

# Der Tarifvertrag: ein Instrument zur Bewältigung des demographischen Wandels?

**Olaf Katenkamp**  
**Sozialforschungsstelle Dortmund**

**Gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung;**  
**Projekt-Nr. 2008-111-3**

**SOFI Göttingen: SOEP-Werkstatt**  
**27.Mai 2010**

## Hintergrund des Tarifvertrages

- **Abschaffung von Frühverrentungsoptionen**
- **Gleichzeitig: Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters**
- **Auf betrieblicher Ebene: hohes Durchschnittsalter, großer Anteil an älteren Beschäftigten (ca. 30% sind 50 Jahre und älter) aufgrund restriktiver Einstellungspolitik**
- **Immer noch belastende Arbeitsbedingungen (ca. 70 % in Schichtarbeit)**



## Ziele des Tarifvertrages (Präambel) in NRW *plus*

**„Angesichts des demographischen Wandels beabsichtigen die Tarifvertragsparteien der Eisen- und Stahlindustrie durch diesen Tarifvertrag (TV) einen Beitrag zu leisten, der es den Betrieben ermöglicht**

- **die Arbeitsbedingungen altersgerecht zu gestalten,**
- **die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern und somit**
- **die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu erhöhen,**
- **Wege zum vorzeitigen gleitenden Ausscheiden aus dem Arbeitsleben weiter zu ermöglichen und**
- **die Belegschaften zu verjüngen.“**

**Der TV ist am 01. November 2006 in Kraft getreten.**

# Umsetzungsorientierte Maßnahmen des TV



- **Altersstrukturanalyse (ASA)**
  - ASA einzelner Organisationseinheiten
  - Verbindung zu Qualifizierungsbedarf, Belastungen und Gefährdungen
  - Beratung des AG mit dem BR
  - Beginn: 9 Monate nach Inkrafttreten
- **Abzuleitende Maßnahmen**
  - AG und BR beraten gemeinsam Schlussfolgerungen und abzuleitende Maßnahmen
- **Initiative der Tarifvertragsparteien für gleitenden oder vorzeitigen Übergang in den Ruhestand**
- **Betrieblicher Fonds demographischer Wandel**
- **Begleitung der Umsetzung**

## Fragestellung - Zielsetzung der Evaluation

- **Kernfrage:** Inwiefern stellt der Tarifvertrag ein taugliches Instrument für die betriebliche Personalpolitik und -arbeit in Bezug auf die Herausforderungen des demographischen Wandels dar?
  
- **Ebenen der Evaluation:**
  - Evaluation der Rahmen- und Ausgangsbedingungen (Strukturevaluation)
  - Evaluation der Umsetzung des Tarifvertrags (Prozessevaluation)
  - Ergebnisevaluation



