in Gleitzeit. Das Tagesgeschäft wird von den Mitarbeitern in Absprache untereinander „relativ problemlos“ (Vorgesetzter) bewältigt. Es gibt flexible Arbeitszeitkonten mit einem Stundenplus und -minus bis zu 300 Stunden „ohne Ausgleichsfrist“. Mehrarbeit über die tarifliche Arbeitszeit hinaus findet häufig statt. Gut ein Viertel der Mitarbeiter/innen arbeitet (noch) in Wechselschicht, die zum Jahresende 2007 abgeschafft bzw. durch eine Rufbereitschaft ersetzt werden soll. Es gibt Wochenendarbeit und Arbeit an Feiertagen. Und es gibt Rufbereitschaft. Dabei geht es einerseits um Abwasserkontrollen bei vollem Rückhaltebecken. Andererseits geht es um Probenaufkommen, die in der Regel nachts zwischen 0 und 3 Uhr anfallen und „speditionsgetrieben“ (Vorgesetzter) sind. Es handelt sich um per Schiff oder Bahn ankommende oder herausgehende Rohstoffe, um „zeitnahe Eingangs- und Fertigproduktkontrollen“. Es kommt auch vor, dass Betriebe am Wochenende und an Feiertagen, also jeden Tag, eine Analyse haben wollen.“ Die Mitarbeiter sollen mittags erfahren, ob nachts Proben kommen.“ (Vorgesetzter) Bislang scheint die Rufbereitschaft für Arbeiten in der Nacht noch nicht optimal geregelt zu sein. Solche Arbeiten (Wochenendarbeit, Rufbereitschaft) betreffen prinzipiell alle Mitarbeiter/innen, allerdings in größeren Zeitabständen (je zwei Mitarbeiter/innen alle acht Wochen). Darüber hinaus existiert noch eine Hotline für bestimmte Techniken (Spezialkenntnisse).

Im Betrieb B sind die Laboranten/innen häufiger als im Betrieb A in oberen Gehaltsgruppen zu finden. Dies erklärt sich wohl zum Teil aus der unterschiedlichen Altersstruktur und daraus, dass traditionell Senioritätsentlohnung galt. Die Lohnspreizung ist wohl aus dem gleichen Grund nicht so groß wie im Betrieb A.

Die Aufstiegschancen der Laboranten/innen sind und waren in den letzten 10-15 Jahren sehr begrenzt, sowohl was die Besetzung höherwertiger Stellen angeht als auch im Hinblick auf höherwertige Arbeiten. Denn: „Wenn der alte Vorgesetzte weg war, war auch die Stelle weg, weil ständig abgebaut wurde.“ „Und es gab den Druck von oben durch Chemietechniker und Ingenieure, die dann die Stellen besetzten.“ (Betriebsrat) Der Vergleich mit der Vergangenheit fällt bei diesem Gewährsmann so aus: „Techniker waren früher ‚Halbgötter in weiß‘. Die Laboranten waren hoch angesiedelt, aber das ging mit den Jahren immer weiter runter. Was man damals den Laboranten an Verantwortung gegeben hat, dafür muss man heute schon Techniker sein.“

Ihre Arbeitsplatzsicherheit wird von den Laboranten/innen ambivalent eingeschätzt. Einerseits vertraut man noch dem großbetrieblichen Rahmen und dem Einfluss des starken Betriebsrats,

der in der Vergangenheit betriebsbedingte Kündigungen zu verhindert wusste. Andererseits wirken Aussagen von Managern, dass der Betrieb durchaus auf der Kippe stehe, nach.

### **1.3 Das Handlungsfeld: Langzeitkonten**

Die Beschreibung der Vereinbarung über Langzeitkonten sparen wir uns an dieser Stelle. Eine detaillierte Übersicht findet sich im Abschnitt „Das Handlungsfeld“ der Fallstudie Betrieb A.

Erwähnt sei hier lediglich die im Betrieb B, gemessen am Konzerndurchschnitt (36,5 %), deutlich überdurchschnittliche Beteiligung von 53,6 %. Diese bleibt allerdings hinter der Beteiligung im Betrieb A (67,5 %) zurück. Eine schlüssige Interpretation der Unterschiede können wir aufgrund fehlender Daten nicht leisten.

## **2 Generationen und Gerechtigkeit im Betrieb**

### **2.1 Alt und Jung – Generationen im Betrieb**

Welche Besonderheiten der Altersstruktur gibt es nun im Betrieb und wie werden diese wahrgenommen? Wird von Generationen im Betrieb gesprochen und kann man davon sprechen? Welche Bedeutung hat die Etikettierung „Jüngere“ und „Ältere“ und die Beschreibung von Generationen im Betrieb? Welche Probleme und Chancen werden damit verbunden?

Die Altersstruktur der Laboranten/innen im Betrieb B ist dadurch gekennzeichnet, dass rund 60 % zwischen 40 und 50 Jahre alt sind, ein eminent hoher Anteil. Zum Vergleich:

Im Betrieb A sind es gerade mal ein gut ein Drittel (36 %). Gänzlich fehlen die jüngeren Altersgruppen bis 30 Jahre und die älteren über 55 Jahre. Zwischen der dominierenden Altersgruppe und der Lücke der unter 30 und über 55jährigen finden wir noch 30 bis 39jährige und 50 bis 54jährige, die jeweils knapp ein Fünftel aller Laboranten/innen ausmachen. Wie bereits bemerkt: 35 der 40 Laboranten sind Frauen.

#### **Wahrnehmung von Jüngeren und Älteren**

Wie wird diese Altersstruktur im Betrieb beschrieben und erklärt?

Ein Beispiel: „Wir haben 4 Auszubildende im Labor. Irgendwann war der Punkt da, da wurde niemand mehr übernommen. Und die Älteren hat man über Altersteilzeit oder 55er-Regelung abgebaut. Also blieb dies Mittelstück erhalten.“ (Laborantin)

Es gab also durchaus Jüngere, aber „das Unternehmen hat jahrelang nicht übernommen.“ Auf das besagte Großraumlabor bezogen heißt es: „Jetzt ist 56 das Ältteste (eine Chemietechnikerin) und 30 das Jüngste. Wir haben einen Altersdurchschnitt von 48 im Labor.“ Und bezogen auf alle Labore: „Hier (im Hochhaus, d. V.) waren mal 10 Etagen voll besetzt. Und was haben

wir jetzt noch? Höchstens die Hälfte.“ Als Hintergrund wird genannt: „Wir sind extrem fusionsgeschädigt. Wir machen seit 15 Jahren nichts anderes als irgendwelche Kostensenkungsprogramme. Der Kollegenkreis wurde immer kleiner.“

Im Unterschied zum Betrieb A fehlt dem „Mittelstück“ also eine aktuelle und lebendige Erfahrung mit Älteren und Jüngeren. Und auch die Beschreibungen bzw. Vermutungen von Vorgesetzten und Betriebsräten im Hinblick auf arbeitsrelevante Unterschiede zwischen Jüngeren und Älteren bleiben vage und blass. Im Hinblick auf Ältere ist die Rede davon: „Man muss eine gewissen Frische mitbringen, weil immer wieder neue Dinge kommen. Es kann sein, dass das für Ältere ein Problem wird. Es kann auch ein Motivationsproblem auftreten, alle abgeforderten Arbeiten zu erledigen, das kann schon sein.“ (Vorgesetzter) Eine Betriebsrätin nennt eine ganze Reihe von Problemen, die nach ihrer Erfahrung bei Älteren auftreten, aber sie bezieht sich nicht (primär) auf Laboranten/innen: „Die älteren Kollegen/innen sind häufig überlastet, sie sagen: ‚Ich schaffe das nicht mehr‘. Es treten auch öfter psychische Erkrankungen auf, und die Erwerbsminderungsrente wird mehr in Anspruch genommen.“ Schon konkreter spricht ein Betriebsrat von „Privilegien, die ein älterer Kollege schon hat“ (gemeint ist die Gehaltseinstufung und die betriebliche Stellung).“ Und den Jüngeren sagt man: ‚Du musst was lernen, musst flexibel sein.‘ Dann sagt der: ‚Habe ich alles gemacht. Wo ist für mich denn eine Perspektive, ist ja alles besetzt.“

### Generationen im Betrieb

Aus der Perspektive des „Mittelstücks“ und der Vorgesetzten und Betriebsräte, die mit ihm zu tun haben, ergeben sich gleichwohl interessante Ausblicke auf Jüngere, die nicht als Beschäftigte im Betrieb sind und auf Ältere, die nicht mehr im Betrieb sind.

In diesem Zusammenhang kann man von einem „Phantomschmerz“ sprechen, den der amputierte „Belegschaftskörper“ (wenn dieses Bild erlaubt ist) empfindet, wenn er an Jüngere und Ältere denkt. Und in diesem Zusammenhang ergibt es auch einen Sinn, von Generationenbeziehungen im Betrieb zu sprechen.

Es sind keine realen, sondern eher virtuelle Generationen und Generationenbeziehungen, von denen hier die Rede ist. So wird etwas wehmütig von den „Gründervätern der Analytik“ gesprochen, der „Aufbaugeneration, die ja abgeschnitten ist aufgrund der Altersabkehr.“ Und es ist von Kollegen/innen mit einer „Wahnsinnserfahrung“ die Rede, die „leider nicht mehr da sind, die sind früh ausgeschieden und haben ihre Erfahrung mitgenommen, und die fehlt uns jetzt.“ (Zitate aus Vorgesetzten-Interviews)

Im Hinblick auf Jüngere wird bemerkt: „Die sind heute alle sehr fähig. Was heute kommt (gemeint sind Auszubildende, d. V.) ist immer überall einzusetzen.“ (Vorgesetzter)

In der, wie uns scheint, etwas idealisierten Beschreibung der „fehlenden Stücke“ ist auch eine Sicht auf das „Mittelstück“ enthalten, die nicht nur schmeichelhaft ist. Die dominierende Gruppe der Laboranten/innen wird von Vorgesetzten zwar als fähig, erfahren, selbstbewusst und engagiert eingeschätzt, aber auch als „manchmal nicht flexibel genug“, was die Bereit-

schaft angeht, sich mit neuen Methoden vertraut zu machen und für Kollegen/innen einzuspringen und eben als nicht so erfahren, wie manch ältere/r Kollege/in, der ausgeschieden ist.

Ein Betriebsrat bringt das Problem der Generationenverhältnisse im Betrieb auf den Punkt: „Der Generationenwechsel ist einfach durch den Abbau nicht gelaufen.“ Damit ist zweierlei gemeint: Es hat kein Erfahrungstransfer stattgefunden, und es sind keine neuen Impulse durch Nachwuchs in den Betrieb gekommen. Das Problem des Erfahrungstransfers ist im Betrieb aktuell: „Diejenigen, die einen Alterteilstzeitvertrag unterschrieben haben und dann noch an Stellen sitzen, die im Labor recht wichtig sind, das ist dann schon ein Problem. Das ist ein Know-How-Verlust.“ Das betrifft z. B. „Sachen, die alle zwei, drei Jahre mal kommen. Die hat man früher locker erledigt. Heute ist es ein Problem, weil die Mitarbeiter, die das beherrscht haben, nicht mehr da sind.“ (Zitate aus Vorgesetzteninterviews)

Zum Generationenverständnis von unseren Interviewpartnern gehört auch die originelle Sichtweise eines Betriebsrats, der mit großer Sicherheit drei Generationen im Betrieb ausmacht. Diese beziehen sich auf die gesamte Belegschaft des Gemeinschaftsbetriebs und werden folgendermaßen charakterisiert: „Die ältere Generation ist verständnisvoll, die weiß, dir wird hier viel geboten im Betrieb, und die sagt das auch. Die mittlere Generation, das ist die Fordergeneration. Die kritisiert alles und ist mit nichts zufrieden. Und die jüngere Generation, die ist mit allem zufrieden. Die sagt erst mal nichts, die stellt keine Forderungen.“ In dieser Aussage finden wir eine interessante Mischung aus einem gesellschaftlichen, betrieblichen und auch familialen Generationenverständnis.

## **2.2 Alt und Jung – altersgerechte Arbeit**

Gravierende Probleme altersgerechter Arbeit sind im Hinblick auf die Laboranten/innen nicht ohne weiteres ersichtlich und werden auch nicht vorrangig thematisiert. Wir erinnern daran, dass die ältesten Laboranten/innen nicht älter als 54 Jahre sind.

Gleichwohl werden ab und an Probleme mit dem Älterwerden genannt. Ein Beispiel:

„Die Belastbarkeit ist nicht mehr so hoch, wenn man älter ist, das geht schleichend. Die Ausfallzeiten werden länger und öfter. Es kommt ja auch nicht besonders viel nach. Es ist ja nicht so, dass man eine 58jährige raus lässt und dafür hier die Superleistungsträger reinkommen. Die müssten mal rechtzeitig eingestellt werden, diese jungen, dynamischen Mitarbeiter.“ (Laborantin) Hier wird die Konstatierung von Arbeitsproblemen Älterer mit dem Problem der unausgewogenen Zusammensetzung der Belegschaft zusammengedacht.

Alle Laboranten/innen, mit denen wir gesprochen haben, betonen den Dauerstress, dem sie ausgesetzt sind: durchaus ein wichtiges Element nicht altersgerechter Arbeit. Charakteristisch ist, dass dieser Arbeitsstress häufig in Verbindung mit der inhaltlichen Attraktivität der Arbeit genannt wird. Die Ambivalenz der Arbeitserfahrung wird betont. Auf eine kurze Formel gebracht, heißt es: Wir arbeiten gerne, aber der Stress.

Einige Beispiele: „Ich mache meine Arbeit eigentlich ganz gerne. Sie ist ziemlich abwechslungsreich. Man ist immer wieder gefordert. Man muss sich immer wieder dem stellen. Aber die



Arbeit ist auch sehr stressbehaftet.“ „Die Arbeit ist wirklich interessant und vielfältig. Aber die Bedingungen lassen doch sehr zu wünschen übrig. Wir sind einfach oft unterbesetzt. Das ist ja auch das, was zu diesem Stress führt.“ „Im Normalfall komme ich sehr gerne hierher. Aber in der Urlaubszeit oder in einem Krankheitsfall fühlt man sich doch plötzlich alleine gelassen, weil man dann plötzlich vor einem Wust von Arbeit ganz alleine dasteht und nicht mehr weiß, was man zuerst und was zuletzt machen soll.“ (Zitate aus Gruppendiskussion Laboranten/innen)

Aus einer Außensicht wird der Arbeitsdruck so thematisiert: „Als Kunde von Betrieb B muss ich sagen: Die sind ganz unzufrieden, weil sie erschwerte Arbeitsbedingungen haben. Der Druck auf diese Kolleginnen ist so groß, dass man es teilweise gar nicht beschreiben kann. Eine Kollegin ist für eine bestimmte Methode zuständig, ist in Urlaub, dann gibt es drei Wochen keine Ergebnisse, es gibt niemanden, der diese Methode durchführen kann. Wenn von Kunden dann Beschwerden kommen, wird irgendein Mitarbeiter gezwungen, das plötzlich zu machen, obwohl er keine Erfahrung hat.“ (Betriebsrat)

Häufig wird in diesem Zusammenhang auch auf die Entwicklung des Arbeitsdrucks hingewiesen: „Ich freue mich auf die Altersteilzeit, denn wenn ich mich so umgucke, wie die Veränderungen hier sind, wie der Führungsstil sich entwickelt hat, wie die Arbeitsleistungen, Arbeitsanforderungen sind, muss ich sagen: 'Ich mach jeden Tag drei Kreuze, dass ich unterschrieben habe.'“ (Laborantin, seit knapp 40 Jahren im Labor) Und auf Ältere bezogen heißt es: „Ältere haben früher viel mehr Zeit gehabt.“ (Vorgesetzter) Man hat nicht vor, wie es eine Laborantin ausdrückt, „mit dem Rollator durchs Labor zu fahren.“

Belastungsfaktoren sind nicht zuletzt Flexibilitätsanforderungen und Umsetzungen, die die Mitarbeiter/innen als überfordernd erleben und zum Teil als über ihren Kopf hin dekretiert. Ein Beispiel: „Es hat mich nie einer gefragt oder auch mal vorbereitet, ob ich das will, es ist immer nur bestimmt worden, man wird immer nur reingedrückt. Das ist das, was die Arbeit nicht mehr schön macht.“

Gemildert wird dieser Arbeitsdruck allerdings dadurch, dass die Kolleginnen sich wechselseitig unterstützen, z. B. im Team, aber auch darüber hinaus und so auch für einen gewissen Belastungsausgleich sorgen. Die Laboranten/innen äußern, dass sie gelegentlich auftretende Defizite von Älteren oder Jüngeren berücksichtigen und im Rahmen von Teamarbeit und Arbeitsteilung ausgleichen.

Als vorrangiges Problem bzw. als Ursache für alle genannten Belastungsfaktoren wird von allen befragten Laboranten/innen und Betriebsräten der fehlende Nachwuchs angesehen. Hintergrund dafür ist wohl, dass davon nicht nur um eine Reduzierung von Arbeitsdruck, eine Erweiterung der Möglichkeiten von Arbeitsteilung und ein Belastungsausgleich erwartet wird, sondern dass der Nachwuchsmangel darüber hinaus als drohendes Zeichen der Gefährdung des Betriebs und damit der Arbeitsplatzsicherheit wahrgenommen wird.

## 2.3 Das Handlungsfeld als Lösungsansatz

Welchen Stellenwert haben nun Langzeitkonten im Zusammenhang mit Alt und Jung im Betrieb bzw. mit alternsgerechter Arbeit?

Ebenso wie im Betrieb A stoßen wir hier auf eine breite Zustimmung: Durch die Langzeitkonten das eigene Arbeitsleben etwas abkürzen zu können und dabei selbst der Dirigent/die Dirigentin zu sein, wird als sehr positiv bewertet. Ein Betriebsrat betont die alle Erwartungen übertreffende Beteiligung: Wir hätten 30 % erwartet, die Arbeitgeber haben sich 5-7 % vorgestellt. Jetzt haben die Arbeitgeber vielleicht ein Problem (betrifft das Sponsoring, d. V.).

Gerechtigkeitsprobleme, etwa durch einen Anreiz zu Überarbeit, werden nicht gesehen. Das einzige Problem, das sehr deutlich formuliert wird, ist der unterschiedliche Nutzen für Ältere und Jüngere. Ältere Kollegen und hier insbesondere diejenigen, die „nach den letzten Altersteilzeitlern“ (Geburtsjahrgang 1954, d. V.) kommen“, kämen deutlich weniger in den Genuss eines längeren Ansparzeitraums.

Es könne bei den Langzeitkonten im Hinblick auf das Einbringen von Geld und Zeit, so wurde argumentiert, gar keine Gerechtigkeitsprobleme geben, weil doch jeder selbst entscheide, was und wie viel er einbringe: eine auch im Betrieb A verbreitete Ansicht. Problematisierungen dieser Einschätzung haben wir in der Fallstudie Betrieb A vorgebracht.

Es gibt Einzelstimmen, die auf einer prinzipiellen Ebene Probleme anmelden. Sie betreffen das Verhältnis von staatlich/gesellschaftlich und individuell erbrachten Leistungen und die zeitliche Verschiebung von Lebensstandard. Ein Beispiel: „Du versuchst ein bisschen das zu retten, was man dir kürzt. Aber du verzichst eigentlich auf einen Standard, der jetzt da ist, um den nach später zu schieben.“ (Vorgesetzter)

Als Motiv für die Beteiligung wurden im Betrieb B ausdrücklich und zum Teil emphatisch nicht nur direkt arbeitsbezogene Motive genannt. Es gehe nicht primär darum, dem Arbeitsdruck zu entfliehen, sondern um ein positives Ziel: „Ich möchte mein Privatleben noch ein bisschen genießen. Und wie lange kann ich das wirklich genießen? Irgendwann kann ich es auch nicht mehr.“ In diesem Zusammenhang wird auch auf unterschiedliche Arbeitseinstellungen der Geschlechter eingegangen: „Es sind hauptsächlich Frauen, die sich nicht vorstellen können zu arbeiten, bis sie tot umfallen. Das machen Männer komischerweise lieber als Frauen.“ (Zitate aus Laborantinnen-Interviews)

Das Einbringen von Zeit (Urlaub) wird auch im Betrieb B aus den gleichen Gründen wie im Betrieb A überwiegend als unproblematisch angesehen. Aber es wird auch, insbesondere von Betriebsratsseite, eingeräumt: „Es stimmt, dass das ein zweischneidiges Schwert ist, da haben wir lange dran diskutiert.“

Die Nutzung der Langzeitkonten für Qualifizierung, die prinzipiell möglich ist, wird auch im Betrieb B als nicht relevant angesehen. Eine Begründung: „Qualifizierung wird in der Praxis keine Rolle spielen. Du müsstest 10 Jahre ansparen, um auf ein halbes Jahr zu kommen. Dann ist es vielleicht schon zu spät.“ (Betriebsrat)

Wir wollen an dieser Stelle unsere Beurteilung von Gerechtigkeits- und Generationenfragen im Zusammenhang mit Langzeitkonten, die auch hier zutrifft, nicht wiederholen und verweisen auf die entsprechenden Ausführungen in der Fallstudie Betrieb A.

## 2.4 Gerechtigkeitsmuster – Ausprägungen

Um dem auf die Spur zu kommen, was im Betrieb im Hinblick auf Jung und Alt als gerecht bzw. fair angesehen wird, haben wir Leitlinien zu Leistungsanforderungen zur Diskussion gestellt. Bei jeder dieser vier Leitlinien<sup>5</sup>, die wir als Gerechtigkeitsmuster interpretieren, haben wir gefragt: Ist das fair?

### Bewertung der Leitlinien

Die erste Leitlinie wird entweder – im Hinblick auf Laborarbeit – umstandslos bejaht, allerdings nur von wenigen. Ein Beispiel: „Im Laborbereich spricht nichts dagegen, die gleiche Leistung zu bringen.“ Die Betonung liegt hier auf ‚Laborbereich‘. Oder sie wird in verschiedene Richtungen hin problematisiert, das gilt für die Mehrzahl unserer Gesprächspartner. Die Problematisierungen beinhalten sämtlich den Vorschlag, Personen, je nach Arbeitsplatzanforderungen, je nach Kapazitäten in einer Gruppe, auch je nach alterstypischen Fähigkeiten gezielt und angemessen einzusetzen. Beispiele: „Die Ansprüche sollten an den Arbeitsplatz gestellt werden und nicht an die Person, und dann kann man entscheiden, wer auf den Platz geht.“ (Betriebsrat in einer Gruppendiskussion) „Man muss auf die Person gucken und auf das, was man in einer Gruppe zur Verfügung hat. Ich würde das immer von der Gruppenseite her sehen.“ (Vorgesetzter) „Man sollte jüngeren Menschen erstmal Gelegenheit geben, Erfahrungen zu machen. Wer im mittleren Alter ist und etliche Jahre auf dem Buckel hat, bringt wahrscheinlich die größte Leistung. Älteren Menschen soll man hinterher auch die Möglichkeit lassen, ein bisschen weniger zu machen.“ „Als Team muss man auf solche Dinge Rücksicht nehmen, wenn wir ein gutes Team sind, dann ist so was möglich.“ (Betriebsräte)

Wir bekommen als Antwort auf die erste Leitlinie also zwei Botschaften. Die erste – von einer Minderheit vorgetragen – lautet: Im Laborbereich braucht man nicht nach Alter zu differenzieren. Die Arbeiten, die dort anfallen, kann man in jedem Alter gleich gut verrichten. In der Betonung auf Laborbereich schwingt mit, dass es andere Arbeitsbereiche im Gemeinschaftsbetrieb gibt, für die das nicht in gleicher Weise gilt. Die Botschaft in aller Kürze: Laborarbeit ist nicht alterskritisch. Wir ergänzen: Ob Laborarbeit unter den gegenwärtigen Arbeitsbedingungen altersgerecht in dem Sinne ist, dass sie ohne Schädigungen bzw. Beeinträchtigungen bis zu

---

<sup>5</sup> 1. Mann soll gleiche Leistung fordern, egal wie alt jemand ist.

2. Man soll in der Jugend mehr Leistung fordern, dafür Älteren erlauben, einen Gang zurück zu schalten.

3. Man soll in jedem Alter in etwa gleiche Leistung fordern, aber sich auch vorausschauend um Gesundheit und Qualifikation kümmern.

4. Man soll in jedem Alter bei der Leistung, die man fordert, auch die Lebensumstände berücksichtigen (z. B. familiäre Verpflichtungen).

einem Rentenalter deutlich jenseits der bis heute gültigen Altersgrenzen im Betrieb (ca. 58 Jahre) ausgeübt werden kann, ist damit nicht ausgemacht. In diesem Punkt sind auch die befragten Vorgesetzten skeptisch oder doch unsicher.

Die zweite Botschaft lautet: Leistung sollte je nach Fähigkeiten und Möglichkeiten abgefordert werden. Die Arbeitsteilung im Betrieb und in den Teams im Labor erlaubt dies auch. Und das Alter bzw. alterstypische Fähigkeiten und Defizite sind dabei nur eine zu berücksichtigende Größe.

Die zweite Leitlinie (Tausch von mehr Leistung in der Jugend gegen weniger Leistung im Alter) stößt bei allen befragten Gruppen auf teils geharnischte Ablehnung. Sie bezieht sich auf beide Teile, auf das Mehr, das von der Jugend, und auf das Weniger, das von Älteren erwartet werden sollte. Offenbar hat dieses Muster, das wir in der Vergangenheit häufig im Stammarbeiterbereich von Großbetrieben gefunden haben, für Laborarbeit keine Plausibilität.

Einige Beispiele der Ablehnung: „Das würde ich grundsätzlich nie befürworten. Denn das wäre ja ein Freibrief, dass die Älteren sagen, ich habe jetzt die ‚Wildcard‘, ich kann jetzt tun und lassen was ich will.“ (Vorgesetzter) „Die sollen nicht zurückschalten, die sollen nach ihren Möglichkeiten arbeiten genauso wie die Jungen, nach ihren Möglichkeiten. Man kann sie jetzt nicht durchpeitschen durch die Arbeit, nur weil sie jung sind. Das ist individuell, was man von jemandem fordern kann.“ (Betriebsrat in einer Gruppendiskussion) „Ich würde diesen Satz kritisch betrachten. Warum muss ich den Jungen schon kaputt machen? Um den Alten zu schonen? Das muss ein gegenseitiges Ding sein. Es gibt schon Tätigkeiten, wo ein Jüngerer besser geeignet ist: Probennahme auf dem Kamin z. B. oder Gasflaschen wechseln. Aber als Leitsatz ist es schlecht.“ (Vorgesetzter) Und schließlich: „Das (Zurückschalten, d. V.) gilt doch für die Jüngeren genauso, die können auch nicht gleich alles. Die müssen erst lernen.“ (Laborantin)

Auch in diesen Antworten werden die individuellen Möglichkeiten in den Vordergrund gerückt und pauschale Erwartungen bzw. Anforderungen zurückgewiesen. Vielleicht kommt hier bereits – von Gesprächspartnern im mittleren Alter formuliert – eine Art Umwertung von traditionellen Einstellungen zu jüngeren und älteren Mitarbeitern zum Ausdruck.“ In der Jugend mehr Leistung“ wird mit „schon kaputt machen“ und „durchpeitschen“ assoziiert.“ Älteren erlauben, einen Gang zurückzuschalten wird mit „tun und lassen, was sie wollen“ gleichgesetzt. Die Empathie gilt hier eher den Jüngeren als den Älteren. Möglicherweise auch, weil sie in diesem Betrieb so wenig Chancen haben, sich zu etablieren.

Die dritte Leitlinie (in etwa gleiche Leistung sowie vorausschauendes Kümmeren um Gesundheit und Qualifikation) wird dagegen von allen Seiten befürwortet und zum Teil auch als bereits realisiert ausgegeben. Das Verständnis dieser Leitlinie ist allerdings dadurch gekennzeichnet, dass jeweils das, was gefällt, herausgegriffen wird. Zwei Beispiele aus Vorgesetzten-sicht: „Okay, da kann ich zustimmen. Das wird bei uns auch praktiziert. Ich meine: bewussteres Verhalten beim Rauchen, Trinken, Sport.“ Oder: „Das ist das A und O, wie ich ein Labor leiten kann. Auf Gesundheit achten, denn ich kann nur gesunde Mitarbeiter gebrauchen. Wenn sie krank sind, sollen sie sich auskurieren.“ Mit diesen und ähnlichen Äußerungen ist der Präventionsgedanke nur sehr einseitig und der Zusammenhang von Prävention und Leistung wohl eher oberflächlich aufgegriffen worden. Es scheint so, als seien präventive Maßnahmen im Hinblick

auf Laborarbeit, auch unter Betriebsräten, noch kein Thema. Möglicherweise trägt dazu auch bei, dass zunächst einmal die Beschäftigungssicherung im Vordergrund steht.

Auch das Echo auf die vierte Leitlinie (in jedem Alter bei der Leistung Lebensumstände berücksichtigen) bleibt relativ schwach. Sie findet zwar überwiegend Zustimmung. Aber sie erweckt auch wenig Phantasie, was Lebensumstände angeht. Eine Ausnahme bildet das Beispiel der Umsetzung der Rufbereitschaft. Hier, so wird uns berichtet, gelinge es, durch verständnisvolle Abstimmung unter den Beteiligten, den Laboranten/innen und den Vorgesetzten, je nach Lebensumständen zu differenzieren und trotzdem den Grundsatz der Gleichbehandlung nicht zu verletzen.

### **Resümee – Geltung im Betrieb**

Bemerkenswert scheint uns an der Beurteilung der Leitlinien für Leistung dreierlei:

- die häufig harsche Zurückweisung der Norm ‚In der Jugend mehr, im Alter weniger Leistung‘
- das starke Bestehen auf einer individualisierenden Betrachtung: jeder nach seine Fähigkeiten und Möglichkeiten und
- der vergleichsweise zurückhaltende Umgang mit dem Präventionsthema (s. konträre Ergebnisse im Betrieb A).

Wir vermuten, dass die auf beiden Seiten amputierte Altersgestalt der Belegschaft im Labor es schwer macht, aus der Erfahrung heraus die Themen ‚Jung und Alt‘ und „Gerechtigkeit gegenüber und zwischen den Generationen“ zu behandeln bzw. ihnen eine herausgehobene Bedeutung zuzumessen. Schwerer jedenfalls als in einem Betrieb (wie A), in dem unterschiedliche Generationen erfahren werden können.

Die alle weiteren Themen überdeckende Thematik besteht wohl in der Beschäftigungssicherung und im Hinblick auf ‚Jung und Alt‘ in dem Wunsch einer Erleichterung der Arbeit durch die Einstellung von Nachwuchskräften und durch die Aussicht auf einen weiterhin möglichen vorgezogenen Ruhestand.

Welche Leitlinie gilt im Betrieb? Und kann man von einem Wandel der Leitlinien sprechen?

Es herrscht weitgehende Übereinstimmung, dass im Betrieb und auch im Labor durch Arbeitsdruck vermittelte harte Leistungsvorgaben bestehen, dass diese aber durch Beachtung von Personen, ihren Stärken und Schwächen in der Praxis abgemildert oder doch erträglicher würden. Hierzu zählen verständnisvolle Vorgesetzte, die zum Teil noch einen langen Aufstiegsweg aus dem Labor heraus absolviert haben. Im Betrieb B ist der Anteil der akademisch sozialisierten Vorgesetzten deutlich geringer als im Betrieb A. Hierzu zählt die Kollegialität und teilweise auch Solidarität der Laborantinnen, die durch ihre homogenen Erwerbsverläufe und die enge Kooperation, z. B. im Großraumlabor, begünstigt wird. Und hierzu zählt auch die Beratung und Unterstützung durch aktive Vertrauensleute und Betriebsräte.

Es gelten also, wenn man es so ausdrücken will, mehrere Leitlinien nebeneinander, je nachdem, auf welcher Ebene des Betriebs man sich bewegt. Auf den oberen Ebenen wird eher ein relativ abstraktes Leistungsprinzip vertreten. Je näher man der Arbeitsrealität kommt, um so mehr wird es ergänzt und vermittelt durch Personen, die schon um der Praktikabilität willen bei ihrer Leistungsabforderung und -erwartung die Fähigkeiten und Möglichkeit ihrer Mitarbeiter/innen bzw. Kollegen/innen im Auge haben.

Wandlungen der Leitlinien werden, was die konkrete Arbeit angeht, in einem ständigen Anziehen der Leistungsschraube gesehen. Wichtiger noch erscheint aber, dass man, wie es insbesondere Betriebsräte aber auch Vorgesetzte ausdrücken, im Zuge von Fusionierungen und Ausgliederungen zunehmend nicht mehr Herr der im Betrieb geltenden Leitlinien zu sein scheint.

## **2.5 Gerechtigkeitsmuster – Einflussfaktoren**

Welche Einflussfaktoren sind für die Ausprägung der von uns skizzierten Gerechtigkeitsmuster von Bedeutung?

Es drängt sich auf, dass der Arbeitstypus Laborarbeit, der trotz des häufig hohen Arbeitsdrucks doch Dispositionsspielräume möglich macht bzw. erfordert und als Teamarbeit bei vielfältigen Arbeitsaufgaben auch einen gewissen Ausgleich von Belastungen zulässt, eine Leitlinie begünstigt, die Rücksichtnahmen auf die Individualität der Laboranten/innen mit beinhaltet.

In die gleiche Richtung zielen die Erwerbsmuster der Laboranten/innen, die von großer Kontinuität sind und eine Kumulation von Erfahrungswissen, in der möglichst reibungslosen Organisation der Arbeit, im Umgang mit unvorhersehbaren Situationen, im Umgang mit Kollegen und Kunden usw. ermöglichen. Arbeitskräfte mit einem solchen Fundus sind als Einzelne und vor allem in ihrer eingespielten Kooperation nicht leicht zu ersetzen. Sie legen einen pfleglichen Umgang mit ihnen nahe, zu dem auch die Berücksichtigung ihrer Lebensumstände gehört.

Die auffällige Altersstruktur, die Altershomogenität der dominierenden Kohorten, bei einem fast vollständigen Fehlen von Nachrückern und von Älteren führt zusammen mit dem beschriebenen Arbeitstypus sicher mit dazu, dass Differenzierungen der Leistung nach dem Alter entweder nicht nötig erscheinen oder als ungerecht angesehen werden. Die verbreitete Zurückweisung solcher Differenzierungen könnte auch ein Indiz dafür sein, dass Jüngere "schufte" zu lassen und dafür Älteren einen Bonus einzuräumen zunehmend nicht mehr einem Lebensmodell entspricht, das „moderne Arbeitnehmer/innen“ goutieren.

Der Einfluss eines auch hier auf dem Feld des Arbeitnehmerschutzes und der sozialen Absicherung starken und wirkmächtigen Betriebsrats kann als weiterer begünstigender Faktor für die Geltung eines Leistungsprinzips mit starken Elementen von Rücksicht auf persönliche Belange gelten.

Die Leistungspolitik des Betriebes, die u. a. einen Tausch von steigendem Arbeitsdruck gegen eine auch auf dem regionalen Arbeitsmarkt überdurchschnittliche Dotierung der langjährigen Beschäftigten beinhaltet (Gehalt und vor allem Sozialleistungen, zu erwähnen ist eine günsti-

ge Betriebsrente), scheint, bei den skizzierten dämpfenden Faktoren, noch nicht die Grenze des Zumutbaren zu überschreiten.

Wenn es auch in Zukunft bei dem fehlenden Nachwuchs und der damit einhergehenden einseitigen Entwicklung der Altersstruktur bleibt, könnte die Grenze des Zumutbaren und des als gerecht Empfundene überschritten werden.

### **3 Eine übriggebliebene mittlere Generation vermisst Jüngere und Ältere**

Welche Bedeutung haben, nach den präsentierten Ergebnissen, Generationen, Generationenpolitik und Gerechtigkeitsmuster für ein Verständnis von altersngerechter Arbeit und der Rolle von Arbeitskräftegruppen?

Auf den ersten Blick scheint es nicht sinnvoll, bei der relativ altershomogenen Struktur der Laboranten/innen im Betrieb B von Generationen zu sprechen. Denn die Bezeichnung als Alterskohorten mit ähnlichen Erwerbsverläufen und ähnlichen betrieblichen Prägungen könnte unserem Gegenstand eventuell auch gerecht werden. Generationen sind ja mehr, sie setzen Austauschverhältnisse, Generationenverhältnisse und/oder Generationenbeziehungen voraus, und sie sollten für die betriebliche Entwicklung relevant sein. In unserem Fall scheint beides nicht der Fall zu sein.

Auf den zweiten Blick konnten wir erkennen, dass die dominierenden Alterskohorten, hauptsächlich Laborantinnen, sich selbst als „übriggebliebenes Mittelstück“ betrachten und, weniger real als virtuell, mit einer älteren und einer jüngeren Generation umgehen. Sie beschäftigen sich mit lebhafter innerer Beteiligung damit, was ihnen entgeht, weil Ältere mit großem Erfahrungswissen ohne Erfahrungstransfer ausgeschieden sind und weil Jüngere erst gar nicht als Beschäftigte in den Betrieb hereingelassen werden.

Ihre Beschäftigung mit Älteren und Jüngeren hat auch eine reale Grundlage. Die Laboranten/innen konnten Erfahrungen mit Auszubildenden machen, die dann nicht übernommen wurden. Und es bestehen, vermittelt über langjährig beschäftigte Kollegen, noch Kontakte zu ausgeschiedenen Älteren. Diese Beschäftigung ist für sie deshalb so relevant, weil sie zentrale Probleme ihrer Arbeit und ihres Betriebes berührt. Es ist einmal das „traumatische Erlebnis“ eines gravierenden Beschäftigtenabbaus, wie einige Betriebskenner es bezeichnen, und des damit einhergehenden Verschwindens vieler älterer Kollegen/innen. Es ist zum zweiten das Unsicherheit verbreitende fehlende Signal für die Zukunftsfähigkeit des Betriebs, das vom Ausbleiben des Nachwuchses ausgeht. Ihr Verständnis als „alleingelassene“ mittlere Generation hat auch praktische Bedeutung. Sie motiviert dazu, Themen wie den Erfahrungstransfer zwischen den Generationen stark zu machen und mit Hilfe des Betriebsrats auf eine andere Nachwuchspolitik zu drängen.

Beide Politikbereiche betrachten wir als Generationenpolitik. Sie zielen u. a. darauf, Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Generationen zu ermöglichen und mehr Optionen für die Arbeitsteilung und den Belastungsausgleich zwischen den Beschäftigten zu schaffen.

Ein Ein-Generationen-Betrieb, wie wir ihn hier vor uns haben, schließt, wie wir sehen, Generationenbeziehungen nicht aus, wenn dazu auch imaginierte Beziehungen auf einer realen Basis gezählt werden (hier: Erfahrungen mit Jüngeren und Älteren und betriebspolitische Bedeutung der Vorstellungen).

Im Hinblick auf Gerechtigkeitsmuster haben wir durch diese Fallstudie gelernt: In einem Ein-Generationen-Betrieb wie diesem ist Generationengerechtigkeit, abgesehen von den oben genannten Aspekten der unausgewogenen Struktur der Belegschaft, kein hervorstechendes Thema. Zum einen fehlt die tägliche Erfahrungsbasis des Zusammenarbeitens mehrerer Generationen. Zum zweiten scheint es innerhalb der Gruppe der 35 bis 55jährigen keine gravierenden alterstypischen Leistungsunterschieden zu geben, die eine Aufspaltung der Gruppe nach Alter nach sich ziehen könnten. Und drittens, damit zusammenhängend, machen es die analysierten Spezifika der Laborarbeit (vielfältige Anforderungen, Dispositionsspielräume, Teamarbeit) anscheinend möglich, abstrakte Leistungsanforderungen und persönliche Rücksichtnahmen einschließlich der Rücksichtnahme auf eventuelle alterstypische Fähigkeiten und Defizite auszubalancieren. Diese Ausbalancierung wird zudem sozial vermittelt, durch direkte Vorgesetzte und durch die kooperierenden Mitarbeiter/innen selber, die einander kennen und ein direktes Interesse an der Praktikabilität der Anforderungen, an sozialverträglichem Umgang, an einem guten Betriebsklima haben.

Daraus ergibt sich: In Betrieben gibt es, je nach betrieblicher Ebene, von der Unternehmensspitze über mehrere Stationen bis zum Arbeitsplatz, nicht nur nebeneinander bestehende unterschiedlichen Ausformungen der Leitlinien, sondern auch nebeneinander bestehende unterschiedliche Leitlinien. Eine weitere Untersuchung von Gerechtigkeitsmustern müsste diesen Differenzierungen stärker Rechnung tragen, als wir es im Rahmen unserer Pilotstudie konnten: insbesondere im Hinblick auf eine ausdrückliche Berücksichtigung der unterschiedlichen Management- bzw. Vorgesetzten-Positionen und -Rollen.



## Fallstudie Betrieb C: Messwartentätigkeit in der Chemieindustrie

In diesem Betrieb wurde die Generation der mittlerweile älteren angelernten Stammbesetzung zu Facharbeitern weitergebildet. Es wächst die Unsicherheit über die Zukunft der Abteilung, da der Nachwuchs bisher überwiegend aus Leiharbeitern besteht. Das senioritätsorientierte Gerechtigkeitsverständnis der Stammbesetzung wird zunehmend in Frage gestellt, weil die wenigen jungen Facharbeiter eher individuellen Leistungsorientierungen folgen.

### 1. Betrieb, Berufsgruppe und Handlungsfeld

In der Fallstudie C beschäftigen wir uns mit den Produktionsarbeitern in einer Anlage zur Fertigung von Silica und Silikaten (Näheres dazu s. u.). Es handelt sich um einen Teilbetrieb eines konzernabhängigen größeren Chemiewerkes am Standort C, in dem ca. 1200 Arbeitnehmer beschäftigt sind, davon 200 in dem Teilbetrieb insgesamt und 120 in der Produktion. Alle diese Werker wurden vor einigen Jahren zum Chemiebetriebswerker oder Chemikanten weitergebildet. Seitdem werden nur noch ausgebildete Chemikanten für die weitgehend automatisierte Produktion eingestellt. Wir richten den Blick insbesondere auf die Werker, die in Gruppenarbeit arbeiten.

| Überblick zur Fallstudie C    |   |                                     |
|-------------------------------|---|-------------------------------------|
|                               | Betrieb                                   | Untersuchungsgruppe                 |
| Produkt/ Produktion           | Chemie-Grundstoffe                        | Produktion von Silica und Silikaten |
| Beschäftigte                  | 1.200                                     | 120 (nur m.)                        |
| Entwicklung der Beschäftigten | Abbau seit ca. 1995 (von 1.700 auf 1.200) |                                     |
| Durchschnittsalter            | > 45 Jahre                                | ca. 48 Jahre                        |
| Größe des Betriebsrats        | 15, davon 2 Frauen                        |                                     |
| - davon freigestellt          | 3   |                                     |
| Handlungsfeld                 |   | Gruppenarbeit/ Qualifizierung       |
| Zeitraum der Erhebungen       |   | Aug 07                              |

#### 1.1 Der Betrieb: Hersteller von Silica und Silikaten

In dem Untersuchungsbetrieb, Zweigwerk eines großen deutschen Chemiekonzerns, zu dem auch die Fallstudienbetriebe A und B gehören, werden Vorprodukte hergestellt, die in anderen Fabriken zu vielfältigen Produkten verarbeitet werden. In seiner näheren Umgebung existieren weitere chemische Fabriken, auch einige, die zum Konzern gehören. Angelehnt an die Internetdarstellung des Konzerns zum Standort lässt sich die Geschichte und Produktionsstruktur des Werkes etwa so skizzieren:

Ende des 19. Jahrhunderts wurde der Vorläufer des Werks C, die Keimzelle des heutigen Konzern-Standortes, gegründet. Für die Vorgängergesellschaft des heutigen Konzerns war das dort entwickelte Verfahren bedeutsam, mit dem sich aus bis dahin wertlosen Abfallstoffen wichtige Ausgangsstoffe für das Kerngeschäft des Unternehmens herstellen ließen. Deshalb beteiligte sich das Unternehmen zu Beginn des 20. Jahrhunderts an dem Werk C und steigerte seinen Anteil kontinuierlich, bis die Fabrik Ende der 1950er Jahre schließlich ganz in den Besitz des

Konzerns übergang. Einige Jahre vorher hatte der Konzern bereits ein eigenes Werk zur Herstellung von Blausäure in direkter Nachbarschaft zur chemischen Fabrik errichtet, das heutige „Nordwerk“. Es ist durch eine öffentliche Straße von den anderen Werksteilen getrennt. 1980 wurden beide Werke organisatorisch zusammengefasst.

Heute arbeiten gut 1. 200 Mitarbeiter auf dem Areal. Im Rahmen der Zukunftssicherung hat der Konzern seit dem Jahr 2000 mehr als 100 Mio. Euro in das Werk investiert, u. a. zur Kapazitätserweiterung und Modernisierung der Produktion. Mit 14 Fertigungsanlagen aus sechs Geschäftsbereichen zählt das Werk heute zu den Multi-User-Standorten des Konzerns.

Unser Untersuchungsbereich ist eine dieser 14 Fertigungsanlagen, die Anlage zur Produktion und Versand von Silica und Silikaten im Geschäftsbereich „Advanced Filler & Pigments“ (FP), der auch eine Forschungsabteilung am Standort unterhält. Gemeinsam mit der Blausäure und ihren Folgeprodukten bildet die Produktgruppe der Silica und Silikate das Herzstück der Produktion und Forschung des Konzerns am Standort C. Sie werden aus Blausäure, die auch im Nordwerk produziert wird, und aus dem zum Standort angelieferten Rohstoff Wasserglas hergestellt.

Silikate und Silica sind chemische Universalstoffe, die in den unterschiedlichsten Bereichen des täglichen Lebens von Nutzen sind. Sie dienen als Verstärkerfüllstoffe für Kautschukprodukte, beispielsweise bei Autoreifen, um die Haltbarkeit zu erhöhen und den Energieverbrauch zu senken, als Klär- und Absorptionsmittel, zum Beispiel bei der Bierherstellung und als Füllstoffe für Druckfarben, Zahnpasten und Klebstoffe. Silica verbessern darüber hinaus das Fließverhalten von Pulvern, beispielsweise von Löschpulvern oder Gewürzen.

### **Restrukturierung des Werks C**

Seit Mitte der 1990er Jahre befindet sich das Werk C in einem ständigen Restrukturierungsprozess. Aufgrund von Fusionen, Reorganisationen im Konzern und Veränderungen in den Konzernwerken der Region wurden auch im Werk C immer wieder die Produktionsstruktur, die Produktpalette oder die Kapazitäten der Anlagen verändert, Anlagen(teile) stillgelegt, aber auch neue in Betrieb genommen. In dieser Zeit schrumpfte die Belegschaft von 1. 680 Mitarbeitern (1995) auf 1. 160 (Anfang 2007) (Quelle: Werkspräsentation).

Dieser Anpassungsprozess wurde sozialverträglich bewältigt, niemand wurde betriebsbedingt gekündigt, was beide Betriebsverfassungsparteien immer wieder mit gewissem Stolz betonen. Das Unternehmen als „fairer Arbeitgeber“ verfolge eine sozialverträgliche Personalpolitik. Man müsse sich z. B. um Überhänge (Arbeitnehmer, die in stillgelegten Bereichen gearbeitet haben) kümmern, wenn die Mitarbeiter jahrelang für die Firma gearbeitet haben.“ Damit wolle man aber „nicht in die Ecke von Sozialromantikern gestellt“ werden, sondern letztlich rechne sich das, argumentiert ein Vertreter des Managements.

Eine solche Personalpolitik hat Auswirkungen auf die Altersstruktur des Betriebs: Die jüngeren Jahrgänge sind deutlich schwächer besetzt. Die Älteren schieden vorzeitig aus dem Arbeitsleben aus, vor allem mittels Altersteilzeit, und es wurden nur Wenige aus der eigenen Ausbildung neu eingestellt, die Fluktuation lag praktisch bei Null. Bei einer weiterhin hohen Ausbil-

ungsquote wurden die Auszubildenden laut Tarifvertrag und einer speziellen Konzern-Regelung prinzipiell nur für sechs Monate befristet eingestellt. Damit wollte das Unternehmen seiner sozialen Verantwortung für den regionalen Ausbildungsmarkt gerecht werden.

Das führte zwangsläufig zu einer Ungleichverteilung der Altersgruppen, und die stark besetzten Gruppen altern mit der Zeit gemeinsam. Momentan sind vor allem die Altersgruppen von 40 bis 55 Jahren überproportional besetzt, und deren Mitglieder werden allmählich älter. Schon jetzt liegt das Durchschnittsalter im Werk bei über 45 Jahren. Wenn die Altersteilzeitregelung ersatzlos auslaufen sollte, wird in zehn Jahren die größte Altersgruppe zwischen 50 und 65 Jahre alt sein. Die im Konzern geltende Regelung zum Aufbau von Langzeitkonten ist zumindest für die Werker in diesen Altersgruppen keine Alternative. Sie verfügen mit ihrem relativ geringen Lohn nicht über genügend Ressourcen und aufgrund ihres Alters nicht über ausreichend Ansparzeit, um sich einen nennenswert früheren Ausstieg aus dem Arbeitsleben vor dem Rentenalter zusammensparen zu können.

Die Entwicklung der Altersstrukturen wird aber von unseren Gesprächspartnern aus dem Management und dem Betriebsrat als nicht allzu problematisch angesehen, weil mittlerweile die Arbeitsplätze unter dem Aspekt von körperlicher Belastung altersunabhängig gestaltet seien. Und für die geistige Beanspruchung verlaufe die Linie nicht zwischen Jungen und Alten, sondern eher zwischen „wach und verschlafen“, wie es ein Betriebsrat nennt. Die Mehrheit der Beschäftigten sieht das deutlich anders. Gefragt, ob man in der Produktion bis zum Rentenalter arbeiten könne, antwortet z. B. ein Werker: „Geht nicht, weil die Leute ja älter werden, anfälliger, krank ...“

Auch in der Restrukturierungsphase wurde die Ausbildungskapazität aufrecht erhalten. Jahr für Jahr wurden rund 30 Auszubildende für die Berufe Chemikant/in, Chemielaborant/in, Industriemechaniker/in, Elektroniker/in für Automatisierungstechnik, Mechatroniker/in und Industriekaufmann/-frau ausgebildet. Hinzu kommen ca. 140 Auszubildende, die im werkseigenen Ausbildungszentrum für externe Firmen als Dienstleistung ausgebildet werden, so dass im Berufsbildungszentrum des Werkes ständig etwa 240 junge Leute in Ausbildung sind. Mittlerweile hat sich aufgrund der positiven Auftragsentwicklung die Einstellungspolitik geändert. Es werden den Ausgebildeten wieder verstärkt unbefristete Verträge angeboten, insbesondere für dringend benötigte Chemikanten, u. a. auch, weil Nachbarfirmen beginnen, mit „Kopfprämiem“ Mitarbeiter abzuwerben.

### **Betriebsrat und industrielle Beziehungen**

Von diesem Muster in der Personalpolitik, einvernehmliche Lösungen für von Veränderungen betroffene Beschäftigte zu finden, sind auch andere Bereiche der sozialen Beziehungen im Werk geprägt. Alle Gesprächspartner betonen ihr gemeinsames Bemühen, soziale Härten und negative Folgen für die Beschäftigten zu vermeiden – bei allen Anpassungsnotwendigkeiten, die vom Markt ausgingen. Sicher gäbe es Meinungsverschiedenheiten im Einzelfall, aber das Prinzip fairer Behandlung sei das oberste Ziel. Das setze allerdings auch voraus, dass die Beschäftigten sich bemühten, neuen Anforderungen gerecht zu werden. Unabhängig voneinander zitieren ein Manager und ein Betriebsrat einen früheren Betriebsratsvorsitzenden: „Wer

will, aber nicht kann, der hat jede Unterstützung unsererseits verdient. Wer könnte, aber nicht will, da müssen wir sehr intolerant sein!“ Das gelte bis heute (und sicher auch in Zukunft).

Eine dieser Meinungsverschiedenheiten ist der Einsatz von AÜG-Kräften<sup>6</sup> bzw. Leiharbeitern. Der Betriebsrat hat zwar keine grundsätzlichen Bedenken, auch mit Leiharbeitern zu produzieren, aber er möchte die Zahl begrenzen und auf Sonderfälle beschränken. Das Personalmanagement argumentiert dagegen, dass AÜG-Kräfte für bestimmte interne Dienstleistungen mit hohen Lohnkostenanteilen aus Wettbewerbsgründen notwendig seien, um diese Funktionen weiter unter dem Unternehmensdach halten zu können. Zum Zeitpunkt der Erhebungen waren lt. Personalmanagement etwa 60 bis 70 Leiharbeiter im Werk tätig, auch im Untersuchungsbereich. Das begründet die zuständige Betriebsleitung damit, dass AÜG-Kräfte im Falle von Rationalisierung leichter abzubauen seien.

Das Grundmuster der industriellen Beziehung im Betrieb kann man als Sozialpartnerschaft auf Augenhöhe charakterisieren. Es herrscht ein traditionell gewachsenes Selbstverständnis für soziale Sicherung und soziale Verpflichtung im Unternehmen vor (Orientierung: Dauer der Betriebszugehörigkeit) und es gibt eine hohe Verständigungsbereitschaft zwischen Betriebsrat und Management. Beide Seiten vertreten ähnliche Grundpositionen: ein sozial gestütztes Fordern und Fördern.

Der starke, einflussreiche Betriebsrat verfolgt eine kooperativ-konstruktive Politik mit der Standortleitung, insbesondere dem Personalmanagement. Er betrachtet sein Verhältnis zum Management als gut und sieht sich als gleichwertiger Verhandlungspartner anerkannt. Das Gremium fungiert als Gemeinschaftsbetriebsrat für den Standort, vertritt also die Interessen aller Beschäftigten des Konzerns am Standort C, unabhängig davon, welcher Konzern-Gesellschaft oder welchem Geschäftsbereich sie angehören.

Der Betriebsrat hat 15 Mitglieder, davon zwei Frauen. Im Betriebsausschuss sind fünf Mitglieder und ein kooptiertes Mitglied aus dem sogenannten Nordwerk vertreten, drei davon sind für die Betriebsratsarbeit freigestellt, ein weiteres teilweise. Zwei Mitglieder aus dem Betriebsausschuss (Vorsitzender und sein Stellvertreter) vertreten den Betriebsrat im Gesamtbetriebsrat. Der Vorsitzende des Betriebsrats hat zudem noch weitere Funktionen in überbetrieblichen Betriebsratsgremien des Konzerns: u. a. ist er Mitglied im geschäftsführenden Ausschuss des Gesamtbetriebsrats, im Konzernbetriebsrat und in dessen geschäftsführendem Ausschuss und Wirtschaftsausschuss. Daneben hat er weitere gewerkschaftliche Funktionen auf Bezirksebene und ist ehrenamtlicher Richter am Arbeits- und am Sozialgericht.

Der Betriebsrat als Gremium sieht sich als wichtigen Ideengeber im Gesamtbetriebsrat. Viele der Betriebsvereinbarungen im Werk C seien Anregungen für Vereinbarungen des Gesamtbetriebsrats mit dem Unternehmen gewesen.

---

<sup>6</sup> Arbeitnehmer, die nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) beschäftigt sind.

## 1.2 Die Berufs-/Tätigkeitsgruppe: Anlagenfahrer

Im Zentrum unserer Fallstudie stehen die Werker der Silica und Silikatefertigung einschließlich der Logistikabteilung dieses Bereichs, die beide in Gruppenarbeit arbeiten.

Insgesamt arbeiten in dem betrachteten Bereich knapp 200 Personen (26 Frauen), davon etwa 120 in der Produktion (keine Frau). Bis Ende der 1990er Jahre handelte es sich um eine der typischen „angelernten Stammbeschaftungen“: die meisten der Beschäftigten hatten zwar eine Berufsausbildung, einschlägig qualifiziert – also in einem Chemieberuf – waren aber nur wenige (ca. fünf Prozent schätzt ein Vertreter aus dem Management), und einige Werker hatten auch gar keine Berufsausbildung. Die meisten waren Maurer, Schreiner, Bäcker o. ä. und sind im Betrieb für ihre Tätigkeiten angelernt worden.

### Qualifizierungsoffensive

Mit den großen Modernisierungsinvestitionen um die Jahrtausendwende, die sowohl die Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern („Entscheidung für den Standort Deutschland“) wie auch die Arbeit körperlich entlasten sollten, fiel auch die Entscheidung, die Personalstruktur zu verbessern. Ein Manager zur Begründung: „Es kann nicht sein, dass wir in die Maschinen investieren und dabei die Mitarbeiter vernachlässigen.“ Zukünftig mussten die Beschäftigten über eine chemiespezifische Mindestausbildung verfügen. Die vorhandenen ca. 90 Beschäftigten aus der Produktion (ohne Logistik-Abteilung) wurden in zwei nacheinander durchgeführten zweijährigen berufsbegleitenden Ausbildungsgängen zum Chemiebetriebswerker ausgebildet. Einige verlängerten diese Fortbildung und schlossen mit dem Chemiekanten ab. Vor allem von einigen Älteren wurde dieser „Ausbildungszwang“ als Zumutung empfunden, und Einige – seit Jahren ohne Bildungserfahrungen – hatten die Befürchtung, den Anforderungen nicht gerecht werden zu können.

Trotz intensiver vorbereitender Information dieser Qualifizierungsoffensive durch das Management und Diskussionen mit der Mannschaft hielt sich besonders bei Älteren eine erhebliche Reserve, die auch noch in unserer Gruppendiskussion mit einer Schichtgruppe spürbar war. Dort war die Rede von „Zwang zur Weiterbildung“, dann auch noch für Ältere, die man doch hätte verschonen können/sollen.“ Zwang“ trifft insofern zu, als alle, die weiter in dem Bereich arbeiten wollten, sich weiterbilden mussten, allerdings mit der Maßgabe, dass Jeder, der Schwierigkeiten hatte, sich aber bemühte, zusätzliche Unterstützung bekam. Wenn er es dann doch nicht schaffte, wurde eine alternative Beschäftigung gesucht und gefunden. Wer sich allerdings weigerte, so war zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung ausdrücklich vereinbart, der wurde in andere Bereiche versetzt, auch an geringer bezahlte Arbeitsplätze.“ Da waren wir ganz konsequent. Aber ich bin auch stolz drauf, dass fast alle das erfolgreich bestanden haben“, resümiert ein Manager.

Auch von den Meistern, die in der Regel innerbetrieblich aufgestiegen waren („Werksmeister“), wurde verlangt, mit finanzieller Beteiligung der Firma eine Meisterausbildung zum Industriemeister Chemie bei der IHK zu absolvieren.“ Die es nicht geschafft haben, mussten halt zurück

ins Glied. Das ist halt so. Das kommt wahrscheinlich bei den Leuten immer als Druck an. Aber ich denke, da ist ganz fair gespielt worden mit allen Betroffenen.“ (Manager)

### Arbeit und Arbeitsbedingungen

Die Produktion im Untersuchungsbereich des Werkes C findet in mehreren Großanlagen statt. Sie bestehen aus verschiedenen durch mächtige Rohrleitungen miteinander verbundenen, geschlossenen Aggregaten und sind in großen Hallen untergebracht, die über mehrere Stockwerke reichen. In diesen Anlagen wird vor allem die Konsistenz und Körnung der Produkte kundengerecht verändert. Am Ende der Produktionsanlage werden die Stoffe automatisch in unterschiedliche Transportbehälter (Säcke oder große Gefäße für den LKW-Transport) abgefüllt, die Säcke auf Paletten gelagert und per Stapler auf LKW verladen. Die Arbeiten sind in zwei Abteilungen gegliedert: Produktion und Logistik.

In der Abteilung Produktion vollzieht sich die Arbeit als steuernde und überwachende Tätigkeit überwiegend in modernen Messwarten und in der Inspektion und Wartung der Aggregate und Rohrleitungen. Die Anlagen werden mit Prozessleittechnik gefahren, über den Zustand des Prozesses informiert sich der Messwartenfahrer aus Anzeigen oder Schaubildern auf Monitoren. Läuft der Prozess störungsfrei, beschränkt sich die Tätigkeit des Werkers auf die regelmäßige Beobachtung der Messdaten. Die scheinbar ruhige Tätigkeit wird aber dadurch belastend, dass er ständig bereit sein muss, steuernd oder korrigierend einzugreifen, wenn er Abweichungen oder Störungen registriert. Wegen des dazu notwendigen Prozessverständnisses ist die Facharbeiterausbildung zur Voraussetzung für diesen Posten gemacht worden. Neben den Tätigkeiten in der Warte hat die Gruppe auch die Aufgabe, die Anlage laufend optisch zu inspizieren und in bestimmten Abständen zu warten und zu reinigen.

In der Logistik-Abteilung am Ende der Produktion ist die Verladetätigkeit für den externen Versand zusammengefasst. Hier werden das Produkt nach Kundenwunsch in die Transportbehälter gefüllt, die Kommissionen zusammengestellt und zur Verladung vorbereitet. Der Verloader ist auch für die Überwachung des Ladevorgangs und die Ladungssicherung zuständig. Zu dieser Abteilung gehört auch die Disposition des Transports in Abstimmung mit der Produktion und den Spediteuren. Diese Tätigkeit wird aber – obwohl sie zur Gruppenaufgabe gehört – räumlich getrennt in einem Büro ausgeführt, und sie wird meist auch nur von ein, zwei Spezialisten in der Gruppe beherrscht. Für die Tätigkeit in der Abfüllung und Verladung werden keine besonderen beruflichen Vorkenntnisse verlangt, hier werden auch viele Leiharbeiter eingesetzt. Die Disponenten haben i. d. R. eine kaufmännische Ausbildung, deshalb können auch die Verloader häufig nicht in die Disponententätigkeit wechseln, die Disponenten helfen aber schon mal bei den Verladern aus, wenn es notwendig wird.

Während die Steuertätigkeit und die Disposition des Transports eher körperlich unproblematisch ist und dort psychische und mentale Belastungen vorherrschen (nur selten treten körperliche Belastungen auf, etwa bei der Reinigung von großen Mühlen oder Trocknern), ist die Mannschaft in der Logistik („an der Rampe“) häufiger körperlichen Belastungen ausgesetzt (z. B. verrutschte Säcke auf Paletten laden), aber auch das ist in den automatisierten Anlagen eher die Ausnahme.

Die Prozesse in den Aggregaten laufen kontinuierlich. Deshalb arbeiten die Produktionsarbeiter in vollkontinuierlicher Schichtarbeit, fünf Schichtgruppen halten die Anlagen „rund um die Uhr“ in Betrieb. Die Logistikabteilung arbeitet in dreischichtiger Arbeitsweise mit freien Wochenenden, außer wenn wegen hoher Auslastung Überstunden notwendig werden.

### 1.3 Das Handlungsfeld: Gruppenarbeit/Qualifizierung

In Absprache mit dem Betriebsrat haben wir uns in dieser Fallstudie auf Gruppenarbeit konzentriert. In diesem Betrieb gelten auch die Vereinbarungen zu Langzeitkonten des Konzerns (s. Fallstudien A und B). In der Untersuchungsgruppe sind diese Regelungen – vor allem bei der großen Anzahl Älterer (s. Abschnitt 2. 1.) – kaum angenommen worden: Für sie wäre die Ansparrate für einen attraktiv frühen Ausstieg aus dem Arbeitsleben viel zu hoch, ihr Einkommen ist dazu zu gering.“ Die jüngeren Generationen, die können ja ganz anders rechnen als wie unser eins. Ich müsste ja unheimlich was einbringen, damit ich ein oder zwei Jahre früher gehen kann. ... Unser Jahrgang sind doch die Gelackmeierten bei der ganzen Sache. Ich bin 56er Baujahr, ich komme nicht in den Genuss, früher gehen zu können, und ich müsste unheimlich was einbringen, was ich eigentlich gar nicht kann, weil ich nicht auf meinen Urlaub verzichten möchte. Ich kann auch nicht ... auf Geld verzichten. Ein bisschen ja, aber nicht auf solche Mengen, dass ich da wirklich soviel einbringen könnte.“ (Werker)

#### Gruppenarbeit

Sorgfältige Vorbereitung:

- zweitägiges Treffen für die gesamte Belegschaft außerhalb des Werkes in einem Hotel,
- anschließend Seminare für Alle in Moderationstechnik und Gruppenarbeitsformen

Die Schichtgruppen der Produktion und der Logistik bilden jeweils eine Gruppe (jeweils 12 bis 15 Mitglieder)

Ursprünglicher Plan: Rotation über alle Arbeitsplätze; ist mittlerweile vom Management als zu anspruchsvoll zurückgestellt.

Einmal pro Woche (nach oder vor der Schicht) einstündige Gruppengespräche für KVP, zunehmend auch für andere Zwecke genutzt (z. B. Sicherheitsbelehrungen) – einige Schichtgruppen treffen sich nur einmal im Monat.

Der Gruppensprecher wird gewählt;

seine Aufgaben: Vorbereitung der Sitzungen, umfangreiche Dokumentationspflichten (u. a. Sicherheitsschulungen), Moderation der Sitzungen, wird heute z. T. (noch) vom Schichtmeister übernommen.

Parallel zu der Modernisierungsinvestition am Anfang dieses Jahrzehnts sollte auch die Qualifikation und Arbeitsorganisation in dem Bereich verbessert werden.“ Wenn wir hier hochmoderne Anlagen bauen, können wir doch in der Belegschaft nicht Alles beim Alten lassen.“ (Ma-

nager). Das heißt zugleich auch: Die Gruppenarbeit wurde nicht gezielt zur Bewältigung der Altersentwicklung eingeführt, aber sie erweist sich als Instrument, die Folgen des Alterns der Belegschaft zu mildern.

Erste Erfahrungen mit Gruppenarbeit waren in einem Nachbarwerk gesammelt worden, und durch Versetzungen an den Standort C wurden die Erfahrungen gewissermaßen transferiert. Die Inbetriebnahme der neuen Anlagen wurde von einer umfassenden Qualifizierungsoffensive für die Werker begleitet: Die zweijährige berufsbegleitende Fortbildung zum Chemiebetriebswerker bzw. zum Chemikanten für Alle.

Mit der Gruppenarbeit – fundiert durch den großen Qualifizierungsschub – sollte sowohl eine neue Stufe arbeitsorganisatorischer Flexibilität („Jeder kann alle Arbeiten“) als auch ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) erreicht werden, für den wöchentlich eine Stunde Beratungszeit zur Verfügung steht.

Für die Beschäftigten scheinen das eigentlich Neue in der Gruppenarbeit v. a. die KVP-Sitzungen zu sein. Die arbeitsorganisatorische Seite ist nach ihren Äußerungen in unseren Gesprächen eher defizitär ausgebildet: „Wir kriegen einfach die Zeit nicht für's Einarbeiten“ (gemeint ist damit vor allem das Wechseln an andere Anlagen), denn bezogen auf die Stammanlage sagen die Meisten, das Wechseln zu verschiedenen Tätigkeiten an einer Anlage und die Unterstützung von Kollegen sei doch nichts Neues: „Das haben wir doch schon immer gemacht!“ (Werker). Mit diesen Äußerungen wird auch deutlich: Die Qualifizierung zum Chemiebetriebswerker allein reicht nicht, die notwendigen Spezialkenntnisse für alle Arbeitsplätze zu erwerben. Es werden Anlagen unterschiedlichen Typs betrieben, und jede Anlage hat offenbar – obwohl es sich um ein ähnliches Produkt handelt – ihre speziellen Anforderungen, es bedarf besonderer Kenntnisse und Kniffe, um sie souverän auch im Störfall fahren zu können.

Mittlerweile ist die Gruppenarbeit im Bereich mehrheitlich akzeptiert und wird als notwendig angesehen. Anfangs herrschte aus zwei Gründen Skepsis vor: Die Qualifizierung war offenbar vor allem für die Älteren nicht genügend begründet worden („Was ich verurteile: dass die vor einem gewissen Alter keinen Halt gemacht haben.“), und viele Beschäftigte vermuteten in der Gruppenarbeit wieder eine der vielen neuen Konzepte von Beratern, deren Umsetzung nach einigen Monaten kläglich im Sande verläuft. Heute wird insbesondere die neue Qualität von Information durch die Betriebsleitung und die verbesserte Kommunikation mit dieser von den Beschäftigten begrüßt – von einigen Linienvorgesetzten wird die Mitarbeit in den Gruppengesprächen und ihre Vorbereitung darauf allerdings eher als zusätzliche Belastung empfunden.



## 2. Gerechtigkeitsmuster im Umgang mit Alt und Jung im Betrieb

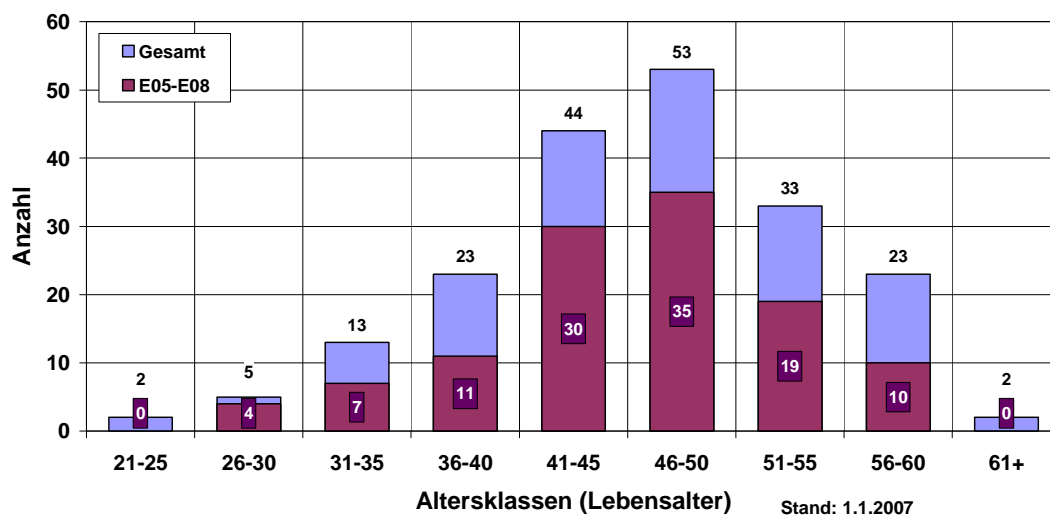
### 2.1 Alt und Jung - Generationen im Betrieb

#### Altersstruktur des Bereichs

Wir haben schon mehrfach erwähnt, dass die Belegschaft im Untersuchungsbereich für eine Produktionsmannschaft relativ alt ist. Das wollen wir im Folgenden noch einmal genauer darstellen.

In der folgenden Grafik (Abb. 1) werden die Folgen der Restrukturierungspolitik in der Vergangenheit deutlich sichtbar. Seit ca. 20 Jahren hat es wenige Neueinstellungen gegeben. Die Altersklassen zwischen 41 und 50 Jahren sind mit knapp der Hälfte, bei den Werkern sogar über der Hälfte der Beschäftigten (56%; s. Abb. 2), am höchsten besetzt. Mehr als vier Fünftel der Mitarbeiter/innen sind älter als 40 Jahre (78% im Untersuchungsbereich bzw. 81% der Werker).

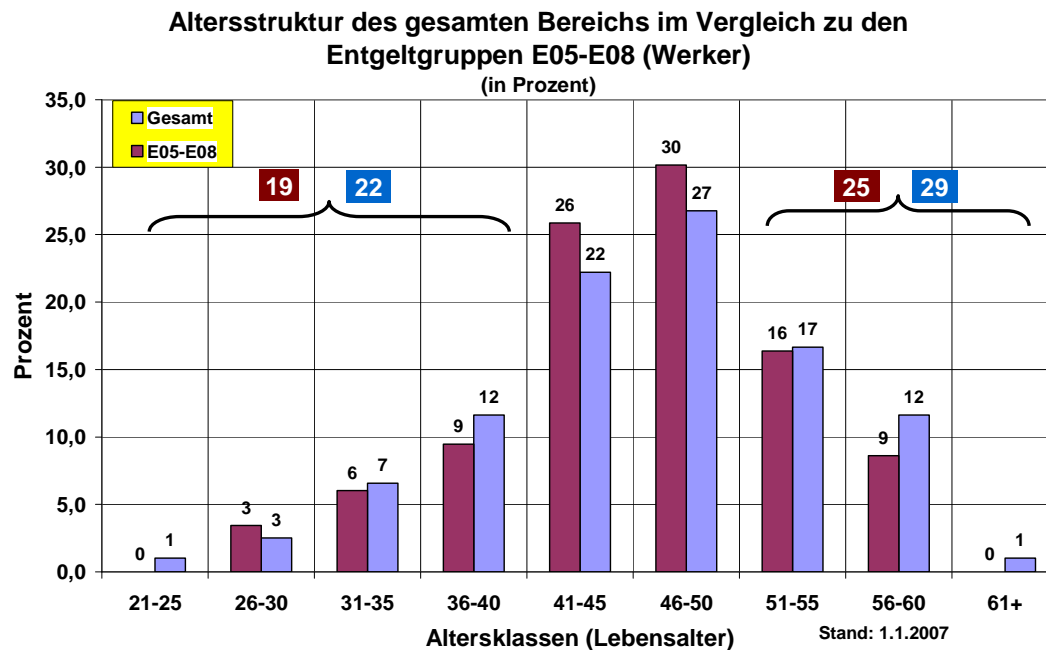
**Altersstruktur des gesamten Bereichs im Vergleich zu den  
Entgeltgruppen E05-E08 (Werker)**  
(absolute Zahlen)



Das Durchschnittsalter liegt bei ca. 46 Jahren, bei den Männern bei 47, bei den Werkern sogar bei 48 Jahren, obwohl nur ein Prozent der Beschäftigten, bei den Werkern niemand, älter als 60 Jahre sind – eine Folge der hohen Inanspruchnahme von Altersteilzeit.

Noch hat diese Altersstruktur offenbar keine negative Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Belegschaft, aber in Kombination mit der sozialen Sicherungspolitik bei individuellen Leistungseinschränkungen im Unternehmen (Lohnabsicherung bei notwendiger Versetzung auf einen geringer bezahlten Arbeitsplatz) kann sie in naher Zukunft und dann zunehmend

zum Problem werden, in ein Dilemma von angestrebter betrieblicher Sozialpolitik und notwendiger Leistungspolitik führen.

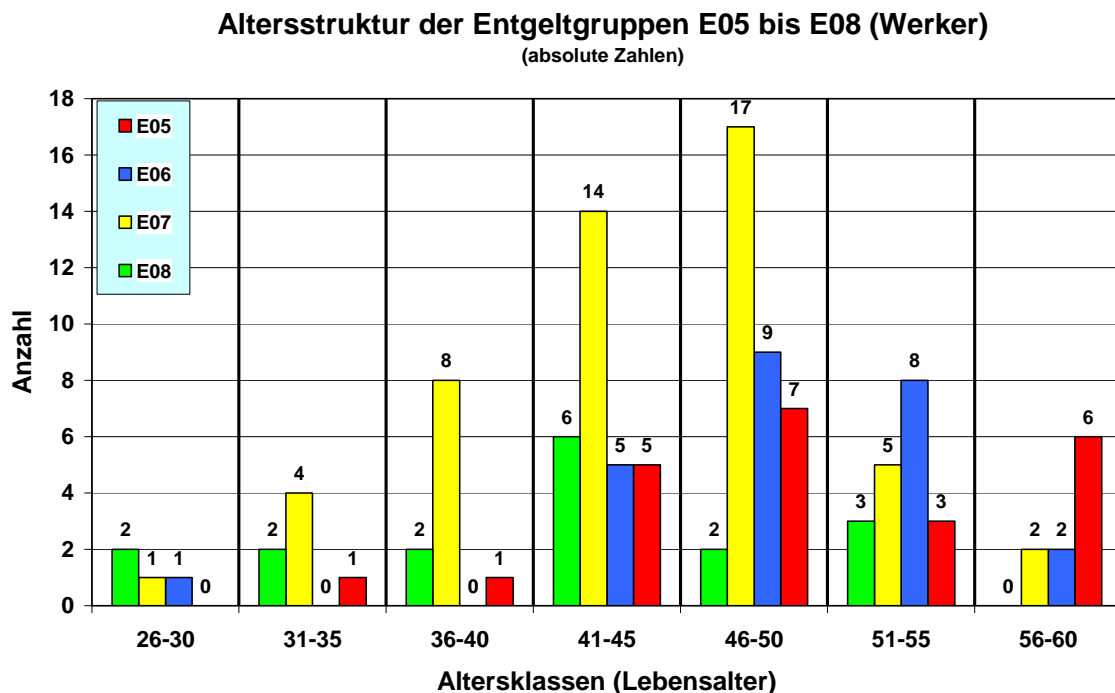


Diese Perspektive möglicher Leistungsminderungen, die bei älteren Beschäftigten wahrscheinlicher werden, wird noch deutlicher, wenn man nur die Altersverteilung der Werker betrachtet (Abb. 3). Eine ausgeglichene Altersstruktur hat nur die Entgeltgruppe E 08<sup>7</sup>, in der Tätigkeiten mit körperlich tendenziell weniger belastenden Arbeiten eingruppiert sind – allerdings handelt es sich um eine geringe absolute Zahl von Betroffenen.

Diese Vermutung einer körperlich tendenziell geringeren Belastung in höheren Lohngruppen speist sich aus der Beobachtung, dass in Systemen angelernter Arbeit mit dem Aufstieg in der betrieblichen Lohnskala zwar Tätigkeiten mit höherer Qualifikation und Verantwortung ausgeübt werden müssen, die körperlich schweren Tätigkeitsanteile aber geringer werden. Die sind den unteren Lohngruppen zugewiesen, den Einsteigern in das System oder denjenigen, die komplexere Arbeit nicht machen wollen, sich nicht zutrauen oder denen sie nicht zuge- traut wird. Wir können diese allgemeine Beobachtung für den hier vorliegenden Fall aber nicht verifizieren.

Eine aktuell noch nicht problematische Altersverteilung finden wir in der Entgeltgruppe 07. Aber der hohe Anteil in der Altersklasse 46 bis 50 Jahre kann schon in nächsten fünf, spätestens in zehn Jahren zum Problem werden, wenn man unterstellt, dass die Wahrscheinlichkeit von Leistungsminderungen in dieser Beschäftigtengruppe im Alter jenseits der 50 Jahre deutlich steigt.

<sup>7</sup> Entgeltgruppen sind die in einem Tarifabkommen vereinheitlichten Vergütungsstufen für die ehemaligen Arbeiter („Lohngruppen“) und Angestellten („Gehaltsgruppen“). In hier näher betrachteten Bereich reichen sie von E 05 bis E 08.



Als bedenklich muss die Situation am unteren Ende der betrieblichen Entgeltskala (E05 und E06) angesehen werden, den Arbeitsplätzen mit den tendenziell körperlich eher belastenden Tätigkeiten. In der Entgeltgruppe 06 sind bereits vier Fünftel älter als 45 Jahre, die Hälfte davon älter als 50. Nicht viel günstiger sieht es in der Gruppe 05 aus: zwei Drittel sind über 45 Jahre, ein Viertel sogar älter als 55 Jahre. Verschärfend kommt hinzu, dass gerade die Älteren in dieser Entgeltgruppe vermutlich keinen Auf- oder Umstieg mehr auf weniger belastende Arbeit erleben werden. Mit Mitte Vierzig ist in der Produktion i. d. R. der Zenit der Laufbahn erreicht, es sei denn, man hat bereits eine (untere) Führungsposition erreicht.

Wir finden also in diesem Betrieb eine relativ alte Produktionsbelegschaft (Ø 48 Jahre; relativ alt auch im Vergleich zu den Beschäftigten in Angestelltentätigkeiten). Der „typische“ Werker in unserem Untersuchungsbereich ist kurz vor 50 Jahre alt und in E 07 eingruppiert. Vor allem in E 05 und E 06 arbeiten viele Ältere (Ø 50 Jahre). Zwar werden noch keine Leistungseinbrüche von Vorgesetzten in dieser Mannschaft wahrgenommen, und denen, die nicht mehr mithalten können, kann durch individuelle Versetzungen noch ein anderer Arbeitsplatz angeboten werden. Aber die Bereitschaft zur Qualifizierung und Flexibilität bei den Älteren ist nicht mehr selbstverständlich („Warum müssen die Älteren noch die Ausbildung machen?“ – Werker in der Gruppendiskussion), sie muss wieder neu gewonnen werden.

Und obwohl es sich hier formal um eine Facharbeiterbelegschaft handelt, muss doch davon ausgegangen werden, dass der große Teil der Älteren schon lange in der gleichen Abteilung arbeitet, kaum andere Arbeiten kennenlernen konnte, und deshalb Teile der nicht anlagenbezogenen Qualifikationen aus der Ausbildung bereits wieder versickert sind. Nur die wenigen Jüngeren haben vermutlich noch die notwendige Flexibilität, auch nach kurzer Einweisung in anderen Abteilungen qualifizierte Tätigkeiten übernehmen zu können.

Deshalb sehen einige Beschäftigten auch skeptisch in die Zukunft, wenn sie an die Entwicklung der Abteilung denken. Sie fürchten, sie könnte „biologisch aussterben“: Ein Signal für sie ist, dass als Ersatz für Ausscheidende nur AÜG-Kräfte eingestellt werden, die bei einer eventuellen Schließung, weil wohlmöglich die alternde Stammebelegschaft nach jahrzehntelanger Schichtarbeit und arbeitsbedingtem Verschleiß die Leistung nicht mehr bringen kann, leicht entlassen werden können.

Die Mehrheit der in der Anlage Tätigen ist nach unserer Wahrnehmung eine Art Übergangs-Generation. Sie waren ursprünglich eine typisch angelernte Stammebelegschaft, die nachträglich zum Facharbeiter fortgebildet wurde. Aber das damit verbundene Versprechen des vielfältigen Einsatzes erleben sie gar nicht und sie sind dazu unter Berufung auf ihr Alter vermutlich gar nicht mehr bereit und wegen ihrer langjährigen Tätigkeit im gleichen Bereich auch nicht mehr in der Lage, weil ihre arbeitsplatzunabhängigen Qualifikationen allmählich wieder verschüttet sind. Ob mit der nachfolgenden Generation von jungen Chemikanten sich neue Orientierungen und Wertvorstellungen durchsetzen werden, ist noch ungewiss. Dazu ist diese Gruppe noch zu klein und zu stark von Leiharbeitern durchsetzt.

## 2.2 Umgang mit Alt und Jung im Betrieb

Offenbar hat es traditionell in dem Untersuchungsbereich eine informelle alterspezifische Arbeitsteilung gegeben. Es bestand ein kollektives Einverständnis darüber, welche Arbeiten man Älteren nicht mehr zumuten sollte. Das wurde auch in die neue Anlage übertragen und diese informelle Übereinkunft wird nun in Gruppenarbeit zur Norm. Bestimmte körperlich belastende Tätigkeiten, die meist nur sporadisch anfallen, sollen von Jüngeren übernommen werden, aus der ohnehin nicht vollständig entwickelten Rotation herausgenommen werden (z. B. Brennkammer eines Trockner reinigen: „Das musst Du Dir in Deinem Alter nicht mehr antun.“). Mit der neu gewonnenen Autonomie in der Gestaltung der Arbeitsverteilung der Gruppe sehen einige Beschäftigte, vor allem aber Betriebsräte und Management, die Chance, diesen Bereich auch mit weiter alternder Belegschaft erfolgreich fortführen zu können: die körperlichen Belastungen werden „altersgerecht verteilt“.

Dagegen stehen allerdings die Erfahrungen und Überzeugungen der Werker. Zunächst einmal argwöhnen viele Beschäftigte, dass diese Balance zwischen Jung und Alt deshalb zukünftig nicht mehr funktionieren, weil die Jüngeren bald nur noch AÜG-Kräfte seien. Die würden sich zwar in der Hoffnung, einmal als Stammkräfte übernommen zu werden, hochgradig anpassen und die Normen der Gruppen zu erfüllen suchen. Wenn deren Hoffnung aber nicht absehbar erfüllt wird, würden sie aus diesem Modell aussteigen. Schließlich erhielten sie deutlich weniger Lohn – mal abgesehen von ihrem rechtlich prekären Status. Der Betrieb plant jetzt angesichts der hohen Auslastung der Anlagen in Zukunft vermehrt junge Ausgebildete zu übernehmen.

Einen zweiten Grund, dass Gruppenarbeit nur begrenzt die Alternsproblematik im Untersuchungsbereich lösen kann, sehen viele Beschäftigte in den erhöhten Leistungs- und Flexibilitätsanforderungen für Alle, die durch die Gruppenarbeit noch mal gewachsen seien, wie ein

Betriebsrat feststellt: durch organisatorische Rationalisierung werden weniger Leute eingesetzt, und es seien die „kleinen Erholungsmöglichkeiten deutlich geschrumpft“. Hinzu käme noch, so ein Werker, dass „bisher dieses Problem kaschiert worden ist durch vorzeitige Austritte, ... aber wenn diese vorzeitigen Austritte irgendwann nicht mehr möglich sind, dann wird es hier riesige Probleme geben.“

Auch diejenigen, die die Arbeit momentan als unproblematisch ansehen, sehen in der Zukunft Probleme: „Durch die neuen Pressen brauchst du eigentlich nicht mehr viel zu machen. Du brauchst eigentlich nur dabei zu stehen, zu gucken, dass ... (beschreibt Prozessschritte), da kannst du die Arbeit, sag ich mal, bis 90 machen ... Aber vorher, was vorher alles da war, die ganze Knochenarbeit, wo die Gesundheit praktisch gelitten hat oder kaputt gegangen ist, das kann ich nicht mehr reparieren.“

Und die Art der Belastung wird eine andere.“ Das Problem in Zukunft wird der Stress sein. Da kommt es dann darauf an, wie damit Ältere und Jüngere umgehen...“ sagt ein Betriebsrat. Oder ein Werker: „Für jeden Einzelnen dürfte es vom Alter her schwerer werden. Aber weil die Arbeit ganz anders wird, wie sie heute noch ist. ... heut ist viel mehr Stress über den Kopf.“

Zudem gebe es bei Vielen eine verdeckte Überforderung: „Aber hier gesteht sich das keiner ein und sagt, ‚hör mal, das schaff ich nicht‘, das traut sich ja keiner zu sagen. Deswegen sagt jeder, ‚ich schaffe das, ich mache das‘. Letztendlich überfordert sich damit jeder. Es versucht jeder.“ (Werker)

Wir haben es in diesem Fall mit einer – überspitzt gesagt – altershomogener älterer Belegschaft zu tun. Leistungsunterschiede zwischen der großen Gruppe der erfahrenen Älteren und den wenigen Jüngeren scheinen nicht vorhanden zu sein. Langjährige Erfahrung kann in diesem Produktionsprozess offenbar Defizite an Kenntnis und Wissen kompensieren. Hinzu kommt, dass sich eine gefestigte kollektive Arbeitsweise kaum herausbilden kann, weil die Gruppen von Leiharbeitern durchsetzt sind, die häufig wechseln und nicht über die nötigen Prozesskenntnisse verfügen und deshalb nur begrenzt einsetzbar sind.

In der Führungsmannschaft und im Betriebsrat überwiegt die Überzeugung, dass man mit dieser Mannschaft auch in Zukunft produktiv weiterarbeiten kann, weil die körperlichen Belastungen an den modernen Anlagen auf ein Minimum reduziert sind. Ob die psychischen Belastungen und vor allem die regelmäßige Schichtarbeit sich im Alter negativ auswirken werden, dazu liegen offenbar noch keine Erfahrungen vor. Deshalb wird aktuell und in naher Zukunft kein Handlungsbedarf gesehen. Die wenigen Einzelfälle von Leistungseinschränkungen sind noch durch individuelle Versetzungen mit Lohnabsicherung auch zur Zufriedenheit der Betroffenen zu lösen. Wenn allerdings Leistungseinschränkungen gehäuft auftreten, besteht die Gefahr, dass nicht genügend qualifiziertes Personal zur Verfügung steht.

### 2.3 Das Handlungsfeld als Lösungsansatz

Die Einführung der Gruppenarbeit vor ein paar Jahren, insbesondere die damit verbundene Qualifizierungsoffensive, hat sicherlich einen wichtigen Beitrag dafür geleistet, die älter werdende Belegschaft auf einem hohen Leistungsstand zu halten, sie gewissermaßen jung zu hal-

ten. Durch das Prozessverständnis, dass den Beschäftigten in der Ausbildung vermittelt wurde, sind sie souveräner und gelassener in der Beherrschung von kritischen Anlagenzuständen, flexibler im Einsatz an verschiedenen Positionen geworden, um z. B. körperliche Belastungen altersgerecht zu verteilen oder momentane „Unpässlichkeiten“ in der Arbeitsverteilung kollegial zu kompensieren. Die für die Beschäftigten wichtigen KVP-Aktivitäten haben unnötige Belastungen und unsinnige Abläufe abzubauen geholfen, die Transparenz von Planungen und Entscheidungen der Leitung erhöht. Man kann davon ausgehen, dass mit dieser Arbeitsorganisation und ihrer Fundierung durch Qualifizierung psychische Belastungen gemindert wurden, die durch mangelndes Verständnis der Prozesse oder undurchsichtige Politik der Hierarchie entstehen.

In dem Handlungsfeld Gruppenarbeit ist also sicher viel zur altersngerechten Gestaltung der Arbeit erreicht worden. Aber uns scheint das Instrument jetzt „ausgeknautscht“, viel mehr an positiven Entwicklungen ist nicht mehr herauszuholen. Und ähnlich scheint man im Betriebsrat zu denken. Das Handlungsfeld Gruppenarbeit hat in der Lösung der Altersproblematik für den Betriebsrat (und die Geschäftsleitung) keinen herausgehobenen Stellenwert, es ist ein Instrument unter anderen.

Daneben verfolgt der Betriebsrat folgende Überlegungen und Maßnahmen:

- An erster Stelle wird er versuchen, weiterhin ältere Beschäftigte vorzeitig ausscheiden zu lassen (über eine neue Altersteilzeitregelung, über Langzeitkonten usw.).
- Mit denjenigen, die nicht mehr mit komfortablen Lösungen vorzeitig ausscheiden können, muss eine Perspektive diskutiert werden, wie sie weiterhin sinnvoll und zufrieden im Betrieb arbeiten können.
- Für Jeden, der leistungsgemindert ist, muss in einer gemeinsamen Kommission mit dem Arbeitgeber eine adäquate Ersatzlösung gefunden werden, um dessen Belastungen zu mindern und weitere Schädigungen zu verhindern.
- Über die Ausdehnung der Gruppenarbeit kann auch in weiteren Bereichen erreicht werden, unterschiedliche Belastungen in einer Gruppe umzuverteilen, eine Aufgabe kollektiv zu bewältigen, bei der Leute in unterschiedlichen Anforderungen und mit unterschiedlichem Leistungsvermögen mitarbeiten können.
- Es soll eine Analyse der Arbeitsplätze nach altersngerechten Kriterien erstellt werden („Belastungskataster“), um ergonomische, gesundheitsförderliche Verbesserungen im Vorfeld planen zu können.
- Über den Arbeitskreis Gesundheit soll verstärkt für die Angebote geworben und den Arbeitnehmern ins Gedächtnis gerufen werden: 'Du selbst musst gucken, dass Du fit bleibst bis ins hohe Alter, sonst könnte es sein, dass Du irgendwann ein Problem bekommst'.

Der Betriebsrat hat also in Bezug auf die Altersproblematik keine geschlossene Konzeption, sondern verfolgt eine Fülle von Maßnahmen, die auf der Überzeugung fußen, mit einem fairen Arbeitgeber einvernehmliche Lösungen für jeden langjährig Beschäftigten entwickeln und

umsetzen zu können. Ob das allerdings auch in den nächsten Jahren angesichts der bedenklichen Altersstrukturen noch ausreichen wird, wenn weit über die Hälfte der Werker älter als 50 Jahre sein wird und die Wahrscheinlichkeit von Leistungseinschränkungen wachsen könnte, kann man bezweifeln.

## 2.4 Gerechtigkeitsvorstellungen der betrieblichen Akteure

Wir haben allen Gesprächspartnern vier Leitlinien zur Diskussion vorgelegt.<sup>8</sup> Die erste Leitlinie, das strikte Leistungsprinzip, wird von allen Gesprächspartnern abgelehnt. Mit dem senioritätsorientierten Leistungstausch zwischen den Generationen aus der zweiten Leitlinie können sich zunächst Viele anfreunden, wollen dann aber eher die beiden folgenden Leitlinien mit Senioritätsüberlegungen anreichern.

Das im Betrieb vorherrschende Gerechtigkeitsmuster orientiert sich an der Tradition des sozialen und fairen Arbeitgebers, der sich sowohl die Betriebs- und Personalleitung wie auch der Betriebsrat verpflichtet fühlen. Nach den von uns herausgearbeiteten Leitlinien ist es ein Mixtum aus dem 4. und 3. Muster.

Das schon mehrfach zitierte Credo lautet: Jeder muss sich nach seinen Kräften bemühen, dann wird ihm auch die notwendige Unterstützung zuteil. Und bezogen auf das Alter: Für alle, die sich langjährig bemüht haben, die geforderte Leistung zu erbringen, finden wir, Geschäftsleitung und Betriebsrat, eine angemessene Lösung. Auf Beschäftigtenseite verbindet sich damit die Erwartung, dass man im Alter ohne Lohnseinbußen entlastet wird, die Jungen die körperlich schweren und technisch schwierigeren Tätigkeiten übernehmen, vor allem aber, dass man den Betrieb vor dem Rentenalter verlassen kann und in den Jahren davor seine gewohnte Arbeit ohne große Herausforderungen und mit Mühen und Unsicherheit verbundenen Veränderungen erledigen kann.

Von mindestens zwei Seiten allerdings gerät dieses Muster unter Druck:

- Durch eine dieser Tradition nicht verpflichtete junge Generation mit offenbar anderen (Wert-) Orientierungen auf Arbeit und
- durch die bedenklich alternde Belegschaft und einen wachsenden Wettbewerb um leistungsfähige Chemiefachkräfte in der engeren Region. In mehreren Gesprächen wurde uns von ersten Abwerbeaktionen durch benachbarte Chemiebetriebe berichtet.

---

<sup>8</sup> Diese Leitlinien lauten:

Leitlinie 1: Man soll gleiche Leistung fordern, egal, wie alt jemand ist. Ist das fair?

Leitlinie 2: Man soll in der Jugend mehr Leistung fordern, dafür Älteren erlauben, einen Gang zurückzuschalten. Ist das fair?

Leitlinie 3: Man soll in jedem Alter in etwa gleiche Leistung fordern, aber sich auch vorausschauend um Gesundheit und Qualifikation kümmern. Ist das fair?

Leitlinie 4: Man soll in jedem Alter bei der Leistung, die man fordert, auch die Lebensumstände berücksichtigen (z. B. familiäre Verpflichtungen). Ist das fair?

Wir hörten von den älteren Beschäftigten, aber auch von Betriebsräten, eine deutliche Distanz zu den Orientierungen und Arbeitshaltungen vieler Jugendlicher im Betrieb.<sup>9</sup>

Einige Beispiele:

- „Was die Leute schaffen müssen, ist mit dem Stress fertig zu werden. Wir machen die Beobachtung hier, dass gerade Jüngere eher Stressprobleme haben als Ältere. Woran das liegt, darüber kann man nur rätseln. Ob das mit der Erziehung oder sonst was zusammenhängt, keine Ahnung. ... Das fängt bei uns ja schon in der Ausbildung an, dass wir da Stress geplagte Kids drin haben.“ (Betriebsrat)

„Da sage ich mal ganz einfach, das liegt in der Wiege. Wenn ich einen Mann habe, der 50 oder älter ist, der hat eine Erziehung genossen, die man überhaupt nicht vergleichen kann mit der von denen, die jetzt aus der Ausbildung rauskommen. Die können nicht belastet werden, die kennen nur ihre Rechte, nicht aber die Pflichten. Das ist bei den Älteren anders. Die denken: 'Okay, ich muss das machen, und dann kriege ich das auch irgendwie hin'. Ein Jüngerer sagt: 'Also nein, wenn ich die ganzen Jahre noch vor mir sehe, das schaffe ich nicht'.“ (Betriebsrat)

- Ein Werker zu einem Jüngerem in der Gruppendiskussion: „Wenn ich euch manchmal höre, wie ihr am Schimpfen seid, wie die Rohrspatzen, und sehe, wenn alte Leute da laufen müssen, wie die sich abmühen müssen, und ihr euch da manchmal verpisst und einen schönen Tag macht ...“
- „... wenn ich heute die Azubis sehe, da sind manche dabei, die sind richtige Pfeifen. Die haben ja keinen Bock zu nix mehr. So ist das auch bei den jungen Leuten, die eingestellt werden. Ist genau das Gleiche.“ (betrieblicher Ausbilder)

Die Älteren orientieren sich an einer Arbeitsverteilung zwischen Alt und Jung, die sie selbst vermutlich noch erlebt haben: Der Junge entlastet selbstverständlich den Älteren, dafür hat er die Erwartung, im Alter selbst entlastet zu werden. Sicher werden bei diesen Beschreibungen der Werte der Generationen von den Älteren auch Stereotype und Vorurteile auf die junge Minderheit projiziert. Die „Alten“ sind die deutlich größte Gruppe im Betrieb, und sie geben die geltenden Muster vor.

Das Gerechtigkeitsmuster der Jungen weicht von dem der Älteren deutlich ab: Für sie ist Arbeit nicht alles.“ Ich rackere mich nicht ab! Ich will auch noch leben.“ Seniorität ist nicht ihre Sache, auch weil sie nicht von lebenslanger Beschäftigung in dem Betrieb ausgehen.

Wahrscheinlich machen sich Alt und Jung sogar wechselseitig lustig übereinander:

- Hier die Älteren mit Äußerungen wie: „stressgeplagte Kids“,
- dagegen die Jüngerem: „Wie die mit 50 schon aussehen, das sind keine Vorbilder für uns!“

Zusammengefasst lassen sich die (noch) vorherrschenden Gerechtigkeitsmuster etwa so darstellen:

---

<sup>9</sup> Leider haben wir nur wenige Belege, wie die Jüngerem über die Älteren denken.



Die unterschiedlichen Formen der Honorierung von Seniorität sind – wie auch sonst im Konzern – formell weitgehend abgeschafft, es gibt im Entgeltsystem keine besonderen Zuschläge oder Steigerungsbeiträge mehr für Dienstjahre und/oder Lebensalter. Sicher gibt es auch noch altersabhängige Regelungen, wie die Lohnsicherung bei attestierten Leistungseinschränkungen oder zusätzliche „Altersfreizeit“, insbesondere für Schichtarbeiter. Informell ist aber das Senioritätsprinzip als Schutzfunktion noch präsent, etwa in der Form der kollegialen Entlastung bei körperlich anstrengender Arbeit.

In der Realität ist das Senioritätsprinzip vom altersangepassten Leistungsprinzip als vorherrschende Meinung, geprägt von den Älteren, abgelöst. Damit ist die Erwartung verbunden, dass jeder nach seinen Fähigkeiten beurteilt wird, sich aber auch jeder um die Leistung bemüht, die er bringen kann, was bei Einschränkungen auch mit sozialverträglichen Versetzungen verbunden sein kann.

Gewünscht wird von fast allen ein modifiziertes Leistungsprinzip. Man könne sich dem Leistungsgedanken nicht grundsätzlich verschließen, aber man wolle ein Leistungsprinzip „mit Ansehen der Person und Berücksichtigung der Lebensumstände“ und ergänzt um Prävention: Vorsorge für Gesundheit und Qualifikation.

## 2.5 Gerechtigkeitsmuster: Einflussfaktoren und Wandlungen

Die im Betrieb vorherrschenden Gerechtigkeitsmuster sind einmal vom kulturellen Selbstverständnis des Unternehmens als fairer, sozial agierender Arbeitgeber geprägt. Wer längjährig im Unternehmen seine Leistung erbracht hat, der hat es auch verdient, dass man ihn bis zum Ende seines Arbeitslebens angemessen beschäftigt. Über die Einhaltung dieser Maxime wacht sehr genau der Betriebsrat. Das wird vom Personalmanagement keineswegs als „sozialromantisch“ angesehen, sondern ist hartes personalpolitisches Kalkül: Nur dadurch können die Beschäftigten im regionalem Wettbewerb der umliegenden Chemiebetriebe um die guten Facharbeiter im Betrieb gehalten werden.

In dieses Grundmuster fügt sich gut das Gerechtigkeitsempfinden der Beschäftigten ein. Ihre Arbeit ist von kollektiver oder kooperativer Leistungserbringung geprägt, der Produktionsprozess muss gemeinsam bewältigt werden, die Leistung des Einzelnen ist nur im Zusammenspiel mit den Anderen von Bedeutung. Großartige Aufstiege gibt es in diesem System nicht und die Möglichkeiten, sich durch gute Leistungen hervorzutun und von den Anderen abzusetzen, sind begrenzt. Das sind wenig zugkräftige Bedingungen gegenüber den Angeboten der anderen Chemiefirmen im regionalen Umfeld. Es muss weiteres hinzukommen. Deshalb erwarten die Beschäftigten, dass sie im alltäglichen Geschäft kollegial unterstützt, und wenn sie nicht mehr voll leistungsfähig sind, entlastet werden, vor allem von ihren jüngeren Kollegen. Sie erwarten aber auch vom Arbeitgeber, dass, wenn sie im gewohnten Arbeitsbereich nicht mehr einsatzfähig sind oder ihr Arbeitsplatz aus Rationalisierungsgründen oder dem Neubau einer Produktionsstätte entfällt, ihnen eine angemessene Alternative geboten wird.

Für den Betriebsrat ist selbstverständlich, diesem Grundmuster – Tausch von Leistungsverausgabung für Sicherheit im Alter – Geltung zu verschaffen und es zu erhalten. Für ihn besteht

eher das Problem, bei den Beschäftigten die notwendige Veränderungsflexibilität zu erreichen und einzufordern. Ab einem Alter von ungefähr 50 Jahren schwindet bei vielen Beschäftigten die Bereitschaft, sich noch einmal auf Veränderungen einzulassen, so seine Beobachtung. Da aber die Belegschaft unaufhaltsam älter wird, wird die Zahl größer, die der Betriebsrat von der Sinnhaftigkeit neuer Perspektiven überzeugen muss (und will) – und zugleich wird nach seiner eigenen Einschätzung die Zahl der möglichen Alternativen geringer. Für dieses Dilemma ist keine Lösung in Sicht.

### **3 Umbruch in der Stammgeneration: Ältere Angelernte werden Facharbeiter**

Wir haben im Werk C eine ehemals angelernte Belegschaft angetroffen, die sich durch nachträgliche Qualifizierung im Übergang zur Facharbeiterbelegschaft befindet. Als Nachwuchs werden nur noch ausgebildete Facharbeiter gesucht (wenn auch in der Wahrnehmung der Beschäftigten der Leiharbeitereinsatz dominiert). Diese Entwicklung ist durchaus typisch für viele Produktionssysteme, nicht nur in der chemischen Industrie, in denen vor wenigen Jahren noch hoch arbeitsteilig mit langjährig Angelernten gearbeitet wurde. Die Komplexität der Steuerungstechnik und die immer stärkere Integration von bisher getrennt ablaufenden Prozessen in den modernen Anlagensystemen machen einen neuen Typ von Produktionsarbeitern notwendig, die vor allem Prozessverständnis mitbringen. Musste im Fall C die bestehende Stammebelegschaft noch mit großem Aufwand nachqualifiziert werden, um ihnen die Souveränität zu geben, auch bei Abweichungen und Störungen gelassener und sachgerecht zu handeln, so werden zukünftig die Facharbeiter die nötigen Grundqualifizierungen für die Beherrschung der Prozesstechnik und ein Verständnis der „unsichtbar“ ablaufenden Prozesse mitbringen.

Eine ähnliche Strategie haben wir in der Fallstudie F, einem Automobilzulieferer, vorgefunden, und im Fall E, ein neues Werk zur PKW-Montage, hat das Unternehmen von vornherein auf Facharbeiter gesetzt – bei Tätigkeiten, die für sich genommen in kurzer Zeit zu erlernen sind. Während aber im Fall E die innerbetriebliche Entwicklung stark von der zentralistischen Kennzahlenpolitik des Konzern gesteuert wird, haben in den Fällen F und C unter der sozial orientierten Unternehmenskultur die örtlichen Betriebsleitungen größere Spielräume, beschäftigtenorientierte Lösungen zu entwickeln: durch einseitige Belastungen vermindernde Gruppenarbeit (auch im Fall E, aber unter deutlich restriktiveren Rahmenbedingungen), durch die Abläufe optimierende Gruppengespräche, durch die körperliche Schwere und Umgebungseinflüsse abbauende ergonomische Gestaltung – im Fall C mit der neuen Anlage, im Fall F durch laufende Anpassungen.

In allen drei Fällen hat sich in den letzten zehn Jahren eine ungünstige Altersstruktur herausgebildet, weil kaum Neueinstellungen von jungem Nachwuchs stattgefunden haben. Selbst wenn es nicht intendiert war: Für diese Entwicklung hatten die oben geschilderten Aktivitäten in den Betrieben Vorsorgecharakter und haben es möglich gemacht, die Produktion trotz alternder Belegschaft auf einem hohen Leistungsniveau zu halten. In allen drei Fällen werden

aber die Grenzen bereits sichtbar: Die Möglichkeiten, individuelle Alternativen für nicht mehr voll Leistungsfähige zu finden, sind (fast) erschöpft. Bei Allen machen sich die Auswirkungen von Schichtarbeit bemerkbar, die besonders für Ältere zu einer Last wird. Im Fall C nehmen Einige bereits eine (noch) verheimlichte, wachsende Überforderung von immer mehr Älteren wahr.

Neben der Einführung und Pflege von Gruppenarbeit und der vorsorgenden Arbeitsgestaltung existiert im Fall C – und das unterscheidet ihn von den beiden anderen Fällen – auch das Instrument der Langzeitkonten, das in anderen Betrieben des Konzerns stark genutzt wird, aber hier fast keine Rolle spielt. Das liegt nicht nur am Alter der Untersuchungsgruppe, sondern auch an deren mangelnden Ressourcen, sich attraktive Zeiträume für einen vorzeitigen Austritt anzusparen. Da fragt man sich natürlich: Ist die Langzeitkonten-Regelung wirklich für besonders belastete Gruppen konzipiert und geeignet, wie es in der Vereinbarung ausdrücklich heißt? Wir wissen allerdings nicht, ob die nachwachsende Generation sich anders zu diesem Angebot verhält.