## Stand der Evaluation

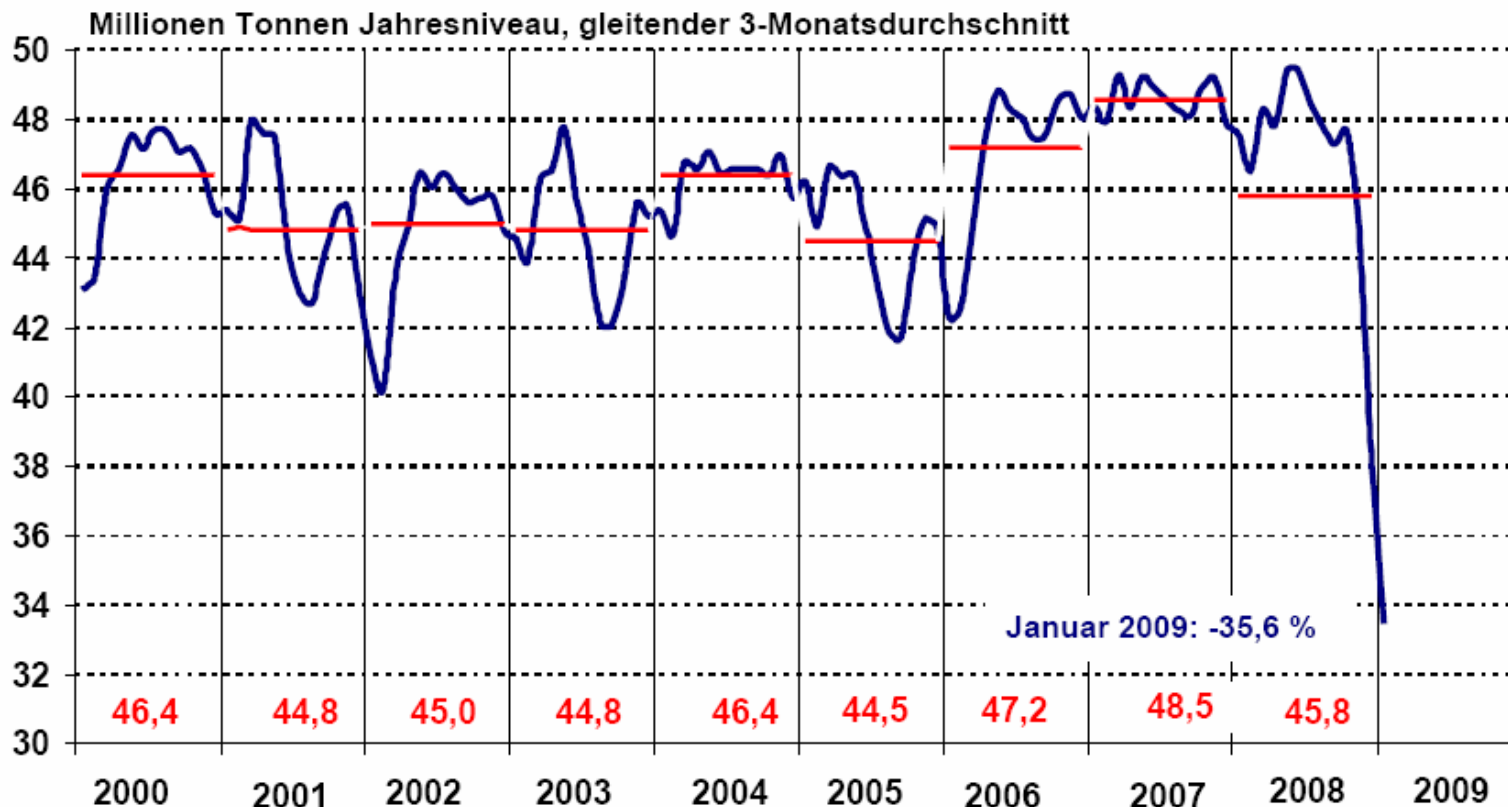
Projekt-phase	Vorgehen	
Projektbeginn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CATI (Frühjahr 2009): telefonische Befragung</li> <li>• Auswahl der zehn Fallstudien</li> </ul>	
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviews pro Standort: GF, Personalmanager, BR</li> <li>• Interviews mit standortübergreifenden Akteuren</li> <li>• teilnehmende Beobachtung bei Lenkungs- oder Steuerkreis u.ä.</li> <li>• Direkte Beobachtung (Betriebsbegehung)</li> </ul>	
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweite Welle CATI (Herbst 2010)</li> <li>• Abschluss-Bericht Ende 2010</li> </ul>	geplant