Es ist zweifelhaft, ob die entwickelten Muster des Tauschs von gutem Lohn, vorsorgender Arbeitsgestaltung und Versprechen von Beschäftigungssicherheit gegen wachsende Ansprüche in der Arbeit in Bezug auf Qualitätsmaßstäbe und Output unter ständiger Schichtarbeit in diesen alternden Belegschaften noch lange Bestand haben können. Ist es möglicherweise nicht schon zu spät, durch Neueinstellungen einen Leistungseinbruch zu verhindern? Werden, wenn das nötig sein wird, genügend qualifizierte Fachkräfte auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt verfügbar sein? Wird diese neue Generation den Erwartungen der Älteren auf solidarische Unterstützung gerecht werden?

Die gemeinsame getragene Generationenpolitik von Betriebsrat, Betriebs- und Personalleitung im Fall C konzentriert sich auf die Pflege der „herrschenden“ Generation, in dem Bemühen, deren „Verdienste“ für den Betrieb in der Vergangenheit mit gesichertem Lohn in einer angemessenen Beschäftigung bis zum Rentenalter zu entgelten. Dieses Leitbild ist aber daran gebunden, dass die Zahl der Leistungsgeminderten in engen Grenzen bleibt und dass die nachwachsende Generation dieses Leitbild teilt und sich entsprechend verhält. Aber wird die Nachwuchsgeneration die möglicherweise wachsenden Leistungsminderungen der Älteren mit eigener zusätzlicher Leistungsverausgabung solidarisch auszugleichen versuchen? Noch ist diese junge Generation sehr klein und ungefestigt und stark von Leiharbeitern durchsetzt, die aufgrund ihres prekären Status kaum zu einem solchen Generationenaustausch bereit sein werden. Die Älteren jedenfalls meinen schon heute bei der nachwachsenden Generation eine ganz andere Arbeitsorientierung wahrzunehmen: Honoriert werden soll danach die aktuelle Leistung des Einzelnen. Damit würde das Muster der vorsorgenden Senioritätsorientierung erheblich unter Druck geraten, in einer Situation, in der auch bei den Älteren die Möglichkeiten schwinden, sich gegenseitig zu unterstützen.

Wir haben in dem Werk eine Generation von ehemals Angelernten angetroffen, die zwar qua zusätzlichem Abschluss zum Facharbeiter qualifiziert wurden, deren Einsatzbedingungen sich aber faktisch nicht verändert haben, die weiterhin nur in einem eng begrenzten Bereich eingesetzt werden und das wohl auch mehrheitlich so wollen. Sie sind die weitaus größte Gruppe in

diesem Bereich. Gemeinsam gealtert, erwarten sie nach ihrem Gerechtigkeitsverständnis, in diesem Bereich auch bis zum Rentenalter weiterarbeiten zu können, bei Leistungsbeeinträchtigungen mit solidarischer Unterstützung durch die anderen Gruppenmitglieder, oder ersatzweise eine alternative Beschäftigung mit der erworbenen Lohnhöhe angeboten zu bekommen. Ob diese Rechnung aufgeht, hängt v. a. davon ab, ob sich in dieser Generation trotz weiterem Altern die Leistungseinschränkungen zahlenmäßig in Grenzen halten und ob die weiterhin Leistungsfähigen und die nachwachsende Generation die notwendige Unterstützung in der Arbeitsgruppe leisten werden. Für die Jüngeren zumindest kann das aufgrund ihrer stärkeren individuellen Orientierung bezweifelt werden. Als gut ausgebildete Facharbeiter können sie auch außerhalb des Bereichs Beschäftigung finden und brauchen sich nicht langsam an einer Anlage in der Lohnskala hoch zu arbeiten.

## Fallstudie Betrieb D: Anlagenbedienung in der Chemieindustrie

In der Untersuchungsgruppe des Betriebs D haben wir es ebenso wie in den entsprechenden Gruppen der Betriebe C und F mit einer Stammgeneration von Angelernten zu tun, die mit einer jüngeren Generation von Facharbeitern konfrontiert ist. Hier wie dort ist von Interesse, welche Generationenverhältnisse und Generationenbeziehungen damit verbunden sind. Hier wie dort stellt sich die Frage, wie im jeweiligen Betrieb mit dieser Situation generationenpolitisch umgegangen wird und welche Konsequenzen sich daraus abzeichnen. Wir stellen die zentrale Thematik dieser Fallstudie unter den Titel: Angelernten- und Facharbeitergeneration zwischen Annäherung und Spaltung. Dabei ist zu beachten, dass die Ablösung von Angelernten durch Facharbeiter mit einer „Vermännlichung“ der Produktions-Belegschaft einhergeht.

### 1 Betrieb, Berufsgruppe und Handlungsfeld

In dieser Fallstudie beschäftigen wir uns mit Anlagenbedienern und weiteren Produktionsarbeitern in einem Betrieb mit ca. 570 Mitarbeitern, der Körperpflegeprodukte herstellt und zu einem international breit aufgestellten Konsumgüterkonzern gehört. Die Untersuchungsgruppe ist die Belegschaft aus dem Bereich „Füllen und Packen“, die fertig gemischte Massen an Anlagen abfüllt und verpackt und aus gut 150 Mitarbeiter/innen besteht, darunter ca. 50 Frauen. Diese

Mitarbeiter/innen sind z. T. angelernt, z. T. Facharbeiter/innen. Das Handlungsfeld, das wir besonders beleuchten, ist die Personalentwicklung und Qualifizierung dieses Belegschaftsteils.

| Überblick zur Fallstudie D    |                       |   |
|-------------------------------|-----------------------|---|
|                               | Betrieb               | Untersuchungsgruppe                     |
| Produkt/Produktion            | Körperpflege-Produkte | Körperpflege-Produkte/ Anlagenbedienung |
| Größe der Belegschaft         | 570 (32% w)           | ca. 150 (ca. 1/3 w)                     |
| Entwicklung der Beschäftigung | stark expansiv        | stabil                                  |
| Durchschnittsalter            | 38,7 Jahre            | ?                                       |
| Größe des Betriebsrats        | 11, davon 4 Frauen    | 4                                       |
| - davon freigestellt          | 1                     | 0                                       |
| Handlungsfeld                 |                       | PersonalentwicklungQualifizierung       |
| Zeitraum der Erhebungen       |                       | Feb 07 bis Mai 07                       |

#### 1.1 Der Betrieb: Hersteller von Körperpflegeprodukten

##### Konzern, Betrieb, Produkte

Der internationale Konsumgüterkonzern, zu dem der Betrieb D gehört, ist in die Geschäftsbereiche Foods, Home Care und Personal Care gegliedert. Die Produkte, die im Betrieb D hergestellt werden, sind Dusch- und Schaumbäder, Cremes und Lotionen (Personal-Care-Segment). Der Konzern beschäftigt weltweit ca. 174. 000 Mitarbeiter, knapp 7. 000 davon in Deutschland und hat im Jahr 2007 einen Umsatz von 40,2 Milliarden Euro erwirtschaftet. In Deutschland gibt es derzeit neun Werke mit der Zentrale in Norddeutschland.

Als GmbH ist der Betrieb D ein Betriebsteil unter einer Holding der Mutterfirma. Die Rahmenbedingungen werden von außen vorgegeben. Verwaltung und Außendienste agieren von einer nahe liegenden Großstadt aus, Gewinne werden in einem europäischen Ausland verbucht. Unter der europäischen Führung produzieren 86 Werke, für die eine externe Arbeitsgruppe die Benchmarks erstellt. Besonders zu Werken in West- und Osteuropa steht das Werk D aufgrund ähnlicher Produktionsanlagen in Konkurrenz.

1971 als „Gemischtwarenladen“ an den Start gegangen, ist das Werk bis heute auf die Liquidprodukte des Personal-Care-Segments, des umsatzstärksten Segments im Konzern, fokussiert worden. Die Hauptkunden sind der Einzelhandel und Drogerieketten. 60% der Produkte gehen in den weltweiten Export. Für einzelne Produkte, z. B. Selbstbräunerprodukte, ist das Werk einziges produzierendes Werk weltweit. Prägend sind aktuell zwei Marken, die als Fokusmarken in hoher Stückzahl hergestellt und mit einem hohen Marketingaufwand unterstützt werden. Von Bedeutung sind auch Marken, die eine lange Tradition haben und mit dem Unternehmen verbunden sind. Sie werden Basismarken genannt.

Insgesamt werden im Werk D 700 verschiedene Varianten der Produkte hergestellt (anderes Etikett, anderer Farbstoff, andere Duftvariation, andere Flasche, anderer Karton). Generell gibt es den Trend, einzelne Varianten immer kürzer zu fahren. Während eine Produktvariation früher fünf Jahre hergestellt worden ist, wird heute die Produktion meist nach zwei Jahren eingestellt. Häufig gibt es Übergangsphasen, in denen ein Produkt sowohl in alter als auch in neuer Variation hergestellt werden muss. Jeder Wechsel der Variante ist mit einer Umrüstung der Anlage verbunden.

Die Stückzahlen für einzelne Aufträge variieren von 19. 000 bis 150. 000. Im Jahr 2006 ist bei einer geplanten Stückzahl von 300 Mio. Flaschen eine Rekordstückzahl von 330 Mio. erreicht worden.

### **Betriebsrat**

Der Betriebsrat besteht aus elf Mitgliedern, von denen der Vorsitzende freigestellt ist. Mit vier Frauen, vier mittleren Führungskräften und vier Anlagenbedienern repräsentiert der Betriebsrat die Belegschaft. Um den Vorsitzenden herum besteht eine kleine Führungsgruppe, die im Betriebsrat dominiert.

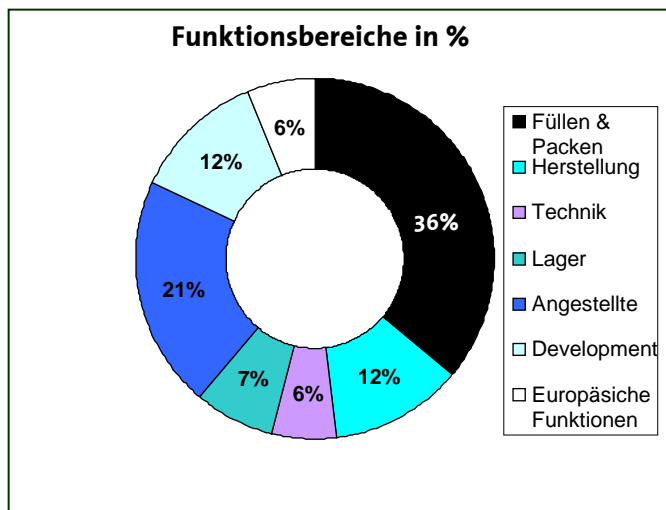
Der Vorsitzende genießt durch seine langjährige Tätigkeit als Betriebsratsvorsitzender (seit Mitte der 80er Jahre) sowie seine Mitgliedschaft im Aufsichtsrat und im europäischen Betriebsrat eine herausgehobene Stellung. Seine Anerkennung auch über die Werks Grenzen hinaus verleiht dem Werk einen gewissen Schutz. Zudem übt er durch seine europäische Verankerung Einfluss auf die Kriterien/Kennzahlen für europäische Benchmarks der Werke aus. Auch der Werksleiter fühlt sich in gewissem Maße auch auf den Betriebsratsvorsitzenden angewiesen.“ Unser Vorsitzender vertritt die Kontinuität des Werkes.“ (Betriebsrat). Verstärkt wird dies durch die häufigen Wechsel der Werksleiter.“ Die erziehen wir uns.“ (Betriebsrat). Es besteht ein enges Verhältnis vom Werks- und Personalleiter zum Betriebsratsvorsitzenden. Der Betriebsrat pflegt einen kooperativen Stil und strebt pragmatische Lösungen für das Werk an.“

Im Mittelpunkt steht die Standortsicherung.“ (Betriebsrat). Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in der Belegschaft liegt bei ca. 55%, wobei überwiegend die Mitglieder aus dem gewerblichen Bereich gewerkschaftlich organisiert sind.

### Belegschaftsstruktur und -entwicklung

Nach einer Phase des Belegschaftsabbaus Anfang der 90er Jahre, in der es zu 30 bis 40 Entlassungen kam, ist ein bis heute anhaltender Aufbau der Belegschaft von ca. 230 auf ca. 570 Mitarbeiter/innen erfolgt. Darin enthalten sind 20 Auszubildende, befristet Beschäftigte und ca. 60 Leiharbeiter, die laut Personalleiter eine „feste Größe“ in der Personalpolitik sind. Mit gut einem Drittel stellen die Mitarbeiter aus dem Bereich „Füllen & Packen“ die größte Belegschaftsgruppe (s. die folgende Abbildung; in dieser Darstellung wird allerdings eine geringere Belegschaftsgröße ohne Leiharbeiter und Auszubildende zugrunde gelegt.).

Zweitgrößte Belegschaftsgruppe ist die der Angestellten (21%). Während in den Gründungs- und Anfangsjahren des Werkes meist angelernte Frauen („Hausfrauenstandort“) die Belegschaft prägten, dominieren heute die Männer mit 68% – meist mit technisch-gewerblicher Berufsausbildung. Besonders im gewerblichen Bereich überwiegt der Männeranteil mit 77%.



Das Durchschnittsalter aller Beschäftigten im Betrieb D beträgt 38,7 Jahre. Am stärksten besetzt sind die Altersklassen der 36 bis 45jährigen, sie machen allein gut ein Drittel (35%) der Belegschaft aus. Unter 36 Jahre sind rund 40 % der Beschäftigten. Gut ein Viertel ist älter 45 Jahre. Der Anteil der über 60jährigen ist verschwindend gering (1%) (vgl. Abb. S.104).

## 1.2 Die Berufs-/Tätigkeitsgruppe: Anlagenbediener

### Tätigkeiten, Qualifikationen, Arbeitsbedingungen

Wir haben uns auf die Werker in dem Bereich „Füllen & Packen“ konzentriert. Mit gut 150 Mitarbeitern (davon ca. ein Drittel weiblich) stellen sie die größte Gruppe der Mitarbeiter im Werk. Diese Anzahl ist in den letzten Jahren relativ stabil geblieben. Bei Ausscheiden eines älteren Kollegen, was aktuell über die Nutzung der Altersteilzeit noch begünstigt ist, wächst ein „guter Befristeter“ (Betriebsrat) nach. Ansonsten findet Fluktuation fast ausschließlich unter den befristet Beschäftigten statt. In Zukunft ist eine Verschiebung von den jüngeren Altersklassen hin zu den älteren Altersklassen zu erwarten, da bislang Instrumente fehlen, die das Auslaufen der Altersteilzeit kompensieren könnten.

Der Großteil der Werker aus dem o. g. Bereich verfügt über eine Berufsausbildung mit technischem Hintergrund und ist männlich. Daneben gibt es aber auch noch eine große Angelern-tengruppe, die sich überwiegend aus Frauen zusammensetzt. Heute werden nur noch Mitarbeiter mit einer technischen Berufsausbildung eingestellt.

Die Tätigkeiten in diesem Bereich lassen sich in drei Abschnitte einteilen. Einmal das „Füllen“, bei dem die Werker das automatische Abfüllen der bereits fertig gemischten Massen (Lotions, Cremes usw.) an Anlagen überwachen. Im Folgenden werden diese Werker Anlagenbediener genannt. Eine weitere, vorgelagerte Tätigkeit ist die des Schüttens. Hierbei handelt es sich darum, zu Beginn der Packlinien die angelieferten leeren Flaschen in die Flaschensortierer zu schütten, aus denen die Flaschen über automatische Förderlinien durch die Abfüllanlage auf die Packlinie gelangen. Eine dritte, nachgelagerte Tätigkeit ist die des Packens. Sie besteht darin, die befüllten Flaschen am Ende der Packlinien zu palettieren und zu kommissionieren.

In der Produktion wird an zwei Typen von Maschinengruppen gearbeitet: an sogenannten Alt-Maschinen und an High-Speed-Maschinen bzw. -anlagen (s. u.).

Die Anforderungen und Tätigkeitsmerkmale dieser drei Haupttätigkeiten sind verschieden. Die Schütter und Packer üben einfache, repetitive Tätigkeiten aus. Beim Schütten werden vorne an den Packlinien leere Flaschen aus großen Pappkartons in die Sortierer geschüttet. Ein Schüttvorgang umfasst, je nach Größe des Kartons, 200-400 Flaschen. Hier gilt es, „die Anlage am Laufen zu halten“ (Betriebsrat). Hat die Packlinie keine Flaschen, stellt sie sich automatisch ab. Dies erfordert ständige Präsenz der Schütter ohne Dispositionsmöglichkeiten, denn an den High-Speed-Maschinen müssen pro Schicht bis zu 80. 000 Flaschen geschüttet werden. Die Arbeit wird ohne Hilfsmittel ausgeführt. Sie ist einseitig, körperlich anstrengend und wird überwiegend von Leiharbeitern ausgeführt.

Die Tätigkeiten der Anlagenbediener dagegen sind vielseitiger und komplexer. Sie überwachen und kontrollieren die Anlage. Dazu gehören auch das Umrüsten der Anlagen bei wechselndem Produkt und das Beheben kleinerer Störungen. Eine Störung kann z. B. eine eingeklemmte Flasche sein, was im Regelfall zusätzliche Reinigungsarbeiten nach sich zieht. Aufgrund der Vorgaben, welche Stückzahl an einem Tag produziert werden muss, und der Veröffentlichung der Effizienzkennziffern stellt eine nicht einwandfrei laufende Anlage einen erheblichen Stressfaktor dar. Zudem werden die Materialien (z. B. Etiketten) vom Anlagenbediener selbst bestellt und kontrolliert (richtiger Produktname in richtiger Sprache auf dem Etikett). Die Arbeit als Anlagenbediener ist also geprägt durch Kontroll- und Überwachungsarbeiten, Handarbeit und Koordination und erfordert eine hohe Aufmerksamkeit, ständige Präsenz und technisches Verständnis.

Die Packer überwachen am Ende der Packlinien den anlagengesteuerten Palletiervorgang und kommissionieren die Paletten. Wie das Schütten wird auch diese Arbeit häufig von Leiharbeitskräften ausgeübt.

Die Anlagenbediener arbeiten zusammen in rotierender Gruppenarbeit. Welche Anlage man bedient, wechselt.“ Man guckt morgens auf das Board und geht dann an die Anlage, an der man eingeteilt ist“ (Beschäftigter). Es gibt vier Gruppen, die jeweils 3-5 Anlagen bedienen. Der Gruppensprecher ist kein Vorgesetzter, sondern Sprachrohr der Gruppe und arbeitet mit. Vor-



gesetzter der Gruppe ist der Koordinator, der mit der Personaldisposition betraut ist. Koordinatoren müssen keine Meister sein. Insgesamt gibt es für den Bereich ‚Füllen & Packen‘ drei Koordinatoren.

Die Arbeitszeit wird durch zwei Schichtsysteme geprägt. An den Alt-Maschinen wird ein 17-Schicht-Modell mit Nachtschicht gefahren (von montags um 6.00 Uhr bis samstags um 22.00 Uhr). An den High-Speed-Maschinen werden vollkontinuierliche Schichten gefahren. Über 55-Jährige müssen keine Nachtschichten mehr machen.

### **1.3 Das Handlungsfeld: Personalentwicklung/Qualifizierung**

In Absprache mit dem Betriebsrat haben wir das Handlungsfeld „Personalentwicklung/Qualifizierung“ der genannten Berufsgruppe gewählt.

#### **Wandel der Qualifikationsanforderungen**

Die Qualifikationsanforderungen an die Werker in dem genannten Bereich haben sich in den letzten Jahren gravierend verändert. Ein Grund dafür ist, dass sich das Aufgabenspektrum der Anlagenbediener erweitert hat. Während in der Vergangenheit die Schlosser für Einrichtungs-, Wartungs- und Reparaturarbeiten an den Anlagen zuständig waren, werden heute diese Aufgaben, die technisches Verständnis und technische Sensibilität erfordern, von den Anlagenbedienern selbst übernommen. Ein weiterer Grund ist der verstärkte Einsatz der technisch komplexeren Highspeedanlagen.“ Wir haben ein Werk in Polen und ein Werk in Frankreich, mit denen wir immer ein bisschen in Konkurrenz stehen“. So beschreibt ein Betriebsrat die Konkurrenzsituation. Die Highspeedanlagen produzieren auf „polnischem Kostenlevel“ (Betriebsrat), erfordern aber auch ein höheres Maß an technischem Verständnis.

„Was früher Handarbeit war, wird heute von der Technik übernommen.“ (Betriebsrat). Für die Personalentwicklung im Betrieb D hat das zur Folge, dass seit einigen Jahren Neueinstellungen nur noch mit einer technischen Berufsausbildung vorgenommen werden. Typischerweise sind es junge Männer, die neu eingestellt werden. Als Begründung wird genannt: „Es ist leider wirklich heute noch so, dass man mehr Bewerbungen von Männern bekommt, wenn man nach einer technischen Ausbildung schaut.“ (Management).

Da in der Vergangenheit auch ohne diese Eingangsqualifikation eingestellt worden ist, gibt es im Untersuchungsbereich auch noch eine ältere Angelerntengruppe, die sich überwiegend aus Frauen zusammensetzt. Für diese Belegschaftsgruppe ergibt sich aus den gewandelten Qualifikationsanforderungen eine Notwendigkeit zur Qualifizierung.“ Die Beteiligung an unserem Qualifizierungsprogramm ist keine Frage von wollen, sondern eher von sollen.“ (Management). Einmal im Jahr wird mit jedem Mitarbeiter ein Personalentwicklungsgespräch geführt, in dem der Entwicklungsbedarf festgelegt wird. „Das ist immer eine Kombination aus individuellem Trainingsbedarf und bestehendem Trainings-Need aus der Produktion heraus. Also: wo haben wir die größten Verluste in der Produktion?“ (Management).

### Unterschiedliche Qualifikation der Werker

Die Einteilung der Gruppen erfolgt nach der Qualifikation der Beschäftigten. Eine Gruppe bedient drei bis fünf Anlagen. Noch ist es so, dass die Anlagen unterschiedliche Qualifikationen erfordern. An den Altanlagen ist die Arbeit durch einen größeren Anteil an manuellen Tätigkeiten geprägt. Hier können bisher diejenigen Mitarbeiter arbeiten, „...die an den Anlagen mit den technischen Voraussetzungen nicht eingesetzt werden können.“ (Management). Diese Gruppe – Team Expert genannt – setzt sich typischerweise aus der älteren Angelerntenbelegschaft zusammen. Die Gruppen an den High-Speed-Maschinen – Team Sprint genannt – bestehen dagegen überwiegend aus Werkern mit einer technischen Berufsausbildung. Bisher können die unterschiedlichen Belegschaftsgruppen ihrer Qualifikation entsprechend an den verschiedenen Anlagen eingesetzt werden. Die Anlagen unterscheiden sich jedoch nicht nur bezüglich ihrer Qualifikationsanforderungen, sondern auch bezüglich ihrer Arbeitsintensität. Die Aufmerksamkeitsleistung und das Beheben von Störungen stellen an den High-Speed-Maschinen einen erheblichen Stressfaktor dar. Die bisherige Möglichkeit, einsatzeingeschränkte Mitarbeiter an Alt-Anlagen einsetzen zu können, wird aufgrund der „strategischen Verlagerung“ (Management) dieser Anlagen in naher Zukunft entfallen.“ Also High-Speed machen wir, aber wo Handarbeit dranhängt und wo viele Arbeitsplätze dranhängen, das schaffen wir von der Kostensituation nicht.“ (Betriebsrat). Kurz- bis mittelfristig sollen alle Alt-Anlagen durch High-Speed-Anlagen ersetzt werden. Damit werden nicht nur die Arbeitsplätze für weniger qualifizierte – in diesem Falle sind es vor allem angelernte Frauen – sondern auch für einsatzeingeschränkte Mitarbeiter wegfallen.

## 2 Generationen und Gerechtigkeit im Betrieb

### 2.1 Alt und Jung – Generationen im Betrieb

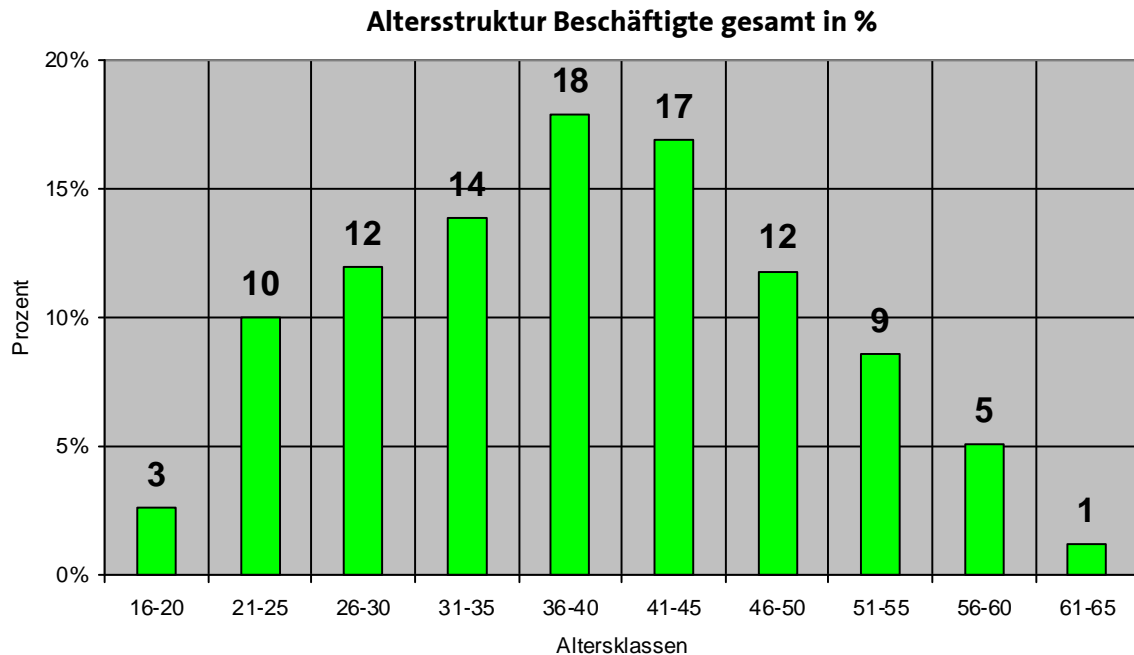
#### Altersstrukturen

Die Darstellung der Altersstruktur<sup>10</sup> der Beschäftigten im Betrieb D zeigt auf den ersten Blick eine relativ ausgeglichene Altersverteilung.

Am stärksten besetzt sind die Altersgruppen der 36 bis 45jährigen (insgesamt 35%). Jüngere Altersgruppen (unter 36 Jahre) sind mit insgesamt 39% gut vertreten. Der Grund dafür ist die starke Expansion der Belegschaft seit den 90er Jahren. Die Zahl der Mitarbeiter ist von ca. 230 auf ca. 570 angestiegen. Aus der dabei geltenden Einstellungspolitik, vorrangig jüngere Mitarbeiter einzustellen, ergibt sich heute ein relativ niedriges Durchschnittsalter von 38,7 Jahren. Etwas relativiert wird dies dadurch, dass ca. 20 Auszubildende und ca. 60 meist jüngere Leiharbeiter in den Belegschaftszahlen enthalten sind.

---

<sup>10</sup> Leider war es nicht möglich, gesonderte Altersdaten für die Untersuchungsgruppe zu erhalten. Der Betrieb D verfügt selbst nicht über diese Daten und hat sie von dem zentralen Konzern-Dienstleister nicht zur Verfügung gestellt bekommen. Deshalb beziehen wir uns hier auf die Altersverteilung aller Beschäftigten im Betrieb D.



Bei den älteren Altersgruppen ist ein starker Abfall der über 55jährigen auffällig. Sie stellen insgesamt nur 6% der Belegschaft. Im Betrieb D wurde die bisher bestehende Möglichkeit der Altersteilzeit stark in Anspruch genommen. Über 60jährige gibt es kaum noch. Ihr Anteil ist mit 1% verschwindend gering.

### Wahrnehmung von Älteren und Jüngeren

Die Beschäftigten, Betriebsräte und Managementvertreter nehmen Unterschiede von „Jüngeren“ und „Älteren“ im Betrieb und in ihrer Berufsgruppe wahr. Die Einstellungspolitik der letzten Jahre spielt dabei eine wesentliche Rolle. Besonders von Managementvertretern werden die Unterschiede zwischen „Jüngeren“ und „Älteren“ bzw. zwischen den Gruppen derjenigen mit technischer Berufsausbildung auf der einen Seite und der Angelerntenbelegschaft auf der anderen Seite betont. Im Vordergrund steht dabei das Arbeits- und Sozialverhalten. Die Managementvertreter beklagen eine zu geringe Veränderungs- bzw. Qualifizierungsbereitschaft der älteren, bereits länger im Betrieb beschäftigten Werker. Gewandelte Tätigkeitsanforderungen an die Werker werden aus Sicht der Managementvertreter von den älteren Mitarbeitern schlechter angenommen. Hierzu einige Zitate:

„Ich glaube, dass es älteren Mitarbeitern, die schon länger dabei sind, oftmals ein bisschen schwerer fällt, sich auf Veränderungsprozesse spontan einzustellen.“

„Es ist oftmals eher die Frage, ob sich die Mitarbeiter Tätigkeiten, die sie so nicht als Beruf erlernt haben und bisher auch nicht in ihrem Arbeitsfeld gesehen haben, ob die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich das zutrauen und ob sie bereit sind, diese Tätigkeiten zu übernehmen.“

„Zum einen ist es ungewohnt, aber zum anderen fehlt auch tatsächlich die Bereitschaft, weil sie sagen ‚Ich bin hier als Anlagenbediener angefangen, das gehört gar nicht zu meinem Aufgabengebiet, das ist das Aufgabengebiet des Schlossers.‘ Also oftmals ist es auch fehlende Bereitschaft.“

In diesem Zusammenhang kommt es im Management zu der Wahrnehmung, dass die älteren Mitarbeiter die Jüngeren als zu „unkritisch“ und zu „angepasst“ bewerten.“ Der Unterschied zwischen neuen und älteren Mitarbeitern ist, dass die Älteren über die Neuen sagen, dass die sich leichter managen lassen und leichter für Wandel zu bewegen sind und aus der Brille der älteren Mitarbeiter zu unkritisch dem Management gegenüberstehen.“ (Management)

Ein weiterer Aspekt der Wahrnehmung Jüngerer und Älterer bezieht sich auf die Bewältigung typischer Arbeitsanforderungen. Betriebsrat und Management neigen zu der Auffassung, dass den Jüngeren die Bewältigung der Arbeitsanforderungen leichter fällt. Von Seiten des Betriebsrats werden in diesem Zusammenhang besonders die Anforderungen im Bereich der Technik betont.“ Das merkt man natürlich schon, dass die jüngeren Leute mit solchen Dingen besser klarkommen“ (Betriebsrat). Das Management betont sowohl die Unterschiede bezogen auf die Fähigkeit und Bereitschaft dazu, diese Anforderungen zu bewältigen, als auch eine generell unterschiedliche Einstellung gegenüber den Arbeitsanforderungen. Die Unterschiede in der Einstellung seien unter anderem auch durch die unterschiedliche Betriebszugehörigkeit und damit durch unterschiedliche Erfahrungen der Jüngeren und Älteren begründet. Ein Managementvertreter beschreibt dies so: „Ich habe den Eindruck, dass wir dadurch, dass wir bei den Neueinstellungen auf einen technischen Background achten, eine höhere Bereitschaft haben, sich auch mit technischen Themen auseinander zu setzen. Zum anderen glaube ich, dass Mitarbeiter, die neu bei uns anfangen, einfach mit der höheren Schlagzahl von Anfang an konfrontiert sind und das für sie eher eine Normalität darstellt.“

### **Betriebliche Generationen**

Fasst man die verschiedenen Aspekte der Beschreibung bzw. Interpretation der Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Belegschaftsangehörigen im Bereich „Füllen & Packen“ zusammen, so kann man nach unseren Kriterien von zwei Generationen sprechen: einer älteren Generation von angelernten Frauen und einer jüngeren Generation von männlichen Facharbeitern. Sie unterscheiden sich nicht nur nach objektiven Merkmalen wie Geschlecht und Berufsausbildung, sondern auch, wie wir erfahren, nach betrieblichem Arbeitseinsatz sowie in ihrem Arbeits- und Sozialverhalten. Sie werden auch durch offizielle betriebliche Bezeichnungen (Team Expert, Team Sprint) unterschieden. Diese Generationen spiegeln, vermittelt über veränderte Einstellungs- und Einsatzkriterien des Betriebs, den betrieblichen Wandel – Technisierung, Automatisierung, Ökonomisierung, veränderte Konkurrenzsituation – wider und sie wurden und werden durch diesen Wandel geprägt. Man nimmt sie im Betrieb wahr, und sie nehmen sich als unterschiedlich wahr. Dabei sind die typischen kumulierten Merkmale Alter, Geschlecht und Qualifikation auch nicht zu übersehen. Von Interesse ist nun, wie die betriebliche Generationenpolitik, wie wir den Umgang mit den Generationen im Betrieb nennen, aussieht. Die ältere Generation ist in der Minderheit und befindet sich durch ihr allmähliches Aus-

scheiden aus dem Betrieb und das kontinuierliche Verschwinden ihrer typischen Einsatzbereiche auf dem Rückzug. Für ihre Arbeitschancen wird entscheidend sein, ob ihren Nachteilen betrieblich, z. B. durch passgenaue Qualifizierungs- und Einsatzangebote, entgegengewirkt wird und ob sie selbst solche Angebote annehmen können und wollen.

## 2.2 Alt und Jung – Alternsgerechte Arbeit

Leistungseinschränkungen von Älteren und das Altern der Belegschaft sind aus Sicht des Betriebsrats und des Managements akut keine gravierenden Themen. Durch die hohe Inanspruchnahme der Altersteilzeit gibt es aktuell nur wenige über 55jährige. Die Einstellung von jüngeren Mitarbeitern im Zuge der stark expandierenden Belegschaft führt zu einem relativ niedrigen Durchschnittsalter von 38,7 Jahren. Einzelfälle von Leistungseinschränkungen können bisher über gezielten Einsatz gelöst werden.

Trotzdem deuten sich vor dem Hintergrund mehrerer Rahmenbedingungen Probleme alters- und alternsgerechter Arbeit an. Betriebsrat und Management sind sich einig, dass die bereits geschilderte Konkurrenzsituation mit anderen Werken des Konzerns Produktivitätssteigerungen und Kosteneinsparungen erzwingt. Das soll über den vermehrten Einsatz der High-Speed-Maschinen und die Verlagerung der langsam laufenden Anlagen nach Polen erreicht werden. Daraus ergeben sich drei Probleme alters- und alternsgerechter Arbeit.

Einmal entfällt damit die Möglichkeit, einsatzeingeschränkte Mitarbeiter durch die Versetzung an eine Altanlage ihren Möglichkeiten entsprechend einzusetzen. Zweitens ist die Arbeit an den High-Speed-Maschinen durch eine erhöhte Arbeits- und Stressintensität gekennzeichnet. Das wird dadurch verstärkt, dass sie – anders als die Altanlagen – vollkontinuierlich gefahren werden. Daraus können sich längerfristig Gesundheitsrisiken ergeben. Drittens ergeben sich (in erster Linie) für die ältere Angelerntenbelegschaft aus den daraus resultierenden Qualifizierungsanforderungen Risiken für ihren weiteren Erwerbsverlauf. Dies gilt jedenfalls für einige Mitarbeiter, die den gewandelten Anforderungen nicht nachkommen können. Vor dem Hintergrund des Wegfalls der leichteren Arbeitsplätze und der technologischen Fortschritte wird für einige Mitarbeiter die Qualifizierungsanforderung nur schwierig zu realisieren sein. Auf diese Einschätzung sind wir auch bei Vertretern des Managements gestoßen: „Wir haben natürlich auch Einzelfälle bei uns im Betrieb, bei denen die Mitarbeiter an ihre persönlichen Grenzen stoßen und nicht mehr die notwendigen zusätzlichen Qualifizierungen für sich realisiert bekommen. Da sind wir oftmals an einem Punkt, an dem wir gucken müssen, wo wir Arbeitsplätze haben, die der Qualifikation des Mitarbeiters noch gerecht werden.“

Ein weiteres Problem alternsgerechter Arbeit deutet sich durch die bevorstehende Verlängerung des Arbeitslebens an. Bisher ist die im Jahr 2009 auslaufende Altersteilzeit in hohem Maße in Anspruch genommen worden. Das schlägt sich, wie bereits oben geschildert, in der aktuellen Altersverteilung nieder. Um einen früheren Ausstieg weiterhin zu ermöglichen, wird über die Einrichtung von Lebensarbeitszeitkonten nachgedacht. Bislang fehlt ein entsprechendes

Instrument jedoch. Deswegen ist, zurzeit jedenfalls, damit zu rechnen, dass zumindest mittelfristig mehr ältere Mitarbeiter (über 55 Jahre) im Werk beschäftigt sein werden.

Um den zu erwartenden Problemen entgegenzuwirken, wird gerade ein Konzept entwickelt, wie in Zukunft bei Wegfall der leichteren Arbeitsplätze einsatzeingeschränkte Mitarbeiter eingesetzt werden können. Danach soll diesen Mitarbeitern in Zukunft eine Tätigkeit im internen Transport angeboten werden. Ob durch ein solches Konzept Probleme alters- und altersgerechter Arbeit zureichend bewältigt werden können, ist vor dem Hintergrund der oben geschilderten Rahmenbedingungen fraglich.

## **1.2 Das Handlungsfeld als Lösungsansatz**

Welchen Stellenwert haben nun Personalentwicklung und Qualifizierung im Betrieb D im Zusammenhang mit Alt und Jung bzw. mit altersgerechter Arbeit?

„Der faire Umgang im Betrieb D besteht eigentlich darin, jedem Mitarbeiter ein Qualifikationslevel zu ermöglichen, dass er hier weiter arbeiten kann und beschäftigungsfähig bleibt und den technologischen Fortschritten folgen kann.“ (Betriebsrat). Auf diese Einschätzung stoßen wir im Betrieb D bei allen Akteuren.

Im Rahmen des Qualifizierungsprogramms werden verschiedene Schulungsmodulare wie „Pneumatik“, „Elektrik“, „Schrauben und Muttern“ oder „Hygiene“ angeboten, die jeder Anlagenbediener durchlaufen sollte. Der Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter wird einmal im Jahr in einem Personalentwicklungsgespräch ermittelt. Des Weiteren wird in Zusammenarbeit mit der IHK eine formalisierte und zertifizierte Ausbildung zum „Technischen Anlagenbediener“ vorbereitet.“ Wir haben hier Mitarbeiter, die keine technische Berufsausbildung haben, denen wir aber aufgrund ihrer guten Performance eine technische Ausbildung bezahlen möchten, dass sie dann das Kriterium erfüllen, um in einem bestimmten Team arbeiten zu können.“ (Management). Eine solche Ausbildung wie auch die Module des betrieblichen Schulungsprogramms vermitteln den Werkern eine breitere Basisqualifikation und können eine Grundlage zum Weiterlernen bilden. Sie sind ein Schritt auf dem Weg zu altersgerechter Arbeit. Durch die gewandelten Anforderungen an die Mitarbeiter und die Einstellungspolitik der vergangenen Jahre haben sich Probleme altersgerechter Arbeit angedeutet. Der Betrieb war und ist darauf angewiesen, das Qualifikationsniveau schnell zu erhöhen. Daraus resultiert eine Spaltung der Belegschaft in mehrfacher Hinsicht. Zum einen gibt es die Gruppe der typischerweise jüngeren, männlichen Mitarbeiter mit technischer Berufsausbildung, die sich durch ihre Veränderungs- und Qualifizierungsbereitschaft auszeichnet. Zum anderen gibt es die Gruppe der typischerweise älteren, angelernten Frauen, die – wie es vom Management betont wird – Veränderungsprozessen eher kritisch gegenübersteht. Qualifizierung soll vor diesem Hintergrund dazu dienen, dieser Spaltung und damit verbundenen negativen Begleiterscheinungen (wie z. B. Ungerechtigkeitsempfinden und Motivationsverlust) entgegenzuwirken.

## 2.4 Gerechtigkeitsmuster – Ausprägungen

Im Betrieb D weichen die Einschätzungen der von uns zur Diskussion gestellten betrieblichen Leitlinien<sup>11</sup> zur Thematik Leistung und Alter, die wir als Gerechtigkeitsmuster interpretieren, bei den verschiedenen Akteuren stark voneinander ab.

Von den Vertretern des Managements wird eine gleiche Leistungsanforderung unter Absehung vom Alter (Leitlinie 1) bevorzugt und als fair betrachtet. Das Lebensalter sei kein aussagekräftiges Kriterium für die Differenzierung von Mitarbeitern. Prinzipiell werde von jedem Mitarbeiter eine durchgehend hohe Leistung erwartet. Dabei könne der geleistete Beitrag verschieden sein.“ Für mich zählt, welchen Beitrag Jemand leisten kann. Möglicherweise kann ein älterer Mitarbeiter durch Erfahrung seinen Beitrag leisten. Ein jüngerer Mitarbeiter dagegen vielleicht durch seine Bereitschaft zur Veränderung und seine Leichtigkeit, neues Wissen zu erwerben.“ (Management).

Eine prinzipielle Schonung aufgrund des Alters (Leitlinie 2) wird daher vom Management scharf abgelehnt. Die Begründung enthält erneut den Akzent des möglichen Beitrags, der auf unterschiedliche Weise von Mitarbeitern erbracht werden kann: „Mir geht es wirklich darum, dass der geleistete Beitrag berücksichtigt wird. Von Senioritätsprinzipien halte ich deshalb nichts, weil ich zwischen Seniorität und Erfahrung unterscheide. Ich halte nichts davon, dass Jemand eine Anerkennung allein aufgrund der Tatsache bekommt, dass er Senior ist. Ich halte viel davon, dass Menschen eine Anerkennung dafür bekommen, weil sie Erfahrung haben. Aber nicht aufgrund eines Prinzips, das damit überhaupt nicht in Verbindung steht.“ (Management). Die Ablehnung der Leitlinie 2 wird um ein weiteres Argument erweitert. Die Schonung älterer Mitarbeiter sei in zweierlei Hinsicht kontraproduktiv. Zum einen berge sie die Gefahr von Stigmatisierung.“ In einer anderen Firma habe ich das schon mal mitbekommen wie die Mitarbeiter/innen da geweint haben und das ganz schrecklich fanden, auf das Abstellgleis gepackt worden zu sein, weil das eben auch genauso im Unternehmen kommuniziert worden ist.“ (Management). Zum anderen könne damit ein Motivationsverlust verbunden sein.“ Für die Mitarbeiter, die das vielleicht gar nicht so schlimm finden, an so einen Altentisch zu kommen, gibt es dann aber vielleicht überhaupt keine Motivation mehr, noch mal ein bisschen Gas zu geben.“ (Management).

Einzelne Managementvertreter betonen neben der geforderten durchgehend hohen Leistung auch die Berücksichtigung der Lebensumstände (Leitlinie 4). Sie diene gerade als Voraussetzung dafür, dass man durchgehend eine hohe Leistung abverlangen kann.“ Ich erfahre, dass Mitarbeiter ganz schnell zu gewinnen sind, wenn sie merken, dass man mit dem Herzen dabei ist und Entscheidungen noch ein Stück weit mit dem Herzen fällt.“ (Management). Ein Vertre-

---

<sup>11</sup> Diese Leitlinien lauten:

1. Man soll gleiche Leistung fordern, egal wie alt jemand ist. Ist das fair?
2. Man soll in der Jugend mehr Leistung fordern, dafür Älteren erlauben, einen Gang zurückzuschalten. Ist das fair?
3. Man soll in jedem Alter in etwa gleiche Leistung fordern, aber sich auch vorausschauend um Gesundheit und Qualifikation kümmern. Ist das fair?
4. Man soll in jedem Alter bei der Leistung, die man fordert, auch die Lebensumstände berücksichtigen (z. B. familiäre Verpflichtungen). Ist das fair?

ter des Managements formuliert seine eigene Leitlinie: „Hohe Leistung, egal, ob jung oder alt. Aber auch die Lebensumstände berücksichtigen.“

Das im Betriebsrat vorherrschende Gerechtigkeitsmuster enthält dagegen deutlich den Akzent „in der Jugend mehr Leistung, im Alter einen Gang zurückschalten“ (Leitlinie 2). Ein striktes Leistungsprinzip ohne Berücksichtigung des Alters und der Betriebszugehörigkeit von Personen wird vom Betriebsrat abgelehnt. Es wird betont, dass langjährige Mitarbeiter/innen durch ihre für das Unternehmen erbrachte Lebensleistung einen Anspruch auf Schutz erworben hätten. Eine Zustimmung erfährt im Betriebsrat auch die vierte Leitlinie (In jedem Alter bei der Leistung, die man fordert, auch die Lebensumstände berücksichtigen).

Nach welcher Leitlinie wird nun im Betrieb verfahren? Es ist die von einem Manager formulierte Leitlinie, die oben zitiert wurde. Dabei spielen Gesichtspunkte alters- und altersngerechter Arbeit in zweierlei Hinsicht eine Rolle. Zum einen werden mit zunehmendem Alter häufiger auftretende Leistungseinschränkungen berücksichtigt: Man versucht, dem Einzelfall gerecht zu werden. Man kann in diesem Fall von der Geltung einer „eingeschränkten Leistungsgerechtigkeit“ sprechen. Zum anderen wird altersngerechte Arbeit durch jährliche Personalentwicklungsgespräche und gezielte Qualifizierungsangebote gefördert.

## 2.5 Gerechtigkeitsmuster – Einflussfaktoren

Die von uns befragten Vertreter von Management und Betriebsrat setzen offenbar unterschiedliche Akzente in der Einschätzung von Leitlinien zur Thematik Alter und Leistung. Die Unterschiede in den präferierten Leitlinien (Management: ‚Hohe Leistung, unabhängig vom Alter, aber auch Berücksichtigung der Lebensumstände‘ – Betriebsrat: ‚Leistung unter ausdrücklicher Berücksichtigung von Seniorität und Anciennität‘) verweisen auf zwei Ursachenbündel.

Die Betriebsräte betrachten sich sehr viel stärker als das Management auch als Vertreter der Betriebstradition einer angelernten Belegschaft, die in Schichtarbeit durchaus belastende und auch monotone, repetitive Routinearbeiten ausführt und dafür durch einen vergleichsweise hohen Lohn, einen relativ sicheren Arbeitsplatz und durch Schutz bei langer Betriebszugehörigkeit entschädigt wird. In dieser Betriebstradition spielen kollektive Schutzregelungen, eingeschlossen Elemente von Seniorität und Anciennität, eine wichtige Rolle.

Die Vertreter des Managements sehen sich eher als Promotoren der Modernität bzw. Modernisierung des Betriebes, die seine Effizienz durch Einsatz modernster Technologie, durch Ausweitung von Maschinenlaufzeiten und auch durch eine miteinander verbundene Verschlinkung und Höherqualifizierung der Belegschaft erhöhen. Hochleistung und zugleich, quasi als Voraussetzung und Leistungsanreiz, Anerkennung der individuellen Besonderheiten der Mitarbeiter sind dabei zwei Seiten einer Medaille.

Das zweite Ursachenbündel bezieht sich nicht auf die unterschiedlichen Charakteristika der Belegschaftsteile, als deren Vertreter sich Management und Betriebsrat jeweils sehen, vielmehr auf den zeitlichen Horizont, den sie berücksichtigen.



Die Betriebsräte sehen, begünstigt durch eine lange Betriebsangehörigkeit und Betriebsratstätigkeit, sehr viel stärker als das Management die längerfristige Entwicklung des Betriebes und die Erwerbsverläufe und Biografien der Beschäftigten. Diese Längsschnittbetrachtung ermöglicht ihnen offenbar eine größere Sensibilität für Lebensleistungen, aber auch für längerfristig wirkende Arbeitsbelastungen.

Die Vertreter des Managements sind dem Betrieb sehr viel kürzer verbunden als die Betriebsräte. Ihnen ist eher eine auf die unmittelbare Gegenwart und Zukunft gerichtete Querschnittsbetrachtung eigen. Sie interessiert, was aktuell ist und wie die ihnen zur Verfügung stehenden Faktoren optimiert werden können. Vergangenheit wird dabei eher als zu überwindende Phase und Stufe, als in Vielem auch hinderliche Hinterlassenschaft angesehen. Ihr Umgang mit älteren Kollegen ist unsentimental, es geht nicht um ihre Verdienste, sondern um ihre aktuelle Leistung und durchaus auch darum, wie sie erhalten und befördert werden kann.

### **3 Angelernten- und Facharbeitergeneration: zwischen Annäherung und Spaltung**

In der von uns betrachteten Belegschaftsgruppe unterscheiden sich ältere von jüngeren Kohorten im Hinblick auf Qualifikation, Geschlecht und auch im Hinblick auf den Arbeitseinsatz. Diese Alterskohorten bezeichnen wir als Generationen, weil sie als unterschiedliche soziale Gruppierungen im Betrieb wahrgenommen werden, weil sie in Generationenverhältnissen und -beziehungen zueinander stehen und weil diese Verhältnisse und -beziehungen Gegenstand betriebspolitischer Überlegungen und betriebspolitischen Handelns, z. B. im Hinblick auf Qualifizierung und Einsatz, sind. Durch den Wandel von Technologien, Arbeitstätigkeiten, Qualifikationsanforderungen und betrieblichen Einstellungskriterien verursachte Unterschiede, Trennungen und teilweise auch Spaltungen von im gleichen Arbeitsbereich tätigen Belegschaftsteilen unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Verweildauer finden wir auch in anderen Betrieben unserer Untersuchung: im Betrieb C sowie im Betrieb F. Im Betrieb D ist allerdings, aufgrund der dynamischen Entwicklung der Belegschaft, anders als in den beiden anderen Betrieben, die jüngere Generation bereits in der Mehrheit und dominiert. Die ältere Generation befindet sich auf dem Rückzug.

Die betriebliche Generationenpolitik stellt im Betrieb D eine nicht leicht zu bewältigende Herausforderung dar. Zum einen machen es die kumulierten Merkmale von Geschlecht, Alter und Qualifikation einer auf Gleichstellung und gleiche Förderung gerichteten Politik nicht gerade einfach. Sie begünstigen eher die Wahrnehmung und Selbstwahrnehmung von schwierig zu überbrückenden Unterschieden. Zum anderen sind es die prägenden Erfahrungen in unterschiedlichen Phasen der Betriebsentwicklung, die eine Annäherung erschweren. Die betriebliche Politik versucht offenbar, einer Spaltung durch Qualifizierungsangebote entgegenzuwirken und, wie es die Teambezeichnungen (Expert, Sprint) nahelegen, die jeweiligen Vorzüge der Gruppierungen zu betonen.

Bei der Analyse des Umgangs mit der Thematik Leistungsgerechtigkeit im Betrieb sind wir auf deutlich unterschiedliche Akzentuierungen zwischen Managementvertretern und Betriebsrä-

ten gestoßen, die wir auch in anderen Betrieben finden. Bei Betriebsräten fanden wir ein stärker Seniorität und Anciennität betonendes Muster, das durch ihre Rolle als lebendiges Gedächtnis des Unternehmens und durch ihre Vertrautheit mit Lebens- und Erwerbsverläufen von Beschäftigtengruppen ermöglicht und begünstigt wird. Sie bringen insofern eine besondere Sensibilität für die ältere Angelerntengeneration mit. Bei Managementvertretern dagegen war ein stärker auf Leistungsanforderungen abgestelltes Muster vorherrschend, das vom Alter absieht, dafür aber individuelle Besonderheiten der Beschäftigten, auch im Interesse einer Stimulierung ihrer Leistungsmotivation, würdigt. Diese Akzentuierung kommt möglicherweise eher der jüngeren Facharbeitergeneration zugute. Ist diese Interpretation richtig, dann würden die Betriebsparteien sich ergänzende generationenpolitische Rollen einnehmen.

## Fallstudie Betrieb E: Endmontage in der Automobilindustrie

Die Stammbesellschaft des 1990 neu gegründeten Werks ist seit Mitte der 1990er Jahre praktisch nicht mehr ergänzt worden. Es handelt sich also um einen alternden „Ein-Generationen-Betrieb“, in dem die Austritte durch Inanspruchnahme der Altersteilzeit weitgehend durch Leiharbeiter ersetzt werden.

### 1 Betrieb, Berufsgruppe und Handlungsfeld

In dieser Fallstudie beschäftigen wir uns mit Montagearbeitern/innen in der Automobilindustrie, genauer der Fertig- und Endmontage eines PKW-Herstellers in Ostdeutschland. Es geht um die Gestaltung – so paradox das klingen mag – altersgemischter Gruppen in einer weitgehend altershomogenen Belegschaft. Einen Schwerpunkt legen wir auf die sich wandelnde Rolle der Leiharbeiter im Betrieb, die in diesen Gruppen das „junge Element“ in der mittlerweile gealterten, ehemals „olympiareifen“ Stammbesellschaft darstellen.

| Überblick zur Fallstudie E    |   |                         |
|-------------------------------|---|-------------------------|
|                               | Betrieb   | Untersuchungsgruppe     |
| Produkt/ Produktion           | PKW-Montage   | Fertig- und Endmontage  |
| Beschäftigte                  | 1.800 (12% w.)                                      | 670 (10% w.)            |
| Entwicklung der Beschäftigten | Stabil (zusätzlich Leiharbeiter wg. Modellwechsels) | wie Betrieb             |
| Durchschnittsalter            | 43,3 Jahre  | 41,5 Jahre              |
| Größe des Betriebsrats        | 17, davon 4 Frauen                                  | 5                       |
| - davon freigestellt          | 4, keine Frau                                       | 1                       |
| Handlungsfeld                 |   | Altersgemischte Gruppen |
| Zeitraum der Erhebungen       |   | Dez 06 bis Jan 07       |

#### 1.1 Der Betrieb: PKW-Hersteller

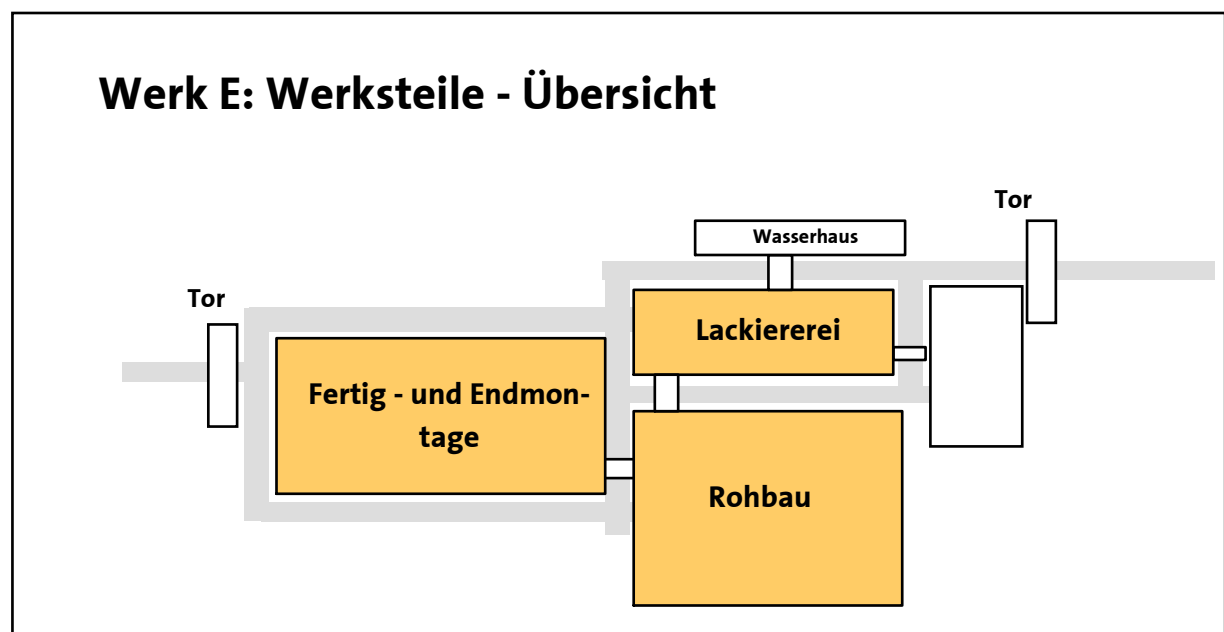
Das Werk E ist eine rechtlich selbständige GmbH in einem ausländischen Automobilkonzern. Es wurde Anfang der 90er Jahre am Rande von E-Stadt auf einem Gelände neu errichtet, auf dem für ein traditionsreiches Automobilwerk in der DDR neue Produktionsstätten geplant waren, aufgrund der Wende 1989 aber nicht mehr realisiert wurden.

#### Struktur und Entwicklung des Betriebs

Das neue Werk E ging 1992 in Betrieb. Es ist ein PKW-Montagewerk mit den Produktionsbereichen Lackiererei, Rohbau und Fertig- und Endmontage. Die Blechteile werden per Eisenbahn aus einem Schwesterwerk in Südeuropa angeliefert, da kein Presswerk gebaut wurde. Produziert wird in E-Stadt zurzeit das kleinste Modell des Konzerns nur in dreitüriger Ausführung. Die technische Kapazität beträgt – bei einer Taktzeit von rund 90 Sekunden – 180.000 Autos pro Jahr oder 260 pro Schicht.

In einem Joint-Venture des Konzerns mit dem DDR-Automobilwerk begannen 1991 ca. 200 Beschäftigte aus dem DDR-Werk die Produktion mit dem Zusammenbau von vormontierten Teilen, die aus Westdeutschland angeliefert wurden. Ab 1992 wurde dann eine neue Montagelinie aufgebaut, und die Belegschaft wurde kurzfristig auf 1. 500 Beschäftigte aufgestockt. Dazu wurden junge Metallfacharbeiter/innen bis 35 Jahre in Assessment Centern ausgewählt, später erhielten auch Bewerber eine Chance, die nur irgendeine Facharbeiterqualifikation hatten.

Die niedrige Altersgrenze war von Beginn an umstritten, wurde aber von der Konzern-Spitze gegen den Widerstand des Betriebsrats durchgesetzt, wohl in der Erwartung, dass es „sowieso niemand länger als zehn Jahre hier aushält bzw. bis er 40 ist.“ (Betriebsrat). Er bezieht sich auf eine Äußerung des Vorstandsvorsitzenden der deutschen Tochter des Konzerns aus dem Jahre 1992: „Wer dann 40 ist, geht zu Zulieferern oder als Packer in den Supermarkt.“



Trotz der vergleichsweise schnell zu erlernenden Tätigkeiten am Montageband waren die Arbeitsplätze auch für Facharbeiter außerordentlich attraktiv, weil sie gut bezahlt wurden und es nach dem wirtschaftlichen Strukturbruch infolge der Wende kaum Alternativen in der Region gab.

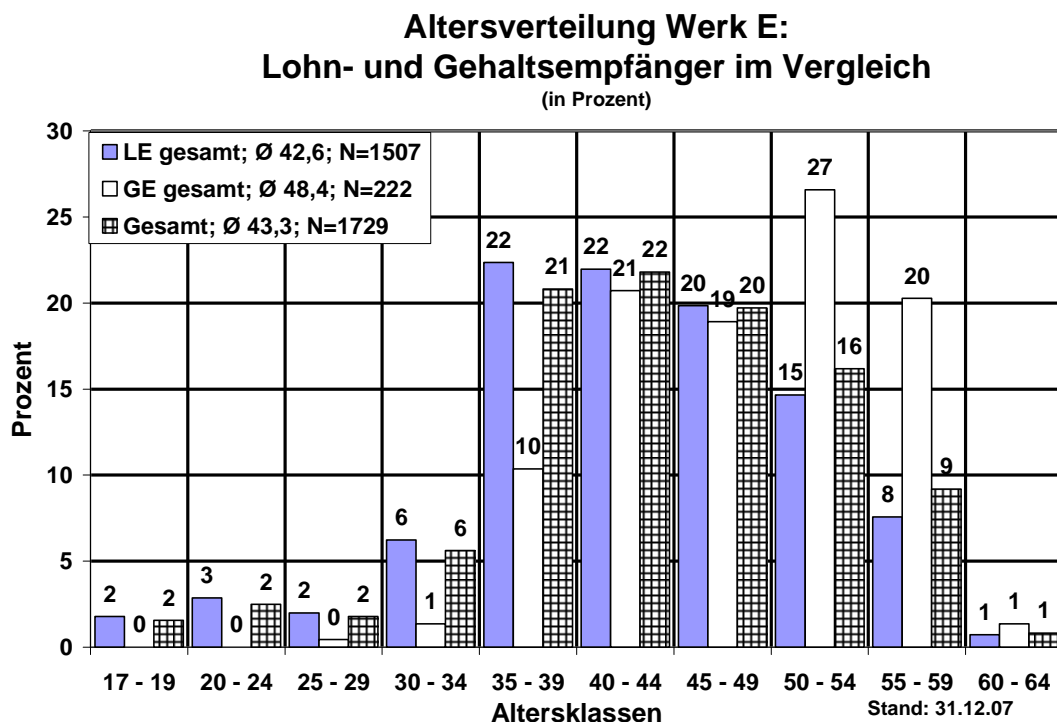
Das Werk war Mitte der neunziger Jahre zum Vorzeigebetrieb und Benchmark innerhalb des Konzerns in Europa und darüber hinaus aufgestiegen und stand lange im Blickpunkt der öffentlichen Aufmerksamkeit. Eine hoch motivierte Belegschaft hatte im kontinuierlichen Verbesserungsprozess die Leistungen ständig verbessern geholfen und eine Verkürzung der Taktzeiten ohne große Probleme bewältigt. Zehn Jahre später sieht sich der Betriebsrat aufgrund der Altersentwicklung im Unternehmen und der sich häufenden Leistungseinschränkungen in der Stammbeslegschaft einem Problem gegenüber, das angesichts der Konzernvorgaben für ihn

nur schwer zu bearbeiten ist: ohne Neueinstellungen einen Übergang von alternden, eher altershomogenen Gruppen zu altersgemischten Gruppen (mit) zu organisieren.

### Belegschaft

1994 und 1995, mit Einführung einer dritten Schicht als Dauernachtschicht, wurde die Belegschaft noch einmal um knapp 300 Mitarbeiter auf den Endstand von rund 1800 Beschäftigten aufgestockt, darunter sind auch die gut 200 Angestellten in der Verwaltung. Zwölf Prozent der Belegschaft sind Frauen: Zehn Prozent der Lohnempfänger und 24 Prozent der Angestellten.

Im Jahr 1999 hatte die Konzernleitung einen strikten Einstellungsstopp für alle Werke verfügt, der auch zur Zeit unserer Erhebungen noch galt. Während der Zeit des Einstellungsstopps wurde notwendiges neues Personal (Ersatzbedarf, Unterstützung bei Modellwechsel) nur noch zeitlich befristet eingestellt, später (ab 2000) dann nur noch AÜG-Kräfte<sup>12</sup> angeheuert. Die eigene Ausbildung mit zehn Auszubildenden pro Jahr ist zwar sehr klein – eine Ausbildungsquote von ungefähr zwei Prozent –, die Ausgebildeten werden aber regelmäßig übernommen.



Diese Personalpolitik hatte Folgen für die Altersstruktur: Das Durchschnittsalter stieg von ursprünglich unter 34 Jahren auf jetzt über 43 Jahre; nur gut fünf Prozent der Beschäftigten sind heute jünger als 30 Jahre; 12 Prozent sind unter 35, aber mehr als doppelt so viele über 50 Jahre (gut ein Viertel), und das trotz der hohen Beteiligung am vorzeitigen Austritt in Altersteilzeit. Die größten Gruppen sind in den drei Altersklassen zwischen 35 und 50 Jahren mit jeweils mehr als 20 Prozent, zusammen gut 60 Prozent. Während sich die Altersverteilung der Männer

<sup>12</sup> Sogenannte Leiharbeiter nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG).

und Frauen nicht wesentlich unterscheidet<sup>13</sup>, fällt vor allem das hohe Durchschnittsalter der Angestellten ins Auge: 48,3 Jahre. In dieser Beschäftigtengruppe ist fast die Hälfte älter als 50 und es gibt nur einen unter dreißig und weitere fünf unter 35 Jahren. Das ist Folge der Tatsache, dass in diesem Berufsfeld nicht ausgebildet wird, zugleich ein allgemeiner Einstellungsstopp besteht.

### **Betriebsrat und industrielle Beziehungen**

Der Betriebsrat wurde in Persönlichkeitswahl gewählt (eine IGM-Liste), er hat 17 Mitglieder, darunter vier Frauen. Vier Mitglieder sind freigestellt, davon drei in den Bereichen, alle stammen aus der ursprünglichen DDR-Belegschaft.

Die Betriebsratsmitglieder schildern den Betriebsrat als kooperationsbereites, pragmatisch und geschlossen handelndes Gremium, in dem es sicher Meinungsverschiedenheiten, aber keine politischen Fraktionierungen gebe. Die Arbeit wird – gemessen an dem, was andere Betriebsräte im Konzern oder der Branche, vor allem aber in der Region erreichen – als erfolgreich bewertet. In Bezug auf unseren Gegenstand heben sie etwa hervor, dass es bisher zu keinen Kündigungen gekommen ist, zu keinen Lohneinbußen, dass eine Integrationsvereinbarung verabschiedet wurde und praktiziert wird, in den meisten Fällen für Leistungseingeschränkte alternative Arbeitsplätze gefunden werden konnten und zuletzt die Reservierung von Arbeitsplätzen eines Bereiches für Einsatzeingeschränkte erreicht wurde, und das alles unter schwierigen Rahmenbedingungen.

Das Verhältnis zum Management wird als kooperativ erlebt. Allerdings habe das örtliche Management nur enge Entscheidungsspielräume, und die Geschäftsführung vor Ort wechsele alle zwei Jahre. Deshalb sei es wichtiger, gute Beziehungen zur deutschen und europäischen Konzernspitze zu halten. Über die verfüge der Betriebsratsvorsitzende. Viele dieser Kontakte rührten aus der Zeit, als diese Spitzenmanager in E-Stadt gearbeitet haben. Die industriellen Beziehungen im Werk E seien durchaus auch emotional geprägt, menschlicher gefärbt als an anderen Standorten.“ Jeder, der hier in E-Stadt war, ob als Manager oder als Mitarbeiter, der war am Ende gerne hier und hat der Zeit nachgetrauert.“ (Betriebsrat)

## **1.2 Die Berufs-/Tätigkeitsgruppe: Arbeiter in der Endmontage**

Im Zentrum unserer Fallstudie stehen die Montagearbeiter und -arbeiterinnen, insbesondere in der Fertig- und Endmontage (FEM). Insgesamt arbeiten im Montagebereich gut 1. 000 Werker und Werkerinnen, davon 330 im Rohbau und rund 670 in der FEM. Hinzu kommen zum Zeitpunkt unserer Erhebungen noch gut 300 Leiharbeiter, deren Zahl aber je nach Auftragslage und Produktzyklus stark schwankt. Üblich ist eher die Hälfte. Kurz vor unseren Erhebungen war gerade ein neues Modell aufgelegt worden. Nach einem Modellwechsel ist in der „Hoch-

---

<sup>13</sup> Mit zwei deutlichen Abweichungen: der Anteil der Frauen zwischen 40 und 44 Jahren ist v. a. bei den Lohnempfängern größer (28% zu 21 %), bei den Männern gilt das für die 50- bis 54jährigen Angestellten (29% zu 20%).

fahrkurve“ zusätzliches Personal notwendig, um ungeplante Abweichungen bei hohem Bestellvolumen schnell bewältigen zu können.

### **Tätigkeiten und Qualifikationen**

Die Werker in der Fertig- und Endmontage staten die fertig lackierte Rohkarosse an einem Montageband in Taktzeiten von 90 Sekunden nach Kundenwunsch aus. Überwiegend handelt es sich um ausgebildete Metallfacharbeiter/innen, die in Teams von i. d. R. fünf Leuten und einem/r mitarbeitenden Teamsprecher/in in einem bestimmten Bandabschnitt das Auto vervollständigen (z. B. Kabelbaum verlegen, Innenverkleidung oder Scheiben einsetzen etc.). Der Teamsprecher ist Springer und Kranken- oder Urlaubsvertretung. Er wird von der Betriebsleitung ernannt.

Die Werker und Werkerinnen in den drei Bereichen Rohbau, Lackiererei und Montage arbeiten in gleichberechtigten Gruppen. Alle Mitglieder beherrschen alle Funktionen in ihren Teams (zum Teil auch Tätigkeiten benachbarter Teams, weil sie dort vertreten müssen) und rotieren regelmäßig über alle Positionen im Team (fünf bis sieben „Takte“). Sie werden auch dem entsprechend gleich im Zeitlohn bezahlt. Im Lohnsystem fehlt eine Leistungskomponente, was einige Betriebsratsmitglieder schon bald als Ursache für eine vom Betriebsrat nicht zu beeinflussende Leistungsverdichtung ausmachen, die schon früh beginnt und bis heute anhält.

Die einzelnen Takte sind überwiegend in der Größenordnung von Tagen zu erlernen, so dass ein Neuer bzw. eine Neue üblicherweise nach gut zwei, drei Wochen voll einsatzfähig im Team mitarbeiten kann. Die interne Steuerung der Teams geschieht weitgehend autonom durch den Teamsprecher; monatlich ist eine Stunde Teamsitzung im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses vorgesehen.

Für die teamübergreifende Koordination von sechs bis sieben Teams an der Linie ist ein Betriebsingenieur (BI) zuständig, dem der Schichtleiter übergeordnet ist. Einem Schichtleiter sind drei BI-Bereiche unterstellt, so dass dieser in der Fertigmontage – zusammen mit „seinen“ Instandhaltern – etwa für 150 Leute zuständig ist. Der Schichtleiter ist dem Fertigungsleiter unterstellt, der für die gesamte Produktion verantwortlich ist, darüber gibt es noch die Geschäftsleitung.

### **Arbeit und Arbeitsbedingungen**

Die Werker/innen arbeiten in einer modernen, geschlossenen Halle mit geringen Umweltbelastungen, nur an einigen Plätzen gibt es kurzzeitig Lärm durch Werkzeuge. Sie montieren Teile und Komponenten unter den typischen Belastungen an einem getakteten Automobilmontageband in kurzzyklischen Teilarbeitsschritten (90 Sekunden). Ein weiteres großes Problem sind die körperlichen Belastungen in vielen Teams: Bewegen schwerer Teile wie der Frontscheibe, Zwangshaltungen, weil sich in einigen Bereichen die Arbeitshöhen am Band nicht verstellen lassen, oder die Werker müssen sich für bestimmte Tätigkeiten in den Innenraum jedes Fahrzeugs (260-mal pro Schicht) hineinbeugen oder innerhalb einer Taktzeit hineinklet-

tern, das Teil montieren und wieder aussteigen. Man beachte: Hier wird das kleinste Modell des Konzerns montiert.

Produziert wird in den Montagebereichen in drei Schichten von montags bis freitags, bei guter Auftragslage auch samstags in zwei Schichten. Gut zwei Drittel der Belegschaft arbeiten zweischichtig, das andere Drittel seit Mitte der 1990er Jahre in Dauernachtschicht. Ohne die Belastungen von zweifacher Wechselschicht herunterspielen zu wollen, diese Dauernachtschicht nun schon über mehr als zehn Jahre ist sicher eine extrem hohe psychische und physische Belastung. Die Chance einer Versetzung von Dauernachtschichtlern in die Zweifachschichtfahrweise ist praktisch gleich Null, da sie meist niemanden finden, der mit ihnen tauschen will. Auch die hohen Nachtschichtzuschläge sind dafür kein Anreiz.

Angesichts dieser zum Teil problematischen Belastungen, dem Defizit an Arbeitsplätzen mit andersartigen Belastungen im Werk und in Verbindung mit der Einstellungspolitik des Unternehmens – es werden nur die wenigen Ausgebildeten eingestellt, die zum Teil wegen fehlender Perspektiven das Unternehmen schnell wieder verlassen, ansonsten nur Leiharbeiter – wird die Altersstruktur immer mehr zum Problem. Das wird sich dann noch verschärfen, wenn die Möglichkeiten zum vorzeitigen Ausstieg für die Berechtigten nicht mehr attraktiv genug gestaltet werden können und die Bereitschaft zur Inanspruchnahme sinkt.

### **1.3 Das Handlungsfeld: Altersgemischte Gruppen**

Als Handlungsfeld haben wir mit dem Betriebsrat die Erhaltung bzw. Neukonstituierung altersgemischter Gruppen in einer alternden Belegschaft gewählt, in denen auch Leistungsgehinderte auf Dauer arbeiten können.

Bis zum Zeitpunkt der Erhebungen konnten für fast alle Leistungseingeschränkten individuelle Lösungen gefunden werden. Grundlage dafür sind eine Betriebsvereinbarung zur Beschäftigung von gesundheitlich eingeschränkten Mitarbeitern und eine Integrationsvereinbarung der deutschen Konzerntochter für ihre deutschen Standorte. Aber die Möglichkeiten werden enger. Angesichts der Zuspitzung des Problems hatte der Betriebsrat schon vor geraumer Zeit einen Arbeitskreis gebildet, der Vorschläge zur Lösung erarbeiten soll.

Folgende Rahmenbedingungen begrenzen die betrieblichen Gestaltungsmöglichkeiten:

- Die altershomogene Belegschaft. Die vom Management bei Gründung des Werkes erwartete Fluktuation trat wegen der schlechten regionalen Arbeitsmarktbedingungen nicht ein, die Belegschaft altert unwiderruflich gemeinsam. Das Problem wird verschärft durch den zentral verordneten Einstellungsstopp im Konzern seit 1999. Seitdem gibt es keine (nennenswerten) Neueinstellungen mehr; für Austritte (in Altersteilzeit) und als Anfahrreserve werden nur noch Leiharbeiter angeheuert.
- Benchmarks im Konzern. Zentrale Kennzahl im Werksvergleich im Konzern ist die Anzahl der Werkerstunden, die benötigt werden, um ein Auto zusammenzubauen. Das führt im Wettbewerb der Werke dazu, dass einzelne Abschnitte der Produktion an Fremdfirmen ver-



geben werden – häufig sind das diejenigen Abschnitte, die vom Takt der Fertigungslinie entkoppelt sind, wie z. B. das Tür-Modul oder andere Vormontagen.

- Geringe Varianz in den Tätigkeiten. Das Werk ist, wie gesagt, ein reines Montagewerk. Damit sind aufgrund des begrenzten Spektrums von verschiedenartigen Tätigkeiten die Grenzen von organisatorischer Arbeitsgestaltung schnell erreicht. Ein Belastungsausgleich durch Wechsel zwischen unterschiedlich belastenden Arbeiten ist nur begrenzt möglich. Der überwiegende Teil der Tätigkeiten ist Montagearbeit am getakteten Band, die vor allem einseitig den Stützapparat und die Gelenke der Beschäftigten beansprucht; nur in der Lackiererei gibt es wenige Arbeitsplätze mit andersartigen Belastungen.

Darüber hinaus lässt sich im Werk eine schleichende „Entreichung der Arbeit“ feststellen. Die Arbeitsinhalte in den einzelnen Funktionsgruppen und –abschnitten und im Werk insgesamt werden immer mehr abgemagert, und dies führt zu immer einseitigerer Belastung, immer geringeren Chancen, belastungsausgleichende Tätigkeiten zu finden. Folgende Entscheidungen untermauern diesen Eindruck:

- „Modullinien“ und Komponentenmontagen, die nicht so stark taktgebunden sind, werden endgültig an Fremdfirmen vergeben, entfallen damit als alternative Arbeitsplätze für Leistungsgeminderte aus der Stammelegschaft.
- Der Konzern gibt vor, dass Instandhaltung und Qualitätssicherung organisatorisch separiert bleiben oder werden müssen, damit wird Mischarbeit erschwert.
- Das Produkt, das über die Linie läuft, wird immer weiter abgespeckt, Fahrzeuge mit Schiebedach oder mit fünf Türen werden nicht in E-Stadt gefertigt. Damit wird die mögliche Varianz von Arbeiten in bestimmten Bandabschnitten weiter eingeschränkt.

Wir unterstellen nicht, dass hinter diesen Tendenzen eine bewusste Strategie des Managements im Konzern steht, die Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung zu begrenzen, sie sind aber unter der zunehmenden einseitigen Belastung für die älter werdenden Werker/innen verhängnisvoll. Andererseits scheint die Konzernspitze keine Spielräume zuzulassen, selbst „aus guten Gründen“ die zentralen Vorgaben an die örtlichen Bedingungen anzupassen, sie standortspezifisch zu modifizieren, wie uns auch Betriebsräte aus anderen Werken des Konzerns berichtet haben.

## **2 Gerechtigkeitsmuster im Umgang mit Alt und Jung im Betrieb**

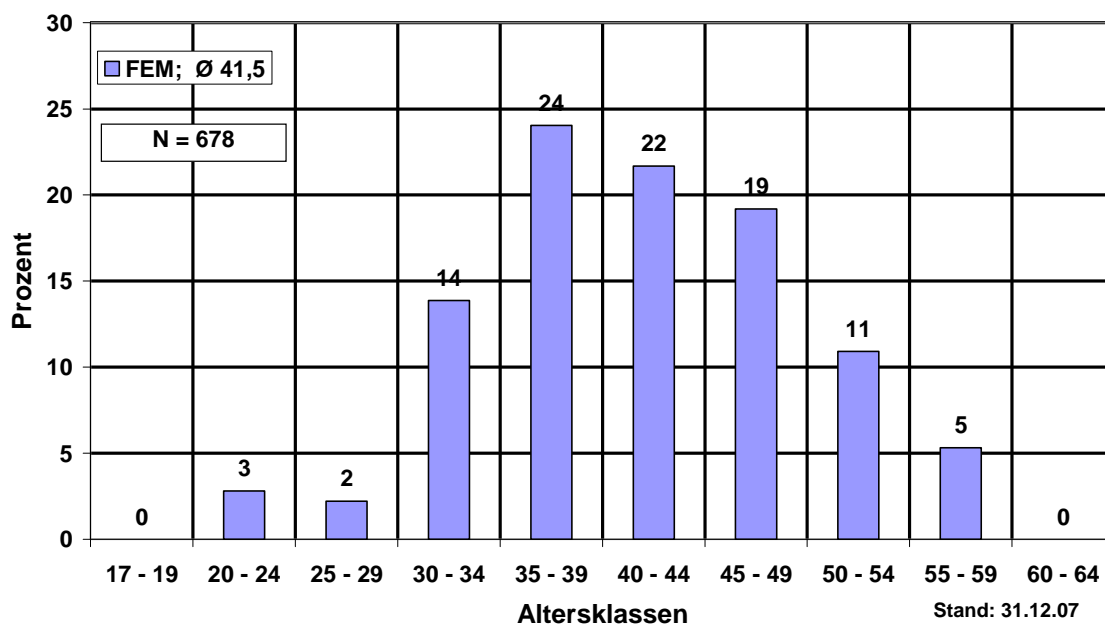
### **2.1 Alt und Jung - Generationen im Betrieb**

Schauen wir uns zunächst die Altersstruktur des engeren Untersuchungsfeldes, der Fertig- und End-Montage (FEM), an. (s. Grafik, eine fast identische Altersverteilung finden wir im Rohbau). Aus der Grafik lassen sich gut die Phasen der Einstellungspolitik im Unternehmen ablesen. Die wenigen Älteren, nur 16 Prozent sind älter als 50 (niemand über 60 Jahre, Folge der hohen Be-

teilung an Altersteilzeit), stammen aus der Zeit des Joint-Ventures, als die Altersbegrenzung für Neueinstellungen noch nicht galt. Es wurden auch Mittelalte und Ältere aus der Vorläufer-Fabrik in der DDR übernommen. Fast zwei Drittel der FEM-Mannschaft ist jetzt im „besten Alter“, also 35 bis 50 Jahre alt. Das sind die ehemals Jungen unter 35, die in der Expansionsphase 1992 bis '95 eingestellt wurden. Die fünf Prozent jünger als 30 bzw. das knappe Fünftel jünger als 35 Jahre sind die eigenen Ausgebildeten, die auch nach der Ausbildung im Betrieb geblieben sind.

Der Begriff Generationen wird im Betrieb nicht gebraucht. Nach Wahrnehmung und Interpretation der meisten unserer Gesprächspartner gibt es auch nur eine Generation, nämlich die ehemals jungen Neueinstellungen aus der Expansionsphase. Sie machen auch zwei Drittel der Belegschaft aus. Die Jüngeren (unter 35 Jahre) werden nicht als neue Generation angesehen. Es handelt sich um eine sehr kleine Gruppe, von Jahr zu Jahr kommen nur Einzelne hinzu und von der Qualifikation her unterscheiden sie sich nicht von ihren Vorgängern.

**Werk E: Altersstruktur in der Fertig- und Endmontage (FEM)**



Schon eher werden die allmählich ausscheidenden ersten Werker aus dem Joint-Venture als Generation wahrgenommen. In der Belegschaft hatten sie sicherlich anfangs einen prägenden Einfluss. Sie waren es schließlich, die den Grundstein für die Bewältigung des Strukturbruchs gelegt haben, zeigen wollten und gezeigt haben, dass man auch in den neuen gesellschaftlichen Verhältnissen „mithalten“ kann. Wichtiger aber ist der Einfluss dieser Gruppe im Betriebsrat. Die ursprünglich sieben Mitglieder des Betriebsrats im Joint-Venture sind bis heute im Betriebsrat, anerkannt und prägend in der Meinungsbildung. Ihre betriebspolitischen Positionen in der Frühphase haben wichtige Marksteine in der Leistungspolitik des Betriebes gesetzt, wie z. B. den gleichen Zeitlohn für Alle ohne Leistungskomponente.

## 2.2 Umgang mit Alt und Jung im Betrieb

In der Entwicklungsperspektive des Managements und seiner Leistungspolitik, aber auch der des Betriebsrats (Zeitlohn ohne Leistungskomponente), war eine alternde Belegschaft nicht vorgesehen. Das erweist sich jetzt als Wettbewerbsnachteil.

Die Grundsteine für dieses heutige Dilemma im Werk E wurden schon mit den „Geburtsfehlern“ des Betriebes gelegt. Dazu zählt die geringe Fertigungstiefe (reines Montagewerk), die nur eine geringe Variabilität von Arbeitsstrukturen und Arbeitsbedingungen bereitstellt und den Einsatz unterschiedlich leistungsfähiger Mitarbeiter/innen erschwert. Dazu zählt auch die Rekrutierung einer homogenen jungen Belegschaft („Olympiamannschaft“), die die Etablierung unrealistischer Leistungsstandards begünstigte und eine kontinuierliche Erneuerung der Belegschaft verhinderte. Diese Geburtsfehler begünstigten einen vorzeitigen Verschleiß der Montagearbeiter/innen.

Verschärft wurde diese Situation durch drei parallele Entwicklungen:

- durch erhöhte Leistungsanforderungen bei einem gleichen Zeitlohn für Alle, der die höheren Leistungsanforderungen nicht verteuerte, die die Geschäftsleitung durch mehrfache Verkürzung der Takte immer wieder einleitete,
- durch eine nur scheinbare Lösung der Nachwuchsproblematik mit dem Einsatz von jungen und billigen Leiharbeitern
- und nicht zuletzt durch das Outsourcing von für Einsatzeingeschränkte geeigneten Arbeitsplätzen.

Diese Problematik wurde lange von der Geschäftsleitung nicht wahrgenommen. Dazu mögen der kurzzyklische Wechsel der Geschäftsleitungen und die heikle Verbindung der Thematik (Produktivität des Werkes) mit der Standortzukunft beigetragen haben. Die Handlungsmaxime für die Standortleitungen lautet: Im scharfen Wettbewerb der Produktionsstandorte im Konzern kann nur der überleben, der mit seiner Leistung ständig in der Spitzengruppe zu finden ist.

Aber selbst wenn die Geschäftsleitung die Probleme wahrgenommen hätte: Die zentralen Vorgaben aus der Konzernspitze ließen ihr bei den wichtigen Stellschrauben keine Entscheidungsspielräume (in Bezug auf den Einstellungsstopp, die Kennzahl Werkerstunde pro Fahrzeug, die ergonomische Gestaltung der Bandarbeit und die Vorgaben für die Arbeitsorganisation mit der Folge der „Entreichung der Arbeit“). So ist das Werk bis heute ein Werk für eine junge, olympiareife Mannschaft geblieben, aber die „Sportler“ sind älter und müde geworden, viele haben Schwierigkeiten, die Olympianorm noch zu erfüllen. Für diejenigen, die Schädigungen davon getragen haben, lassen sich zurzeit noch andere Sportarten (um im Bild zu bleiben) finden, aber bald ist auch dieses Reservoir erschöpft.

Diese für den unbefangenen Beobachter offensichtliche Problematik hat auch dazu geführt, dass engagierte Kollegen im Betriebsrat frühzeitig eine geschärfte Sensibilität für Fragen der Produktion von und des Umgangs mit einsatzeingeschränkten Kollegen/innen entwickelt haben: eine wertvolle Ressource, die nun genutzt werden kann. Der Betriebsrat muss sich aber

auch ernsthaft und vorbehaltlos der Frage stellen: Wird der Standort E durch altersngerechte Arbeitsstrukturen gefährdet? Oder von der Belegschaft her gefragt: Gefährdet eine nicht altersngerechte Arbeitsgestaltung nicht die Beschäftigungsfähigkeit Vieler?

### 2.3 Das Handlungsfeld als Lösungsansatz

Als mögliche Lösungen wurden im Betriebsrat des Werks E zur Zeit der Erhebung (Ende 2006, Anfang 2007, Rückkopplung Aug. 2007) diskutiert:

- Die Integration älterer/einsatzeingeschränkter Kollegen/innen<sup>14</sup> in die Produktionsteams ohne Änderung der Rahmenbedingungen. Das ist die jetzige Situation: gemeinsame Suche mit der Betriebsleitung nach individuell zumutbaren Lösungen.
- Die Integration älterer/einsatzeingeschränkter Kollegen/innen in die Produktionsteams mit Änderung der Rahmenbedingungen, z. B. über die Verrechnung der Minderleistung (wie es im Fall F praktiziert wird, wie wir mittlerweile wissen).
- Die Reservierung bestimmter Bandabschnitte für ältere/leistungsgeminderte Kollegen/innen bzw. Konzentration dieser in diesen Bandabschnitten, insbesondere im Bereich der nicht taktgebundenen Vormontagen.
- Die Auslagerung von Bandabschnitten oder Service-Bereichen mit Leistungsgeminderten aus der Firma und Bildung einer GmbH in der Werk E GmbH („Werk E-Service-GmbH“) bzw. von speziellen Kostenstellen.
- Andere Vorschläge, wie z. B. die Gründung einer Integrationsabteilung.

Diese Lösungen schließen sich nicht gegenseitig aus, sind zum Teil miteinander kombinierbar. Als wir im Werk E erhoben, fanden wir folgende Situation vor:

Die Integrationsbemühungen für Einzelne in die vorhandenen Teams kommen allmählich an Kapazitätsgrenzen. Es wird immer schwerer, Arbeitsbereiche bzw. Teams finden, in denen nicht voll Leistungsfähige angemessen eingesetzt werden können. Da sie nur einen Teil der Tätigkeiten im Team ausführen sollen oder können, kommt es zu ersten Konflikten mit denjenigen, die deren Minderleistung ausgleichen müssen, dafür aber den gleichen Lohn bekommen – handelt es sich um Leiharbeiter, bekommen sie sogar weniger Lohn und haben zudem noch mindere Rechte. Eine Verrechnung der Minderleistung (2. Spiegelstrich) wurde vom Betriebsrat schon im Vorfeld verworfen, weil dies Verfahren die Gruppenarbeit und das dazu vereinbarte Lohnsystem („gleicher Lohn im Team“) in Frage stellt. Zur Alternative im 3. Spiegelstrich wurde mit der Geschäftsleitung vereinbart, in der MEA<sup>15</sup> einen Bereich zu schaffen, in dem vorrangig Leistungsgeminderte arbeiten sollen. Unklar ist aber, wie mit den Leistungsfähigen, die in die-

<sup>14</sup> Obwohl die Betriebsräte in der Diskussion sauber zwischen Älteren und Leistungsgeminderten zu unterscheiden wissen, hat sich im internen Sprachgebrauch eingeschlichen, diese beiden Begriffe synonym zu verwenden – mit einer gewissen Berechtigung, denn die Leistungsminderung tritt gehäuft bei (betriebs-)älteren Beschäftigten auf als Folge der einseitigen Belastungen der Bandmontagearbeit.

<sup>15</sup> MEA: Motorenendausrüstung – die Geschäftsleitung wollte diesen Bereich, wie schon andere Vormontagen, an Fremdfirmen vergeben.

sem Bereich arbeiten, zu verfahren sei. Und es gibt unter den Betriebsräten Zweifel, ob in diesem Bereich wirklich weniger belastende Arbeitsbedingungen herrschen. Daneben verfolgte der Arbeitskreis im Betriebsrat weiter die Idee einer Integrationsabteilung, in der „Angeschlagene“ auf für sie geeignete Tätigkeiten vorbereitet werden sollen. Verschärfend kam noch hinzu, dass die Alterszeitregelung bald auslaufen drohte und damit die Älteren (ab Jahrgang 1954) länger unter den wachsenden Belastungen würden arbeiten müssen. Eine Lösung für die dann entstehenden Probleme war nicht in Sicht.

In der Diskussion im Betriebsrat schälten sich drei grundsätzlich mögliche Wege des Umgangs mit einsatzeingeschränkten Kollegen/innen bei Gruppenarbeit heraus:

- ihr Verbleib im angestammten Team,
- die Reservierung bestimmter Arbeitsstrukturen/Bandabschnitte für sie,
- ihre Zusammenfassung in einer Integrationsabteilung.

Keiner dieser drei Wege wird allerdings von unseren Gesprächspartnern eindeutig bevorzugt. Der Verbleib im Team ist zwar aus einer Reihe von Gründen der „heimliche Favorit“. Genannt werden der gewünschte und wünschenswerte soziale Zusammenhalt von gewachsenen Teams, die geschätzte und zum Teil auch praktizierte Solidarität und wechselseitige Hilfe unter den Kollegen und nicht zuletzt, dass eine Leistungsregulierung auf einem mittleren, mittelfristig auch realistischen Standard durch eine Mischung von Jüngeren und Älteren, von voll und eingeschränkt Leistungsfähigen am ehesten gewährleistet sei. Diese Lösung wird aber unter den gegebenen Rahmenbedingungen (keine Personalaufstockung bei Einsatzeinschränkung, Anziehen der Leistungsschraube, nachlassende Solidarität unter den Kollegen/innen) überwiegend als nicht machbar, als die Kollegen überfordernd, sozial unverträglich und spaltend angesehen.

Die Reservierung bestimmter Arbeitsfelder/Bandabschnitte mit ergonomisch weniger beanspruchenden Arbeitsanforderungen und/oder geringerer Leistungsintensität wird von der Mehrzahl der Gesprächspartner bejaht, die Vereinbarung mit der Geschäftsleitung über die MEA wird in dieser Hinsicht als Durchbruch angesehen. Die grundsätzliche Bejahung ist aber häufig mit Skepsis bzw. dem Aufwerfen vieler noch zu klärender schwieriger Fragen verbunden. Beispiele sind: Wer hat nach welchen Kriterien „Anspruch“ auf diese Arbeitsplätze? Was geschieht mit denen, die diese Arbeitsplätze bisher besetzen? Wie kann man verhindern, dass aus diesen Arbeitsfeldern ein Getto mit allen denkbaren negativen Folgen wird (Stigmatisierung, Selbststigmatisierung, weiterer Leistungsabfall, Konflikte zwischen den Kollegen/innen um den Zugang etc.)? Welche Folgen hat die Ausgliederung von Einsatzeingeschränkten aus den anderen Teams für diese selbst, z. B. hinsichtlich der Erwartung an deren Produktivität? Reicht die Zahl der weniger beanspruchenden Arbeitsplätze angesichts der alternden Belegschaft? Wird hier das Problem nicht insofern verharmlost, als häufig nur ergonomische Faktoren, nicht aber die ebenso wichtige oder wichtigere Leistungsdichte thematisiert wird?

Eine Integrationsabteilung nach dem Vorbild anderer (größerer) Automobilbetriebe – nicht als Endstation, sondern als Zwischen- oder Durchgangsstation, um die Reintegration vorzubereiten und zu begleiten – wird nur von einer Minderheit befürwortet. Diese Kollegen/innen beto-

nen als Vorteile u. a.: Die offizielle Anerkennung von Leistungseinschränkungen als verbreitetes und systematisches Problem und nicht als bloße Ansammlung von Einzelfällen und der so mögliche professionelle und differenzierte Umgang mit dem Problem. Dazu gehören auch die Ausschöpfung von Rehabilitationsmöglichkeiten und die Nutzung bestehender, auch finanzieller Fördermöglichkeiten. Die stärksten Widerstände gegen eine solche Lösung scheinen von der Geschäftsleitung auszugehen (Befürchtung von Sogeffekten? Imageschaden für das Werk?) Aber auch im Betriebsrat scheint dieser Weg zurzeit nicht mehrheitsfähig zu sein.

Alle drei Lösungsmodelle werden erst dann einvernehmlich durchsetzbar sein, wenn geklärt und vereinbart ist, welche Kriterien für die Integration in Teams, für die Versetzungen in belastungsärmere Bereiche und eine (vorübergehende) Beschäftigung in einer Integrationsabteilung gelten sollen.

## 2.4 Gerechtigkeitsvorstellungen der betrieblichen Akteure

Die Entwicklung der Gerechtigkeitsmuster, nicht so sehr ihre heutige Ausprägung, unterscheidet sich in diesem Betrieb von denen in unseren Fallstudien in der chemischen Industrie, aber auch vom Automobilzulieferer F. Wir haben allen Gesprächspartnern vier Leitlinien zur Diskussion vorgelegt.<sup>16</sup> Dazu haben wir sie zunächst nach ihrer persönlichen Präferenz befragt und diese begründen lassen. Im zweiten Schritt haben wir dann wissen wollen, welche der Leitlinien im Betrieb gelten und ob sich dort ein Wandel vollzogen habe bzw. zu erwarten sei.

Das strikte Leistungsprinzip ohne Ansehen der Person, des Alters, des Geschlechts etc. (Leitlinie 1) wird von fast allen Befragten als Realität des Betriebes angesehen und wurde in den ersten Jahren des Betriebsaufbaus auch von den Beschäftigten getragen. Als ohne Einschränkung zu bejahende Norm, ja als Wert, wird es aber aktuell nur von einem unserer Gesprächspartner aus dem Management vertreten. Dessen Begründung lautet: anderenfalls entstünden „Grauzonen“ der Willkür, die weder handhabbar noch gerecht seien.

Alle anderen Gesprächspartner bejahen zwar das Leistungsprinzip in dem Sinne, dass sich die Entlohnung nach dem Beitrag der Werker/innen zur Produktion zu richten habe. Sie wollen es aber ergänzt sehen durch eine Berücksichtigung von persönlichen Leistungseinschränkungen, von Lebensumständen, zum Teil auch durch Senioritätsaspekte. Sie erwarten eine Würdigung von Lebensalter und insbesondere von Verweildauer im Betrieb und von in dieser Zeit erbrachten Leistungen.

---

<sup>16</sup> Diese Leitlinien lauten:

Leitlinie 1: Man soll gleiche Leistung fordern, egal, wie alt jemand ist. Ist das fair?

Leitlinie 2: Man soll in der Jugend mehr Leistung fordern, dafür Älteren erlauben, einen Gang zurückzuschalten. Ist das fair?

Leitlinie 3: Man soll in jedem Alter in etwa gleiche Leistung fordern, aber sich auch vorausschauend um Gesundheit und Qualifikation kümmern. Ist das fair?

Leitlinie 4: Man soll in jedem Alter bei der Leistung, die man fordert, auch die Lebensumstände berücksichtigen (z. B. familiäre Verpflichtungen). Ist das fair?

Ein Problem – so viele Hinweise in unseren Gesprächen – könnte sich in der konkreten Umsetzung dieser angestrebten Mischung von Leistungsprinzip und Bedarfs- bzw. Senioritätsprinzipien ergeben. Schreibe man diese Mischung in Regeln fest, könne das eventuell zu einer nicht kalkulierbaren und nicht mehr zu bewältigenden Welle von Ansprüchen und Anspruchsberechtigten führen. Belässt man es bei nicht normierten Einzelfallregelungen, setze das nicht nur eine große Sensibilität und einen ausgeprägten Gerechtigkeitssinn der Beteiligten voraus, sondern sei auch mit der Gefahr von undurchsichtigen Begünstigungen/ Benachteiligungen und einem entsprechenden Verdachtsklima verbunden.

Dass in der Jugend mehr Leistung gefordert werden solle, dafür von älteren Kollegen/innen weniger, dieses traditionelle Muster der zeitversetzten ausgleichenden Gerechtigkeit findet weniger Zustimmung, als wir erwartet hätten. Dass von Älteren eventuell weniger Leistung gefordert werden solle, wird zwar zumeist bejaht. Aber eine Mehrleistung in der Jugend wird häufig kritisch gesehen, auch auf der Seite von Vorgesetzten. Hier spielt sicher die verbreitete betriebliche Erfahrung eine Rolle, dass übermäßige Verausgabung in jüngeren Jahren vorzeitigen Verschleiß nach sich ziehen kann und häufig nach sich zieht. Darüber hinaus wird offenbar das Tauschgeschäft „in der Jugend mehr, dafür im Alter weniger“ zunehmend nicht mehr als taugliches Modell für das eigene Leben angesehen und auch in der betrieblichen Wirklichkeit nicht mehr vorgefunden. Und schließlich scheint Vielen eine langfristige Betrachtung des (eigenen) Erwerbslebens in einem Betrieb nicht mehr realitätsgerecht zu sein.

Die Zustimmung zu der Aussage, dass in jedem Alter in etwa die gleiche Leistung gefordert werden solle, als Voraussetzung dafür aber Prävention (Erhalt der Gesundheit, Erhalt und Weiterentwicklung der Qualifikation; Leitlinie 3) betrieben werden müsse, fällt ebenfalls eher zurückhaltend aus. Dieses Modell wird zwar „eigentlich“ bejaht und am ehesten für „wünschenswert“ gehalten. Aber Viele sehen die Chancen der betrieblichen Umsetzung skeptisch. Die bisherigen Erfahrungen, ergonomische Verbesserungen am Band durchzusetzen oder der präventiven Gesundheitsförderung einen größeren Stellenwert zu geben, waren nicht sehr ermutigend und haben eher zu einer Ernüchterung geführt. Viele Anregungen wurden von der örtlichen Geschäftsleitung mit dem Verweis auf ihr begrenztes Budget und ihre engen Entscheidungsspielräume angesichts der Vorgaben des Konzerns abgewiesen.

Häufig werden Konflikte thematisiert, die sich daraus ergeben können, dass das, was für die Einen (die Einsatzeingeschränkten) als gerecht erscheint, von den Anderen (ihren Kollegen im Team) als ungerecht empfunden wird. Einsatzeingeschränkte Kollegen/innen sehen die Berechtigung einer Herabstufung im Lohn nicht ein, da sie ja für ihre Einschränkung „nichts können“ bzw. sich für den Betrieb „kaputt gearbeitet haben“. Ihre Kollegen/innen im Team empfinden es als ungerecht, dass sie mehr bzw. für diese mit arbeiten müssen, sich dadurch selbst kaputt machen, und diese das gleiche Geld bekommen wie sie. Die Mehrzahl der Gesprächspartner neigt dazu, eher die Gerechtigkeitsvorstellungen der durch Einsatzeingeschränkte höher belasteten Kollegen im Team zu teilen. Andererseits will man den Einsatzeingeschränkten insofern gerecht werden, als man ihnen keine Lohneinbußen proportional zu ihrem Leistungsverlust zumutet, sondern nur eine geringe, „symbolische“ Lohneinbuße, die die ihnen „nicht weh tut“ und die ihre Kollegen in ihrem Gerechtigkeitsempfinden zufrieden stellt.

Wie also könnte ein realitätstüchtiges und akzeptiertes Gerechtigkeitsmuster aussehen? Noch zeichnet sich keines ab. Das anfänglich gültige und weithin anerkannte Gerechtigkeitsmuster (striktes Leistungsprinzip, d. h. gleiche Leistungsanforderungen an alle, ohne „Ansehen der Person“) ist erodiert und wird zunehmend kritisiert. Ein neues Gerechtigkeitsmuster mit allgemeingültigen Regelungen und Offenheit für die flexible Handhabung von Einzelfällen muss noch entwickelt werden. Die meisten Befragten schwanken zwischen der Orientierung an einem strikten Leistungsprinzip und der Berücksichtigung der individuellen Lebensumstände einer Person.

Aufgrund der Aktualität des Themas „Verstärkter Einsatz von Leiharbeitern in den Betrieben“, und weil es in den anderen Fallstudien keine so große Rolle spielt, präsentieren wir hier eine spezielle Auswertung zu diesem Thema. Die Leiharbeiter haben zwar aufgrund ihres prekären Status „nicht das Zeug“ dazu, sich zu einer betrieblichen Generation zu etablieren, aber sie unterminieren durch ihre wachsende Bedeutung den Status der etablierten Aufbaugeneration, wie wir im folgenden zeigen wollen.

#### **Exkurs: Leiharbeiter – Vom Lückenbüßer zum Leistungsträger**

Nachdem am Ende der 1990er Jahre der personelle Endausbau des Werkes E erreicht war, änderte sich die Einstellungspolitik grundsätzlich, auch weil die Konzernzentrale 1999 einen Einstellungsstopp für alle Werke verfügt hatte, der mindestens bis 2007 galt. Neueinstellungen im Werk beschränken sich auf die zehn Ausgebildeten pro Jahr. Zusätzlich benötigtes Personal oder Ersatzbedarf für Ältere, die in die Altersteilzeit (mit wachsenden Zahlen ab 2002) vorzeitig ausscheiden, wurde zeitlich befristet eingestellt oder ab 2000, in den letzten Jahren verstärkt, über Leiharbeiter abgedeckt.

Hinzu kommt die Outsourcing -Praxis, also die Praxis, bestimmte Funktionsabschnitte im Werk an Dritte zu vergeben, in selbständige Firmen auszugliedern, um den direkten Lohnkostenanteil zu drücken. Das ist – wie in vielen anderen Firmen auch – bei den sozialen Dienstleistungen (Kantine etc.) oder dem Sicherheitsservice (Pförtner) schon lange üblich, neuerdings trifft das aber auch direkte Produktionsabschnitte oder Vormontagen. Damit entfällt auch der direkte Einfluss der betrieblichen Instanzen, einschließlich des Betriebsrats, auf die personelle Besetzung dieser Produktionsabschnitte. Und – was in diesem Zusammenhang wichtig ist – es sind vor allem Abschnitte, die nicht direkt taktgebunden sind, in denen eine größere Chance zu kleinen Erholpausen besteht, als direkt an der Montagelinie.

#### **Erste Erfahrungen mit Leiharbeit**

Als ein weiteres PKW-Modell im Werk E gebaut werden sollte, das alte Modell aber noch gut lief (1998/99), brauchte man zusätzliches Personal, das aber nur befristet eingestellt wurde, mit Verträgen von 12 bis 24 Monaten Laufzeit. Die Forderung des Betriebsrats, die Beschäftigten unbefristet zu übernehmen, wollte die Werksleitung nur erfüllen, wenn die Belegschaft auf Leistungen verzichtet hätte. Das wiederum lehnte die Belegschaft in einer Befragung ab, so dass die Verträge ausliefen und erstmals in den entstehenden Lücken Leiharbeiter eingesetzt



wurden – zunächst nur wenige, da gleichzeitig auch der Markt für die produzierten Modelle schrumpfte.

Die Erfahrungen mit den ersten Leiharbeitern waren zwiespältig. Die Sicht eines Betriebsrats: „Die ersten Leiharbeiter, die wir hatten - Anfang 2000 war das -, die sind ja gefallen wie die Fliegen. Das waren aber keine Asozialen, keine Faulen, es waren alles handwerklich begabte und gelernte Facharbeiter zwischen 30 und 45, da war keiner über 50. Ich hatte acht Stück in acht Wochen, die wurden alle wieder „aussortiert“. Da kam die Anfrage – das fand ich ganz gemein – an die Verleihfirma, die sollten uns doch gefälligst ordentliche Leute schicken, die halten ja gar nichts aus. ... Bei den jetzigen Leiharbeitern hat sich das etwas gebessert, die sind auch etwas jünger und besser ausgesucht. Aber wir haben jetzt auch den Dritten wieder, der ist jetzt noch mal in den Lack (Bereich Lackiererei) versetzt, hat noch mal einen Versuch. Der ist jung, dynamisch, sportlich, aber selbst in unserer „Versehrtenabteilung“ (ein Bandabschnitt, der nicht direkt taktgebunden ist; d. V.), wo die Alten arbeiten, kommt der eben auch nicht mit. Das ist leider so. Jetzt haben wir ihn in den Lack getan, mal sehen, wie lange der noch durchhält.“

Ähnliches schildern uns viele Betriebsräte und andere Beschäftigte: Für die ersten Leiharbeiter hat die Verleihfirma offenbar ungeprüft in ihren Pool gegriffen und (fast) jeden, der unter 45 Jahre alt war, für geeignet gehalten, in der Montage zu arbeiten. Das ging aber gründlich schief. Viele davon überstanden nicht mal die ersten Tage des Anlernens und mussten ausgetauscht werden. Die Leistungsanforderungen an die Belegschaft waren in den vergangenen Jahren bereits erheblich gesteigert worden.