## Auswirkungen der Krise

- **Niveau der Stahlproduktion in Deutschland:**  
**2006: 47,2 Mio. t Rohstahl**  
**2009: ca.33 Mio. t Rohstahl (Niveau von 1961)**  
**Umsatz in 2008: 51 Mrd. € zurück auf 2009: ca. 34 Mrd.**
- **Etwa 45.000 der 92.000 Stahlarbeiter in Deutschland waren in Kurzarbeit**
- **Fast alle Leiharbeiter „entlassen“**
- **Stahlpreis pro Tonne (Spotmarkt für „Rohstahl“):**  
**7/2008: ca. 1.000 US-Dollar**  
**5/2010: ca. 500 US-Dollar**
- **Erstmals in ihrer Geschichte war die IG Metall ohne konkrete Lohnforderung in die Tarif-Verhandlungen gegangen (zu Gunsten der Beschäftigungssicherung)!**

# Rohstahlproduktion in Deutschland

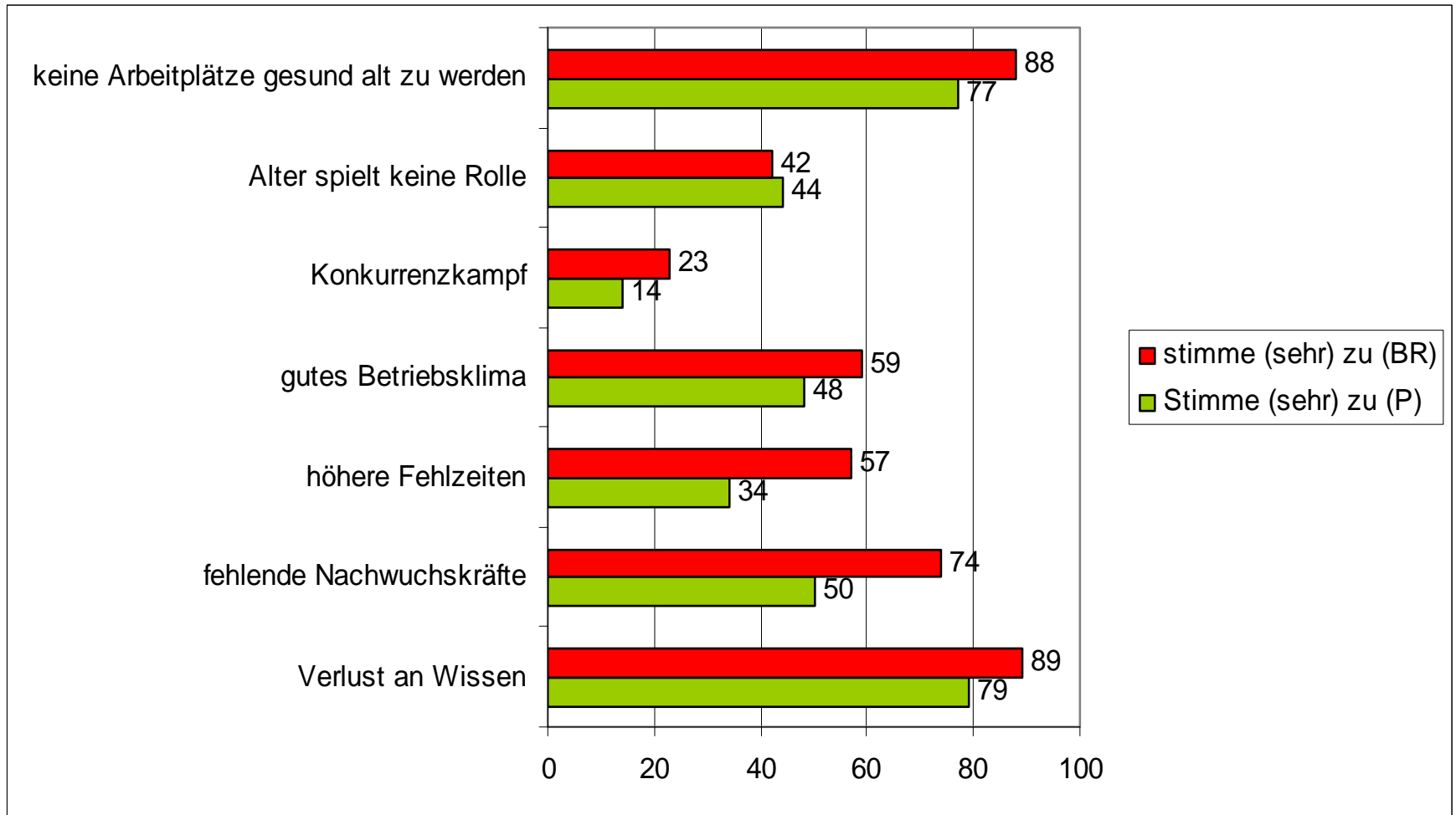
## Rohstahlproduktion in Deutschland



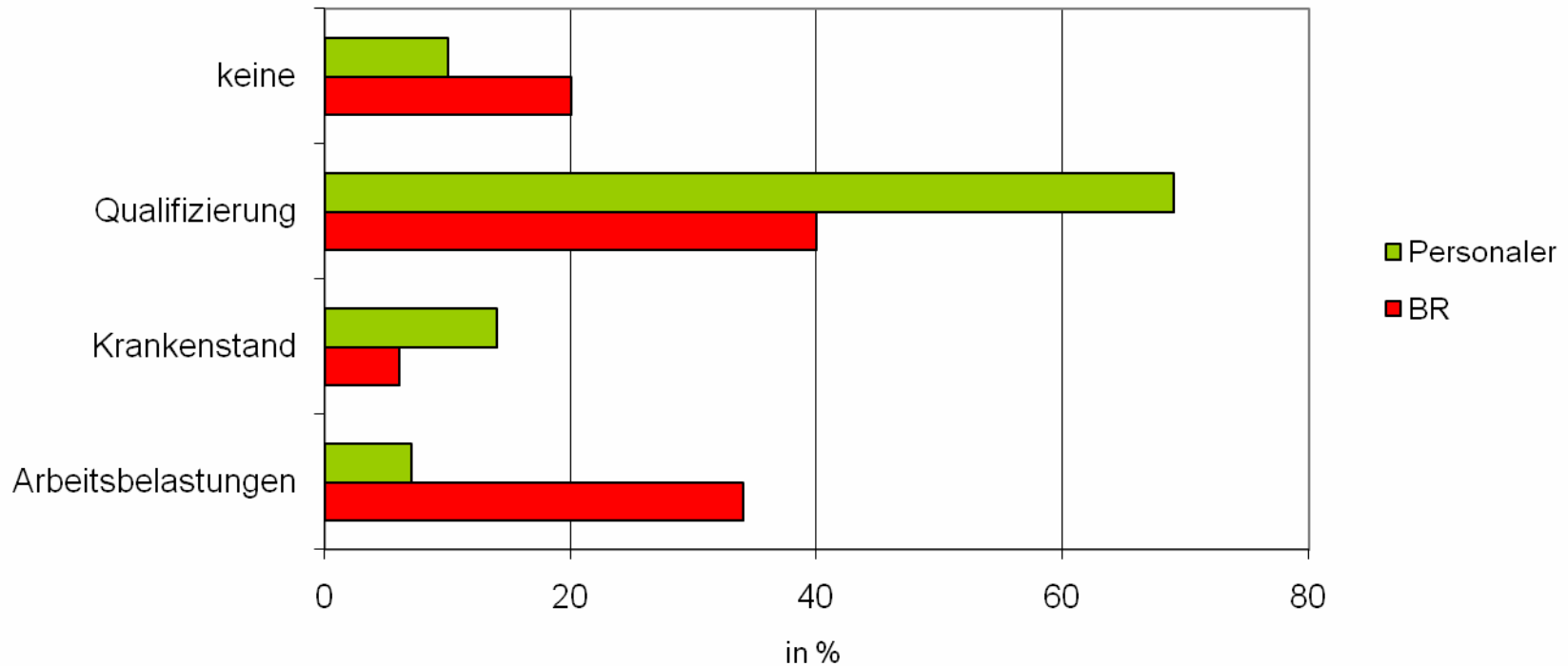
Quelle: Stahl Zentrum 2009



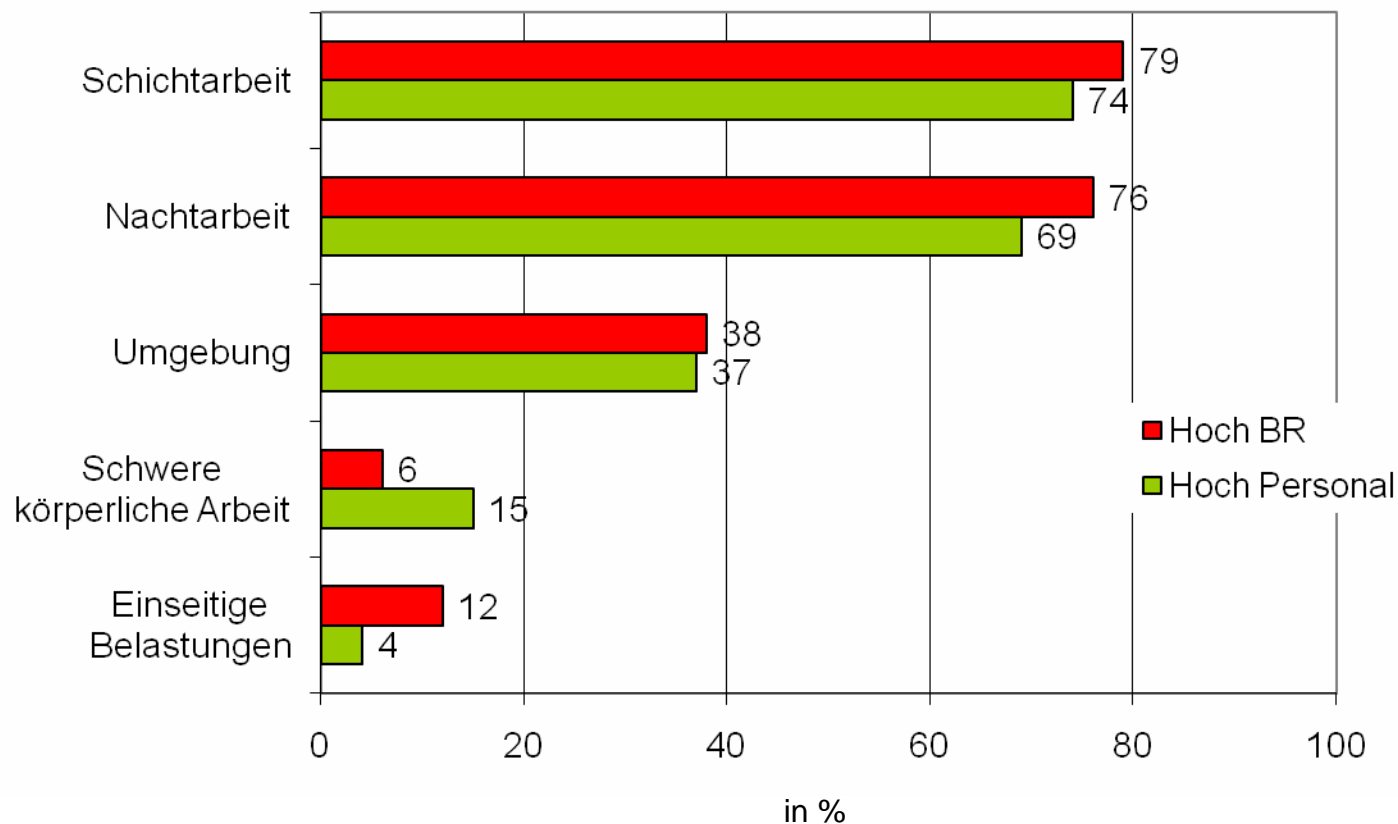
# Folgen des demographischen Wandels für den Betrieb