Ein Linienvorgesetzter schätzt das so ein: Viele der Stammbeschäftigten bewältigen die Leistungsanforderungen nur deshalb, weil sie in sie hineingewachsen sind: „Gerade bei mir, Fertig-Endmontage, ein- und aussteigen aus dem Auto, das 260mal. Das ist schon eine Sache, die man nicht jedem Mitarbeiter zumuten kann. Wir merken das ganz deutlich ..., wir hatten ja jetzt 280 Leiharbeiter hier reingeholt vor Monaten zum Anlauf des neuen Modells. Und von der Leiharbeitsfirma kamen auch Mitarbeiter, die in dem Alter (50) waren, die haben das nicht gepackt. Unsere Leute packen das eben nur, weil sie mit dem Laden gewachsen sind.“

Ähnliche Erfahrungen hat ein anderer Vorgesetzter gemacht: „Wenn neue Leiharbeiter kamen, habe ich die immer kurz durchgeführt und ihnen gezeigt, wo sie arbeiten werden. Dann habe ich gefragt: 'Was habt Ihr denn für einen Eindruck?' Dann hieß es: 'Sieht doch gut aus, geht doch. Das kriegen wir alles hin'. Und dann kommt das böse Erwachen. Das ist immer das: Die Mannschaft, die jetzt hier ist, die ist mit der Fabrik gewachsen. Die haben sich solche Fähigkeiten und Fertigkeiten angeeignet. Es ist wirklich bewundernswert.“

In den Folgejahren hielt sich der Einsatz von Leiharbeitern in Grenzen. Austritte waren gering (kaum größer als die Zahl der neu eingestellten Ausgebildeten) und in den Jahren 2004/05 stockte der Absatz des gefertigten Modells dramatisch: statt der technisch möglichen 175. 000 Einheiten wurden nur 115. 000 Autos gefertigt. Rechnerisch hätte man eine Schicht herausnehmen können, was die Geschäftsleitung auch ins Auge gefasst hatte: man wollte sich von 300 Leuten trennen. Durch volle Ausschöpfung der Arbeitszeitreduzierung im Rahmen des tariflichen Korridors konnte der Betriebsrat das verhindern.

Das Problem Leiharbeitereinsatz kam allerdings ab Oktober 2006 mit dem Anlauf des neuen Modells wieder auf den Tisch. Eine erhöhte Personalzahl wurde erforderlich, die Geschäftsleitung war aber zu Neueinstellungen nicht bereit, angesichts des konzernweiten Einstellungsstopps vermutlich auch gar nicht befugt. So einigte man sich innerbetrieblich, vermehrt wieder Leiharbeiter einzustellen: bis zu 330; 2007 ist der Bestand wieder auf knapp die Hälfte davon geschrumpft. Seine Zustimmung dafür verband der Betriebsrat mit der Forderung, die Stundenlöhne der Leiharbeiter durch einen betrieblichen Zuschlag auf die Höhe der Stammarbeiter anzuheben. Er konnte diese Forderung (befristet bis Ende 2007) durchsetzen, allerdings ohne die betrieblichen und tariflichen Zusatzleistungen (wie z. B. Urlaubsgeld). So haben die Leiharbeiter fast gleiche Einkommen wie die Stammarbeiter, ihr Status ist aber weiterhin prekär.

### **Neue Bedeutung der Leiharbeiter**

In dieser Phase wurde deutlich, dass die Leiharbeiter eine ganz neue Bedeutung bekommen. Waren sie bisher eher randständige Lückenbüßer, so sind sie nun auf dem Wege, überspitzt formuliert, zur Achillesferse der Produktion zu werden. Es bilden sich neue Interessenkonstellationen und Konfliktlinien heraus, und die Gruppe der Leiharbeiter – nicht die einzelnen Leiharbeiter, denn sie bleiben weiterhin in ihrem prekären arbeitsvertraglichen Status – beginnt vom Rand in das Leistungszentrum zu rücken. Einzelne Leiharbeiter arbeiten nicht mehr mit dem Gefühl der Dankbarkeit, dass sie einen so gut bezahlten Job gefunden haben, sondern sehen, dass sie in strategische Positionen rutschen, zunächst vielleicht auch nur wegen der Sondersituation Anfahrphase für das neue Modell, aber eine Verstetigung dieser Entwicklung ist absehbar, wenn sich die Personalpolitik nicht ändert.

Die ehemals „olympiareife“ Mannschaft des Werks altert kollektiv. Immer mehr Stammbeschäftigte spüren die Belastungen der zehn, fünfzehn Jahre am Band, viele können einzelne Tätigkeiten nicht mehr vollwertig ausführen. Außer den eigenen Ausgebildeten wird niemand sonst eingestellt. Austritte aus Altersgründen werden nur durch Leiharbeiter ersetzt, die immer öfter wichtige Positionen übernehmen.“ Da bist Du froh, wenn Du mal solche Gelegenheiten hast, wenn Azubis neu reinkommen. Oder ... Leiharbeiter. In der ersten Welle kamen auch sehr viele junge Leute. Die haben wir natürlich auch so eingesetzt, dass wir unsere älteren Kollegen auch entlasten von Takten, die ergonomisch Probleme bereiten, und die Du auch nicht ... oder nur mit wahnsinnig viel Investitionen verbessern kannst. Da hast Du dann die Möglichkeiten, Jüngere reinzusetzen ...“ berichtet ein Linienvorgesetzter und ergänzt für die aktuelle Situation: „Da gibt es schon Unterschiede (zur Stammelegschaft). Also, wie die sich bewegen! Ich habe gesagt: 'Ich behalte Euch alle'. ... Aber ich habe denen auch schon gesagt, 'Du hast noch keine 15 Jahre hier auf dem Buckel'“.

Schon die nackten Zahlen sind alarmierend. Die 330 zusätzlichen Leiharbeiter in der Anlaufphase machen zahlenmäßig eine Produktionsschicht aus; in einzelnen Bereichen häufen sich Leiharbeiter. In einem Bereich fanden wir 15 von 40 insgesamt, und „alles junge Leute, junge Kerle, 18 bis 19 Jahre“, leistungsfähig und leistungswillig (auch in der stillen Hoffnung, vielleicht doch einmal übernommen zu werden). Ein Leiharbeiter sieht das so: „Im Team muss ich nicht mehr (als die Anderen) arbeiten, aber da man ja Leiharbeiter ist, ist man ja quasi auch

immer gezwungen, mehr Arbeit zu machen. Man wird ja mehr rum geschoben. Man muss ja quasi 5 oder 6 Takte zusätzlich können. Man muss das dann immer schnell können. Kannst Du es nicht, dann sagen sie: 'Und tschüss, Du bist zu langsam'. Da muss ich sagen, da finde ich es schon bescheiden, dass wir Leiharbeiter weniger verdienen, obwohl wir quasi noch mehr Takte lernen müssen.“

Betonen auf der einen Seite einige Stammbeschäftigte: „So lange sie (die Leiharbeiter) bleiben, sind unsere Arbeitsplätze auch sicher. So lange es so weitergeht, ist es auch für uns gut,“ so sehen Andere zunehmend Probleme: „Die (Geschäftsleitung) sagen sich: 'Ein E-Werker weniger, dann kann ich einen Leiharbeiter einstellen, das ist für mich weniger Geld, und der ist leichter abzuschieben“. Und ein Anderer ergänzt: „Das ist ja eh das größte Problem, die Belegschaft wird immer mehr gespalten. Je mehr Leiharbeiter da sind, desto uneiniger wird sich die Belegschaft. ... Es müssten die Rechte der Leiharbeiter von irgendeiner Instanz geschützt werden, von einer Gewerkschaft oder einer Art Betriebsrat. Die können sich ja nicht wehren.“ Ein Dritter: „Bei der nächsten Tarifrunde wird es ja losgehen. Da steht zwar ein Haufen Leute vor dem Tor, aber drinnen stehen noch 300 Leiharbeiter und machen die Arbeit weiter. Die ganze Belegschaft wird gespalten.“ Und ein Vierter: „Das ist vielleicht das, was die Geschäftsleitung erreichen will: die Gewerkschaften durch die Leiharbeiter zu schwächen. ... die (Stamm-) Belegschaft wird immer kleiner und damit auch die Leute weniger, die in der Gewerkschaft sind. Also wird die Macht der Gewerkschaft auch in den Betrieben schwächer. Das ist ein Langzeiteffekt.“ (Äußerungen in einer Gruppendiskussion)

Noch sind die Beziehungen zwischen Stammbeschäftigten und Leiharbeitern während der Arbeit weitgehend ausbalanciert.

Die Vorgesetzten versuchen die Leiharbeiter möglichst gleich zu behandeln. Sie können aber nicht darauf verzichten, ihnen in bestimmten Fällen Arbeiten zuzuweisen, die „angeschlagene“ Stammbeschäftigte nicht mehr bewältigen können: „Ich sage das den Leuten hier immer gleich: ‚Der kann nicht mehr, und wenn ich Dir das sage, dann ist das auch so. Der gibt sein Bestes'. Die müssten eigentlich zu zweit den einen Takt machen, aber wenn ich so etwas einmal offiziell anspreche, dann bin ich gleich derjenige, der das Unternehmen in den Ruin treibt.“

Die überwiegende Anzahl der Leiharbeiter fühlt sich von den Linienvorgesetzten und ihren Kollegen in den Teams auch als gleichwertig behandelt.“ Ich bin Leiharbeiter, ... und bin jetzt fast ein Jahr hier, erstaunlich lange, hätte ich auch nicht gedacht. Ich muss ganz ehrlich sagen, ich habe jetzt schon in verschiedenen Teams gearbeitet ... aber die Punkte, die hier angesprochen wurden, sind definitiv so. Wenn es Probleme gibt, dann greift jeder ein. Wenn ich die Arbeit eines Anderen, der jetzt mal einen Fehler gemacht hat, komplett übernehme, dann sagt der Kollege, der dahinter kommt 'Okay, los, ich habe die Arbeit jetzt schon für Dich gemacht, mach Du vorne weiter'. Da ist also wirklich ein kollegiales Verständnis unter den Kollegen. ... Obwohl ich nur Leiharbeiter bin, aber ich bin wirklich ein Teammitglied, und man merkt nicht, dass man von draußen kommt. Man ist richtig drin ...“ Andere sehen das skeptischer: „Das kann vom einen Tag zum Nächsten sein (dass ich rausfliege). So lange der Takt und die Arbeit da ist und nicht etwa aufgelöst oder umgetaktet wird, ist meine Arbeit noch da. Wenn aber irgendwann mal Führungskräfte, die das irgendwie zu bearbeiten haben, sagen 'Okay, da kann

man die Takte noch verengen', dann lösen die den Takt auf, dann ist die Sache für mich erledigt, wenn es für mich keinen anderen Bereich dann gibt.“

Die Stammbesellschaft ist sich überwiegend bewusst, welche wichtige Rolle die Leiharbeiter mittlerweile im Produktionssystem spielen, wie wichtig sie in der kollektiven Bewältigung der enger gewordenen Produktionsaufgaben sind.“ Uns wäre es lieber, wir wüssten, der (Leiharbeiter) bleibt noch bei uns. Das ist auch nicht ganz uneigennützig. ... wenn wir wüssten, er hat jetzt hier fünf Jahre vor sich. Also er ist noch jung.“ Ein Kollege sekundiert: „Ein Leiharbeiter, der schon zwei bis drei Jahre hier gute Arbeit tut, der müsste auch übernommen werden. Das wäre der richtige Weg, um neue Leute rein zu kriegen. Man sieht doch nach zwei bis drei Jahren, ob der Mann gut ist oder nicht. Als wir eingestellt worden sind, mussten wir alle einen Leistungstest von einer Woche machen. Danach haben sie schon sortiert. ...“

Aber die Beschäftigten erleben auch schon erste Konflikte: „Die ganze Belegschaft wird von Jahr zu Jahr älter, es kommen keine jungen Leute mehr dazu, außer die Leiharbeiter, ... Und die Leiharbeiter werden anders vergütet als wir, obwohl sie die gleiche Arbeit machen. Das führt ja auch schon mal zu Konflikten. Der Leiharbeiter sagt sich 'Ich mache die gleiche Arbeit wie Ihr, verdiene aber ein Drittel weniger'. Das ist der Konflikt. Jeder Junge, der jetzt hier arbeitet, weiß nicht, wie es in Jahren mit ihm aussieht. 'Kann ich die Arbeit noch machen oder nicht? Verdienne ich das Geld noch oder verdiene ich es nicht mehr?'“ Das regt Andere zur Zuspitzung an: „Ich sage, wie es ist. Ein Leiharbeiter ist hier kein Mensch. Der wird hin und her geschickt, heute da, morgen da, heute Spätschicht, morgen Frühschicht.“ „Das ist ja nicht das Problem,“ meint ein Anderer, „das Problem ist der Hungerlohn, den sie kriegen,“ was ein Dritter relativiert: „Da sind sie hier noch gut dran. Die kriegen wenigstens noch den Grundlohn. ...“

Mögen zurzeit die sich andeutenden Konflikte noch beherrschbar sein, für die Zukunft hegen viele Betriebsratsmitglieder erhebliche Befürchtungen, wenn sich die Personalpolitik nicht ändert. In den nächsten Jahren wird aufgrund der abgeschlossenen Altersteilzeitverträge fast eine gesamte Schicht den Betrieb verlassen (300 Beschäftigte). Diese Lücke ist nach deren Meinung nicht mehr mit Leiharbeitern zu füllen. So formuliert ein Betriebsrat: „Nächstes Jahr gehen ja über 100 Mann. Es muss etwas passieren, aber sie wollen ja alles auf Leiharbeiterbasis machen. Ob das zu der Teamfähigkeit beiträgt, wie wir sie jetzt erleben? Ich bezweifle das. Sicher, der Leiharbeiter ist bei uns jetzt auch integriert im Team, aber er ist immer ein Leiharbeiter, und er sagt es nicht, aber er fühlt sich so.“

## 2.5 Gerechtigkeitsmuster: Einflussfaktoren und Wandlungen

Das Werk E gehört zu den modernsten, wenn auch kleineren PKW-Montagewerken für Großserienfertigung in Deutschland. Es ist ein Automobilstandort mit gebrochener Tradition und geringen Gestaltungsspielräumen für die betrieblichen Akteure.

Mit gebrochener Tradition ist Folgendes gemeint: In vielen Gesprächen (vor allem außerhalb der direkten Erhebungen) nahmen unsere Gesprächspartner immer wieder Bezug auf die 100jährige Tradition des Automobilbaus in E-Stadt, viele zeigten sich engagiert in der Traditionspflege des Automobilwerks. Sie erlebten den Neuanfang, zunächst im Joint-Venture, dann

in der eigenen GmbH, als radikalen Bruch und zugleich als große Herausforderung. Eine handverlesene, drastisch verjüngte und hoch motivierte Belegschaft wollte beweisen und bewies, dass sie unter veränderten Rahmenbedingungen auf hohem Leistungsniveau Autos in marktfähiger Qualität bauen kann.

Das Gerechtigkeitsmuster am Start war, wahrscheinlich eher unausgesprochen als bewusst gewählt, von Gleichheit und Solidarität geprägt: In der relativ altershomogenen, fachlich gut qualifizierten Belegschaft konnten und sollten deshalb alle die gleiche Leistung bringen und dafür auch gleich behandelt werden. Das war auch der Hintergrund für die Einführung von Gruppenarbeit an den Fertigungslinien mit gleichem Zeitlohn für Alle. Auf dieser Basis und einer hohen Motivation zu zeigen, dass man auch in der „neuen Gesellschaft“ den Anforderungen gerecht wird, wurden gemeinsam Vorschläge zur Produktivitätssteigerung erarbeitet und Leistungserhöhungen souverän bewältigt. Mitte der neunziger Jahre war das Werk und seine Belegschaft der Benchmark im Konzern.

In dieser Anfangsphase deckten sich die Gerechtigkeitsmuster bezogen auf Alter von Geschäftsleitung und Belegschaft weitgehend: „Man soll gleiche Leistung fordern, egal, wie alt jemand ist,“ war die fast selbstverständliche Leitlinie. Erst als sich mit dem Älterwerden die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten differenzierte, wurde dieser unausgesprochene Konsens brüchig.

Die von uns in die Diskussion gebrachte zweite Leitlinie: „Man soll in der Jugend mehr Leistung fordern, dafür Älteren erlauben, einen Gang zurückzuschalten“ war aber angesichts der Leistungsentwicklung in den ersten Jahren keine wirkliche Alternative. Es ist zurzeit nicht sichtbar, woher die Jungen kommen sollen, die den Alten mit Leistungseinschränkungen „den Rücken frei halten“. Die Leiharbeiter können es – gerechterweise – nicht sein, weil sie unter schlechteren Arbeitsbedingungen arbeiten. Im Übrigen wird immer deutlicher, dass die Leistungsanforderungen durch die vergangene Entwicklung so hoch sind, dass auch junge Leistungsfähige Schwierigkeiten haben werden, Unterstützung für ihre älteren Kollegen (das ist ein Zusatzaufwand!) zu leisten.

Die dritte Leitlinie: „Man soll in jedem Alter in etwa gleiche Leistung fordern, aber sich auch vorausschauend um Gesundheit und Qualifikation kümmern“ trifft aufgrund der geringen Gestaltungsmöglichkeiten in diesem Werk und der zentralistischen Politik im Konzern auf erhebliche Skepsis. Die ergonomischen Gestaltungsmöglichkeiten sind durch geringe verfügbare Investitionsmittel beschränkt und organisatorische Lösungen (z. B. Arbeitsplatzwechsel) durch die weitgehende Gleichartigkeit der Belastungen in der Arbeit kaum sinnvoll möglich.

Da die Prognose des Vorstandsvorsitzenden beim Start des Werkes („mit 40 Jahren an den Packtisch“) von Beginn an kulturfremd war und der Erwerbsperspektive von deutschen Arbeitnehmern widerspricht, aber auch kaum attraktive alternative Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem regionalen Arbeitsmarkt zu den im Werk E herrschenden Bedingungen zu finden sind, müssen die betrieblichen Akteure die sich verengende Spirale mit betrieblichen Maßnahmen bewältigen. Es sind Zweifel angebracht, ob das auf Dauer unter den vom Konzern gesetzten Maßstäben und Regeln gelingen kann.

Noch herrscht Konsens darüber, dass die Beschäftigten sozialen Schutz genießen, niemand ohne soziale Absicherung (Abfindung) entlassen wird. Genauso unbestritten ist, dass für jede/n Beschäftigte/n eine alternative Weiterbeschäftigung gefunden werden soll, wenn er/sie in seinem/ihrem anstammten Team nicht mehr arbeiten kann. Oberste Handlungsmaxime des Betriebsrats ist und bleibt in diesem komplizierter werdenden Handlungsfeld die Sicherung des Standorts, aber es fragt sich, wann unter dem Damoklesschwert des konzernweiten Benchmarkings und der Bewerbung des Werks für ein neues Modell diese Gerechtigkeitsprinzipien infrage gestellt werden (müssen).

### **3 Ungewisse Perspektive in einem Ein-Generationen-Betrieb**

Beim Werk E handelt es sich um eine moderne Montagefabrik für PKW. Vom Vorzeigewerk des Konzerns Mitte der 1990er ist es mittlerweile zu einem „normalen“ Mitbewerber geworden und steht nun an der Schwelle, im Leistungswettbewerb nur noch schwer mithalten zu können. Der Wettbewerbsvorteil einer altershomogenen „olympiareifen Mannschaft“ im Konzern scheint nach 15 bis 20 Jahren aufgebraucht zu sein.

Wesentlich dazu beigetragen haben in diesem Fall die ungünstigen Ausgangsvoraussetzungen trotz der guten technischen Ausstattung: die wachsende Leistungsdichte, die von der jungen Mannschaft zunächst ohne übermäßig große Anstrengungen bewältigt werden konnte, und die geringe Variabilität der Arbeitsbedingungen in dem reinen Montagewerk. Verschärfend kommen die engen Vorgaben des Konzernvorstandes hinzu: Einstellungsstopp, die gewählten Vergleichskennzahlen im Konzern (Benchmarks), die Vorgaben in der Arbeitsorganisation und die engen Spielräume für das örtliche Management.

Beim Werk E handelt es sich um einen „Ein-Generationen-Betrieb“, wir machen hier nur eine betriebliche Generation aus. Es ist die Aufbaugeneration, also die Beschäftigten, die in den Jahren 1992 bis 1995 eingestellt wurde, um die volle Produktion aufzunehmen. Danach sind nur wenige Neue eingestellt worden, nämlich fast ausschließlich die zehn Auszubildenden pro Jahr. Dadurch unterscheidet sich dieser Ein-Generationen-Betrieb von anderen in unserem Sample, in denen die Entstehung des Ein-Generationen-Betriebs eher Folge fehlender Einstellungen aufgrund des Abbaus von Beschäftigung war (z. B. Fall B), während hier das Personalsoll mit der großen Einstellungswelle erreicht war.

Die Mitglieder der Aufbaugeneration sind zurzeit in dem „besten Alter“, überwiegend 35 bis 50 Jahre alt, und sie halten sich mit Recht zugute, bewiesen zu haben, dass sie in der neuen Gesellschaftsordnung nach der Wende „angekommen“ sind und marktfähige, qualitativ gute PKW bauen können wie ihre Kollegen im Westen der Republik, ja sogar durch gemeinsame Anstrengungen das Leistungsniveau soweit gesteigert haben, dass sie jahrelang Spitzenreiter im Konzern waren. Wir können davon ausgehen, dass diese Generation stark von den ersten 200 Beschäftigten des Joint-Venture-Unternehmens („Joint-Venture-Gruppe“) geprägt ist, das 1991 die Montage von vorgefertigten Baugruppen aufgenommen hat. Indiz dafür ist, dass viele Betriebsratsmitglieder aus dieser Gruppe stammen. Aber als eigenständige Generation spielt die Gruppe keine Rolle mehr. Sie ist kaum mehr wahrnehmbar, hat ihre besondere Iden-

tität (z. B. ihre anfänglich regelmäßigen Treffen außerhalb der Arbeitszeit) weitgehend abgestreift und ist in der herrschenden Generation aufgegangen. Sie hat auch kaum differenzierende Merkmale gegenüber den später eingestellten Teilen der Aufbaugeneration. Beide Gruppen sind Fachkräfte und stammen überwiegend aus dem Vorgängerwerk der DDR. Nur im Alter gibt es deutliche Unterschiede: Bei der Joint-Venture-Gruppe handelt es sich vorwiegend um die Älteren in der Belegschaft, die auch zum Zeitpunkt der Einstellung schon „älter“ gewesen sein können und die zum Teil den Betrieb auch schon über Altersteilzeit verlassen haben. Die Nachfolger, die nach 1992 eingestellt wurden, waren zum Einstellungsdatum nicht älter als 35 Jahre, meist deutlich jünger.

Auch am anderen Ende der Altersskala hat diese Aufbaugeneration eine hohe Assimilationsfähigkeit. Die wenigen Nachrücker in den Jahren nach 1995 aus der eigenen Ausbildung werden in die herrschenden Muster einsozialisiert. Ihre Zahl ist zu gering und typische Unterscheidungsmerkmale fehlen, so dass sie keine Chance zur Ausbildung einer eigenen Generationenidentität haben. Das könnte sich aber in den nächsten Jahren ändern, falls die Lücken, die durch vorzeitigen Austritt in der Aufbaugeneration entstehen, nicht mehr durch Leiharbeiter, sondern durch junge Facharbeiter/innen geschlossen werden.

Das Gerechtigkeitsmuster der „ersten Stunde“ in der Aufbaugeneration war von einer solidarischen Leistungsorientierung (gleiche Leistung von Allen für das gleiche Geld) geprägt, aber offenbar an die junge leistungsfähige Mannschaft gebunden. Mit der erheblich gewachsenen Leistungsdichte, an dessen Wachstum die Aufbaugeneration mit gewissem Stolz selbst mitgearbeitet hat, differenziert sich das Leistungsvermögen der Beschäftigten bei zunehmendem Alter der Belegschaft. Das strikte Leistungsprinzip der ersten Jahre erodiert, und vorsorgende und bedarfs- oder senioritätsorientierte Gesichtspunkte kommen in den Blick. Es wird immer deutlicher, dass das Muster solidarische Leistungsgerechtigkeit um diese Aspekte ergänzt werden sollte oder sogar ergänzt werden muss, wenn nicht große Teile der Aufbaugeneration aus dem Produktionsprozess ausgegrenzt werden sollen.

Mit der Leistungsdifferenzierung innerhalb der alternden Aufbaugeneration verliert diese aber auch allmählich ihre – man wäre fast geneigt zu sagen: kraftstrotzende – Definitionsmacht, und das Modell der strikten Leistungsorientierung verliert seine Basis. Immer mehr Mitglieder dieser Generation sind auf kollegiale Hilfe, individuell angepasste Maßnahmen oder kollektive Schutzregelungen angewiesen, um weiter im Betrieb arbeiten zu können. Das ursprünglich mehrheitlich geteilte Gerechtigkeitsmuster verliert seine Allgemeingültigkeit auch in der Kerngeneration. Diejenigen, die die Unterstützung für ihre Kollegen/innen leisten können, stellen das Prinzip der gleichen Bezahlung infrage, fragen sich, ob es sich wirklich um Leistungsbeeinträchtigungen handelt oder nicht vielmehr mangelnder Leistungswille bei Einzelnen vorherrscht. Diejenigen, die auf Hilfe angewiesen sind, um nicht aus dem Leistungsverbund herauszufallen, wollen eine Lohnkürzung nicht akzeptieren. Schließlich seien sie nicht für die verschleißenden Arbeitsbedingungen verantwortlich, die jetzt zu der Beeinträchtigung geführt hätten.

Welche neuen Muster sich allerdings jetzt durchsetzen werden, ist noch unklar. Die wenigen versprengten neuen jungen Beschäftigten aus der eigenen Ausbildung scheinen (noch?) nicht

zu einer Generation zusammenzuwachsen. Allein aufgrund ihrer geringen Zahl würde es ihnen schwer fallen, neue gültige Muster durchzusetzen, zumal sie – außer ihrem Alter – kaum etwas von der Aufbaugeneration unterscheidet. Sie arbeiten an den gleichen Arbeitsplätzen, haben vergleichbare Qualifikationen und Kompetenzen und denselben Status. Es kommt hinzu, dass viele von ihnen offenbar auch kein sonderliches Interesse haben, die Normen und Werte im Betrieb neu zu definieren: Sie sind eher nach außen orientiert, streben zum Beispiel ein Studium an. Die Perspektiven im Werk sind Vielen von ihnen nicht attraktiv genug.

Anders sieht es bei den vielen Leiharbeitern aus. Sie stellen zwar vermehrt die traditionellen Werte und Orientierungen in Frage, vor allem weil sie in ihrem Gerechtigkeitsempfinden getroffen sind: Trotz hoher Leistungserwartungen an sie erhalten sie weniger Lohn, und sie sind als Leistungsträger eine rechtlich randständige Gruppe. Aber ihr Status ist zu prekär, als dass sie zu einer die Orientierungen prägenden Generation heranwachsen könnten.

Wir haben es hier also mit einem Ein-Generationen-Betrieb im Umbruch zu tun. Die Aufbaugeneration kann ihre ursprünglichen Wertorientierungen und Normen realistischlicherweise nicht mehr aufrecht erhalten, weil ihre Mitglieder immer häufiger Leistungseinschränkungen bei sich selbst wahrnehmen und Schutzregelungen wegen ihrer Verdienste um den Aufbau der Firma „berechtigterweise“ einfordern. Wohin aber die Entwicklung laufen wird, ist noch unklar und stark abhängig davon, wie sich die Personalpolitik im Werk entwickelt. Die Nachrücker in der Stammebelegschaft aus der eigenen Ausbildung, haben zunächst einmal weitgehend die Muster der Aufbaugeneration übernommen, sind ein eher unbedeutender Teil von ihr geworden. Den Leiharbeitern fehlen wichtige Merkmale, um sich zu einer eigenständigen Generation zu konstituieren. Aber große Teile der „alten“ Aufbaugeneration scheiden bald aus. Die Lücke, die sie hinterlassen, kann auf Dauer kaum ausschließlich über Leiharbeiter geschlossen werden. Ob die dann möglicherweise nachrückenden Stammarbeiter aber die brüchig gewordenen Orientierungen der Aufbaugeneration übernehmen, scheint uns nicht sehr wahrscheinlich.



## Fallstudie Betrieb F: Komponentenfertigung in der Automobilzulieferindustrie

Die in diesen Werk vorherrschende vorsorgende Leistungspolitik für die angelernte Stammgeneration ist mit den für Angelerntenbelegschaften typischen Senioritätselementen (langwieriger Aufstieg auf einem schmalen Pfad, Schutz vor Abstieg bei Leistungsminderung etc.) durchgesetzt. Diese Elemente, die das Gerechtigkeitsmuster der Angelernten prägen, werden von der Nachwuchsgeneration der jungen Facharbeiter infrage gestellt.

### 1 Betrieb, Berufsgruppe und Handlungsfeld

In der Fallstudie F beschäftigen wir uns mit den Produktionsarbeitern in einer weitgehend automatisierten Fertigung eines Automobilzulieferers. Es handelt sich um einen konzernabhängigen Betrieb mit ca. 650 Beschäftigten, davon knapp 400 in der Produktion. Noch ist die Mehrzahl der Werker angelernt, seit einigen Jahren werden aber nur noch ausgebildete Metallfacharbeiter für die qualitativ hochwertige Serienproduktion eingestellt. Wir richten den Blick insbesondere auf Arbeitsgestaltung in der Produktion.

| Überblick zur Fallstudie F           |  |  |
|--------------------------------------|--|--|
|                                      | Betrieb                                | Untersuchungsgruppe                    |
| <b>Produkt/ Produktion</b>           | Teile für PKW-Abgassysteme und Chassis | Teile für PKW-Abgassysteme und Chassis |
| <b>Beschäftigte</b>                  | 650                                    | 370 (keine w.)                         |
| <b>Entwicklung der Beschäftigten</b> | stabil                                 | stabil                                 |
| <b>Durchschnittsalter</b>            | 41,1 Jahre                             | 42,2 Jahre                             |
| <b>Größe des Betriebsrats</b>        | 11, keine Frau                         |  |
| <b>- davon freigestellt</b>          | 2                                      |  |
| <b>Handlungsfeld</b>                 |  | Arbeitsgestaltung/ Gruppenarbeit       |
| <b>Zeitraum der Erhebungen</b>       |  | Apr 08                                 |

#### 1.1 Der Betrieb

Der Betrieb F gehört zu einem großen westdeutschen Familienunternehmen der Metallindustrie, das vor allem Komponenten, Module und Systeme für Automobile fertigt. Die Unternehmensgruppe hatte in den letzten fünf Jahren ein durchschnittliches Umsatzwachstum von knapp 15 Prozent per anno auf gut 6,3 Mrd. € im Jahre 2007. Sie beschäftigt weltweit ca. 23.000 Mitarbeiter (knapp 10.000 davon in Deutschland) an etwa 150 Standorten in 35 Ländern. Das Werk F zählt zu den wichtigen und großen Werken der Unternehmensgruppe und gehört zum größten Geschäftsbereich, dem Bereich Automobiltechnik, mit weltweit fast 60 Standorten und knapp 18.000 Mitarbeitern, Tendenz weiterhin steigend, und in Deutschland mit über zehn Werken und mehr als 5.500 Beschäftigten. Von den Befragten wird immer wieder hervorgehoben, dass es sich um ein soziales Unternehmen handle, in dem auch auf die Belange der Mitarbeiter eingegangen werde. Zudem habe sich der Eigentümer vertraglich verpflichtet,

nur einen kleinen Anteil des Gewinns aus dem Unternehmen zu entnehmen, was als Zeichen dafür gewertet wird, dass es ihm nicht auf kurzfristige Profite ankomme.

### **Entwicklung und Struktur des Betriebs**

Das Werk wurde 1972 auf der grünen Wiese in einer ländlichen Region gebaut. Zunächst wurden hier Heizkörper produziert. Nach Absatzschwierigkeiten Mitte der 1980er Jahre wurde diese Produktion allmählich eingestellt und eine Fertigung für Automobilteile begonnen und ständig ausgeweitet.

Heute gibt es im Werk drei Fertigungsbereiche, daneben einen Werkzeugbau für den Eigenbedarf, einen Prüfstand für Motorkomponenten und eine kleine Entwicklungsabteilung zur Weiterentwicklung von Werkzeugen und Anpassung bzw. Verbesserung der Komponenten in der laufenden Produktion.

In den Fertigungsbereichen werden drei verschiedene Produktgruppen in Großserie hergestellt:

- Komponenten für Abgassysteme, wie Krümmer,
- Fahrwerkskomponenten, wie Achsen, und
- Motorenapplikationen (u. a. Komponenten für Kühlwassersysteme).

„Wir haben hier eigentlich drei Werke in einem, ... mit drei total unterschiedlichen Produktionsphilosophien“, charakterisiert ein Manager die Situation. Die Produktion unterstützen gut 500 Roboter.

Geliefert werden die Teile vor allem an deutsche und europäische Kunden, aber es gibt auch Auftraggeber „am anderen Ende der Welt“. Produkte werden bis nach Australien oder Argentinien geliefert. Die Qualitätsstandards des Werkes sind offenbar sehr hoch, so dass Kunden für bestimmte Produkte auch hohe Transportkosten in Kauf nehmen. Für seine deutschen Kunden hat das Werk eine relativ günstige Lage („mitten in Deutschland!“ – ein Manager). Es liegt in der Nähe einer Autobahn in etwa gleicher Entfernung zu den Werken zweier großer Automobilkonzerne.

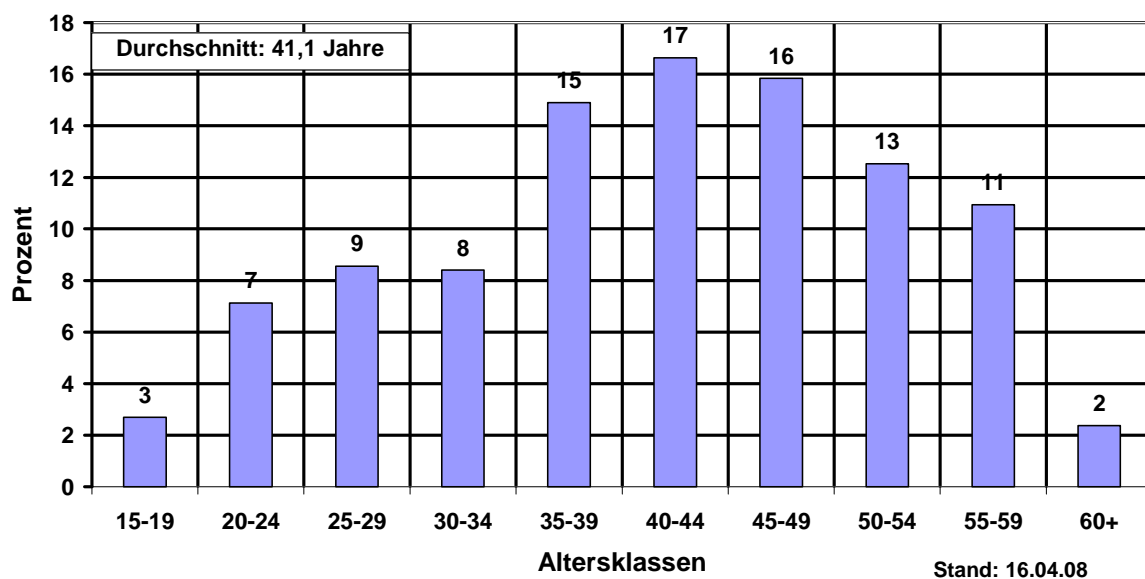
Das Werk F steht nicht nur im ständigen Wettbewerb mit Zulieferern anderer Unternehmen, sondern auch mit anderen Werken der Unternehmensgruppe, hat aber zurzeit eine günstige Position, ist eher überlastet. Neue Produkte werden in der Gruppe nach der Leistungsfähigkeit der Werke an diese vergeben. Dabei habe das Werk F bisher keine Probleme gehabt, Anschlussaufträge nach Auslaufen eines Typs zu bekommen, betont eine Führungskraft. Für einzelne Kunden hat das Werk Alleinstellungsmerkmal. „Wir sind ... in gewissen Sachen einzigartig, auch von der Technologie her. Deswegen haben wir gegenüber anderen Werken einen Vorteil. ... Zu dieser Einzigartigkeit des Werkes gehört auch, dass wir eigene Konstrukteure haben, dass wir Produkte zwar nicht grundlegend entwickeln, aber anpassen. ... Es gibt gewisse Vorgaben vom Kunden, und wir verfeinern die als eigene Entwicklung.“ (Manager)

## Belegschaft

In der Gründungsphase waren ca. 80% der Mitarbeiter früher als Schuster, Schneider, Friseure oder Bauern tätig gewesen. Nur für die technischen Servicefunktionen wurden Facharbeiter eingestellt. Das lag sicher auch daran, dass es in der Region bis dato kaum industrielle Arbeitsplätze gab, und die entsprechende Ausbildungskapazität nicht vorhanden war. Mittlerweile werden nur noch ausgebildete Metallfacharbeiter eingestellt, pro Jahr knapp unter zehn, fast ausschließlich aus der eigenen Ausbildung, mit denen die Austritte durch Altersteilzeit weitgehend kompensiert werden können.

Heute sind im Werk F etwa 650 Mitarbeiter beschäftigt, davon knapp 400 in der direkten Produktion, die anderen in den genannten internen Servicebereichen und einer kleinen Verwaltung. Dazu kommen eine Hand voll AÜG-Kräfte (Leiharbeiternehmer), ab und an Studenten als Urlaubsvertretung und manchmal Beschäftigte mit Zeitverträgen. Bis Anfang dieses Jahrzehnts wuchs die Belegschaft kontinuierlich, seitdem blieb die Beschäftigtenzahl praktisch konstant.

**Altersstruktur im Werk F**  
(in Prozent; N=631)



Die Altersstruktur der Mitarbeiter unterscheidet sich nicht wesentlich von vielen anderen Belegschaften, die in der jüngeren Vergangenheit nicht gewachsen sind und in denen das Instrument der Altersteilzeit intensiv genutzt wurde: Es gibt relativ wenige Junge (hier bis 35 Jahre) und kaum noch Ältere über 60 Jahre. Die Hälfte der Beschäftigten ist „im besten Alter“ zwischen 35 und 50 Jahren, ein Viertel älter als 50. Das Durchschnittsalter liegt bei 41,1 Jahren.

Geschäftsleitung und Betriebsrat haben vereinbart, nicht mehr als 15 AÜG-Kräfte zu beschäftigen, nur um Spitzen abzudecken. Dazu ein Manager: „Die dürfen hier keine Technologieträger sein. Das hat auch mit Haftungsgründen zu tun. Wenn Teile fehlerhaft rausgehen, wie soll ich

das dann zurückverfolgen?“ Und bei Lohnunterschieden bis 30% sei deren Motivation schwierig zu erhalten, auch die Qualifikation ließe häufig zu wünschen übrig.“ Auch die Leiharbeitsfirmen haben nicht Hunderte von topqualifizierten Facharbeitern.“ Gleichzeitig verfolgt die Werksleitung das Ziel, „Topleiharbeiter, die über ein Jahr sehr gute Arbeit gebracht haben, als Stammarbeiter einzustellen. Und das ist uns im letzten Jahr gelungen.“ (trotz konzernweiten Einstellungsstopps; d. V.). (Manager)

### **Betriebsrat und industrielle Beziehungen**

Der Betriebsrat im Werk F hat elf Mitglieder (alle männlich), davon sind zwei für den Betriebsrat freigestellt, eine weitere Freistellung geht auf das Konto Konzernbetriebsrat. Der Vorsitzende ist zugleich Gesamtbetriebsratsvorsitzender in der Automobiltechnik GmbH, stellvertretender Konzern- und Euro-Betriebsratsvorsitzender und Mitglied im Aufsichtsrat der Unternehmensgruppe. Zudem ist er noch Mitglied der Ortsverwaltung und der Tarifkommission der IG Metall. Er genießt auch über die Werksgrenzen hinaus hohe Anerkennung.

Neben dem Betriebsausschuss hat der Betriebsrat weitere Ausschüsse gebildet. Vor allem der Ergonomieausschuss, ein paritätisches Gremium aus Werksarzt, Betriebsräten, Personalleiter und Betriebsleitung, ist für unsere Fragestellung relevant. Hier werden nicht nur ergonomische Unzulänglichkeiten an den Anlagen und Maschinen behandelt und abzustellen versucht, sondern der Ausschuss wird auch vor dem Bau von Neuanlagen gehört und entwickelt immer wieder Maßnahmen und Kampagnen zur individuellen Gesundheitsförderung.

Im Werk ist der Betriebsrat als gleichberechtigter Verhandlungspartner anerkannt. Durch die starke Stellung seines Vorsitzenden auch in überbetrieblichen Vertretungsbereichen – insbesondere durch seine Mitgliedschaft im Aufsichtsrat – genießt er auch im Management hohen Respekt.

Die Arbeit des Betriebsrats konzentriert sich auf vier bis fünf Personen, wie einige der interviewten Betriebsräte beklagen, und – was ihnen noch wichtiger zu erwähnen ist: In den nächsten zwei Wahlperioden wird knapp die Hälfte der Betriebsratsmitglieder aus Altersgründen bzw. vorzeitig über Altersteilzeit aus dem Betrieb ausscheiden.

Geleitet wird das Werk von einem Werksleiter. Dieser untersteht dem Clusterleiter Nordeuropa, der neben Büros in vielen Werken seinen Hauptsitz auch im Werk F hat. Unter dem Werksleiter sind drei Betriebs-/Abteilungsleiter jeweils für einen der drei Fertigungsbereiche verantwortlich, ihnen unterstehen die Fertigungsmanager. Die beiden letzten Stufen in der Hierarchie des Werkes sind die Fertigungskoordinatoren (Meister) und Gruppensprecher bzw. Vorarbeiter.

Für das Werk ist ein Beschäftigungssicherungsvertrag abgeschlossen, der u. a. vorsieht, dass die Belegschaft in drei Jahren je 160, 120 und 90 Stunden ohne Vergütung arbeitet. Ausgenommen sind davon die Schwerbehinderten und Beschäftigte in Altersteilzeit.

## 1.2 Die Berufs-/Tätigkeitsgruppe

Im Zentrum unserer Fallstudie stehen die Werker der drei Fertigungsbereiche, die in Gruppenarbeit arbeiten. Das sind etwa ein Drittel der 370 Fertigungsmitarbeiter. Noch sind es überwiegend Angelernte, zunehmend kommen aber gut ausgebildete Facharbeiter, vorwiegend Industrie- und Werkzeugmechaniker, in die Produktion. Als Beleg für die Qualität der Ausbildung bemerkt ein Betriebsrat: „Noch nie ist Einer durch die Prüfung gefallen!“ Nach Aussagen der Werksleitung werden im Werk überdurchschnittlich viel Mittel für Weiterbildung aufgewendet, von Betriebsräten wird aber eine intransparente Vergabep Praxis und Bevorzugung von Ausgebildeten kritisiert.

### Arbeit und Arbeitsbedingungen

Die Produktion vollzieht sich in einer großen, eingeschossigen Halle. Über Teilen dieser Halle ist eine Zwischendecke eingezogen, auf der Maschinen in geringer Raumhöhe stehen. In diesem Bereich herrschen durch die aufsteigende Hitze aus dem unteren Bereich klimatisch problematische Verhältnisse. Insgesamt ist in der Fertigung ein relativ hoher Grundlärm zu vernehmen, obwohl viele Aggregate umhaust sind. Zum Handling schwerer Stücke stehen Hebezeuge oder andere Hilfsmittel zur Verfügung.

Grob lassen sich den drei Fertigungsbereichen unterschiedliche Fertigungsmethoden zuordnen: Für Abgasanlagen wird in Fertigungszellen, für Fahrwerkskomponenten an Fertigungslinien und für die Motorenapplikationen an (z. T. verketteten) Einzelmaschinen produziert. Aber ein Manager stellt als Besonderheit des Werkes dar: „Wir sind hier im Stande, gewisse Auftragsgrößen mit verschiedenen Konzepten zu bewerkstelligen. ... Selbst in ein und derselben Produktgruppe gibt es verschiedene Fertigungskonzepte. Im Fahrwerksbereich finden Sie Einzelzellenfertigung und Linien, ganz große Straßen und ... Einzelarbeitsplätze. Für verschiedene Volumengrößen ergeben sich so verschiedene Anforderungen an die Mitarbeiter mit verschiedenen Konzepten.“

Die Ersatzteilmontage für ausgelaufene Modelle<sup>17</sup> findet überwiegend an gesonderten variablen Bearbeitungsstationen statt, je nach Marktanforderungen in unterschiedlich langer Kampagnenfertigung für jedes Produkt. Manchmal werden auch Fertigungsanlagen für Ersatzteile umgerüstet. Die Ersatzteile werden auf Vorrat gefertigt und eingelagert.

Während in der Motorenapplikation überwiegend im Einzelakkord gearbeitet wird, wird die Achsfertigung von zehn bis zwölf Mitarbeitern pro Schicht in Gruppenarbeit betrieben, und die Abgaskomponenten werden von Teams mit bis zu fünf Mitarbeitern hergestellt.

Alle Produkte des Werkes werden in Großserie gefertigt. Diese Serien laufen z. T. wochenlang, um die Rüstzeiten gering zu halten. In einigen Bereichen werden Einfunktionsanlagen (für einen Typ eines Herstellers) verwendet. Diese Anlagen oder Maschinen werden speziell für ein Produkt eingerichtet und laufen dann in der Regel so lange, wie auch das Fahrzeug beim Her-

---

<sup>17</sup> Das Werk ist verpflichtet, mit Annahme eines Auftrags auch nach Auslaufen des Modells noch zwölf Jahre ausreichend Ersatzteile zu liefern.

steller gefertigt wird, in das das Teil eingebaut wird (vier bis sieben Jahre). Danach werden die Anlagen dann für andere Teile (neue Typen oder andere Hersteller) eingerichtet. Die Fertigungskapazität dieser Anlagen wird durch unterschiedliche Schichtfahrweisen an die Auftragsmenge angepasst, oder die Anlagen werden nur zeitweilig betrieben.

Die Schichtfahrweise für die Werker ist je nach Anlagenkapazität unterschiedlich, von 10 Produktionsschichten in zweischichtiger Arbeitsweise bis zu 18 Schichten in der Woche im Dreischicht-Rhythmus mit langem Wechsel (je eine Woche Früh-, Spät- und Nachtschicht und eine Woche frei), und sie wird je nach Auftragslage variiert.

### **Tätigkeiten und Qualifikationen**

Die Grundstruktur der Fertigung lässt sich kurz gefasst etwa so beschreiben: es werden vorgestanzte, maßhaltige Blechteile oder Rohre angeliefert, die in verschiedenen Verfahren verformt werden, in Tiefziehpressen oder neuerdings vermehrt in modernen Hydropressen. Diese Teile werden miteinander verschweißt oder verlötet, gefräst oder geschliffen, z. T. gebohrt, einer umfangreichen Qualitätskontrolle unterzogen und dann an den Kunden (einen Komponenten- oder Systemhersteller oder direkt in die Automobilfabrik) versandt.

Das Tätigkeitsspektrum der Werker in der Produktion reicht von einfachen, monotonen Einlege- und Entnahmearbeiten an Automaten oder einer Bearbeitungsstation über Mehrmaschinenbedienung bis hin zur Überwachung, Steuerung und Einrichtung komplexer Anlagen und Roboter einschließlich der Behebung von kleinen Störungen und der Programmkorrektur bzw. technischen Anpassung. Der Arbeitstakt und die Geschwindigkeit werden wesentlich von den Maschinen vorgegeben, der Dispositionsspielraum für die Werker ist gering. Zwar verfolgt die Betriebsleitung das Ziel, auch an den komplexen Anlagen die Einrichtfunktion in die Anlagenteams zu integrieren, meist arbeiten dort aber noch spezialisierte Einrichter (zuständig für mehrere Anlagen), weil viele Werker für diese Funktion (noch) nicht ausgebildet sind, zum Teil auch fürchten, diesen Schritt nicht zu schaffen.

Unter unseren Gesprächspartnern bestehen sehr unterschiedliche, kontroverse Einschätzungen über die erforderlichen Qualifikationen für die (meisten) Tätigkeiten. Einige (auch aus dem Betriebsrat und dem unteren Management) klassifizieren einen Großteil der Arbeiten als einfache Tätigkeiten, u. a. mit Verweis darauf, dass Studenten als Aushilfe die Tätigkeiten „in drei Tagen lernen und nach vier Wochen beherrschen“ (Betriebsrat). Dagegen ist für die Arbeit der Einrichter, der Werker in einigen komplexen Anlagen, der Werkzeugbauer und der Instandhalter auch nach Ansicht dieser Gruppe eine einschlägige Fachausbildung Voraussetzung. Erst wenn die Einrichtertätigkeit und Störungsbeseitigung wirklich in die Teams verlagert werde und zu deren Aufgabe werde, dann gelte diese Qualifikationsvoraussetzung auch für weitere Werker.

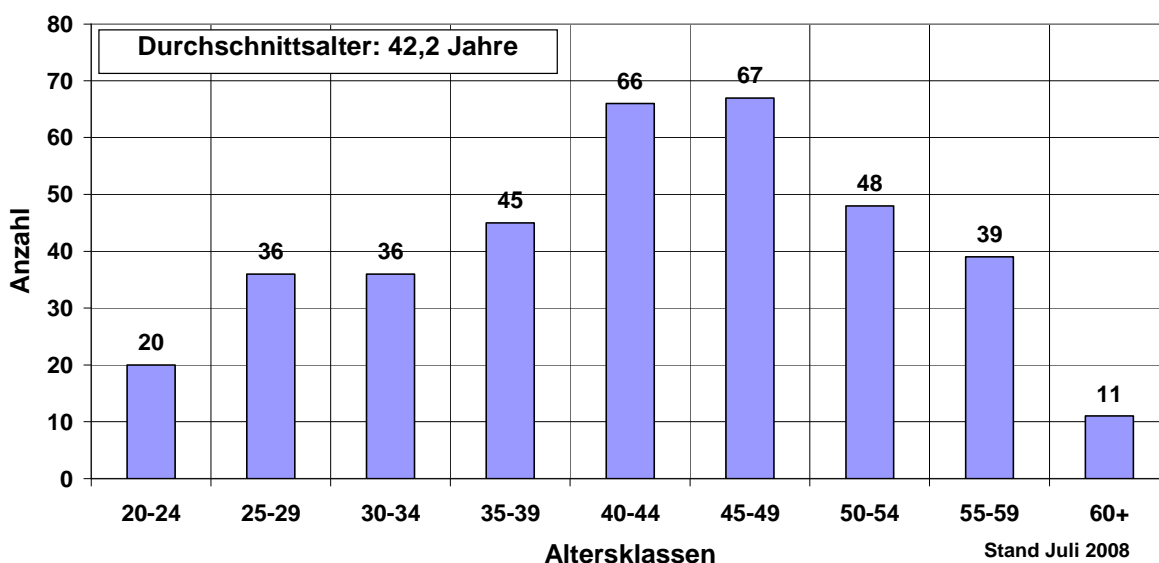
Dagegen sind die Vertreter des oberen Managements, aber auch einige Betriebsräte und Beschäftigte, davon überzeugt, dass es sich um überwiegend qualifizierte Tätigkeiten handelt, vor allem, weil eine hohe Qualität der Produkte garantiert werden muss und die Steuerungen an den Anlagen immer komplizierter werden.“ 85% der Aufgaben, die wir hier haben, ist quali-

fizierte Arbeit. Deshalb sind es auch bevorzugt Facharbeiter der Metallrichtung, die eingesetzt werden müssen. Schwerpunkte liegen ... bei der Fertigung im Fahrwerksbereich und gerade im Exhaustbereich, einem Bereich, in dem man auch Verständnis für die Anlagen zeigen muss, um auch Korrekturmaßnahmen durchführen zu können. Im Kühlwasser- und Motorapplikationsbereich liegen sie schon bei Einlegetätigkeiten. ... Wir haben hier ein Spektrum von hoch automatisierter Linienfertigung über eine feinst ausgetunte Zellenfertigung bis zu einzelnen manuellen Werkstattfertigungsplätzen ...“ Deshalb werden nur noch Metallfacharbeiter eingestellt – allerdings auch, um alle Jugendlichen aus der eigenen Ausbildung übernehmen zu können. Für sie gilt der konzernweite Einstellungsstopp nicht.

In der Zukunftseinschätzung sind sich diese beiden Gruppen wieder einig: Die Anforderungen an die Werker werden wachsen. Daher sei es vernünftig, im Werk schon jetzt nur noch ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte einzustellen.

Neben den schon genannten allgemeinen Umgebungsbelastungen Hitze und Lärm fällt natürlich die Belastung durch Schichtarbeit, überwiegend mit regelmäßiger Nachtschicht, ins Auge. Von unseren Gesprächspartner werden zudem die körperlich schweren Abnahmetätigkeiten vor allem in der Achsfertigung angeführt, obwohl da in den letzten Jahren viele Verbesserungen vorgenommen worden seien. Von den Betriebsräten werden besonders die Belastungen durch Arbeitsdruck hervorgehoben, der laufend zunehme und weiter wachsen werde. Das bestreitet ein Mitglied der Betriebsleitung: „Die Arbeit wird nicht verdichtet, es wird nicht mehr Leistung abverlangt. Die Prozesse werden z. B. durch unsere Planer oder in den Toyota-Workshops effizienter gestaltet, die Mitarbeiter haben es einfacher: weniger lange Wege, weniger Wartezeiten; so dass sie trotzdem noch mehr Output haben.“

### Werk F: Altersstruktur gewerbliche Mitarbeiter im Fertigungsbereich



Bezahlt wird der Großteil der Werker nach Entgeltgruppe E3 und E4, die Instandhalter und Werkzeugbauer nach den Entgeltgruppen E9 und E10, Gruppensprecher bekommen bis zu E11.

In den Produktionsbereichen werden noch Prämien bezahlt, in denen die Menge und Qualität der Teamleistung, die Sauberkeit und Ordnung im Arbeitsbereich und die Anzahl der Verbesserungsvorschläge honoriert werden, so dass „ein E4-Mann fast soviel verdient, wie ein E10er in der Schlosserei hat“ (der diese Prämie nicht bekommt; d. V.). (Betriebsrat). Die Aufstiegsmöglichkeiten für die Angelernten sind begrenzt. Nur wenige haben die Chance Einrichter oder Vorarbeiter bzw. Gruppensprecher zu werden, für diese Positionen werden zudem bevorzugt Facharbeiter genommen.

### **Altersstruktur**

Die Altersstruktur ist in den direkten Produktionsbereichen etwas ungünstiger als in der Gesamtbelegschaft. In diesen Bereichen liegt das Durchschnittsalter um gut ein Jahr höher (42,2 zu 41,1 Jahre). Fast die Hälfte der Beschäftigten in der Produktion ist zwischen 40 und 55 Jahren, gut ein Viertel über 50. Wir gehen im zweiten Abschnitt noch genauer darauf ein.

## **1.3 Das Handlungsfeld**

Das gewählte Handlungsfeld für diese Fallstudie ist ergonomische und organisatorische Arbeitsgestaltung, speziell Gruppenarbeit in der Produktion.

Gruppenarbeit wurde im Werk 1996 eingeführt. Diese Einführung galt als Pilotvorhaben für den gesamten Konzern und wird auch heute noch als modellhaft angesehen. Sie wird in zwei Bereichen praktiziert: in der Achsfertigung und im Abgasbereich. In der Achsfertigung sind die Gruppen 12 bis 15 Werker groß, in der Exhaust-Abteilung haben sie drei bis fünf Mitglieder. Sie beherrschen alle Funktionen in der alltäglichen Produktion, nur Wenige aber die Einrichtertätigkeit. Alle Gruppenmitglieder werden gleich entlohnt und wechseln nach selbst gewähltem Rhythmus zwischen den Positionen. Sie wählen einen Gruppensprecher, häufig den Einrichter.

Anlass der Einführung war die Erwartung von Produktivitätsverbesserungen im Wettbewerb zu einem anderen Werk der Unternehmensgruppe und das Motiv, einseitige Belastungen zu vermeiden. Die Werker sollten ein Verständnis von der Gesamtaufgabe entwickeln und ihre Kompetenz systematisch zur Verbesserung der Abläufe nutzen. Unter dem Gesichtspunkt Belastungsausgleich hat diese Arbeitsform auch einen direkten Bezug zur Altersproblematik: Es soll vorzeitiger Verschleiß gemindert werden.

Später wurde vereinbart, dass für Gruppen, in denen ein Mitglied mit Leistungseinschränkungen mitarbeitet, auf Antrag der Gruppe die Gruppenleistung herabgesetzt werden kann.“ Das heißt, dass die weiterhin 11 Mann sind, dann aber nicht mehr 1000, sondern nur noch 960 Achsen fahren, weil diese Person dann nur als halbe Person im Sinne der Akkordberechnung geführt wird. ... Überraschenderweise waren das bei Einführung in der ersten Zeit mehr Gruppen als heute. Fairerweise muss man sagen, dass sich das durch die Altersteilzeit in den letzten sechs Jahren ziemlich relativiert. Es gibt, glaube ich, noch zwei Bereiche, wo wir das haben.“ (Betriebsrat). Alle Gruppenmitglieder behalten ihre Entgeltgruppe, und jeder bekommt dieselbe Gruppenprämie.“ Durch diese verminderte Stückzahl hat er mehr Freiräume. Meistens wird



er dann so eingesetzt, dass er die anderen ein bisschen versorgt, mal einen Kaffee holt, also dass er da nicht mehr acht Stunden in der Kette ist. Das ist Sinn und Zweck der Geschichte. Das hat sich bewährt, weil er dann weniger Stress hat und weniger krank wird. ... Auch für die Abteilungen war das okay, er kann dann hier und da mal einspringen. Und die gesamte Gruppe hat etwas davon. Sonst hast Du bei Gruppenarbeit schnell die Nörgelei, wenn da zwei Schwache drin sind, dass man die Stückzahl nicht schafft.... Jede Gruppe hat gerne so einen. Sie müssen 40, 50 Achsen weniger produzieren mit der gleichen Personenzahl. Das ist doch für alle eine Erleichterung.“

Eine Stunde in der Woche haben die Gruppen die Möglichkeit, über Probleme an der Anlage zu diskutieren, Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten oder arbeitsorganisatorische Fragen zu bearbeiten. Diese Gespräche organisiert der gewählte Gruppensprecher. Zudem treffen sich die Gruppen ab und an (in mehrjährigen Abständen) zu einwöchigen Workshops („unser Toyota-System“; Betriebsrat), in denen unter Moderation unternehmenseigener Experten Rationalisierungen und Standardisierungen von Arbeitsablauf und -organisation erarbeitet werden. Diese Verbesserungsvorschläge werden anschließend erprobt, in einem weiteren Workshop einige Wochen später verfeinert und dann endgültig umgesetzt.

Der zweite Schwerpunkt in dem gewählten Handlungsfeld ist Arbeitsgestaltung, wie sie sich im Verständnis und der Praxis des Ergonomieausschusses darstellt. Dieser Ausschuss, in dem Vertreter der Betriebsleitung, der Werksarzt und der Betriebsrat einvernehmlich nach Lösungen für Belastungsabbau und Gesundheitsförderung suchen, wurde von allen Gesprächspartnern als wichtiges Gremium in der Alternspolitik im Betrieb hervorgehoben. Immer wieder wurde betont, dass dieser Ausschuss über ein angemessenes Budget verfügt, um direkte Verbesserungen „mit Bordmitteln“ durchzuführen und um Angebote zur Gesundheitsförderung zu sponsern.

Auf Basis eines bestehenden Belastungskataster für körperliche Belastungen an den Arbeitsplätzen im Werk oder aufgrund von Hinweisen oder Beschwerden einzelner Beschäftigter sucht der Ausschuss nach Hilfsmitteln oder Umgestaltungskonzepten für einzelne Arbeitsplätze. Er wird auch beim Neu- oder Umbau von Anlagen frühzeitig hinzugezogen, und seine Anregungen werden soweit wie möglich berücksichtigt. Mit diesem Kataster ist es momentan noch relativ einfach, im Werk eine angemessene Weiterbeschäftigung für Mitarbeiter zu finden, die an ihrem angestammten Arbeitsplatz aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr vollwertig eingesetzt werden können, zum Teil werden Arbeitsplätze für Schwerbehinderte auch mit Fördermitteln des Integrationsamtes umgebaut. Zusätzlich zu dem Belastungskataster für körperliche Belastungen wird jetzt ein Überblick für die psychisch-mental Beanspruchungen in der Arbeit erarbeitet.

Neben der ergonomischen Arbeitsgestaltung („Verhältnisprävention“) beschäftigt sich der Ergonomieausschuss auch mit Angeboten zur Verhaltensprävention. Er hat einen breiten Katalog von gesundheitsförderlichen Maßnahmen erarbeitet, die den Beschäftigten angeboten werden. Das reicht von Raucherentwöhnung (der Betrieb ist nach einer Abstimmung unter den Beschäftigten Nichtraucherbetrieb) über Rückenschule, kostenlose Hallenbadbenutzung im Winter, Prämien für diejenigen, die mit dem Rad zur Arbeit fahren, Beihilfen für Fitnessstudios

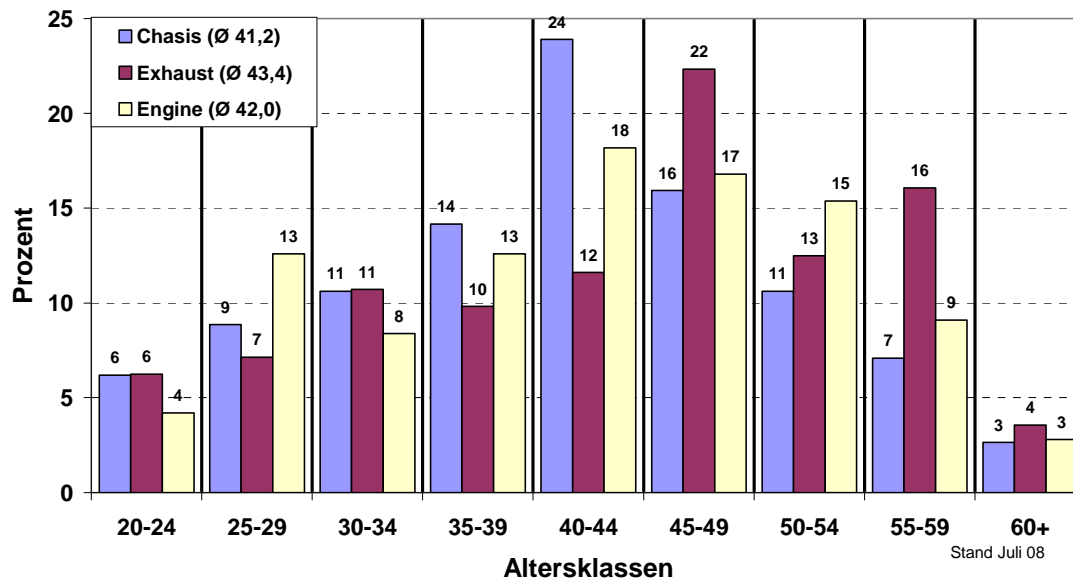
bis zu Familienwandertagen und -radtouren. Wie in anderen Betrieben auch, hörten wir auch in diesem Werk immer wieder die resignative Feststellung, dass diese Angebote überwiegend von denen genutzt werden, die sich ohnehin schon dazu entschlossen hatten („Mitnahmeeffekt“), während diejenigen, für die es eigentlich gedacht sei, sich kaum oder nur kurzfristig aktivieren ließen.

## 2 Gerechtigkeitsmuster im Umgang mit Alt und Jung im Betrieb

### 2.1 Alt und Jung - Generationen im Betrieb

Sieht man sich die uns vorliegenden Daten zur Altersstruktur der Produktionsbelegschaft (s. u. Abb.) etwas genauer an, so stellt man fest, dass zumindest im Bereich Abgassysteme („Exhaust“) eine kalendarisch relativ alte Belegschaft arbeitet: über die Hälfte ist älter als 45, ein Drittel sogar älter als 50 Jahre. In der körperlich stärker belastenden Achsfertigung („Chassis“) fällt die große Gruppe der 40 bis 50jährigen ins Auge (40%). Dagegen ist die Altersverteilung im Bereich Motorenapplikation („Engine“) relativ günstig, ein Bereich aber, der aufgrund seiner überwiegend einfachen Tätigkeiten langfristig keine Zukunft am Standort haben könnte.

**Altersstruktur gewerbliche Mitarbeiter in der Produktion**  
(in Prozent)



Durchschnittsalter in allen drei Bereichen: 42,2 Jahre

Im Werk F hat es in der Wahrnehmung der Befragten „so richtig Alte“ (Betriebsrat) noch nicht gegeben. Die Gründergeneration<sup>18</sup> ist gemeinsam gealtert, die meisten fühlen sich noch leistungsfähig, und sie geben noch den Ton an. Durch die hohe Anzahl von Neueinstellungen in den 1990er Jahren – Verdoppelung der Belegschaft – sind immer wieder Jüngere hinzugekommen. Immer wieder trafen wir in Interviews auf die Wahrnehmung: „Wir sind hier eine junge Belegschaft mit einigen Älteren dazwischen. Auf die wird nach Möglichkeiten Rücksicht genommen. Die müssen nicht so schwer ran. Notfalls, wenn es gar nicht mehr geht am alten Arbeitsplatz, finden wir für die andere Arbeit.“ (Linienvorgesetzter). Erst in den letzten Jahren sind die ersten Beschäftigten aus der Gründergeneration „alt“ geworden, aber auch nicht so alt, dass es zu erheblichen Unterschieden in Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der verschiedenen Altersgruppen gekommen wäre. Ehe es dazu kommen konnte, sind sie vorzeitig in den Ruhestand gegangen.

Wenn aber die Möglichkeiten zum vorzeitigen Austritt aus dem Arbeitsleben auslaufen sollten, könnte aufgrund der jetzigen Altersstruktur in weniger als zehn Jahren bereits die Hälfte der Belegschaft älter als 50 Jahre alt sein. Noch kann die überwiegende Anzahl der Werker in der Leistung mithalten, die wenigen Leistungseinschränkungen, die bisher aufgetreten sind, werden noch als individuell begründete Ausnahmefälle betrachtet, für die sich auch eine individuelle Lösung finden lässt, zumal für die Älteren eine Verdienstsicherung vereinbart ist.

Das rasante Altern der Belegschaft wird vermutlich zu Leistungseinschränkungen bei einer wachsenden Anzahl von Beschäftigten führen. Darüber, ob man als Werker in der Produktion bis zum Rentenalter arbeiten kann, ist die Meinung gespalten. Teile des Managements und einige Betriebsräte sind der Meinung, dass in großen Bereichen der Produktion – auch eingedenk der laufenden technischen und ergonomischen Verbesserungen – bis zum Rentenalter gearbeitet werden kann. Es fällt aber auf, dass diese Gruppe dieses Urteil immer nur in Bezug auf die körperliche Schwere der Arbeit fällt. Da seien ja in den letzten Jahren entscheidende Fortschritte erreicht worden. Dem widersprechen diejenigen auch gar nicht, die es nicht für möglich halten, bis zum Rentenalter zu arbeiten. Zu dieser Gruppe gehören die Mehrheit der Betriebsräte, die Beschäftigten und Linienvorgesetzten. Sie machen ganz andere Belastungsdimensionen dafür verantwortlich, dass es nicht möglich sei, bis 65 oder gar 67 in der Produktion des Werkes F zu arbeiten. Sie sehen eine nicht auf Dauer zu bewältigende Kombination aus Schichtarbeit, insbesondere der Nachtschicht, und einem ständigen (und perspektivisch wachsenden) Zeitdruck durch den Akkord und den Maschinentakt und wachsenden Qualitätsanforderungen bei gleichzeitig eher einfachen und monotonen Anforderungen über Jahre hinweg.“ Ab 50 merkst Du jedes Jahr. Man ist auch nervlich stärker belastet, denkt auch nach der Arbeit weiter an die Arbeit.“ (Beschäftigter)

An einigen Anlagen gebe es häufig kleinere Störungen, die den Zeitdruck erhöhen.“ Die bringen mich aus dem Takt, und sie machen es schwer, den Akkord zu halten.“ (Beschäftigter). Zudem werden zumindest für eine Anlage schon seit Jahren nicht passgenaue Teile aus dem Aus-

---

<sup>18</sup> Dieser Begriff wird im Betrieb nicht verwendet. Er soll hier kennzeichnen, dass es die große Gruppe der über 40jährigen (2/3 der Belegschaft) gibt, die überwiegend vor 1990 eingestellt worden sind.

land geliefert, was die körperliche Belastung an der Einlegestation deutlich erhöht.“ Das muss mit einem kräftigen, aber gekonnten Hammerschlag passend gemacht werden.“

Auch Gruppenarbeit sei keine wirkliche Lösung, solange sie nicht mit komplexen Aufgaben angereichert ist. Dazu aber fühlten sich viele ältere Angelernte nicht mehr in der Lage, da ihnen die qualifikatorischen Voraussetzungen fehlten. Während die erste Gruppe davon überzeugt ist, mit der weiteren Verbesserung der Ergonomie wüchsen für den Großteil der Beschäftigten die Chancen, die Altersgrenze in Arbeit zu erreichen, ist die andere Gruppe ratlos, niemand hat eine Lösung zur Hand. Auf Schichtarbeit werde man in Zukunft aus ökonomischen Gründen genauso wenig verzichten können wie auf hohe Leistungsdichte.“ Wenn Einer bei uns 30 Jahre im Akkord-Bereich war, dann hat der mit 64, 65, 66 hier nichts mehr zu suchen. Und das schafft der auch nicht mehr.“ – Frage: „Aber was macht ihr mit denen, wenn die Altersteilzeit ausläuft?“ – „Das ist die Frage! Entweder geht es nur so, dass die häufiger ausfallen, oder ich weiß es nicht ...!“ (Betriebrat)

Unabhängig davon, ob man bis zum Rentenalter im Betrieb arbeiten kann, argwöhnen einige Betriebsräte, dass in ein paar Jahren „der Betrieb heruntergefahren und allmählich auslaufen könnte“, weil nicht genügend Nachwuchs eingestellt und verfügbar sei. Jetzt würden noch für die Ausscheidenden etwa die gleiche Anzahl Jüngerer eingestellt. Aber was werde passieren, wenn die stark besetzten Altersjahrgänge ausscheiden?

Die mit dem Altern der Belegschaft im Werk F entstehenden Probleme werden sicher nicht einfacher, wenn man sich vergegenwärtigt, dass sich die Belegschaftsstruktur schleichend verändert. Es kommt ein neuer Typ von Produktionsarbeitern in den Betrieb, der nicht nur schneller aufsteigt und die attraktiven Arbeitsplätze besetzt, auf die bis vor kurzem noch langjährig Angelernte spekuliert haben, sondern der auch Arbeitsformen möglich macht, denen sich ein großer Teil der Angelernten nicht gewachsen fühlt – etwa die Auflösung der Eintätigkeit durch die Integration von deren Funktion in die Gruppen. Uns ist jetzt schon von einigen Konflikten zwischen Jung und Alt durch den schnellen Aufstieg und Höhergruppierung der jungen Facharbeiter berichtet worden: Die älteren Angelernten sehen ihre ohnehin begrenzten Aufstiegswege durch die „jungen Sprinter“ verstopft und ihre Erwartungen enttäuscht. Wenn nun die Möglichkeit der Anreicherung der Gruppenarbeit mit Einrichterkfunktionen flächendeckend genutzt wird, dann verliert eine große Gruppe von Angelernten ihr traditionelles Arbeitsfeld oder muss sich auf Qualifizierungsmaßnahmen einlassen, die von ihnen selbst als mühevoll und riskant angesehen werden, weil sie sie möglicherweise nicht schaffen können.

Unsere direkten Fragen zur Existenz von „Generationen im Betrieb“ verneinten unsere Gesprächspartner. Sie gaben aber an anderen Stellen immer wieder Hinweise darauf, dass es in der Produktion zwei deutlich von einander zu unterscheidende Beschäftigungsgruppen gibt, die durchaus den Charakter von Generationen tragen: die alte Stammbeflegschaft der langjährig Angelernten und die seit Beginn dieses Jahrzehnts heranwachsende neue Stammbeflegschaft der ausgebildeten Facharbeiter. Sie haben nach der Wahrnehmung unserer Gesprächspartner deutlich unterschiedliche Orientierungen und Werte: Die „Alten“ berufen sich auf ihre langjährige Erfahrung und Loyalität zur Firma, die Jüngeren, die eher eine instrumentelle Ori-

entierung auf Arbeit haben, nehmen für sich in Anspruch, besser qualifiziert zu sein, flexibler auf die künftigen Herausforderungen reagieren zu können.

Im Betriebsrat wird schon eher von Generationen gesprochen. Da sind die „Alten“, die jetzt das Sagen haben, aber in den nächsten Jahren ausscheiden werden.“ Acht Mitglieder sind seit 20 Jahren dabei.“ Es wachsen aber offenbar wenig Junge nach bzw. sie wechseln den Job, bekommen attraktive Angebote von der Firma (auch an anderen Standorten) und verlassen dann den Betriebsrat. Betriebsrat zu werden (und zu bleiben), ist offenbar für die Jüngeren keine attraktive Perspektive.

## **2.2 Umgang mit Alt und Jung im Betrieb**

Aufgrund der Überzeugung fast aller betrieblichen Akteure, dass das Werk F eine gut altersgemischte Belegschaft hat – wobei (stillschweigend) vorausgesetzt wird, irgendeine Regelung zum vorzeitigen Ausscheiden wird es weiter geben – gibt es bisher keine Unterschiede in der Behandlung der Altersgruppen im Betrieb. Informell wird von den Kollegen und Linienvorgesetzten erwartet, dass sie Ältere nicht mehr mit hoch belastenden Arbeiten betrauen, und für Einzelne, die die Leistungsnormen aufgrund von gesundheitlichen Einschränkungen nicht mehr erbringen können, werden weniger belastende Tätigkeiten gesucht und gefunden. Dazu, und auch um den Übrigen eine möglichst lange Beschäftigung in der Produktion zu ermöglichen, sind an vielen Arbeitsplätzen offensichtliche Belastungsspitzen, vor allem in körperlicher Hinsicht, durch ergonomische Maßnahmen abgebaut worden. Zudem sind Aufgaben, die auch Leistungseingeschränkte wahrnehmen können (z. B. die Pförtner), nach einer Phase des Outsourcings wieder in den Betrieb zurückgeholt worden.

Im Werk wird viel Mühe dafür aufgebracht, nachsorgend angemessene Arbeiten für diejenigen zu finden, die bestimmte Belastungen nicht mehr tragen können, vor allem aber werden im Ergonomieausschuss vielfältige Aktivitäten entfaltet, vorsorgend vor allem körperliche Belastungen abzubauen. Neuerdings wird auch nach Quellen von psychischen Belastungen geforscht, mit der Perspektive, diese zu verändern. Ob dabei aber auch die Abmilderung der Beanspruchung durch Schichtarbeit und durch enge Zeit- und Arbeitstakte erreicht werden kann, ist unwahrscheinlich.

Die vorherrschende Senioritätsorientierung der Älteren wird von einigen Jüngeren nicht immer mitgetragen. Die Tatsache z. B., dass im Beschäftigungssicherungsvertrag die Altersteilzeitler davon ausgenommen werden, ohne zusätzliches Entgelt ein Stundenkontingent von bis zu 160 Stunden pro Jahr zusätzlich zu arbeiten, hat in einigen Gruppen sehr viel Kritik hervorgerufen, vermutlich vor dem Hintergrund, dass „die, die jetzt noch vorzeitig ausscheiden können, auch hier noch Vergünstigungen kriegen, und wir bis zum Rentenalter schuften müssen,“ zitiert ein Betriebsrat einen Werker.

Als neues nachsorgendes Instrument wird über die Ersatzteilmontage diskutiert. Für diese Montage soll ein eigener Bereich geschaffen werden, in dem die notwendigen Ersatzteile an separierten Anlagen ohne den Zeitdruck der Großserienfertigung produziert werden. Wir gehen darauf im nächsten Abschnitt noch ein.

Den Bemühungen im Ergonomieausschuss, möglichst vielfältige Angebote zu gesundheitsförderlichem Verhalten für alle Altersgruppen anzubieten, bleibt offenbar der erhoffte Erfolg (noch) versagt. Wie in vielen anderen Fällen auch: Meist nutzen die Angebote nur diejenigen, die sie ohnehin genutzt haben. Eine große Breitenwirkung jedenfalls ist auch hier nur schwer zu erzielen.

Das entmutigt aber den Betriebsrat und die anderen Akteure im Ausschuss nicht, weiter in beiden Richtungen Maßnahmen zu überlegen: sowohl in der Verbesserung der Arbeitsbedingungen als auch in Anregungen zu gesundheitsförderlichem Verhalten jedes Einzelnen. Und die Geschäftsleitung stellt offenbar die nötigen Mittel zur Verfügung – es hat sich niemand über mangelnde Mittel in diesem Handlungsfeld beklagt.

Diese Präventionsaktivitäten sind gewissermaßen altersneutral, nicht für eine bestimmte Altersgruppe konzipiert oder speziell an diese gerichtet. Jung und Alt werden gleichbehandelt. Gerechtigkeitsverletzungen werden eher im Feld Weiterbildung von Betriebsräten und Betroffenen moniert: Es wird offenbar die „neue Generation“ der jungen Facharbeiter stärker berücksichtigt, jedenfalls ist Vielen unklar, nach welchen Kriterien Weiterbildungsmöglichkeiten vergeben werden. Das kann sich vor allem künftig zu einem großen Ungerechtigkeitspotenzial auswachsen. Wenn die Arbeitsorganisation weiter in Richtung Integration der Einrichterkfunktion in die Gruppen entwickelt wird, haben die jungen Facharbeiter nicht nur die besseren Startvoraussetzungen, die Angelernten werden auch ihre Qualifikationsdefizite nur im Einzelfall aufholen können, also in bestimmten Positionen nicht mehr gleichberechtigt arbeiten können.

## **2.3 Das Handlungsfeld als Lösungsansatz**

Das Handlungsfeld Arbeitsgestaltung spielt in diesem Betrieb eine hervorragende Rolle. Es werden sowohl technisch-ergonomische Verbesserungen wie auch arbeitsorganisatorische Änderungen konzipiert und umgesetzt. Gremien der Arbeitsgestaltung im Betrieb sind der paritätische Ergonomieausschuss mit monatlichen Sitzungen, die wöchentlichen Gruppensitzungen, in denen die Gruppen Verbesserungsvorschläge erarbeiten und die unregelmäßigen einwöchigen Anlagen- oder Bereichsworkshops, in denen die Abläufe einer grundsätzlichen Revision unterzogen werden. Unser Eindruck ist, dass das Schwergewicht der Arbeitsgestaltung zurzeit auf der technisch-ergonomischen Seite liegt, und die Weiterentwicklung der organisatorischen Seite, v. a. die Gruppenarbeit, eine eher untergeordnete Rolle spielt.

Nach den Einschätzungen von allen Befragten haben sich in den letzten Jahren die Arbeitsbedingungen durch die Gestaltungsmaßnahmen – bis auf einige Abnahmeplätze in der Achsfertigung – entscheidend verbessert. Geblieben sind allerdings immer noch starke Umgebungsbelastungen durch Lärm und Hitze (besonders im Obergeschoss), die Schichtarbeit und die Zunahme von Zeit- und Qualitätsdruck. Damit ist insgesamt der körperliche Verschleiß abgemildert, aber ein Arbeiten bis zum Rentenalter ist nach Ansicht der Beschäftigten und der Mehrheit der Betriebsräte immer noch nicht möglich. Für das Management ist die Situation weniger

dramatisch, aber auch sie sehen noch problematische Arbeiten vor allem in der Achsfertigung, die nicht bis zum Rentenalter ausgeübt werden können.

Diese Situation ist auch da nicht besser, wo Gruppenarbeit eingeführt ist (ca. ein Drittel der Arbeitsplätze). Hier werden zwar durch die Rotation zwischen verschiedenen Arbeitspositionen die einseitigen Belastungen reduziert, aber durch die ähnliche Struktur der Arbeitsplätze ist ein qualitativer Belastungsausgleich kaum zu erreichen. Das würde sich auch mit der Integration der Einrichter, einer deutlich anderen Art von Tätigkeit, in die Gruppen nicht grundsätzlich ändern. Sie unterliegen zumindest dem gleichen Leistungsdruck, wie ein (Hilfs-) Einrichter eindrücklich schildert: „Früher waren die Einrichter frei gestellt ... Da konnte man die Einrichterarbeiten, wie Roboter-Nähte einstellen oder so, in Ruhe und gescheit machen. Heute steht er selbst an der Maschine, irgendein Kollege ruft: ‚Hier ist was kaputt!‘ Und der übernimmt deine Arbeit, und du gehst dahin und machst die Maschine heile, probierst sie aus. Wenn sie wieder funktioniert, tauscht man oder man bleibt gleich da stehen und wartet, bis der nächste kommt. Und dann rutscht man immer einen weiter.“

Bei allen Befragten ist unbestritten, dass man den Älteren bestimmte Arbeiten nicht mehr zumuten soll, und es wird wohl auch überwiegend so verfahren: Schwere Arbeiten sollen die Jüngeren machen. Wenn Ältere (aber auch Jüngere) wegen gesundheitlicher Einschränkungen oder Beschwerden bestimmte Arbeiten nicht mehr machen können, wird für sie eine Alternative gesucht – und bisher auch noch gefunden. Selbst dem Wunsch, aus der Nachtschicht herausgenommen zu werden, kann oftmals noch entsprochen werden.“ Aber der Spielraum wird enger.“ (Betriebsrat)

Eine Erweiterung des Spielraums wird zurzeit mit der Neuorganisation der Ersatzteilerfertigung diskutiert. Dort sollen regelmäßig ohne Zeitdruck die notwendigen Ersatzteile für ausgelaufene Modelle an separaten Anlagen gefertigt werden. So könnten auf der einen Seite belastungsgeminderte Arbeitsplätze für eine begrenzte Anzahl von Werkern entstehen, an denen zugleich die Qualifikation und Erfahrung der älteren Beschäftigten abgefordert wird, und an denen eventuell auch Erfahrungstransfer an die Auszubildenden möglich wäre, die an „alten Teilen“ die Entwicklung der Produkte im Werk F und einen Ausschnitt der Entwicklung von Automobiltechnik lernen könnten. Gleichzeitig muss aber auf die Grenzen dieses Modells hingewiesen werden: Geplant ist bestenfalls die Beschäftigungsmöglichkeit von maximal einem Dutzend Werker. Die Gruppe der 50 bis 60jährigen Werker umfasst aber heute schon mehr als 75 Personen, und die nachfolgenden Altersgruppen sind sehr viel größer.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Im Handlungsfeld technisch-organisatorischer Arbeitsgestaltung werden einvernehmlich zwischen Betriebsrat, Betriebsleitung und Fachleuten im Betrieb vielfältige Ansätze für altersngerechte Arbeitsbedingungen entwickelt. Mit ihnen allein wird aber vermutlich in Zukunft die Altersproblematik nicht zu bewältigen sein. Die vielseitigen Angebote der Verhaltensprävention leiden unter der mangelnden Akzeptanz gerade derjenigen, für die sie konzipiert sind, und die ergonomischen und organisatorischen Vorsorgemaßnahmen werden die Dauerbelastungen durch Wechselschicht und wachsenden Zeitdruck nicht grundsätzlich beseitigen können. So muss denn versucht werden, den Großteil von Werkern mit Leistungseinschränkungen weiterhin nachsorgend an geeignete Arbeitsplät-

ze zu versetzen. Dafür werden aber die Spielräume immer enger je größer die Gruppe der älteren Beschäftigten wird, das lässt sich bereits jetzt schon deutlich absehen.

## 2.4 Gerechtigkeitsvorstellungen der betrieblichen Akteure

Die Gerechtigkeitsmuster im Werk F sind auf allen Hierarchieebenen stark von der Ursprungsgeschichte des Betriebs geprägt, in dem vorwiegend Angelernte im Einzelakkord gearbeitet haben (und noch Viele so arbeiten): Jeder muss in den damals vorherrschenden relativ unkomplizierten Tätigkeiten die gleiche Leistung bringen, solange er kann. Wenn das nicht mehr geht, bekommt er einen weniger belastenden Arbeitsplatz, braucht keine Schicht, vor allem keine Nachtschicht, mehr zu machen, erhält aber über die Lohnsicherung weiterhin seine erworbene Entgeltstufe. Auch zeitweilige Einschränkungen („Lebensumstände“) werden – soweit wie möglich – berücksichtigt werden.

Dieses Muster findet sich auch in der Reaktion auf die von uns vorgegebenen Leitlinien wieder. Wir haben allen Gesprächspartnern vier Leitlinien zur Diskussion vorgelegt.<sup>19</sup> Bis auf einen Manager lehnen alle die beiden ersten Leitlinien spontan ab. Dieser stimmt zunächst dem strikten Leistungsprinzip zu (Leitlinie 1), ergänzt aber später, man müsse schon auf die Gesundheit des Werkers achten. Alle Anderen meinen von vornherein, man müsse auch auf die Person und deren Leistungsfähigkeit achten – auch wenn das der Arbeitsbewertung widerspreche, wie ein Linienvorgesetzter feststellt. Die Ablehnung der Senioritätsleitlinie (2) begründet ein Betriebsrat so: „Das wäre genauso falsch. Das würde übersetzt heißen, dass man die Jüngeren erstmal ein bisschen kaputt macht. Das wäre ein gezieltes Verheizen. Nein!“

Das Leitungspersonal auf der technischen und der Personalseite wie auch der Betriebsrat und die Beschäftigten verfolgen in der Gerechtigkeitsfrage die Leitlinien 3 und 4 und sind auch überzeugt, dass sie im Betrieb gelten. Selbstverständlich müssten die persönlichen Lebensumstände berücksichtigt werden.“ Wer trauert, der kann seine Trauer nicht Zuhause lassen, sondern er bringt sie mit.“ (Betriebsrat) und ein Meister nennt weitere Beispiele: "Wer gerade am Bauen ist, der bekommt vielleicht auch mal fünf Wochen Urlaub am Stück. Oder Väter von schulpflichtigen Kindern in Ferienzeiten zu bevorzugen, das halte ich auch für richtig. Auch in Trauerfällen. Das ist für mich eine Selbstverständlichkeit, darauf Rücksicht zu nehmen. Da muss man schon eher betrieblich sehen, dass man das ausgleichen kann. Natürlich gibt es da Grenzen, aber Einzelfälle berücksichtigen wir definitiv.“

Nur über einige untere und mittlere Vorgesetzte, mit denen wir selbst nicht gesprochen haben, wird gesagt, dass sie nicht die notwendige Sensibilität besäßen, diesem Muster in ihrem

---

<sup>19</sup> Diese Leitlinien lauten:

Leitlinie 1: Man soll gleiche Leistung fordern, egal, wie alt jemand ist. Ist das fair?

Leitlinie 2: Man soll in der Jugend mehr Leistung fordern, dafür Älteren erlauben, einen Gang zurückzuschalten. Ist das fair?

Leitlinie 3: Man soll in jedem Alter in etwa gleiche Leistung fordern, aber sich auch vorausschauend um Gesundheit und Qualifikation kümmern. Ist das fair?

Leitlinie 4: Man soll in jedem Alter bei der Leistung, die man fordert, auch die Lebensumstände berücksichtigen (z. B. familiäre Verpflichtungen). Ist das fair?



Verantwortungsbereich ausreichend Geltung zu verschaffen. Und offenbar werden diese Muster auch immer wieder durch Bevorzugung Einzelner aufgrund persönlicher Beziehungen verletzt: Man kenne sich aus kleinen Dörfern, sei in den gleichen Vereinen, und da komme es vor, dass ein Werker vom Fertigungs Koordinator besser gestellt werde als Andere aus einem anderen Dorf. Es ist mehrfach von „Seilschaften“ oder dem „unsichtbaren Organigramm“ die Rede.

Um dem o. g. Gerechtigkeitsmuster auf Dauer, also auch in der älter werdenden Belegschaft, Geltung zu verschaffen, ist im Werk B schon vor einigen Jahren begonnen worden, die Arbeitsplätze ergonomisch zu überprüfen und die körperlichen Belastungsschwerpunkte soweit als möglich abzubauen, und jetzt wird versucht, auch den psychischen Belastungen auf die Spur zu kommen und nach Abhilfe zu suchen. Die in der Leitlinie 3 geforderte Prävention in Arbeits- und Gesundheitsschutz hat in diesem Werk einen wichtigen Stellenwert. Das wird auch von den Beschäftigten und dem Betriebsrat nicht bestritten. Man ist sich im Betrieb weitgehend einig, dass – von Ausnahmen in der Achsfertigung abgesehen – unter dem Aspekt körperlicher Beanspruchung die Beschäftigten das Rentenalter erreichen könnten. Das Problem sei die psychische Beanspruchung, die Fertigung unter wachsendem Qualitätsanspruch mit großem Zeitdruck.

Anders sieht es unter dem Aspekt Qualifizierung aus. Unbestritten ist auch vom Betriebsrat, dass der Betrieb viele Mittel für Aus- und Weiterbildung zur Verfügung stellt, aber die Vergabe der Mittel ist offenbar eine Quelle von Ungerechtigkeitsempfinden zwischen Alt und Jung. Das beginnt damit, dass seit einigen Jahren nur noch Metallfacharbeiter eingestellt werden, die dann überwiegend als Werker in der Produktion arbeiten. Das führt zu zwei Wahrnehmungen von Ungerechtigkeit bei den Älteren: Diese Jungfacharbeiter steigen offenbar schneller in der betrieblichen Entgeltskala auf und „überholen“ die angelernten Älteren (z. T. werden sie sogar auf gleich benannten Stellen höher eingestuft, wie ein Betriebsrat beobachtet hat), und sie besetzen nach viel kürzerer Anwartszeit Stellen in der unteren Führungsschiene. Das Prinzip des erfahrungsgeleiteten langwierigen Aufstiegs von Angelernten werde zugunsten einer an formaler Qualifikation orientierten Einstufung aufgegeben. Daneben keimt bei einigen Älteren der Verdacht, dass mit dieser neuen Belegschaft komplexe, anforderungsreichere Arbeitssysteme (es wird z. B. die Einrichterfunktion in die Gruppenarbeit integriert) geschaffen werden sollen, in denen für viele Angelernte (das sind eben die Älteren) kein Platz mehr ist, weil ihnen die Qualifikationsvoraussetzungen fehlen – und diese werden auch nicht nachgeholt. Diese organisatorische Perspektive sei auch das eigentliche Motiv der Betriebsleitung, nur noch Metallfacharbeiter in der Produktion einzustellen, vermuten einige Betriebsratsmitglieder.

Auch die Vergabep Praxis für innerbetriebliche Weiterbildung scheint eine Quelle für Ungerechtigkeit zu sein. Da es keine transparente Weiterbildungsplanung im Betrieb gibt, argwöhnen einige Ältere (auch einige Betriebsräte), dass die Weiterbildungswünsche von jungen Facharbeitern eher erfüllt werden, die der Älteren dagegen eher hinhaltend behandelt werden.“ Für die lohnt es sich offenbar eher, und die begreifen wohl schneller.“ (Betriebsrat)

Zudem wird der Handlungsspielraum enger, um Älteren, die an ihren angestammten Arbeitsplätzen nicht mehr arbeiten können (oder wollen), alternative Arbeiten anzubieten. Das wird sicher Auswirkungen auf das Gerechtigkeitsempfinden von Einzelnen und Gruppen haben,

weil der „verdiente“ Wechsel auf weniger belastende Arbeiten immer häufiger blockiert sein wird.

Bei den ergonomischen Bemühungen zur Verbesserung gibt es zwei Grenzen, die bisher nicht überwunden werden konnten: Das sind einmal die Umgebungseinflüsse in der Halle, vor allem Lärm und Hitze, die nur mit großem Aufwand, möglicherweise nur mit einem Neubau einer Halle, zu verändern wären, und die Schichtarbeit, die aus ökonomischen Gründen nicht gänzlich abgeschafft werden kann, deren Belastung höchstens durch andere Schichtsysteme gemindert werden kann. Es kommt noch hinzu, dass der Leistungsdruck und das Stressempfinden wächst, eine Belastungskombination, die vor allem Älteren zu schaffen macht.

Bisher sind für diejenigen Werker, die die Leistungen aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr erbringen können, im Werk alternative Arbeitsplätze gefunden worden, aber alle Gesprächspartner gehen davon aus, dass die Möglichkeiten knapper werden, insbesondere dann, wenn die Regelung zur Altersteilzeit ersatzlos auslaufen sollte. Dann werden die oben geschilderten Belastungen vermutlich zu einer wachsenden Anzahl Leistungseingeschränkter in den hohen Altersgruppen führen, für die es keine sozialverträglichen Alternativen mehr gibt, und die sich in ihrer Altersperspektive betrogen fühlen, obwohl sie doch über Jahre ihre Leistung gebracht haben.

Das Gerechtigkeitsmuster, vorsorgeorientierte Gleichbehandlung unter Würdigung der Person und deren Lebenssituation, ist aber zurzeit noch unbestritten, und es wird einhellig versucht, diesem Muster (weiterhin) Geltung zu verschaffen.

## **2.5 Gerechtigkeitsmuster: Einflussfaktoren und Wandlungen**

Die Gerechtigkeitsmuster waren in der Vergangenheit stark von den ähnlichen Existenzbedingungen der Werker bestimmt. Es sind ehemalige Landwirte, deren Existenzgrundlage weg zu brechen drohte, und die die Industriearbeit als nützliches zweites Standbein ansahen, das immer deutlicher zum ersten Standbein wurde („Früher waren das 80%. Heute vielleicht noch 40%.“ So ein Betriebsrat) oder Bäcker, Friseure, Maurer ..., die nach der Lehre keine Stelle fanden oder dort nur einen geringen Lohn erhielten. Sie alle waren in der Fabrik im Wesentlichen in der gleichen Position: zu einfachen Arbeiten kurzfristig angelernt mit geringen Aufstiegspektiven, aber mit einer starken außerbetrieblichen Verankerung in ihren Dörfern und Vereinen. Der Einstieg in die Industrie war eher eine Notlösung als eine gewollte Perspektive. Die Arbeit war ungewohnt (Schichtarbeit), stark einseitig belastend, auch inhaltlich nicht sonderlich attraktiv, die Entscheidungsspielräume gering. Aber sie wurde vergleichsweise gut bezahlt. Das war anfangs für die damals jungen Leute das entscheidende Motiv, im Werk F anzufangen. Ob die Arbeitsplätze sicher waren, wusste man nicht genau, dazu war der Betrieb zu neu – obwohl Arbeitsplatzsicherheit für diejenigen, die ja häufig aus krisenhaften Beschäftigungsverhältnissen kamen (Handwerk und Landwirtschaft), ein wichtiges Motiv war. Aber es gab für sie kaum Alternativen, wollten sie doch in der Region bleiben. Das vorherrschende Muster war der Tausch von guter Leistung gegen guten („gerechten“) Lohn.

Nach der Krise des Werkes Mitte der 80er Jahre wandelte sich das Gerechtigkeitsmuster. Es wurde bald deutlich, dass das Werk durch die neuen Produkte und die Modernisierung in der Produktion wirtschaftlich gestärkt aus der Umstrukturierung hervorgegangen war und sich bis heute durch hohe Qualität, neueste Technik und Alleinstellungsmerkmale für bestimmte Kunden in diesem schwierigen Segment mit scharfem Wettbewerb und hohem Preisdruck behaupten kann, zunächst allerdings nur mit einem Beitrag der Belegschaft durch den Beschäftigungssicherungsvertrag. Auch an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen wurde kontinuierlich gearbeitet, die Kompetenz der Werker in den Verbesserungsprozess einbezogen. Das Unternehmen gewann wegen der praktizierten sozialen Absicherung der Beschäftigten als attraktiver Arbeitgeber an Ansehen. Zum wachsenden Ansehen des Arbeitgebers hat sicher auch die Selbstbindung der Eigentümerfamilie beigetragen, in den nächsten Jahren nur einen kleinen Teil des Gewinns aus dem Unternehmen zu entnehmen. Die Beschäftigten konnten jetzt davon ausgehen, im Werk F bis zur Rente beschäftigt zu werden. Bei Leistungseinschränkungen würde für jeden Einzelnen eine Lösung gesucht und gefunden werden. So bildete sich allmählich ein vorsorgeorientiertes Gerechtigkeitsmuster mit Elementen eines fürsorglichen Schutzes für Ältere heraus, das wir in unseren Gesprächen mit Betriebsrat, Betriebsleitung und den Beschäftigten durchgehend antrafen. Daran hat sicher auch die Politik der Rationalisierungspartnerschaft des einflussreichen Betriebsrats, besonders seines Vorsitzenden, erheblichen Anteil.

Es stellt sich für uns aber die Frage, ob es sich nicht um ein „Schönwettermodell“ handelt, das nur in der relativ guten Wettbewerbssituation des Werks funktioniert. Es wäre weiter zu fragen, wie lange dieses Muster durchzuhalten ist, ob nicht mit weiterem Altern der Belegschaft und/oder bei für das Werk negativen Marktentwicklungen die Spielräume für eine solche Politik schrumpfen werden, und unter ökonomischem Druck das strikte Leistungsprinzip in den Vordergrund gerückt wird.

Noch gibt die „Gründergeneration“ der Angelernten in Betrieb und Betriebsrat den Ton an, prägt sie die Werte und Orientierungen der Belegschaft. Sie werden gemeinsam älter und reklamieren für sich eine senioritätsorientierte Solidarität. Absehbar aber ist, dass diese Gruppe ihre Bedeutung verliert und allmählich an den Rand gedrängt wird, trotz ihrer immer noch großen Zahl. Allmählich übernimmt die Generation der jungen Metallfacharbeiter die Definitionsmacht. Sie wächst auch in die unteren Führungspositionen hinein, ist besser qualifiziert für die immer komplexer werdenden, EDV-gestützten Steuerungsprozesse und beherrscht die Störungsbeseitigung. Zudem ist zu erwarten, dass immer mehr Angehörige der Gründergeneration einen Leistungsabfall erleben werden, und es wird zweifelhaft, ob die Jungen noch deren Erwartungen auf einen „Altersarbeitsplatz“ erfüllen können und wollen bzw. den Älteren Last abnehmen, wenn deren Leistungsfähigkeit allmählich nachlassen sollte. Die Gerechtigkeitsmuster der Jungen werden sich vermutlich (wieder) stärker in Richtung strikter Leistungsorientierung entfalten. Sie sind gut ausgebildet, flexibel und begehrt auf dem regionalen Arbeitsmarkt. Wenn ihre Erwartungen im Werk verletzt werden, können (und werden) sie nach alternativer Beschäftigung außerhalb des Werkes F, eventuell auch außerhalb der Region, suchen. Um sie zu halten, muss deren eher individueller Leistungsorientierung Rechnung getragen werden.

### 3 Die Stammgeneration der Angelernten: auf dem Weg an den Rand?

Beim Werk F handelt es sich um einen größeren, konzernabhängigen Betrieb in der von starkem Wettbewerbs- und Preisdruck gekennzeichneten Autozuliefererindustrie. Innerhalb des Unternehmensbereichs und unter den Mitbewerbern der Branche gehört er offenbar zu den leistungs- und zukunftsfähigen Betrieben. Er ist in seinem Segment auf dem Stand der Technik, liefert hervorragende Qualitätsteile und ist vielfach Alleinlieferant. Er ist aber Teilelieferant mit eher geringer Wertschöpfung.

Die Betriebsverfassungsparteien kooperieren konstruktiv miteinander in gegenseitiger Anerkennung und Respekt. Sie haben sich auf einen Beschäftigungssicherungsvertrag geeinigt und suchen gemeinsam (und bisher erfolgreich) nach Möglichkeiten, das Beschäftigungsniveau zu halten. Ein besonderes Augenmerk legen beide Seiten auf betriebliche Gesundheitsförderung und Belastungsabbau.

Die vorwiegend angelernte Belegschaft hat mittlerweile einen relativ hohen Altersdurchschnitt erreicht und die großen Altersgruppen werden bald die 50 Jahres-Grenze überschreiten. Die Belegschaft erwartet, dass alle Beschäftigten bis zum Ende ihres Arbeitslebens im Betrieb arbeiten können. Sie stützen diese Erwartung auf die bisher sozial ausgerichtete, fürsorgende Politik im Betrieb und Unternehmen. Von dieser Erwartung und den Erfahrungen mit der Personalpolitik im Unternehmen ist auch das vorherrschende Gerechtigkeitsmuster geprägt, ein leistungsorientiertes Senioritätsprinzip mit vor- und fürsorgenden Elementen: Von Jedem wird optimale Leistung verlangt. Damit die zu erbringen ist, werden große Anstrengungen in der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung und der individuellen Gesundheitsförderung unternommen. Wenn die Leistungsfähigkeit Einzelner nachlässt, wird nach alternativen Arbeitsplätzen im Betrieb gesucht, an denen der Betroffene keine sozialen Einbußen erleidet, und wenn es die betrieblichen Bedingungen erlauben, wird auch auf besondere Lebensumstände (Weiterbildung, Hausbau, Familienangelegenheiten) Rücksicht genommen.

Bisher hat in dem Werk diese vorsorgende Leistungs politik, die versucht, die Lebensumstände der Beschäftigten und die Lebensleistung der Älteren zu berücksichtigen, trotz des scharfen Wettbewerbs in der Branche Bestand. Aber sie ist an den wirtschaftlichen Erfolg des Betriebs und die sozial orientierte Unternehmenspolitik gebunden, das wissen die Akteure. Und ihre Geltung ist daran gebunden, dass die nachrückende Facharbeitergeneration, die allmählich die Angelernten ersetzt, diese Orientierung weiterführt. Es gibt aber nicht zu übersehende Anzeichen, dass hier eine neue Generation in den Betrieb kommt, die mit den Werten und Orientierungen der Angelernten bricht. Diese Werker sind besser ausgebildet, flexibler und polyvalenter einsetzbar, haben bessere Arbeitsmarktchancen und sind vermutlich auch lokal nicht so stark gebunden. Es gibt bereits jetzt Anzeichen, dass sie stärker von individuellem Selbstbewusstsein geprägt sind und sich eher an aktueller Leistungsfähigkeit messen lassen wollen. In der allgemein noch weiter alternden Belegschaft bildet sich mit dieser Entwicklung ein nicht zu unterschätzendes Konfliktpotenzial heraus.

Der Betrieb steht vor einem deutlichen Umbruch. In der Tendenz – Ablösung der angelernten Stammebelegschaft durch Metallfacharbeiter – ist die Entwicklung mit dem Werk C vergleichbar. Allerdings mit dem gravierenden Unterschied, dass die Angelernten hier weniger Chancen

haben, ihre ursprünglich dominierende Position in der Stammebelegschaft zu behaupten. Für sie wird nicht eine flächendeckende Nachqualifizierung angeboten und man kann sich ausmalen, wie die Konfliktlinien zwischen den Generationen in wenigen Jahren verlaufen werden: Auf der einen Seite sehen wir die alt gewordenen angelernten Stammarbeiter, die zwar Erfahrung haben, aber nicht die qualifikatorischen Voraussetzungen mitbringen, die neu eingeführten Steuerungstechniken souverän zu beherrschen und zudem durch Schichtarbeit und Belastungen in der Vergangenheit in ihrem Leistungsvermögen beschädigt sind, zugleich aber Schutz im Alter und Beschäftigung bis zur Rente aufgrund ihrer erworbenen Verdienste für sich reklamieren. Auf der anderen Seite finden wir die gut qualifizierten, flexiblen und leistungsbereiten jungen Facharbeiter, die subjektiv kaum eine Veranlassung sehen, die wachsende Gruppe der Älteren mit „durchzuziehen“, ihnen die belastenden Arbeiten abzunehmen, auf deren Beschädigungen Rücksicht zu nehmen. Es steht zu befürchten, dass die ältere Generation in wenigen Jahren ihre zentrale Position in der Belegschaft verlieren und von der Facharbeitergeneration langsam aber sicher an den Rand gedrängt wird. Wenn es keine Anschlusslösung für die Altersteilzeit geben wird, wird das eine wachsende Gruppe treffen. Paart sich dann in dieser zahlenmäßig dominierenden Generation mangelnde Qualifikation für die neuen Anforderungen mit gehäuft auftretenden Leistungsbeschränkungen, wächst die Gefahr, dass dann die Leistungsfähigkeit des gesamten Betriebs sinkt, und seine weitere Existenz aus ökonomischen Gründen infrage gestellt wird.

Noch kann der von der Belegschaft anerkannte Betriebsrat, in dem selbst viele Mitglieder aus der Generation der angelernten Stammebelegschaft kommen, die sich anbahnenden Konflikte begrenzen, die Hand schützend über die ältere Generation halten und den Bedürfnissen dieser Generation Geltung verschaffen. Aber schon jetzt ist absehbar, dass seine Möglichkeiten, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten für „Angeschlagene“ zu finden, immer geringer werden, weil diese Gruppe wächst. Und in einigen Jahren wird diese Generation auch im Betriebsrat in der Minderheit sein, den Betriebsrat möglicherweise vollständig verlassen haben.

### III Ergebnisse und Schlussfolgerungen

#### Ziele

In diesem abschließenden Kapitel fassen wir die Ergebnisse und Schlussfolgerungen unseres Pilotprojektes zu „Generationenpolitik und Generationengerechtigkeit im Betrieb“ zusammen. Wir wollen aufzeigen, dass eine Generationen- und Gerechtigkeitsperspektive auf Betriebe für das Verständnis von und den Umgang mit Fragen altersgerechter Arbeit fruchtbar und weiterführend ist. Wir betonen an dieser Stelle noch einmal den Pilotcharakter des Projekts, der dem gering entwickelten Stand der Forschung auf diesem Gebiet entspricht. Es geht darum, Erkundungen und Erhebungen mit Hilfe von Generationen- und Gerechtigkeitskonzepten in einigen Betrieben zu systematisieren und auf ihre mögliche Bedeutung für die Analyse und die Förderung altersgerechter Arbeit abzuklopfen.

In den Betrieben haben wir uns für Altersstrukturen und für Maßnahmen alters- und altersgerechter Arbeit interessiert, insbesondere im Hinblick auf unsere jeweilige Untersuchungsgruppe und unter besonderer Berücksichtigung je eines betrieblichen Handlungsfeldes.

Unser spezielles Interesse galt dann zwei Fragenkomplexen: nach Generationen und Generationenpolitik im Betrieb und nach Gerechtigkeitsvorstellungen im Hinblick auf Jüngere und Ältere.

Zum ersten Komplex haben wir gefragt: Gibt es Gruppierungen in den Betrieben bzw. in den Untersuchungsgruppen, die „mehr“ als Altersgruppen sind und die man als Generationen ansehen kann? Und wenn das so ist, welche betriebspolitische Bedeutung haben diese Generationen?

Zum zweiten Komplex: Wie sehen betriebliche Vorstellungen aus, was Jüngeren und Älteren in der Arbeit „gerechterweise“ abverlangt werden kann und was ihnen gerechterweise zusteht? Dies haben wir anhand der zentralen Thematik „Leistungsanforderungen“ zu konkretisieren versucht. Dabei haben wir eine Erwerbsverlaufperspektive bzw. eine Perspektive des zeitversetzten Gebens und Nehmens angelegt. Uns interessierte, ob es Vorstellungen eines gerechten Tauschs im Verlauf der Arbeitsbiografie gibt. Beispiele dafür sind: ‚In der Jugend mehr, dafür im Alter weniger Leistung fordern‘ oder: ‚Rechtzeitig in jüngeren und mittleren Jahren Vorsorge fördern, dafür aber auch im Alter weiter hohe Leistung erwarten‘. Wir wollten auch wissen, wie solche Gerechtigkeitsvorstellungen bzw. -muster zustande kommen und ob sie sich ggf. gewandelt haben.

#### Methoden

Unsere Ergebnisse stützen sich auf Auswertungen von Erhebungen in sechs Betrieben: in vier Betrieben der Chemieindustrie und zwei der Automobil- und Automobilzulieferindustrie (s. Fallstudien-Übersicht in der Einleitung). In der Chemieindustrie haben wir uns in zwei Betrieben mit Laborarbeit und mit Langzeitkonten befasst, diese Betriebe haben zwischen 100 und

150 Beschäftigte. In zwei weiteren Chemiebetrieben ging es um Produktionsarbeit und um Qualifizierung, in diesen Betrieben sind sehr viel mehr Mitarbeiter/innen beschäftigt: ca. 570 und 1.200.

Die zwei Automobilbetriebe beschäftigen ähnliche Größenordnungen: In einem Fall sind es 650 und im anderen 1.800 Mitarbeiter/innen. Hier standen Produktionsarbeit und Montagearbeit im Mittelpunkt unserer Untersuchungen, und wir haben uns in einem Fall mit Gruppenarbeit, im anderen generell mit Arbeitsgestaltung beschäftigt.

Unser Sample ist demnach recht produktionslastig, deckt jedoch eine größere Spannbreite von Produktionsarbeit ab. Diese reicht von manueller Montagearbeit in der Automobilindustrie über Anlagenbedienung und Anlagenüberwachung bis hin zu Messwartentätigkeit in der Chemieindustrie.

Unser Sample ist entgegen unserer Absicht auch recht männerlastig. Die geplante Untersuchung von kaufmännischen und verwaltenden Tätigkeiten in der Chemieindustrie mussten wir, den Wünschen der Beschäftigten entsprechend, zugunsten von Produktionsarbeit aufgeben. Immerhin sind in den Untersuchungsgruppen der zwei Laborbetriebe (A und B) weit überwiegend Frauen beschäftigt, und in einem weiteren Betrieb (D) sind die Anlagenbediener/innen zu einem Drittel Frauen. Zwei Betriebe (C und F) beschäftigen in den Untersuchungsgruppen nur Männer, und in einem weiteren (E) ist in dieser Gruppe ca. jede 10. Beschäftigte eine Frau.

Unser methodischer Ansatz ist qualitativ. Wir haben betriebliche Fallstudien auf der Basis von Betriebs- und Arbeitsplatzbegehungen, leitfadengestützten Expertengesprächen mit Betriebsrats- und Managementvertretern, narrativen Interviews mit Beschäftigten und Daten- und Dokumenten-Analysen erstellt (s. Übersicht über die Interviews in der Einleitung). Ein leitendes Prinzip der Fallstudien war die Mehrperspektiven-Analyse, d. h. die vergleichende Analyse von Aussagen aus der Sichtweise unterschiedlicher Personengruppen im Betrieb. Die Ergebnisse der einzelnen Fallstudien wurden dann wiederum im Hinblick auf Generationenstrukturen und Gerechtigkeitsmuster vergleichend analysiert.

### **Stellenwert**

Antworten auf Fragen nach Generationen und nach generationenbezogenen Gerechtigkeitsvorstellungen in Betrieben scheinen uns sowohl theoretisch-konzeptionell als auch unmittelbar praktisch relevant zu sein.

*Generationen im Betrieb* sind bisher in Forschung und Literatur – von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen – kein Thema. Gelingt es, sie als betriebliche Gruppen und gar als Akteursgruppen zu identifizieren, so würde dies einen differenzierteren, sozial haltvolleren Zugriff auf die Thematik „Altern im Betrieb“ ermöglichen als bisher. Bisher ist dieser Zugriff durch Begriffe wie „ältere Arbeitnehmer“, „Altersgruppen“ und „alternde Belegschaften“ geprägt, die kalendarisches Alter und/oder Risikogruppen bzw. risikobehaftete Prozesse bezeichnen sollen. Generationen sind dagegen durch Ereignisse und Prägungen unterschiedlich geformte soziale

Gruppen, die erwerbsbiografische Besonderheiten aufweisen und in potentiell ambivalenten Austauschverhältnissen und -beziehungen – wie Kooperations- und Konflikt-Beziehungen – zueinander stehen. Die kalendarischen bzw. durch Risiken definierten Gruppierungen werden zumeist als Objekte betrieblicher Politik betrachtet. Generationen dagegen können eher als zumindest potenzielle Akteursgruppen vorgestellt werden.

*Gerechtigkeits- bzw. Fairness-Vorstellungen* im Hinblick auf Ältere und Jüngere bzw. auf Generationen im Betrieb stellen bisher ebenfalls eine Leerstelle in Forschung und Literatur zu alternden Belegschaften dar, obwohl sie in der betrieblichen Praxis, z. B. bei Abwägungen über zumutbare Arbeitsbedingungen oder bei der Würdigung von „Verdiensten“ eine wichtige Rolle spielen (Strauß u. a. 2007). Wenn sie, wie wir es versuchen, als gerecht empfundene Muster des Gebens und Nehmens zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmergruppen unterschiedlichen Alters bzw. zwischen diesen selbst konkretisiert werden können, könnten wir mit diesem Reziprozitäts-Ansatz wirksame sozialmoralische Normen und Werte im Betrieb empirisch fundierter erforschen als es mit den bislang vorherrschenden Unternehmenskultur- und Diversity-Ansätzen gelingt. Der Unternehmenskultur-Ansatz betont die Bedeutung der Anerkennung, Wertschätzung und Förderung der einzelnen Mitarbeiter/innen, und als ein wichtiges Element zunehmend auch „Diversity-Management“, d. h. die Anerkennung, Wertschätzung und Förderung der Vielfalt und Heterogenität der Mitarbeiter/innen und er zeigt Strategien, Wege und Instrumente der betrieblichen Implementierung auf. Der Reziprozitäts-Ansatz fußt auf gruppenbezogenen, als gerecht/fair angesehenen Geben- und Nehmen-Bilanzen, die mit sozialen Beziehungen verbunden sind, in unserem Falle zwischen Generationen im Betrieb bzw. zwischen Arbeitgebern und unterschiedlichen Generationen. Er zeigt damit in sozialen Beziehungen fundierte empirisch gehaltvolle Maßstäbe für Wertschätzung, Anerkennung und Förderung auf.

*Generationenpolitik* wiederum setzt andere Akzente als Alternsmanagement und Diversitymanagement. Alternsmanagement richtet sich auf Prozesse der förderlichen Gestaltung des Älterwerdens und Alterns im Betrieb. Age-Diversity-Management zielt auf die Vermeidung der Diskriminierung und auf die Förderung der Potenziale von Altersgruppen, die in einer Minderheitenposition sind und ihre Ressourcen und Werte nicht ohne weiteres zur Geltung bringen können. Generationenpolitik setzt dagegen am betrieblichen Wandel an und versucht diesen durch die Analyse von Bestands-, Zugangs- und Abgangs-Generationen, ihrer Prägungen, ihrer Beziehungen und ihrer Beiträge zum Wandel zu erschließen. Vor diesem Hintergrund kann dann ein Ausgleich von legitimierten Interessen, Erwartungen und Ansprüchen angezielt werden. Dabei ist es eine jeweils empirisch zu klärende Frage, ob Generationen benachteiligt sind oder werden und welche Generation davon besonders betroffen ist.

Wenn unsere skizzierten Ansätze Aspekte der betrieblichen Realität erschließen können, die bisher zu wenig beachtet wurden, würde dies den betrieblichen Akteuren nutzen, die alternsgerechte Arbeit fördern wollen. Sie könnten sich dann neben Altersstruktur-, Gefährdungs- und Potenzial-Analysen auch auf Generationen- und Gerechtigkeits-Analysen stützen.



## 1 Generationen und Generationenpolitik im Betrieb

### Was verstehen wir unter „Generationen im Betrieb“?

Erinnert sei zunächst an unser Verständnis von „Generationen im Betrieb“.<sup>20</sup> In Abgrenzung zu Alterskohorten fassen wir Generationen als *soziale* Gruppierungen. Es geht uns nicht um die Zusammenfassung von *Individuen* nach Alter, sondern um Erwerbsverlaufphasen von sozialen *Gruppen*, die eine wichtige Rolle im Betrieb spielen. Sie sind, das ist den betrieblichen Akteuren oder ihnen selbst häufig bewusst („Wir als Ältere“, „Die Jungen im Betrieb“), soziale Gruppierungen, die durch Identifikation, Zuschreibung und Abgrenzung eine wichtige betriebspolitische Rolle im Hinblick auf Stabilität und Wandel spielen. Diese Identifikationen, Zuschreibungen und Abgrenzungen drehen sich um Eigenschaften, Ressourcen, Ansprüche, Rechte usw. Die so verstandenen Generationen stehen in Betrieben in Austauschbeziehungen untereinander und in Austauschbeziehungen mit dem Management. Dabei geht es z. B. um generationspezifische Leistungen und Belohnungen im weitesten Sinne, um das, was „gerechterweise“ von ihnen erwartet werden kann und was ihnen „zusteht“. Die Generationen im Betrieb sind nicht einfach „da“, sie sind vielmehr Ergebnisse von Deutungs- und Aushandlungsprozessen der betrieblichen Akteure. Verhandelt wird dabei nicht selten darüber, wie soziale Stabilität und vor allem auch sozialer Wandel im Betrieb am besten gesichert bzw. erreicht werden können, welche Rolle dabei diese Gruppierungen spielen und spielen sollten.

Generationen weisen in Betrieben eine undeutlichere Kontur auf als in Familie (Abstammungsfolge: Großeltern, Eltern, Kinder) und Gesellschaft (Beispiele: Nachkriegsgeneration, 68er-Generation), und der Begriff Generation changiert im betrieblichen Kontext zwischen drei möglichen Bedeutungen: einer quasi-familialen, einer gesellschaftlichen und einer durch den betrieblichen Kontext selbst definierten Bedeutung. Die quasi-familiale Bedeutung knüpft an Altersgruppen, Lebensphasen, letztlich an die familiäre Generationenfolge an. Die gesellschaftliche Bedeutung geht von gesellschaftlich definierten Generationen aus. Die betriebliche Bedeutung bezieht sich auf soziale Gruppierungen, die durch prägende Erfahrungen im Betrieb (z. B. mit dem Aufbau des Betriebs, mit bestimmten Produkten oder Produktionsverfahren, betrieblichen Konflikten etc.) gekennzeichnet werden. Unsere Ergebnisse weisen auf die besondere Relevanz von betrieblichen Generationen hin.

Management und Betriebsräte haben auf die betriebspolitische Gestaltung der Austauschbeziehungen zwischen Generationen und zwischen Generationen und Management einen erheblichen Einfluss. Sie beziehen sich dabei auf eine Kombination von quasi-familialen Generationen (in Anknüpfung an Altersgruppen) und betrieblich definierten Generationen (in Anknüpfung an betriebliche Kohorten/Ereignisse), etwa so wie sie sich auf eine Kombination von Seniorität (Lebensalter) und Anciennität (Dauer der Betriebszugehörigkeit, „Dienstalter“) beziehen. In diesem Sinne sind Manager und Betriebsräte generationenpolitische Akteure.

---

<sup>20</sup> Die folgenden Passagen zum Generationenverständnis folgen weitgehend unseren Darlegungen in der Einleitung. Sie werden hier für Leser, die sich auf die Lektüre der Ergebnisse beschränken, wiederholt.

**Betriebliche Generationen und Generationenstrukturen in den Fallstudienbetrieben**

Wir haben in unseren Leitfadeninterviews die Gesprächspartner direkt nach Generationen im Betrieb gefragt und ihnen dazu die drei Generationenbegriffe erläutert, um die Existenz, Wahrnehmung und Bedeutung von Generationen im Betrieb zu erfassen.

In vier von sechs Untersuchungsbetrieben (A, C, D, F) wächst eine neue junge Generation heran<sup>21</sup>. Sie wird auch von vielen Gesprächspartnern explizit so genannt. In drei Betrieben (A, D, F) war das auch deshalb so sinnfällig, weil die Jahre vorher niemand eingestellt worden war, einige Jahrgänge also fehlen, und nun, zum Teil nur in kleinen Zahlen, wieder junge Arbeitnehmer mit unbefristeten Arbeitsverträgen in den Betrieben arbeiteten. Das mögliche Pendant zu der jungen Generation, die ältere Generation, wird dagegen sehr viel weniger präzise beschrieben und oszilliert zwischen der Wahrnehmung „alle Anderen aus der Stammebelegschaft“ und – spezieller – den Älteren, deren Leistungsfähigkeit eingeschränkt ist. Diese Altersverteilung in eine zumeist kleinere Gruppe von Jüngeren und die große Anzahl Älterer<sup>22</sup>, die u.a. durch die Einstellungslücke Mitte der 1990er Jahre bis vor einigen Jahren zustande kommt, ist sicher noch kein Merkmal für Generationen nach unserem Verständnis.

Wichtige Merkmale der Generationendifferenzierung sind vielmehr, vor allem in drei Produktionsbetrieben (C, D und F), die unterschiedlichen beruflichen Qualifikationen und Erwerbsverläufe der Älteren und Jüngeren. In diesen Betrieben, die in der Vergangenheit mit angelernten Stammebelegschaften operierten, in denen die Beschäftigten in langwierigen, aber flachen Aufstiegswegen zum „ersten Mann“ oder Vorarbeiter aufsteigen konnten, sind im letzten Jahrzehnt die Eingangsvoraussetzungen auf Facharbeiter/innen-Niveau angehoben worden; im Werk E wurden von Beginn an nur Metallfacharbeiter eingestellt. Das führt selbst dort, wo die Angelernten systematisch nachqualifiziert wurden (Fall C), zu einer Differenzierung: Die jungen Leute steigen da ein, wohin sich die Angelernten mühsam vorarbeiten mussten. Sicher erleichtert Gruppenarbeit, die in allen Fällen in der Produktion eingeführt war, diesen vergleichsweise „hohen“ Einstieg. Aber diese jungen Facharbeiter sind auch mobilitätsfähiger, haben bessere Arbeitsmarktchancen als ihre angelernten Kollegen – und sie könnten sie nutzen, macht der Betrieb ihnen kein attraktives Angebot. Sie können souveräner mit den modernen Steuerungs- und Prozessleittechniken umgehen und bringen aus der Ausbildung ein auch theoretisch fundiertes Prozessverständnis mit.

Die vergleichsweise schnelle Karriere der Jungen führt immer wieder zu Konflikten mit den Älteren. Diese fühlen sich zurückgesetzt und ungerecht behandelt, weil ihre Leistungen aus der Vergangenheit nicht ausreichend berücksichtigt werden. Der gewohnte Zusammenhang von Dauer der Betriebszugehörigkeit und Lohnaufstieg wird außer Kraft gesetzt. Und ihre tradierte

---

<sup>21</sup> Die Lage in den beiden anderen Betrieben: Im Betrieb B wird auch heute noch kein Nachwuchs eingestellt; im Betrieb E – hier wurden von Beginn an nur Metallfacharbeiter eingestellt – fällt der jährlich eingestellte Nachwuchs gegenüber der großen Zahl der Leiharbeiter, die die ausgeschiedenen Älteren ersetzen, wenig ins Gewicht. Diese Leiharbeiter haben aber angesichts ihrer prekären Stellung im Betrieb kaum „das Zeug“, sich zu einer Generation zu konstituieren.

<sup>22</sup> Dabei sollte man beachten, dass diese „Älteren“ in fast allen Betrieben die große Gruppe der 40- bis Anfang 50jährigen sind, nur wenige sind älter als 55 Jahre.

Erfahrung, mit den Kräften haushalten zu müssen, damit man bis zum Ende des Arbeitslebens durchhalten kann, lässt sie in den Augen der Jüngeren weniger leistungswillig und -fähig erscheinen („Wir sollen für *die* mitarbeiten!“). Zudem werden die Jüngeren gleich in ihrer Einstiegsphase mit deutlich höheren Leistungserwartungen konfrontiert als die Älteren in ihrer Anfangsphase der Beschäftigung, in der, jedenfalls nach verbreiteten Schilderungen, mehr Personal für die Arbeit zur Verfügung stand. Die Alten haben bei den „jungen Sprintern“ weitgehend die Vorbildfunktion verloren. Viele der jetzigen „Alten“ betonen dagegen, dass bei ihrem Start ins Berufsleben die damals ältere Generation noch ein Vorbild für sie war. Noch geben die Alten den Ton an, und die Maxime, dass die Jüngeren die Älteren von schweren Arbeiten entlasten sollen, gilt noch und wird von den meisten Vorgesetzten gestützt. Das könnte sich aber ändern, wenn die jüngere Generation zahlenmäßig wächst und immer mehr Schlüsselpositionen von ihren Mitgliedern besetzt werden. Dann könnten die Älteren an den Rand gedrängt werden.

Eine ähnliche Entwicklung finden wir in einem Laborbetrieb (A), wenn auch nicht in so deutlicher Akzentuierung und bei einer größeren Wertschätzung der Älteren. In diesem Betrieb wurden „schon immer“ ausgebildete Laborant/innen eingestellt, seltener auch Laborjungwerker, und es gab eine Reihe gering qualifizierter Helfer. Mittlerweile aber wird von den Jungen nach ihrer Ausbildung zum/r Laborant/in erwartet, dass sie – zumindest, wenn sie aufsteigen wollen – ihre/n Techniker/in draufsatteln oder zum/r Ingenieur/in studieren. Fast alle Jüngeren verfügen über solch einen zusätzlichen Abschluss. Das bringt ihnen aber keine schnellen Vorteile: Die höheren Gehaltsgruppen sind durch die erfahrenen Älteren verstopft, und die Arbeit erfordert viel Erfahrung, über die sie zu Beginn ihres Berufsleben noch nicht verfügen (können). Sie mögen innovativer sein (in neuen Projekten oder bei der Einführung neuer Verfahren), aber in der Beherrschung der „kleinen Finessen“ oder in ihren Vertrauensbeziehungen zu den unterschiedlichen Kunden sind ihnen die Älteren erstmal eine ganze Zeit lang überlegen. Erst wenn sie in der Hierarchie aufsteigen (was früher auch noch Laboranten/innen ohne Zusatzausbildung konnten), zahlt sich ihre Zusatzausbildung aus. Dazu sind aber die Chancen bei einer begrenzten Platzzahl geringer als die Erwartungen.

Die Herausbildung dieser betrieblichen Generationen ist eine Folge der veränderten Einstellungs- und Qualifizierungspolitik als Reaktion auf veränderte Marktanforderungen und dem damit verbundenen technischen, organisatorischen und Leistungswandel in den Betrieben. Diese Generationen haben wir in vier der sechs untersuchten Betriebe gefunden.

Die beiden anderen Betriebe (B und E) sind, wenn man den weitgehend fehlenden Nachwuchs zugrunde legt, als Ein-Generationen-Betriebe zu bezeichnen. Warum halten wir auch hier am Generationenbegriff fest, obwohl doch die nach unserer Definition zwingend erforderlichen Austauschverhältnisse und -beziehungen zwischen Generationen zu fehlen scheinen? Wir tun dies, weil Beschäftigte, Betriebsrat und auch Management sich durchaus mit der fehlenden Nachwuchs-Generation befassen, potenzielle Austauschbeziehungen mit ihr imaginieren (z. B. Wissenstransfer, Belastungsausgleich, soziale Bereicherung usw.) und z. T. auch Neueinstellungen fordern. In beiden Ein-Generationen-Betrieben konnte und kann man Erfahrungen mit

Jüngeren machen, in einem Fall (B) als Auszubildende, in dem anderen Fall (E) als Leiharbeiter. Nur: Die Auszubildenden wurden nicht übernommen und die Leiharbeiter erhielten keinen Status als unbefristet Beschäftigte. In beiden Fällen sehen nicht wenige Beschäftigte das als ein Signal für eine unsichere Zukunftsperspektive des Betriebs. In einem Fall (B) wird auch das Fehlen der älteren Generation von Einigen als Defizit erlebt. Hier wird der Know-how-Verlust beklagt, auch weil vor dem Ausscheiden der Älteren der Erfahrungs- und Kenntnistransfer an ihre Nachfolger nicht ausreichend gut organisiert war. In den anderen Betrieben sehen die älteren Kollegen/innen die Altersteilzeitler in der aktiven oder passiven Phase oder die frühzeitig Ausgeschiedenen eher als die Glücklichen, die das von Vielen erstrebte Ziel, vorzeitig aus dem Arbeitsleben auszusteigen, erreicht haben. Sie werden von ihren Kollegen/innen aber noch als Teil der eigenen Generation betrachtet. Einige Ältere allerdings, die vermutlich nicht mehr in den Genuss dieser Regelung kommen werden, erleben das als ungerechtfertigte Bevorzugung, distanzieren sich neidvoll von der Generation der Frühaussteiger.

Anders betrachten Betriebsrat und Geschäftsleitungen die vorzeitig ausgeschiedenen Älteren. Gerade weil zum Zeitpunkt unserer Erhebungen in beiden Branchen noch keine Anschlussregelung zur Alterszeit greifbar war, wurden die Älteren bis Jahrgang 1954 und älter eher als Entlastungspotenzial in der alternden Belegschaft angesehen, als eine Voraussetzung dafür, das notwendige Leistungsniveau des Betriebs im Wettbewerb mit anderen Betrieben bis jetzt aufrecht erhalten zu können.

Die Politik des Ausgleichs zwischen den Generationen ist von den Betriebsräten und überwiegend auch vom örtlichen Management in allen Betrieben vorrangig auf einen Schutz der Älteren gerichtet, im Betrieb C eng mit dem Prinzip „fördern *und* fordern“ verbunden. Obwohl in den Betrieben die ehemals geltenden Senioritätsregeln, soweit sie überhaupt existierten<sup>23</sup>, in den letzten zwanzig Jahren sukzessive abgebaut wurden, sind doch eine Reihe von Schutzmechanismen vorhanden: Lohnsicherung bei rationalisierungs- oder leistungsbedingten Versetzungen, Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen oder Befreiung von Nachtschicht ab einem bestimmten Alter, usw. Neben diesen formellen Regelungen gibt es in einigen Betrieben noch genügend Spielräume, dass die Jüngeren bei schweren Arbeiten den Älteren beispringen können. Alle Betriebsleitungen – die Betriebsräte sind in einigen Fällen, besonders im Werk E, zurückhaltender mit solchen Aussagen – halten sich zudem zugute, dass sie bisher auch für Leistungsgeminderte immer noch einen angemessenen Arbeitsplatz gefunden haben, genauso sagen aber Vertreter aus allen Betrieben, insbesondere Betriebsräte, dass sie allmählich ans Ende der Möglichkeiten dieser nachsorgenden Fürsorge kommen.

Wir haben eine Reihe von Hinweisen darauf (s. u.: Abschnitt Gerechtigkeitsmuster), dass Betriebsräte stärker als das Management, jedenfalls in seinen oberen Etagen, als Fürsprecher der Interessen und Orientierungen der Stammgeneration mit langer Betriebszugehörigkeit fungieren. Diese Affinität wird sicher dadurch begünstigt, dass Betriebsräte häufig der gleichen Generation wie die Stamm-Beschäftigten angehören und viele Erfahrungen und Prägungen mit

---

<sup>23</sup> Sie fehlten weitgehend in den vergleichsweise jungen Betrieben D, E und F

ihnen teilen. Ihre Rolle erschöpft sich aber nicht in einer umstands- und kritiklosen Identifikation mit den Interessen der Alteingesessenen. Im Gegenteil: Bei aller Nähe und bei allem Verständnis für die Stammgeneration gehen sie auch zu deren Beharrungstendenzen (Furcht vor Neuerungen, sogenannte Versorgungsmentalität) auf Distanz und nehmen eine vermittelnde Rolle ein.

### **„Auslaufende“, familiale und gesellschaftliche Generationen im Betrieb**

Neben den *betrieblichen* Generationen, deren Entstehen und Ausprägung dem Wandlungsprozess der Betriebe an veränderte Marktbedingungen geschuldet ist, haben wir Generationen in der Belegschaft, die von besonders einschneidenden betrieblichen Ereignissen oder außergewöhnlichen Entwicklungsphasen im Betrieb geprägt sind und sich darüber zu einer besonderen Generation konstituiert haben, kaum gefunden. Da wurde im Betrieb D zwar von der „Hausfrauengeneration“ gesprochen, also den mittlerweile älter gewordenen Frauen, die sich während der Aufbauphase, für eine begrenzte Zeit gedacht, im Betrieb ein Zubrot zum Familieneinkommen erarbeiteten. Dieses anfangs offenbar differenzierende Motiv hatte sich bei denjenigen, die noch im Betrieb arbeiteten, abgeschliffen, und sie unterscheiden sich in ihrer Orientierung und Erwerbsperspektive nicht mehr von den nachkommenden angelernten Kolleginnen (wohl aber zusammen mit diesen von den jüngeren Facharbeitern). Unsere Nachfragen etwa zu den Heizungsbauern in Betrieb F (die Aufbaugeneration) oder die „ersten 200“ in der Joint-Venture-Fertigung von Werk E brachten keine Besonderheiten zutage, sie spielten als Generation keine besondere Rolle mehr. Man kann allerdings vermuten, dass gerade diese beiden Gruppen prägend für die nach ihnen Eingestellten, für die (noch) „herrschende“ Generation in diesen beiden Werken waren. Für sie waren die Erfahrungen der ersten Stunde natürlich wichtig, aber diese Prägungen sind in der weiteren Entwicklung in ihrer herausragenden Bedeutung verblasst. Es haben sich bei ihnen Erfahrungen aus den folgenden Phasen in den Vordergrund geschoben. Sie haben den Wandel nach der Aufbauphase motiviert und engagiert mitgestaltet und identifizieren sich jetzt mit der neuen Ausrichtung des Betriebes. Mit einer Ausnahme vielleicht: In der betrieblichen Interessenvertretung spielen gerade Mitglieder aus den Gründergenerationen in beiden Betrieben die zentrale Rolle. Sie sind sicher nicht zufällig in die entscheidenden Positionen aufgerückt und bilden gewissermaßen eine Generation im Betriebsrat (die demnächst abtritt).

Im alltäglichen Sprachgebrauch in den Betrieben ist der Generationenbegriff wenig verbreitet, von sich aus benutzen nur wenige Befragte diesen Begriff. Aber wenn sie ausdrücklich darauf angesprochen werden, fällt ihnen eine Reihe von Phänomenen ein, die sie mit Generation verbinden. In allen Betrieben gibt es Gesprächspartner, die zwischen einer jüngeren und älteren Generation *im familialen Sinne* unterscheiden, wobei überwiegend das unterschiedliche Leistungsvermögen und -verhalten zum Kennzeichen der unterschiedlichen Generationen gemacht wird. Das hängt sicher mit dem alltäglichen Sprachgebrauch und Verständnis zusammen, Jüngere seien leistungsfähiger als Ältere („Defizitthese“). Zwar betonen insbesondere die Betriebsräte immer wieder, dass das Alter allein noch wenig über die Leistungsfähigkeit aus-

sage, aber auch sie benutzen Floskeln wie „unsere Älteren bereiten uns Probleme“, wenn sie von der Gruppe der Leistungsgeminderten sprechen.

Dieser Zusammenhang von Älterwerden und nachlassender Leistungsfähigkeit hat in den Produktionsbetrieben (Fälle C bis F) sicher eine gewisse Plausibilität. Angesichts der hohen Belastungen vor allem durch regelmäßige Schichtarbeit, insbesondere Nachtschicht, die besonders im Alter ihre Auswirkungen zeitigt, bei gleichzeitig geringen Dispositionsspielräumen und z. T. schwerer körperlicher Arbeit (besonders im Fall E) treten hier im Alter Leistungsbeeinträchtigungen mit größerer Wahrscheinlichkeit auf. Dieser Zusammenhang wird aber auch von Betriebsräten (neben dem Management) aus diesen Betrieben in Einzelfällen (vor allem Fall F) bezweifelt und im Fall C (Messwartentätigkeit und Anlagenwartung) grundsätzlich bestritten: Die Leistungsgrenze verlaufe eher entlang der motivationalen Grundhaltung der Individuen und nicht zwischen Jung und Alt.

Anders sieht es in den Laborbetrieben aus. Dort wird die ältere Generation wegen ihrer Erfahrung und des gelassenen Umgangs mit zeitgleich auftretenden unterschiedlichen Anforderungen eher geschätzt, ja, im Fall B vermissen sogar einige die kenntnisreichen Alten, die nun zu Hause sind. Da schimmert deutlich eine familiäre Generationensicht durch. Möglicherweise bildet sich in Zukunft auch eine solche Generation der Erfahrungsträger aus ausgelaufenen Produkten bei der Einrichtung der Ersatzteilerfertigung im Werk F heraus.

Es sind aber nicht nur Leistungsgesichtspunkte, die unsere Gesprächspartner anführen, um zwischen einer jungen und einer älteren Generation zu unterscheiden. Nach der Wahrnehmung vieler Älterer gibt es deutliche Differenzen zwischen den Älteren (also ihrer eigenen Generation) und den Jungen in Bezug auf Arbeitsorientierungen und -haltungen, die sich aus gesellschaftlich verbreiteten Stereotypen erklären ließen („Null-Bock-Generation“). Diese Beobachtung wurde besonders deutlich im Fall C vorgetragen. Neben einem minimalistischen Arbeitsengagement meinten die Älteren auch eine geringe Stressresistenz bei den „Kids“ ausmachen zu können. Hier werden also Kennzeichen einer *gesellschaftlichen* Generation auf betriebliches Verhalten übertragen.

Eine solche besondere Prägung von gesellschaftlichen Entwicklungen mit Wirkungen im Betrieb hatten wir auch in Ostdeutschland vermutet. Aber in unserem ostdeutschen Betrieb (Fall E) wollte eigentlich niemand eine Differenz zwischen DDR-Sozialisierten und Nachwendekindern ausmachen – vielleicht auch deshalb, weil es noch gar keine „echten“ Nachwendekinder im Betrieb gibt. Was dort allerdings beobachtet wurde war, dass die „Wessis“ – Führungskräfte wie Werker –, die in dem Werk (vorübergehend) arbeiteten, das dort allgemein herrschende „menschliche Klima“ hervorhoben.

## 2 Gerechtigkeitsmuster im Betrieb

### Was verstehen wir unter Gerechtigkeitsmustern im Betrieb?

Was wird von Jüngeren und Älteren im Betrieb „gerechterweise“ erwartet und was soll ihnen „gerechterweise“ zustehen? Am Beispiel von Leistungserwartungen haben wir diese in unserem Projekt zentrale Frage zu konkretisieren versucht.

Dabei sind wir von einem traditionellen Muster, insbesondere für Arbeiter-Stammbelegschaften ausgegangen: „In jüngeren Jahren mehr Leistung fordern, dafür Älteren erlauben, einen Gang zurück zu schalten.“ Dieses Muster des zeitversetzten und kompensatorischen Gebens und Nehmens basiert auf einem Bündel von Annahmen, die auf den ersten Blick plausibel erscheinen oder besser erschienen: Jüngere Arbeitnehmer sind in der ersten Phase ihres Berufslebens nach der Ausbildung, in der sie ihren Status suchen, leistungsorientierter, leistungsmotivierter, leistungsfähiger, zeitlich und räumlich ungebundener als ältere Arbeitnehmer; die betrieblichen Vorgesetzten haben entsprechende Erwartungen und fordern entsprechend hohe Leistungen (Engagement, Verfügbarkeit für den Betrieb, flexibler Einsatz usw.). Die Arbeitnehmer erwerben sich dadurch „Verdienste“ und sie erwarten eine entsprechende Würdigung, auch dann, wenn der Höhepunkt ihrer Leistungsfähigkeit überschritten ist. Die Erwartung dieser Würdigung stellt auch *ein* Motiv dar, sich stark für den Betrieb zu engagieren. Die erwartete Belohnung besteht in einem verständnisvollen, auch mögliche Leistungsdefizite nicht sanktionierenden Umgang von Vorgesetzten/dem Management mit ihnen in späteren Jahren. Sie kann darin bestehen, dass sie aus der „Leistungsfront“, dem operativen Geschäft herausgenommen werden, geschont werden o. a. Wir nennen dieses Muster traditionell, weil es an spezifische, heute erodierende Voraussetzungen gebunden ist: u. a. an eine (lebenslange) Verweildauer im Betrieb, eine darauf gerichtete Leistungs- und Motivationspolitik und an betriebliche Spielräume für unterschiedlich leistungsfähige Arbeitnehmer/innen. Uns interessierte, ob und unter welchen Umständen dieses Muster trotz seiner allmählich schwindenden Voraussetzungen heute noch vorzufinden oder gar vorherrschend ist.

Zweitens nahmen wir an, dass dieses Muster heute möglicherweise durch ein striktes Leistungsprinzip ohne Ansehen der Person einschließlich ihres Alters bzw. ihrer Lebensphase ersetzt worden ist, dass also Alter z.B. als geduldete „Nicht-Mehr-Voll-Leistungsfähigkeit“ oder als Möglichkeit, sich auf Verdienste, auf Lebensleistung zu berufen, keine Geltung mehr haben könnte und durch die Erwartung gleicher, aktueller Leistung an Alle abgelöst sein könnte. Wenn dem so wäre, wäre damit ein traditionell grundlegendes Prinzip betrieblicher Sozialordnungen für Stammbelegschaften, eben das genannte zeitversetzte Geben und Nehmen, aufgelöst. Wir kommen zu dieser Annahme, weil eine Reihe von Tendenzen zu diesem Muster passen können: kürzere Verweildauer im Betrieb, härtere Konkurrenzbedingungen der Betriebe, Abbau bzw. Outsourcing von sogenannten Schonarbeitsplätzen, Enthierarchisierung etc.

Und drittens wollten wir erkunden, ob sich ggf. ein neues Muster zeitversetzten Gebens und Nehmens herausbildet, das nach der Devise „fördern und fordern“ auf Prävention, auf vorbeugende Gesundheits- und Qualifikationsförderung setzt, dafür aber von Jüngeren und Älteren gleichermaßen „in etwa“ die gleiche Leistung fordert bzw. erwartet, also nicht bereit ist, für Ältere (oder Jüngere) ausdrücklich Leistungsabschläge einzuräumen. Dies halten wir für mög-

lich, weil einerseits Prävention, Gesundheitsvorsorge, lebenslanges Lernen, Work-life-balance und ähnliche Konzepte zunehmend betrieblich thematisiert werden und andererseits nunmehr deutlicher erwartet wird, dass sich Arbeitnehmer auch in späteren Phasen ihres Arbeitslebens „leistungsfit“ halten.

Um die betriebliche Perspektive zu öffnen, haben wir auch danach gefragt, ob bei der Leistungsabforderung bei Jung und Alt auch die Lebensumstände berücksichtigt werden sollten.

Wir präsentieren hier zusammenfassend die Auswertung der Befragungen von Betriebsräten und Managementvertretern. Antworten von Beschäftigten können wir hier nicht berücksichtigen, weil die Zahl der Interviews mit ihnen dazu nicht ausreicht und diese als narrative Interviews vorrangig auf die Erhebung ihrer Erwerbsverläufe und -biographien zielten.

### **Wenig Zustimmung für den Tausch „Mehr Leistung in jüngeren Jahren gegen Schonung im Alter“**

Wie steht es um das Muster: „In der Jugend mehr Leistung fordern, dafür Älteren erlauben, einen Gang zurückzuschalten“ in den Betrieben? „Ist das fair?“ haben wir gefragt. Die Reaktionen reichen von eher verhaltener Zustimmung bei Betriebsräten bis hin zu vehementer Ablehnung, vor allem im Management, aber auch bei einigen Betriebsräten.

Die *Managementvertreter* in sämtlichen Betrieben finden durch die Bank die genannte Leitlinie ausdrücklich nicht fair. Sie wenden sich vor allem mit einer ganzen Batterie von Argumenten gegen einen Leistungsabschlag für Ältere. Dieser verstoße gegen das Leistungsprinzip, führe zu willkürlicher Behandlung nach Gutdünken, zu einem Freibrief für Ältere, ermuntere zu Passivität („auf seinen Lorbeeren ausruhen“), zerstöre die notwendige Leistungsmotivation, ja stigmatisiere Ältere („aufs Abstellgleis gepackt werden“). Der erste Teil der Leitlinie findet bei ihnen weniger Beachtung, in wenigen Fällen wird auch er ausdrücklich zurückgewiesen, sehr engagiert im Betrieb E, in dem die Folgen übermäßiger Leistungsverausgabung in jüngeren Jahren am deutlichsten zu Tage getreten sind und nun Probleme bereiten. Auch die Koppelung von Mehr- und Minderleistung, das zeitversetzte Nehmen und Geben bzw. Geben und Nehmen wird von Managementvertretern wenig beachtet. Offenbar ist ihnen in ihrer Mehrheit ein solcher erwerbsverlaufsbezogener Gedanke, der auf „Verdienste“ und deren Honorierung per Leistungsabschläge abstellt, fremd.

Bei den *Betriebsräten* finden wir, im Gegensatz zur einmütigen Ablehnung der Leitlinie durch die Managementvertreter, eine große Bandbreite von Stellungnahmen, die von deutlicher Zustimmung bis zu scharfer Ablehnung reichen. In drei Betrieben überwiegen die positiven Einschätzungen, in zwei weiteren Betrieben überwiegt die Ablehnung und in einem Betrieb finden wir gleichermaßen positive und negative Stellungnahmen. Charakteristisch für die positiven Einschätzungen ist ihre wenig emotionale, verhaltene Tönung. Hier überwiegen kurz angebundene, formelhafte Antworten à la: „Finde ich in Ordnung“, „Ist o. k“, „Könnte ich mich mit anfreunden.“ Man stimmt zwar zu, aber begeistert ist man von dieser Leitlinie nicht gerade. Den schematisch anmutenden Charakter der Zustimmung verstehen wir als Hinweis darauf, dass diese einer bekannten, vertrauten und lange vertretenen Norm gilt, weniger aber



eine emotional besetzte aktuelle Überzeugung ausdrückt. Die negativen Reaktionen der Betriebsräte beziehen sich primär auf den ersten Teil der Leitlinie, auf die Zumutung von „mehr Leistung“ in der Jugend. Dies wird z.T. empört zurückgewiesen, als „kaputt arbeiten“ etikettiert und von einigen auch in einen erwerbsverlaufsbezogenen ursächlichen Zusammenhang mit „Minderleistung“ von Älteren gebracht (Stichworte: „Verschleiß“, „verheizen“). Negativ wird von einigen auch eine möglicherweise ermunterte „Rückzugshaltung“ von Älteren eingeschätzt. Insgesamt gehen die Betriebsräte deutlich häufiger als die Managementvertreter auf beide Komponenten der Leitlinie und auf ihren Zusammenhang ein. Eine erwerbsverlaufsbezogene Perspektive auf die Beschäftigten liegt ihnen offenbar näher, wohl u.a. aufgrund ihrer größeren sozialen Nähe zu ihnen und ihrer zumeist langen Verweildauer im Betrieb (zumeist länger als die der Managementvertreter).

Insgesamt findet die Leitlinie „In jüngeren Jahren mehr, in späteren weniger Leistung“ vergleichsweise wenig Zustimmung, wenn sie auch bei einer Reihe von Betriebsräten durchaus noch positive Reaktionen hervorruft. Spielen Lebensphasen als Bestimmungsgründe für erwartbare Leistung in unseren Betrieben nur (noch) eine geringe Rolle? Haben sich in ihnen Leistungserwartungen von Personen und ihren Möglichkeiten gelöst und sind quasi abstrakt geworden?

### **Ablehnung eines strikten Leistungsprinzips ohne „Ansehen“ der Person**

Nimmt man die Einschätzungen der Leitlinie „gleiche Leistung fordern, egal wie alt jemand ist“ als Maßstab, dann spricht wenig für die zweite Annahme (geringe Bedeutung von Personen), und die erste Annahme (Tendenz zur geringen Bedeutung von Lebensphasen) findet in den von uns befragten Betrieben nur im (höheren) Management eine gewisse Bestätigung.

Das strikte Leistungsprinzip halten die befragten *Betriebsräte* in allen Betrieben nicht für fair. Sie treten dabei als Anwälte von Personen und ihrer Besonderheiten, ihrer Fähigkeiten und Möglichkeiten auf. In diesem Zusammenhang wird von einigen auch auf die Berücksichtigung von Verdiensten langjährig Beschäftigter und auf notwendige Rücksichtnahme auf Leistungseingeschränkte verwiesen.

Eine uneingeschränkte Bejahung der Leitlinie als fair finden wir bei einer deutlichen Mehrheit von *Managementvertretern* nur in zwei Betrieben. In drei Betrieben bejaht die Leitlinie nur eine Minderheit und in einem Betrieb finden wir eine durchgehende Ablehnung. Die Bejahung, die übrigens bei hierarchisch höhergestellten Vertretern des Managements häufiger anzutreffen ist, wird mit wirtschaftlichen Notwendigkeiten, mit dem Charakter der Arbeit („ist im Laborbereich möglich“) und mit schädlichen Folgen einer nach Alter differenzierten Leitlinie begründet (s. o.). Bei der Zurückweisung der Leitlinie hat, insbesondere im unteren Management, ein Argument einen prominenten Stellenwert: Es komme auf die Leistung von Gruppen, von Abteilungen, eben auf die Gesamtleistung an, und da gebe es durchaus Möglichkeiten, Personen nach ihren jeweils unterschiedlichen Fähigkeiten einzusetzen.

Wir können festhalten: Die „Senioritäts-Leitlinie“ wird von sämtlichen Managementvertretern, aber auch von einem Teil der Betriebsräte abgelehnt. Die Leitlinie „strikttes Leistungsprinzip“

findet bei den Betriebsräten keine Anhänger, aber auch die Managementvertreter können sich mehrheitlich nicht so recht dafür begeistern. Ist die „Präventions-Leitlinie“, die Erwerbsverläufe und -phasen einbezieht, konsensfähiger?

### **Präferenz für gleiche Leistungsanforderungen an alle, verbunden mit Vorsorge**

Dass man „in jedem Alter in etwa die gleiche Leistung fordern, sich aber auch vorausschauend um Gesundheit und Qualifikation kümmern solle“, wird von den meisten Befragten, sowohl von Betriebsräten als auch von Managementvertretern, als fair angesehen und als betriebliche Leitlinie bevorzugt. Der Grad der Zustimmung fällt allerdings sehr unterschiedlich aus: Einer enthusiastischen Zustimmung von einigen Betriebsräten (namentlich im Betrieb A, in dem der Betriebsrat gerade das Themenfeld Work-life-balance als Schwerpunkt behandelt) steht eine eher zurückhaltende Zustimmung (bei Betriebsräten und Management vor allem im Betrieb E) gegenüber. Die Zurückhaltung wird mit einem Auseinanderklaffen von Wunsch und Realisierungschancen in Werken mit harten Leistungsanforderungen und begrenzten Spielräumen begründet. Die zweite Einschränkung: Die Managementvertreter äußern Präventionsforderungen zum überwiegenden Teil in Richtung Beschäftigte, die sich gesund halten, gesund leben, etwas für ihre Qualifikation tun sollen. Wir haben darüber hinaus den Eindruck, dass die große Zustimmung zu dieser Leitlinie z.T. auf „soziale Erwünschtheit“ zurückzuführen ist. Möglicherweise bedient man auch eine Erwartung, von der man annimmt, dass sie einer heute mehrheitsfähigen sozialen Norm entspricht. Trotz dieser Einschränkungen ist nicht zu verkennen, dass die Leitlinie „in etwa gleiche Leistung in jedem Alter, verbunden mit Vorsorge für Gesundheit und Qualifikation“ am ehesten als fair angesehen wird und bei beiden Betriebsparteien Anklang findet. Ob sich diese Präferenzen mit der betrieblichen Wirklichkeit, so wie sie von den Befragten wahrgenommen wird, decken, werden wir sehen.

Zunächst zur vierten Leitlinie „in jedem Alter bei der Leistung, die man fordert, auch die Lebensumstände berücksichtigen“. Hier ging es uns nicht darum, eine weitere Alternative anzubieten, sondern vielmehr darum, die betriebliche Perspektive in Richtung „Arbeit und Leben“ zu öffnen und zu erfahren, wieweit bei der Leistungsabforderung die Berücksichtigung der Person gehen solle. Auch hier überwiegt bei beiden Betriebsparteien die Zustimmung. Aber es wird auch viel Skepsis im Hinblick auf die Umsetzung geäußert. Wir haben zwar in die Leitlinie als Beispiel „familiäre Verpflichtungen“ aufgenommen, ansonsten aber den Befragten die Konkretisierung von Lebensumständen überlassen. Im Management werden Lebensumstände eher mit besonderen, einmaligen Situationen (wie Trauerfälle, Hochzeiten) gleichgesetzt, und es wird betont, dass man selbstverständlich darauf Rücksicht nehme. Von Betriebsräten wird dagegen häufiger an längerfristige Verpflichtungen (Versorgung von Kindern, Haus bauen) gedacht, und es werden nicht selten auch Schwierigkeiten bei der Umsetzung genannt: Wie werde ich den Lebensumständen des/der einen Kollegen/Kollegin gerecht, ohne die Interessen anderer Kollegen zu verletzen, ohne das Gleichbehandlungsprinzip zu verletzen? Wie kann ich die Gefahr vermeiden, letztlich doch nur meinen Sympathien/Antipathien zu folgen? Als positive Begründung wird von einigen Betriebsräten und Managementvertretern hervorgehoben,

dass ein betriebliches Entgegenkommen bei Lebensumständen „doppelt und dreifach“ zurückkomme, sich „auszahle“ etc.

## Resümee

Als Resümee können wir festhalten: Von den diskutierten Leitlinien erweist sich nur die dritte („in etwa gleiche Leistung in jedem Alter und Prävention“) im Hinblick auf Fairness eindeutig als mehrheitsfähig. Die Leitlinie „In jüngeren Jahren mehr, in späteren Jahren weniger Leistung“ findet im Management keinen Anklang und bei den Betriebsräten nur teilweise Zustimmung. Umgekehrt lehnen Betriebsräte durch die Bank die Leitlinie „gleiche Leistung, unabhängig vom Alter“ ab und auch das Management ist hier gespalten. Und schließlich wird zwar die „Berücksichtigung von Lebensumständen“ überwiegend bejaht, aber auch mit viel Skepsis hinsichtlich des Gleichbehandlungsprinzips bedacht.

Wir interpretieren dieses Ergebnis wie folgt: Die „Senioritäts-Leitlinie“ verbunden mit Mehrleistung für Jüngere stößt (zunehmend) an betriebliche Grenzen: an Grenzen betrieblicher Hochleistungspolitik, an Grenzen geeigneter Arbeitsplätze, an Grenzen von unerwünschten Nebenfolgen für Kollegen/innen, an Grenzen der Zumutbarkeit für und Duldung durch Jüngere. Sie entspricht in bestimmten Arbeitsfeldern (hier v. a.: Laborarbeit) auch nicht den Arbeitsfähigkeiten und Arbeitsmöglichkeiten Älterer, jedenfalls bei bisherigen Altersgrenzen von ca. 58 Jahren. Und sie widerspricht wohl auch einer veränderten gesellschaftlichen Sicht auf Generationen, einer Sicht, in der die Jüngeren eher als die „Gelackmeierten“ (im Hinblick auf erwartbare Sozialleistungen) dastehen und die Älteren als relativ „solvent“ erscheinen. Die Leitlinie „striktes Leistungsprinzip ohne Ansehen der Person“ wiederum verstößt gegen die gerade bei Hochleistungspolitik notwendige Berücksichtigung von individueller Leistungsfähigkeit (einschließlich alterstypischer Potenziale und Defizite) sowie einer klugen Kombination unterschiedlich Leistungsfähiger und nicht zuletzt gegen, auch für Vorgesetzte geltende, Fürsorgeprinzipien. Die Leitlinie „Lebensumstände berücksichtigen“ entspricht zwar, auf die betroffenen Personen bezogen, Fürsorgeprinzipien und einer fortschrittlichen Motivationspolitik, hat aber eine Schwachstelle in der Gefahr, das Gleichbehandlungsprinzip zu verletzen. In etwa gleiche Leistung in jedem Alter verbunden mit Prävention“, diese Leitlinie entspricht dagegen Prinzipien, die, jedenfalls aktuell, allesamt als gerecht empfunden werden: Vorsorge treffen, auch Eigenvorsorge, fördern und fordern, Gleichbehandlung unabhängig von Alter und Verweildauer im Betrieb. Darüber hinaus scheint sie sich gerade in ihrer Auslegungsfähigkeit („in etwa“, unbestimmtes Gewicht von „Verhältnis- und Verhaltensprävention“, unbestimmter Akzent auf „der Betrieb, der Einzelne kümmert sich“) und in ihrer vordergründigen Konfliktlosigkeit als Konsens-Plattform zu eignen. Wir sagen „vordergründig konfliktlos“, weil sie zwar mehrheitlich präferiert wird, aber nicht mehrheitlich der betrieblichen Wirklichkeit, so wie sie von den Befragten eingeschätzt wird, entspricht.

**Diskrepanz zwischen Präferenzen der Befragten und Geltung im Betrieb**

Wir haben gefragt: „Nach welcher Leitlinie wird hier im Betrieb am ehesten verfahren?“ Das Ergebnis scheint auf den ersten Blick eindeutig zu sein. In vier Betrieben (A, B, D und E) ist die Mehrheit der Befragten der Ansicht, im Betrieb gelte die Norm „hohe Leistung, unabhängig vom Alter“. In zwei weiteren Betrieben (C und F) wird von den Befragten zwar das Leistungsprinzip betont, aber in Kombination mit Vorsorge und unter Beachtung der Leistungsmöglichkeiten der jeweiligen Mitarbeiter/innen. Es besteht also offenbar ein Widerspruch zwischen der von den Befragten präferierten und der nach ihrer Einschätzung im Betrieb geltenden Leitlinie. Wenn man eine notwendige akteursbezogene Differenzierung beachtet, erscheint der Widerspruch etwas abgeschwächt. Es ist ja die Frage, wer auf welcher betrieblichen Ebene wie verfährt. Auf den unteren Ebenen des Managements mit tagtäglichem Arbeitskontakt zu den Beschäftigten wird häufiger als in den oberen Etagen die Einschätzung vertreten, im Betrieb werde nach einer Mixtur der Leitlinien verfahren: hohe Leistungsanforderung an Jeden ja, aber unter Berücksichtigung seiner Fähigkeiten und Möglichkeiten einschließlich eventueller altersbezogener Fähigkeiten oder Defizite. Und auf dieser Ebene wird auch angegeben, dass man im Betrieb durchaus, auch vorsorgend, auf Qualifikation und Gesundheit der Beschäftigten achte. Wir haben es demnach in den Betrieben mit einer Mixtur aus unterschiedlichen und unterschiedlich akzentuierten Leitlinien zu tun, je nachdem, welche Hierarchieebene wir betrachten. Gleichwohl wird unsere Einteilung in vier Betriebe, in denen, wir fügen jetzt hinzu, nach offizieller Geschäftspolitik das Leistungsprinzip unabhängig vom Alter im Vordergrund steht, und zwei Betriebe, in denen Vorsorge eine prominente Rolle spielt, verbunden mit der Erwartung von hoher Leistung auch in fortgeschrittenen Jahren, durch Charakteristika der jeweiligen Betriebe gestützt.

In aller Kürze: In den Betrieben C und F mit traditionellen Angelernten-Belegschaften und einflussreichen Betriebsräten spielen Gesundheits- bzw. Qualifikationsvorsorge tatsächlich eine große Rolle. Auf der anderen Seite handelt sich um zwei Betriebe mit Laborarbeit, die, bisher jedenfalls, nicht als alterskritisch eingeschätzt wird, einen weiteren Betrieb mit harten Leistungsvorgaben und geringen Arbeitsumfängen sowie einen Betrieb, der unter hohem Konkurrenzdruck steht.

Gibt es Anzeichen für einen Wandel der Leitlinien? Wir haben gefragt: „Haben sich die Leitlinien bzw. Maßstäbe für Fairness verändert oder sind sie eher gleich geblieben?“ Die Antworten auf diese Frage sind wenig ergiebig. Noch am ehesten schälen sich zwei Motive heraus: das „Anziehen der Leistungsschraube“ und der „Wandel vom Senioritäts- zum Leistungsprinzip.“ Diese Einschätzungen werden aber nur von einigen wenigen ausdrücklich so formuliert. Wir vermuten, dass die Entwicklung der Gerechtigkeitsmuster im Hinblick auf Junge und Alte in unseren Betrieben vor allem als Zukunftsthema gesehen wird. Zur zukünftigen Entwicklung finden wir deutlich mehr Äußerungen, die allerdings da, wo das Problem zunehmender Leistungseinschränkungen von Älteren „auf dem Tisch liegt“, von einer gewissen Ratlosigkeit geprägt sind. Vor allem Betriebsräte äußern sich zu diesem Thema. Man sucht z. B. nach Lösungen für Leistungseingeschränkte und weiß zugleich, diese Lösungen werden nicht reichen. Man will das Thema aber auch nicht übermäßig hochkochen, weil das als imageschädigend oder standortgefährdend angesehen werden könnte. Man sucht nach Regeln für eine gerechte

Verteilung von den wenigen Arbeitsplätzen mit angepassten Anforderungen. Und man versucht, das Management für eine Einstellungspolitik zu gewinnen, die eine ausgewogenere Mischung von Alt und Jung ermöglichen würde. In einigen Fällen versucht man auch, die Vorsorgekomponente in der Arbeit zu stärken. Bei all diesen Suchbemühungen und Initiativen geht es nach unserem Eindruck um zweierlei: darum, Voraussetzungen für eine Alt und Jung gerecht werdende Arbeitsorganisation zu schaffen (elementar: ausgewogene Altersstruktur und Arbeitsplätze mit unterschiedlichen Anforderungen) und darum, Regeln für eine stärker erwerbsverlaufsbezogene Betriebspolitik zu etablieren (Förderung von Jungen, Prävention im mittleren Alter, Senioritätselemente für Ältere).

### **Hochleistungspolitik verbunden mit Vorsorge als Tendenz**

Welche Einflussfaktoren konnten wir in den untersuchten Betrieben ausmachen, die die Präferenzierung und die Geltung der einen oder anderen Leitlinie begünstigen? Unser Ergebnis lautete ja: einerseits fast einmütige Zustimmung der Befragten zur Leitlinie „in etwa gleiche Leistung unabhängig vom Alter fordern, verbunden mit Vorsorge“, andererseits die Einschätzung, dass in vier von sechs Betrieben nach einem strikten Leistungsprinzip verfahren wird. Zunächst zur Präferenzierung der „Vorsorge-Leitlinie“. Alle untersuchten Betriebe sind, wenn auch in unterschiedlicher Form (z.B. Tochtergesellschaft) mit international tätigen, umsatzstarken Konzernen verbunden und verfügen über erfahrene, einflussreiche, wirkmächtige Betriebsräte, die bislang erfolgreich eine Tradition sozialer Absicherung und sozialer Fürsorge vertreten. Alle Betriebe verfolgen eine Hochleistungspolitik mit, im Verhältnis zum Arbeitspensum, verschlankten Belegschaften, und in der Mehrzahl der Betriebe ist die „Standortfrage“ präsent, d.h. Akteuren und Belegschaften ist geläufig, dass der Standort unter Dauerbeobachtung steht und auch in Frage gestellt werden kann. In fünf von sechs Betrieben dominieren (noch) alteingesessene Belegschaften im mittleren Alter (35- 50 Jahre) bzw. an der Schwelle zu als älter angesehenen Arbeitnehmer/innen (50+). In vier von sechs Betrieben haben wir es mit qualifizierten Anlernertätigkeiten zu tun, die in drei Betrieben zu Fachtätigkeiten aufgewertet werden. In den beiden anderen Betrieben handelt es sich um qualifizierte Fachtätigkeiten. Aus dieser Konstellation von Konzernstruktur, industriellen Beziehungen, Leistungspolitik sowie Belegschaftsstruktur kann kein Gerechtigkeitsmuster abgeleitet werden, aber sie begünstigt, so behaupten wir, einen Umgang mit der Belegschaft, der hohe Leistung betont und sich gleichzeitig um gute Voraussetzungen für diese Leistungen kümmert. Das Muster „in der Jugend mehr, im Alter weniger“ scheint hier nicht (mehr) angemessen, da es die Hochleistungspolitik für alle konterkariert und Jüngere benachteiligt. Und wenn es praktiziert wird, wäre es nicht klug, es zur Leitlinie zu erheben, quasi zu proklamieren: Es könnte Unfrieden stiften und bei Älteren Passivität fördern. Wir sagten: Die skizzierte Konstellation begünstigt die „Vorsorge-Leitlinie“, aber sie determiniert sie nicht.

Eine wichtige weitere Variable ist ja, ob und wie weit die Belegschaft „gepflegt“ werden muss und ob sie, z.B. aufgrund der Arbeitsmarktsituation oder durch Abfindungslösungen, ersetzt werden kann. Hier gibt es insbesondere zwischen oberem Management und Betriebsräten deutliche Meinungsunterschiede, die sich auch in der Betonung oder der geringeren Berück-

sichtigung von Vorsorge ausdrücken. Diese Meinungsverschiedenheiten sind ein Faktor dabei, dass Betriebsräte den Eindruck gewinnen, im Betrieb werde nach einem strikten Leistungsprinzip verfahren. Andererseits ist die einseitige Betonung des Leistungsprinzips durch Manager zum Teil auf ihre durchaus zugespitzte Situation als Leistungsgaranten, die unter Erfolgsdruck stehen, zurückzuführen. Wir können festhalten, dass in unseren Untersuchungsbetrieben und -populationen durchaus Chancen bestehen, das Vorsorgeprinzip stark zu machen. Dies setzt allerdings voraus, dass ein Kurs gefahren wird, der auf Kooperation der Generationen im Betrieb setzt.

Zum Abschluss noch einige Bemerkungen zu Gerechtigkeitsaspekten bei den Handlungsfeldern alternsgerechter Arbeit in unserer Erhebung. Die Anlage der Langzeitkonten und der potenzielle Umgang damit in den beiden Untersuchungsbetrieben (A und B) schließen die Gefahr nicht gänzlich aus, dass Überarbeit in jüngeren Jahren gegen früheres Ausscheiden getauscht wird, aber es sind doch eine Reihe von Klauseln eingebaut, die einen solchen Missbrauch erschweren. Altersgemischte Gruppen unter Einschluss von Leistungsgeminderten ohne Änderung der Rahmenbedingungen (unterschiedliche Verrechnung wie im Betrieb F) sind jedenfalls in Betrieben mit harten Leistungsvorgaben Ausfluss eines abstrakten Leistungsprinzips und können zu einer Entsolidarisierung von Beschäftigten führen (Risiko im Betrieb E). Qualifizierungen, wie sie in den Betrieben C und D für angelernte Stammbeschaften durchgeführt bzw. angeboten werden, sind als Elemente von Vorsorge für die Risiken der späten Erwerbsphase zu betrachten und entsprechen dem Muster „hohe Leistungsanforderungen an alle, verbunden mit Prävention“. Ergonomische Maßnahmen und Gesundheitsvorsorge, so wie sie im Betrieb F durchgeführt bzw. angeboten werden, entsprechen dem gleichen Muster.

### **3 Theoretischer Ertrag**

Hat unser Generationen- und Gerechtigkeits-Zugriff einen Mehrwert im Hinblick auf das Verständnis und die Analyse alternsgerechter Arbeit und betrieblicher Sozialbeziehungen erbracht? Und vorgelagert: Haben wir überhaupt Generationen in den Betrieben gefunden? Und haben Gerechtigkeitsprobleme zwischen den Generationen und zwischen Arbeitgebern sowie Betriebsräten und Belegschafts-Generationen überhaupt eine Relevanz? Antworten auf diese Fragen sind in den Betriebsfallstudien zu finden. Wir wollen sie hier resümieren.

#### **Eine Generationen-Perspektive ermöglicht konkrete Einblicke in den betrieblichen Wandel und die arbeitsteilige Rolle unterschiedlicher Altersgruppen/Generationen**

Wir haben Generationen in den Betrieben gefunden, sowohl quasi-familiale als auch betriebliche, aber es waren die betrieblichen Generationen, die uns einen detaillierten Einblick in Bedingungen für alternsgerechte Arbeit, in betriebliche Sozialbeziehungen und Wandlungen ermöglicht haben. Das hatten wir so nicht erwartet. Wir waren uns nicht sicher, ob wir in der Mehrzahl der Betriebe betriebliche, d. h. durch betriebliche Ereignisse geprägte, Generationen vorfinden würden. Diese Unsicherheit kam daher, dass wir primär an hervorgehobene Ereignisse (Gründung, neue Produktionstechnologien usw.) gedacht haben und weniger an solche

„Ereignisse“ wie z.B. gravierende Veränderungen der Auswahl- und Einstellungspolitik, der Qualifizierungspolitik etc., an die gravierenden Wandlungen der Konkurrenzbeziehungen seit Beginn der 90er Jahre und ihre betrieblichen Konsequenzen. In unseren Untersuchungsbetrieben waren aber gerade diese Faktoren Generationen bildend. Wir sagen: in unseren Untersuchungsbetrieben und meinen damit, dass wir hier zum einen von qualifizierten Angelerntentätigkeiten in einem breiten Spektrum in Produktionsbetrieben sprechen und zum anderen von qualifizierten technischen Fachtätigkeiten in Dienstleistungsbetrieben. In diesen Betrieben wurden entweder traditionelle Angelerntenbelegschaften allmählich durch Facharbeiter/innen-Belegschaften ersetzt oder Fachkräfte-Belegschaften durch Fachkräfte mit Zusatzqualifikationen (z. B. Laborant plus Techniker). In diesen Bereichen haben wir Generationen ausmachen können, die sich durch Qualifikationen, Aspirationen und Chancenstrukturen unterscheiden, die kooperativ und auch konflikthaft, also ambivalent, wie es nach Lüscher für Generationenbeziehungen charakteristisch ist (Lüscher, Liegle 2003), miteinander verbunden sind und die durchaus als relevante betriebliche Akteursgruppen auftreten. Sie werden wahrgenommen – in unseren Fällen differenzierter von Betriebsräten als von Managementvertretern – wenn sie auch selten als solche benannt werden. Sowohl Betriebsräte als auch Managementvertreter versuchen, beiden Generationen gerecht zu werden (Generationenpolitik). Die Wahrnehmung dieser Generationen wird durch Lücken im Altersaufbau, die in unseren Betrieben eher die Regel sind, erleichtert.

In zwei Fällen haben wir es mit Ein-Generationen-Betrieben zu tun. Beschäftigte, die älter als 55 Jahre sind, finden wir aufgrund von Altersteilzeit- und Abfindungslösungen hier, wie auch in den anderen Untersuchungsbetrieben, nur noch in sehr geringem Umfang. Und eine junge heranwachsende Generation wie in den vier anderen Betrieben gibt es hier nicht. Die Beschäftigtenzahl stagniert oder nimmt ab. Es herrscht Einstellungsstopp. Eine relativ altershomogene Belegschaft altert bisher ohne größere Abgänge, und die wenigen werden durch Leiharbeiter oder gar nicht ersetzt. Wir verwenden auch hier den Generationenbegriff, weil es auch in diesen Fällen rudimentär reale Erfahrungen mit potenziellen Generationen (vermittelt über Auszubildende und Leiharbeiter) gibt, vor allem aber vorgestellte, imaginierte Generationenbeziehungen: Die fehlende Generation wird eingefordert. Man kann insofern sagen, dass einschneidende Veränderungen der betrieblichen Rahmenbedingungen und gravierende Unterbrechungen des Zugangs von Nachwuchskräften Generationen bildend sind bzw. das Bewusstsein für die Wahrnehmung unterschiedlicher Generationen schärfen.

Die Generationensicht auf Betriebe bietet eine Reihe von Vorteilen. Sie erlaubt einen Blick auf betriebliche Wandlungsprozesse, die sich über Kooperation und Konflikt von sozialen Gruppen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Verweildauer im Betrieb, mit unterschiedlicher Ressourcen, Werten und Ansprüchen vermitteln. Dabei geht es, wie Struck treffend ausführt, um direkte und indirekte (durch Betriebsparteien vermittelte) Aushandlungen der „vielfältigen Ambivalenzen zwischen Neuem und Bisherigem“ (und ihren Generationen-Repräsentanten) und um die „zeitdynamische Strukturierung“ von Betrieben (Struck 2004). Im Hinblick auf die Thematik alternsgerechter Arbeit vermeiden wir mit diesem Zugriff die Sackgassen, die mit den Begriffen „ältere Arbeitnehmer“ und „alternde Belegschaften“ verbunden sind (s. auch zu Folgendem: Strauß 2003). Sie bestehen bei der gesellschaftlich vorherrschenden negativen

Konnotation von „älter“ und „altern“ darin, von vorneherein (auch bei einer einfachen Umdrehung dieser Perspektive auf Potenziale und Ressourcen) Defizite, Risiken und Diskriminierungen thematisieren zu müssen und so in eine Defensiv-Position zu geraten. Einen Ausweg aus dieser Sackgasse finden wir auch nicht durch die Herausarbeitung von Sachzwängen, die sich durch zwangsläufig alternde Belegschaften und die Schrumpfung des Nachwuchspotentials ergeben, jedenfalls dann nicht, wenn die Botschaft lautet: Wir *müssen* in Zukunft mit mehr älteren Arbeitnehmern produzieren.

Eine Generationensicht setzt dagegen am betrieblichen Wandel an und fragt nach der arbeitsteiligen Rolle von älteren und jüngeren Generationen als Gruppen bei der Bewältigung dieses Wandels. Sie unterstellt nicht von vorneherein Probleme/Risiken, die mit älteren Arbeitnehmern/alternden Belegschaften verbunden sind und geht nicht von vorneherein von Altersdiskriminierungen aus. Sie fragt vielmehr nach der Ausprägung, den Ressourcen und Werten von Generationen mit unterschiedlicher Verweildauer im Betrieb, nach der betrieblichen Herkunft dieser Unterschiede, ihren Wirkungen im Zusammenspiel von Generationen und ihrer generationenpolitischen Behandlung im Betrieb. Von daher erschließt sich ein erweiterter Blick auf alternsgerechte Arbeit. Es können da betriebliche Akteursgruppen, potentiell handelnde Gruppen mit gemeinsamen lebensphasenbezogenen Interessen, Werten und Ansprüchen ausgemacht werden („Subjektorientierung“), wo in der üblichen Perspektive der Altersgruppen und auch Alterskohorten vornehmlich Objekte betrieblicher Politik ins Visier geraten. Und es ist da möglich, eine erwerbsbiografische, integrative Sicht auf betriebliche Belegschaften, sowohl im Querschnitt der zusammen arbeitenden Generationen als auch im Längsschnitt ihrer jeweiligen biografischen Entwicklung anzulegen, wo in der üblichen Perspektive nur alternde Belegschaften und allenfalls betrieblicher Nachwuchs gesehen werden.

### **Gerechtigkeitsmuster gewähren Einblicke in wenig beachtete Aspekte betrieblicher Tauschbeziehungen**

Gerechtigkeitsmuster im Hinblick auf Jung und Alt haben wir in unseren Untersuchungsbetrieben ebenfalls gefunden. Ein zentrales Ergebnis unserer Untersuchung lautet: Das für Arbeiter-Stammbelegschaften traditionelle Muster „in der Jugend ranklotzen, im Alter geschont werden“ überzeugt in unseren Untersuchungsbetrieben als normative betriebliche Leitlinie nur noch Wenige. Managementvertreter lehnen es durch die Bank ab und Betriebsräte stimmen ihm, wenn sie zustimmen, nur noch verhalten zu. Die betriebliche Hochleistungspolitik verbunden mit realer oder insinuierter Standortproblematik ist auch bei ihnen angekommen und führt dazu, dass sie als „Schonung“ zwar noch den Frühausstieg und für Einzelfälle goutieren, aber nicht als Anspruch und als Norm. Ebenso angekommen bei beiden Betriebsparteien ist ein Vorsorge-Muster für die Stamm-Belegschaften. Insbesondere im Management wird es zwar häufig als Notwendigkeit erkannt, aber noch nicht als Norm, die Verpflichtungen auferlegt und Ansprüche begründet, anerkannt.

An unsere Ergebnisse schließen sich eine Reihe von Fragen an. Zunächst grundsätzlich: Was sagen solche bekundeten Normen und Werte aus? Wie wirksam sind sie überhaupt in Betrieben? Herrschen dort nicht ausschließlich Interessen und Sachzwänge? Wir behaupten, und



befinden uns damit in Gesellschaft der empirischen Gerechtigkeitsforschung (Lengfeld/Liebig 2000, Liebig 2002, Lengfeld 2003) und der Sozialphilosophie, die sich mit Gerechtigkeitsfragen beschäftigt (z. B. Habermas 1991): Sozialmoralische Werte, Gerechtigkeitsvorstellungen und normen spielen als Legitimationen auch in betrieblichen Verhandlungen und Entscheidungen eine gewichtige Rolle. Wir haben nichts weiter getan, als da Ergebnisse zu sammeln, wo bisher Lücken klaffen: im Bereich erwerbsverlaufs- und erwerbsbiografiebezogener Gerechtigkeitsvorstellungen und Normen. Daran schließt sich eine zweite Frage an: Sind solche erwerbsbiografiebezogenen Gerechtigkeitsvorstellungen und -normen überhaupt noch relevant, wenn lebenslange Beschäftigung zur Ausnahme wird, die durchschnittliche Verweildauer in Betrieben abnimmt und prekäre Beschäftigungsverhältnisse weiter expandieren? Wir teilen die Skepsis, die sich in dieser Frage ausdrückt, sehen andererseits aber noch genügend Beschäftigungsverhältnisse mit einer langen Verweildauer in Betrieben, für die solche Normen relevant sind (s. Bolder 2007).

Auch die Gerechtigkeitssicht auf Betriebe und alternsgerechte Arbeit erweist sich, wie wir meinen, als ertragreich. Sie basiert ja auf der Figur eines ausgeglichenen Verhältnisses von Geben und Nehmen (Reziprozität), das, wie gesagt, Ansprüche begründet und Verpflichtungen auferlegt. Wir schließen damit an die Reziprozitätstheorie von Gouldner (Gouldner 1984) und an das Konzept auf Reziprozitätsbeziehungen basierender betrieblicher Sozialordnungen an, das Kotthoff in mehreren Studien entfaltet hat (zusammenfassend Kotthoff 2000) und haben versucht, die hier thematisierten Ansprüche und Verpflichtungen im Hinblick auf unterschiedliche/n Generationen und zeitversetzte Rechte und Pflichten zu konkretisieren.

Die Analyse solcher Gerechtigkeitsmuster und ihres Wandels, wie wir sie in unseren Fallstudien ansatzweise vorgenommen haben, kann, so behaupten wir, sozialmoralischen Rahmenbedingungen für alternsgerechte Arbeit besser aufhellen als die Betriebskultur- und die Diversity-Ansätze, die bisher, allerdings noch rudimentär, in dem Forschungsfeld „Altern und Arbeit“ herangezogen werden (s. z. B. Bender 2007). Wir begründen das damit, dass diese im Unterschied zu Reziprozitätsansätzen, die auf sozialen, interessen- und wertbestimmten Austauschbeziehungen basieren, dazu neigen, Wertvorstellungen normativ zu setzen und nicht in konkreten Sozialbeziehungen und in Produktivitäts- und Sozialpakten von unterschiedlichen sozialen Gruppen im Betrieb (in unserem Fall: Generationen) zu verankern.

## **4 Praktischer Ertrag**

Im Umgang mit alternden Belegschaften und bei der Konzipierung alternsgerechter Arbeit haben das Generationen- und das Gerechtigkeitskonzept praktische Bedeutung. Die Konzepte können dabei helfen, Verhältnisse und Beziehungen zwischen Personengruppen im Betrieb besser zu verstehen und damit umzugehen. Aktuelle Anwendungsfälle bestehen z. B. in der Umsetzung der Demografie-Tarifverträge in der Chemie- und der Stahlindustrie.

### **Ausbalancierung von Generationeninteressen als Leitbild – Generationenpolitik als Wegweiser**

Dabei geht es zunächst darum, ergänzend zu den bereits offiziell artikulierten Zielen (betriebliche und individuelle Optionen sowohl für längeres Arbeiten als auch für Ausstiege zu erweitern), die Ausbalancierung von Generationeninteressen und -erwartungen im Betrieb als Leitbild zu etablieren und ein Verständnis von und für Generationenpolitik zu gewinnen. Das Ziel besteht darin, sensibel für Generationenverhältnisse und -beziehungen in Betrieben und deren Ausbalancierung zu werden. Die Realisierung dieses Ziels kommt den Generationengruppen im Betrieb, dem Betriebsklima und der Produktivität der jeweiligen Betriebe zugute. Am Beispiel der Produktionsbetriebe mit ehemals angelernten Stammbeschafteten lässt sich das verdeutlichen.

Management und Betriebsräte in den Untersuchungsbetrieben sind gemeinsam – wenn auch z.T. mit unterschiedlichen Motiven – der Überzeugung, dass ihre Betriebe nur mit einer hoch qualifizierten Belegschaft im Wettbewerb mit den Niedriglohnproduzenten zukunftsfähig sind. Sie fördern also die Herausbildung einer neuen Generation qualifizierter Fachkräfte, die sich in ihren Aspirationen und ihrem Verhalten von den bisherigen Generationen der Angelernten unterscheidet. Dazu müssen sie aber die langwierigen Aufstiegswege und die bisher geringen fachlichen Ansprüche an die Arbeit durch veränderte Organisationskonzepte massiv infrage stellen und der neuen Generation neue Muster und Erwerbsverläufe anbieten, wenn sie vermeiden wollen, dass die jungen Leute dem Betrieb nach der Ausbildung resigniert den Rücken kehren. Damit werden aber partiell die Erwartungen und gewohnten Rechte der Älteren verletzt. Eine neue Balance zwischen den Ansprüchen und Interessen der Jüngeren und Älteren wird zur Zeit überwiegend darin gesucht, dass den Älteren, die im Leistungswettbewerb mit den Jüngeren nicht mehr mithalten können, individuelle Lösungen bereitgestellt werden, die es ihnen ermöglichen, bis zum (vorzeitigen) Ende des Arbeitslebens zu arbeiten – oft an Arbeitsplätzen, die nicht mehr dem Anspruch der Älteren genügen. Da aber die Anzahl der benötigten „Nischen“ wächst, bedeutet das auch, dass bestimmte „leichte Arbeiten“ für die Jüngeren blockiert werden müssen, was in einigen Betrieben auch bereits überlegt wird – mit der Gefahr, dass diese als „Gruftie-Plätze“ in Verruf kommen.

Ein anderer Weg (den man im Betrieb C eingeschlagen hat) würde darin bestehen, alle Werker fachlich weiterzubilden oder ihnen doch entsprechende Qualifizierungsangebote zu machen (wie im Betrieb D). Die ehemals Angelernten können jetzt den jungen Leuten formal – bezogen auf den zertifizierten Ausbildungsstand – in etwa „auf Augenhöhe“ begegnen. Möglicherweise wäre eine Kombination von aktuellen Kenntnissen, z.B. in Steuerungs- und Prozessleittechnik bei den Jüngeren und von technischem und sozialem Erfahrungswissen bei den Älteren, effektiver als eine einfache Ablösung der Älteren durch die Jüngeren. Der Versuch einer solchen Ausbalancierung setzt allerdings Sensibilität und Gespür bei den Führungskräften, z.B. für den Umgang mit Qualifizierungswiderständen oder für Kooperationsmöglichkeiten von unterschiedlich qualifizierten Arbeitskräften voraus. Dieses skizzierte Anwendungsbeispiel ließe sich durch eine Reihe von weiteren Beispielen fortsetzen. Zu dieser Thematik wird demnächst ein Fortbildungskonzept für Betriebsräte und Managementvertreter vorliegen.

**Management und Betriebsräte als Repräsentanten von Generationen – Generationen- und Gerechtigkeitsanalysen als Instrumente**

Ein Ergebnis unserer Fallstudien besteht darin, dass Betriebsräte und Managementvertreter unterschiedliche, aber sich durchaus ergänzende Rollen und Funktionen bei der Vertretung von Generationeninteressen und von Gerechtigkeitsvorstellungen im Betrieb einnehmen. Auch innerhalb des Managements können die besonderen Präferenzen und Kenntnisse der Vorgesetzten auf verschiedenen Hierarchiestufen genutzt werden. Betriebsräte verstehen sich und fungieren als Repräsentanten der gesamten Belegschaft, sie haben aber oft eine besondere Affinität zu und Sensibilität für die Stammbesellschaft, zu den Belegschaftsteilen mit einer längeren Verweildauer im Betrieb. Damit verbindet sich ein Verständnis für deren Erwerbsverläufe und -biografien, das bei der Umsetzung von personalpolitischen Maßnahmen und organisatorischen Veränderungen ein wertvolles Kapital darstellt. Hintergrund für die Affinität ist häufig, dass Betriebsräte der gleichen Generation wie die Stammbesellschaften angehören und Erfahrungen sowie Prägungen mit ihnen teilen. Wir haben gesehen, dass gerade diese Nähe es ihnen ermöglicht, eine kritische Distanz zu Eigenschaften, Orientierungen und Verhaltensweisen der Stammbesellschaft einzunehmen, die betrieblichen Neuerungen entgegenstehen, wie z. B. Beharrungstendenzen und Veränderungsangst. Diese Rolle von Betriebsräten stellt eine gute Ergänzung zu Managementorientierungen dar, die eher eine Nähe zu der jüngeren betrieblichen Generation und deren durch aktuelle Leistungsstandards geprägten Leistungsvorstellungen aufweisen. Diese Affinität wird nicht nur durch die offizielle Funktion des (oberen) Managements als Leistungsgarant, sondern auch durch ihre im Vergleich mit Betriebsräten kürzere Verweildauer im Betrieb begünstigt. Dabei kann die unterschiedliche soziale Nähe der Vorgesetzten-Ebenen zu den Mitarbeiter/innen (vom alltäglichen bis zu geringem Kontakt) im Hinblick auf andere Akzentuierungen von Gerechtigkeitsmustern (vom strikten Leistungsprinzip bis zur Betonung von konkreten individuellen Besonderheiten) durchaus von Vorteil sein, wenn ein Bewusstsein für Notwendigkeit der pluralen Berücksichtigung der Perspektiven besteht.

Altersstrukturanalysen, die sich auf die Verteilung der Beschäftigten auf die verschiedenen Altersklassen beschränken, vielleicht noch die Fluktuation und die veränderten Krankenraten in den unterschiedlichen Altersklassen berücksichtigen, liefern sicherlich wertvolle Hinweise, wie die Alterung der Belegschaft personalpolitisch gemanagt werden kann. Aber auch wenn sie durch Qualifikationsanalysen ergänzt werden, greifen sie zu kurz. Sie können weder veränderte Orientierungen und Erwartungen neuer Generationen noch erst recht veränderte Reziprozitätserwartungen (Stichwort: Geben- und Nehmen-Bilanzen) erfassen. Das mögliche Kooperations- und Konfliktpotenzial zwischen den Generationen sowie deren Bedeutung für die Stabilität oder deren Beitrag zum Wandel der Betriebe entgeht ihnen ebenfalls. Insofern sollten sie durch Generationen- und Gerechtigkeitsanalysen ergänzt werden.

Eine Klärung der betrieblichen Gerechtigkeitsmuster und ihrer Wandlungen kann einen Beitrag zu einem modernen Verständnis von alternsgerechter Arbeit leisten. Das Muster des zeitversetzten Gebens und Nehmens („In der Jugend ranklotzen, dafür im Alter einen Gang zurückschalten“), an dem die Älteren festhalten möchten, weil sie damit ihre Verdienste gewürdigt und ihr Leistungsvermögen berücksichtigt sehen, ist fast überall erodiert. Das hat Gründe

in der Betriebspolitik (Kündigung der meisten Senioritätsregelungen), aber auch in den Generationenbeziehungen: Die Jüngeren bauen nicht mehr auf ein Versprechen von lebenslanger Beschäftigung in einem Betrieb, sie wollen stärker ihre aktuelle Leistungsfähigkeit berücksichtigt sehen. Damit tritt, will der Betrieb diese Generation an sich binden, das Leistungsprinzip stärker in den Vordergrund, unter dem die Älteren – unter Senioritätsversprechen älter geworden – häufig die schlechteren Karten haben. Der in unseren Fallstudien sich abzeichnende neue Generationenausgleich berücksichtigt diese Leistungsorientierung, bettet sie aber ein in präventive Maßnahmen sowohl in Hinblick auf (ergonomische) Arbeitsgestaltung („Verhältnisprävention“) als auch auf Förderung gesundheitsbewussten Verhaltens („Verhaltensprävention“) und versucht, sie mit der Berücksichtigung persönlicher Lebensumstände zu verbinden.

## **Literaturverzeichnis**

- Bäcker, Gerhard/Koch, Angelika: Die Jungen als Verlierer? Alterssicherung und Generationengerechtigkeit, in: WSI-Mitteilungen, 56. Jg., 2003, S. 111-117
- Baldamus, Wilhelm, Der gerechte Lohn – eine industriesoziologische Analyse, Berlin 1960
- Becker, Irene/Hauser, Richard: Soziale Gerechtigkeit – eine Standortbestimmung. Zieldimensionen und empirische Befunde, Berlin 2004
- Behrend, Christoph (Hg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige, Opladen 2002
- Behrens, Johann: Länger erwerbstätig durch Arbeits- und Laufbahngestaltung: Personal- und Organisationsentwicklung zwischen begrenzter Tätigkeitsdauer und langfristiger Erwerbstätigkeit, in: Behrens, Johann/Morschhäuser, Martina/Viebrock, Holger/ Zimmermann, Eberhard: Länger erwerbstätig – aber wie? Opladen/Wiesbaden 1999
- Bellmann, Lutz: Senioritätsentlohnung, betriebliche Hierarchie und Arbeitsleistung. Eine theoretische und empirische Untersuchung zur Lohnstruktur. Frankfurt a. M. /New York 1986
- Bellmann, Lutz/Hilpert, Markus/Kistler, Ernst/Wahse, Jürgen: Herausforderungen des demographischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 35. Jg., 2002, S. 133-149
- Bellmann, Lutz/Kistler, Ernst/Wahse, Jürgen: Betriebliche Sicht und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B 20, 2003, S. 26-34
- Bender, Saskia-Fee: Age-Diversity: Ein Ansatz zur Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer ArbeitnehmerInnen?, in: Pasero, Ursula/Backes, Gertrud M. /Schroeter, Klaus R. (Hg.): Altern in Gesellschaft. Ageing – Diversity – Inclusion. Wiesbaden 2007, S. 185-210
- Benthin, Rainer: Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Frankfurt a. M./New York 2008
- Bispinck, Reinhard und WSI Tarifarchiv: Tarifpolitik für ältere Arbeitnehmerinnen. Eine Analyse von tariflichen Regelungen in ausgewählten Tarifbereichen, Düsseldorf 2002
- Bispinck, Reinhard und WSI Tarifarchiv: Senioritätsregeln in Tarifverträgen. Eine Expertise für den 5. Altenbericht im Auftrag des Deutschen Zentrums für Altersfragen, Düsseldorf 2005
- Blome, Agnes/Keck, Wolfgang, Alber, Jens: Generationenbeziehungen im Wohlfahrtsstaat. Lebensbedingungen und Einstellungen von Altersgruppen im internationalen Vergleich, Wiesbaden 2008
- Bolder, Axel: Erwerbsbiographien im Wandel – Konsequenzen für die Berufsbildung, in: IG Metall Vorstand (Hg.): Fachlich kompetente Arbeit in Europa, Frankfurt am Main 2007, S. 22-33
- Bohnsack, Ralf, Rekonstruktive Sozialforschung, Opladen 1999
- Bohnsack, Ralf u. a. (Hg.): Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis, Opladen 2006
- Bosch, Aida: Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat, München und Mering 1997
- Bosch, Aida/Ellguth, Peter/Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer: Betriebliches Interessenhandeln. Bd. 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie, Opladen 1999

- Bosch, Gerhard/Lichte, Rainer: Die Funktionsweise informeller Senioritätsrechte – am Beispiel einer betrieblichen Fallstudie, in: Dohse, Knuth/Jürgens, Ulrich/Russig, Harald (Hg.): Statussicherung im Industriebetrieb, Frankfurt am Main/New York 1982
- Bosch, Gerhard/Schief, Sebastian: Ältere Beschäftigte in Europa: Neue Formen sozialer Ungleichheit, in: WSI-Mitteilungen, 58. Jg., 2005, S. 32-39
- Buck, Hartmut/Schletz, Alexander (Hg.): Ergebnisse des Transferprojektes Demotrans, Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2004
- Bundesagentur für Arbeit (Hg.): Situation von Älteren am Arbeitsmarkt. Erwerbstätigkeit, Beschäftigung und Arbeitslosigkeit, Nürnberg 2007 <http://doku.iab.de/externe/2007/k071009f12.pdf>
- Bundesministerium für Frauen, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen, Berlin 2005
- Burkart, Günter/Wolf, Jürgen (Hg.): Lebenszeiten. Erkundungen zur Soziologie der Generationen, Opladen 2002
- Burmeister, Kai/Böhning, Björn (Hg.): Generationen & Gerechtigkeit, Hamburg 2004
- Butterwegge, Christoph/Klundt, Michael (Hg.): Kinderarmut und Generationengerechtigkeit. Familien- und Sozialpolitik im demographischen Wandel, Opladen 2003
- Bürger, Michael: Zur Alltagstypik von Betriebsratshandeln, Münster 1996
- Caroll, Glenn R. /Haveman, Heather/Swaminathan, Anand: Karrieren in Organisationen. Eine ökologische Perspektive, in: Mayer, Karl Ulrich (Hg.): Lebensverläufe und sozialer Wandel, Sonderheft 31 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen 1990
- Dohse, Knuth: Hire and Fire? Senioritätsregelungen in amerikanischen Betrieben, Frankfurt am Main/ New York 1982
- Dröge, Kai/Marrs, Kira/Menz, Wolfgang (Hg.): Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft, Berlin 2008
- Ebert, Thomas: Generationengerechtigkeit in der gesetzlichen Rentenversicherung – Delegitimation des Sozialstaates? Modelltheoretische Analysen, Simulationsrechnungen und mögliche Konsequenzen zum Problem der Generationengerechtigkeit in der gesetzlichen Rentenversicherung, Düsseldorf 2005
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg 2000
- Forst, Rainer: Die erste Frage der Gerechtigkeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 37/2005, S. 24-31
- Frerichs, Frerich: Älterwerden im Betrieb. Beschäftigungschancen und -risiken im demographischen Wandel, Opladen 1998
- Frerichs, Frerich: Arbeitsmarktpolitik für ältere ArbeitnehmerInnen im Wohlfahrtsstaatenvergleich, in: WSI- Mitteilungen 60. Jg., 2007, S. 78-85
- Frerichs, Frerich/Georg, Arno: Ältere Arbeitnehmer in NRW. Betriebliche Problemfelder und Handlungsansätze, Münster 1999
- Frerichs, Joke /Martens, Helmut: Betriebsräte und Beteiligung, Köln 1999

- Ganßmann, Heiner: Der Großvater, sein Enkel und die Rentenreform. Die moralische Ökonomie des Generationenvertrags, in: Burkart, Günter/Wolf, Jürgen (Hg.): Lebenszeiten, a. a. O.
- Georg, Arno/ Frerichs, Frerich/Barkholdt, Corinna: Modelle altersgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten, Dortmund 2005
- George, Rainer/Struck, Olaf (Hg.): Generationenaustausch im Unternehmen, München, Mering 2000
- Goldmann, Monika/Stackelbeck, Martina/Paul-Kohlhoff, Angela/Tech, Daniel: Gender Mainstreaming und Demographischer Wandel, Dortmund 2002
- Gouldner, Alvin W. : Reziprozität und Autonomie, Frankfurt am Main 1984
- Grewer, Hans Günter/Matthäi, Ingrid/Reindl, Josef: Der innovative Ältere. Warum die Entwicklungsuhr länger als sieben Jahre tickt, München und Mering 2007
- Gruss, Peter (Hg.): Die Zukunft des Alterns. Die Antwort der Wissenschaft. Ein Report der Max-Planck-Gesellschaft, München 2007
- Gussone, Max/Huber, Achim/Morschhäuser, Martina/Petrenz, Johannes: Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht, Frankfurt am Main, 1999
- Habermas, Jürgen: Gerechtigkeit und Solidarität, in: Habermas, Jürgen: Erläuterungen zur Diskursethik, Frankfurt am Main 1991, S. 49-76
- Hein, Eckard/ Mülhaupt, Bernd/Truger, Achim: WSI-Standortbericht 2004: Demographische Entwicklung – ein Standortproblem?, in: WSI Mitteilungen, 57. Jg., 2004, S. 291-305
- Heinz, Walter R. /Dressel, Werner/Blaschke, Dieter/Engelbrech, Gerhard (Hg.): Was prägt Berufsbiographien? Lebenslaufdynamik und Institutionenpolitik. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 215, Nürnberg, 1998
- Hildebrandt, Eckart (Hg.): Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten, Berlin 2007
- Hildebrandt, Eckart/ Seltz, Rüdiger: Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Berlin 1989
- Hindrichs, Wolfgang/Jürgenhake, Uwe/Kleinschmidt, Christian/Kruse, Wilfried/Lichte, Rainer/Martens, Helmut: Der lange Abschied vom Malocher, Essen 2000
- Honneth, Axel: Identitätsfindung durch einen erweiterten Gerechtigkeitsbegriff, in: Kommune, 19. Jg., 2001, S. 6-12
- Hopf, Christel, Qualitative Interviews, in: Flick, Uwe u. a. (Hg.): Qualitative Forschung, a. a. O. 2000
- Höffe, Ottfried: Gerechtigkeit in Zeiten der Knappheit, in Kommune, 17. Jg., 1999, S. 71-76
- Höppner, Martin: Neue Generationskonflikte, in: Mitbestimmung 6/2006, S. 48-51
- Iller, Carola: Altern gestalten – berufliche Entwicklungsprozesse und Weiterbildung im Lebenslauf, [http://www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2005/iller05\\_12.pdf](http://www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2005/iller05_12.pdf)
- Jürgenhake, Uwe/Schumacher, Dieter (Hg.): Qualifizierung alternder Belegschaften. Probleme und Erfahrungen aus der deutschen Stahlindustrie, Gröditz 2000
- Kade, Sylvia: Alternde Institutionen. Wissenstransfer im Generationenwechsel, Bad Heilbrunn 2004
- Kadritzke, Ulf: Unternehmenskultur unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin 1997

- Kapp, Wolfgang/Martens, Helmut: Institutionelle Entwicklung und Transformationsprozess, Betriebliche Mitbestimmung und lokale Arbeitspolitik in Ostdeutschland, Münster 1996
- Kohlberg, Lawrence: Psychologie der Moralentwicklung, Frankfurt am Main 2000
- Kohli, Martin: Moralökonomie und Generationenvertrag, in: Haller, Max u. a. (Hg.): Kultur und Gesellschaft. Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentages, Frankfurt am Main/New York 1989
- Kohli, Martin: Generationengerechtigkeit ist mehr als Rentenfinanzierung, in: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, Band 35, 2002, S. 129-138
- Kohli, Martin/Szydlik, Marc (Hg.): Generationen in Familie und Gesellschaft, Opladen 2000
- Kohli, Martin/Wolf, Jürgen: Altersgrenzen im Schnittpunkt von betrieblichen Interessen und individueller Lebensplanung, in: Soziale Welt, 38. Jg., 1987, S. 92-109
- Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt am Main/New York 1981
- Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München und Mering 1994
- Kotthoff, Hermann: Anerkennung und sozialer Austausch. Die soziale Konstruktion von Betriebsbürgerschaft, in: Holtgrewe, Ursula/Voswinkel, Stephan/Wagner, Gabriele (Hg.): Anerkennung und Arbeit, Konstanz 2000
- Kotthoff, Hermann: Leistungsgerechtigkeit und Verteilungsgerechtigkeit: Konkurrierende Gerechtigkeitsempfindungen in Betriebsratsgremien, in: Industrielle Beziehungen, 10. Jg., 2003, S. 491-511
- Kotthoff, Hermann/ Wagner, Alexandra: Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie, Berlin 2008
- Köchling, Annegret: Wie Betriebe heute mit Altersstrukturen (nicht mit Älteren) umgehen – Anforderungen an die Zukunft, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 28. Jg. 1995, S. 437-453
- Köchling, Annegret: Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund 2002
- Köchling, Annegret/Astor, Michael/Fröhner, Klaus-Dieter/Hartmann, Ernst-Andreas/ Hitzblech, Tanja/Jasper, Gerda/Reindl, Josef (Hg.): Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften, München und Mering 2000
- Krappmann, Lothar/Lepenes, Annette (Hg.): Alt und Jung. Spannung und Solidarität zwischen den Generationen, Frankfurt am Main/New York 1997
- Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hg.): Diversity Management. Beiträge aus der Personalforschung. München und Mering 2006
- Kruse, Wilfried: Selbstmanagement versus Beruflichkeit? in: Heinz, Walter R. /Kotthoff, Hermann/Peter, Gerd (Hg.): Lernen in der Wissensgesellschaft, Münster 2002
- Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra (Hg.): Methoden der Organisationsforschung, Reinbek bei Hamburg 2002
- Kühn, Hagen: Demographischer Wandel und demographischer Schwindel. Zur Debatte um die gesetzliche Krankenversicherung, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, 49. Jg., 2004, S. 742-751



- Kutscher, Nadia: Die Rekonstruktion moralischer Orientierungen von Professionellen auf der Basis von Gruppendiskussionen, in: Bohnsack u. a., 2006, S. 189-201
- Lamnek, Sigfried: Qualitative Sozialforschung, Band 2 Methoden und Techniken, 3., korrigierte Auflage, Weinheim 1995
- Laslett, Peter/Fishkin, James S. (ed.): Justice between Age Groups and Generations, New Haven & London 1992
- Lengfeld, Holger: Mitbestimmung und Gerechtigkeit. Zur moralischen Grundstruktur betrieblicher Verhandlungen, München und Mering 2003
- Lengfeld, Holger/Liebig, Stefan: Industrielle Beziehungen und soziale Gerechtigkeitsvorstellungen, in: Industrielle Beziehungen, 7. Jg., 2000, S. 10-42
- Lengfeld, Holger/Liebig, Stefan: Arbeitsbeziehungen und Gerechtigkeit. Stand und Perspektiven der empirischen Forschung, in: Industrielle Beziehungen, 10. Jg., 2003, S. 472-490
- Leisering, Lutz: Wohlfahrtsstaatliche Generationen, in: Kohli, Martin/Szydlik, Marc: Generationen in Familie und Gesellschaft, a. a. O.
- Lichte, Rainer: Betriebsalltag von Industriearbeitern, Frankfurt/Main 1978
- Lichte, Rainer: Projekt GENERA –Die Jungen und die Alten, in: IG Metall Vorstand Zweigbüro (Hg.): 16. Gießerei-Fachtagung Dokumentation, Düsseldorf 2003
- Liebig, Stefan: Gerechtigkeit in Organisationen. Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse zu einer Theorie korporativer Gerechtigkeit, in: Allmendinger, Jutta/Hinz, Thomas (Hg.): Organisationssoziologie, Sonderheft 42/2002 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 151-187
- Liebig, Stefan: Gerechtigkeit zwischen den Generationen. Ein analytischer Orientierungsrahmen und einige empirische Befunde, in: Berliner Journal für Soziologie, Band 17/2007, S. 301-321
- Liebig, Stefan/Lengfeld, Holger/Mau, Steffen (Hg.): Verteilungsprobleme und Gerechtigkeit in modernen Gesellschaften, Frankfurt a. M. 2004
- Lünstroth, Uwe: Der erfahrene 40-jährige Softwareentwickler. Konzepte, Handlungsanleitungen, Check-Listen für Software-Unternehmen und Softwareentwickler, Cottbus 2001
- Lüscher, Kurt/Liegle, Ludwig: Generationenbeziehungen in Familie und Gesellschaft, Konstanz 2003
- Mannheim, Karl: Das Problem der Generationen, in: Wolff, Kurt H. (Hg.): Karl Mannheim, Wissenssoziologie. Auswahl aus dem Werk, Berlin und Neuwied 1964, S. 509-565
- Martens, Helmut: Nach dem Ende des Hype – Zwischen Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik: Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der informational Ökonomie, Münster 2005
- Meuser, Michael/Sackmann, Reinhold (Hg.): Analyse sozialer Deutungsmuster, Pfaffenweiler 1992
- Moore, Barrington: Ungerechtigkeit. Die sozialen Ursachen von Unterordnung und Widerstand, Frankfurt am Main 1982
- Morschhäuser, Martina: Alternsgerechte Arbeit. Gestaltungsaufgabe für die Zukunft oder Kampf gegen Windmühlen?, in: Behrens, Johann/Morschhäuser, Martina/Viebrock, Holger/ Zimmermann, Eberhard: Länger erwerbstätig – aber wie? Opladen 1999
- Morschhäuser, Martina: Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur, Berlin 2006

- Morschhäuser, Martina/ Ochs, Peter/ Huber, Achim: Demographiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2008
- Motel-Klingebiel, Andreas: Alter und Generationenvertrag im Wandel des Sozialstaats, Alterssicherung und private Generationenbeziehungen in der zweiten Lebenshälfte, Berlin 2000
- Münkler, Herfried/Llanque, Marcus (Hg.): Konzeptionen der Gerechtigkeit. Kulturvergleich – Ideengeschichte – Moderne Debatte, Baden-Baden 1999
- Naegele, Gerhard: Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer, Bremen 1992
- Neckel, Sighard: Flucht nach vorn. Die Erfolgskultur der Marktgesellschaft, Frankfurt/New York 2008
- Neckel, Sighard/Dröge, Kai/Somm, Irene: Das umkämpfte Leistungsprinzip – Deutungskonflikte um die Legitimationen sozialer Ungleichheit, in: WSI-Mitteilungen, 58. Jg., 2005, S. 368-374
- Nienhäuser, Werner: Ursachen und Wirkungen betrieblicher Personalstrukturen, Stuttgart 1998
- Nienhäuser, Werner: Personalwirtschaftliche Wirkungen unausgewogener betrieblicher Altersstrukturen, in: George, Rainer/Struck, Olaf (Hg.): a. a. O. 2000
- Nullmeier, Frank: Der Diskurs der Generationengerechtigkeit in Wissenschaft und Politik, in: Burmeister, Kai/Böhning, Björn (Hg.): a. a. O. 2004
- Offe, Claus: Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen „Leistungsgesellschaft“, Frankfurt am Main/Köln 1970
- Opielka, M. : Solidarität zwischen den Generationen, in: Universitas, 58. Jg., 2003. S. 1113-1126
- Pfeffer, Jeffrey: New Directions for Organisation Theory, New York/Oxford 1997
- Rawls, John: Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt am Main 1975
- Reindl, Josef: Betriebliche Innovationsmilieus und das Alter(n) der technischen Intelligenz, in: Köchling, Annegret u. a., a. a. O. 2000
- von Rothkirch, Christoph (Hg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, Berlin 2000
- Rosenow, Joachim: Die soziale Organisation von Prozessen des Alterns im Betrieb, in: Dohse, Knuth/Jürgens, Ulrich/Russig, Harald (Hg.): Ältere Arbeitnehmer zwischen Unternehmensinteressen und Sozialpolitik, Frankfurt am Main/New York 1982
- Sackmann, Reinhold: Konkurrierende Generationen auf dem Arbeitsmarkt. Altersstrukturierung in Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Opladen 1998
- Sackmann, Reinhold/Weymann, Ansgar: Die Technisierung des Alltags. Generationen und technische Innovationen. Frankfurt am Main, New York 1994
- Schein, Edgar H. : Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt a. M. /New York 1995
- Schmidt, Rudi (Hg.): Systemumbruch und Generationenwechsel. SFB 580 Mitteilungen Heft 9, Jena 2003
- Schulz, Martina/Kannen, Miriam: Senioritätsprinzip in Japan. Eine aktuelle Betrachtung in Theorie und Empirie, München und Mering 1999

- Seifert, Hartmut (Hg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, Frankfurt/New York 2005
- Seitz, Cornelia: Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt. Zur Gestaltung intergenerativer Lern- und Arbeitsstrukturen in Organisationen, Gießen 2004, <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1646/pdf/SeitzCornelia-2004-07-20.pdf>
- Statistisches Bundesamt (Hg.): Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – Ergebnisse der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2003
- Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen (Hg.): Handbuch Generationengerechtigkeit, München 2003
- Strauss, Anselm/Cobin, Juliet: Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques, Newbury Park/ London/ New Delhi 1990
- Strauß, Jürgen: Produktion und Definition älterer Arbeitnehmer. Diplomarbeit, Frankfurt am Main 1975 (unveröffentlicht)
- Strauß, Jürgen: Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer bei Gruppenarbeit, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 26. Jg. 1997, S. 26-31
- Strauß, Jürgen: Der unfertige Arbeitskraftunternehmer, in: Kuda, Eva/Strauß, Jürgen (Hg.): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung, Hamburg 2002
- Strauß, Jürgen: Älterwerden in der Arbeit und die Zukunft von Belegschaften, in: IG Metall Vorstand/ Sozialforschungsstelle Dortmund (Hg.): Länger arbeiten oder früher gehen? Antworten von Betriebsräten der Automobilindustrie auf den demographischen Wandel, Frankfurt am Main 2003, S. 70-79
- Strauß, Jürgen/Kruse, Wilfried: Organisationskompetenz – Eine neue Anforderungen (auch) an Facharbeiter, in: Böhle, Fritz/Pfeiffer, Sabine/Sevsay-Tegethoff, Nese (Hg.): Die Bewältigung des Unplanbaren, Wiesbaden 2004, S. 130-178
- Strauß, Jürgen/Kuda, Eva: Gruppenarbeit und ältere Arbeitnehmer, Handlungshilfe mit Seminarkonzept, Dortmund, Frankfurt am Main, o. J.
- Strauß Jürgen/ Lichte, Rainer/Tech, Daniel/ Mönnighoff, Lars: Jung und Alt im Betrieb gerecht werden. Einführung – Pressedebatten- Praxis-Hinweise – Glossar, Dortmund 2007
- Struck, Olaf: Betriebliche Lebenslaufpolitik in ostdeutschen Unternehmen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 32. Jg., 1999, S. 315-330
- Struck, Olaf: Generationen als zeitdynamische Strukturierung von Gesellschaften und Organisationen, in: Szydlik, Marc (Hg.): Generationen und Ungleichheit, Wiesbaden 2004, S. 49-76
- Struck, Olaf et al. : Arbeit und Gerechtigkeit. Entlassungen und Lohnkürzungen im Urteil der Bevölkerung, Wiesbaden 2006
- Szydlik, Marc: Generationen: Wer sorgt sich um wen? in: Burkart, Günter/Wolf, Jürgen: Lebenszeiten, a. a. O.
- Szydlik, Marc (Hg.): Generation und Ungleichheit, Wiesbaden 2004
- Tech, Daniel, Modernisierung und Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung. Zum Organisationswandel einer Institution der industriellen Beziehungen, Dortmund 2003
- Thompson, Edward P.: Plebeische Kultur und moralische Ökonomie, Ausätze zur englischen Sozialgeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts, Frankfurt am Main, Berlin, Wien 1980
- Tugendhat, Ernst: Vorlesungen über Ethik, Frankfurt am Main 1993

- Verband Deutscher Rentenversicherungsträger (Hg.): Generationengerechtigkeit – Inhalt, Bedeutung und Konsequenzen für die Alterssicherung. Jahrestagung 2003 des Forschungsnetzwerkes Alterssicherung (FNA) am 4. und 5. Dezember in Erfurt. DRV-Schriften Bd. 51, Bad Homburg 2004
- ver. di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Bereich Wirtschaftspolitik: Mythos Demografie, Berlin 2003 [http://wipo.verdi.de/politikfelder/sozialstaat/data/mythos\\_demografie\\_\\_oktober\\_2003](http://wipo.verdi.de/politikfelder/sozialstaat/data/mythos_demografie__oktober_2003)
- Volkholz, Volker/Schaumburg, Stefan/Schild, Armin/Siegel, Konrad: Alternde Gesellschaft. Leistung, Arbeitszeit und Gesundheitsschutz. Diskussionsbeiträge zur Tarifarbeit im Betrieb. Grüne Reihe der IG Metall-Abteilung Tarifpolitik, Frankfurt am Main 1998
- Wegge, Jürgen/Frieling, Ekkehart/Schmidt, Klaus-Helmut (Hg.): Alter und Arbeit, Themenheft Arbeitspsychologie 3-2008, 10. Jg., Lengerich 2008
- Weymann, Ansgar: Sozialer Wandel, Generationenverhältnisse und Technikgenerationen, in: Kohli, Martin/Szydlik, Marc (Hg.): Generationen in Familie und Gesellschaft, a. a. O.
- Wolf, Jürgen: Krieg der Generationen? Sozialstaatliche Verteilung und politische Handlungspotentiale Älterer in der „alternden“ Gesellschaft, in: PROKLA, 20. Jg., 1990, S. 99-117
- Wolf, Jürgen/Kohli, Martin: Neue Altersgrenzen des Arbeitlebens. Betriebliche Interessen und biographische Perspektiven, in: Rosenmayr, Leopold/Kolland, Franz u. a.: Arbeit – Freizeit – Lebenszeit, Opladen 1988, S. 183-206
- Zemke, Ron/Raines, Claire/Filipczak, Bob: Generations at Work. Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your Workplace, New York 2000