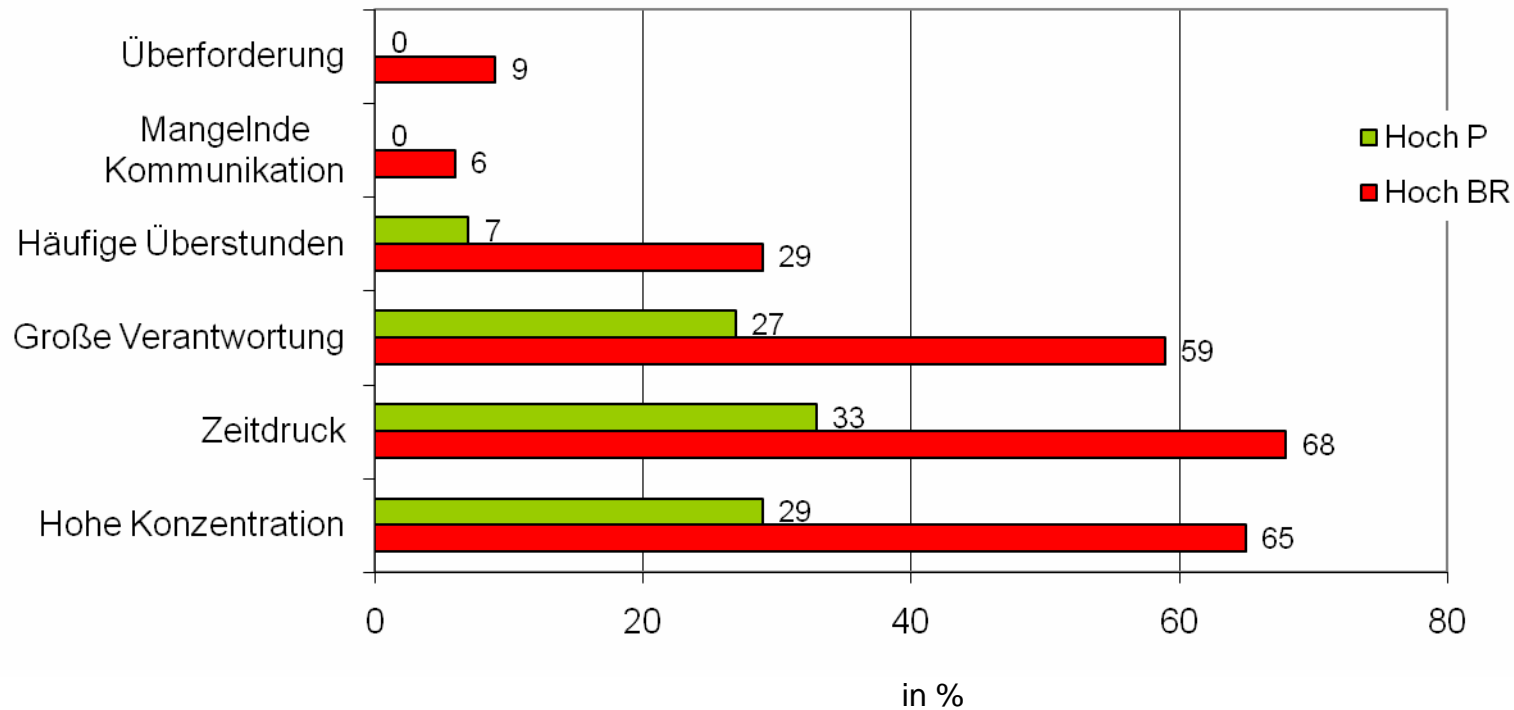
## Verknüpfungen der ASA mit anderen Daten



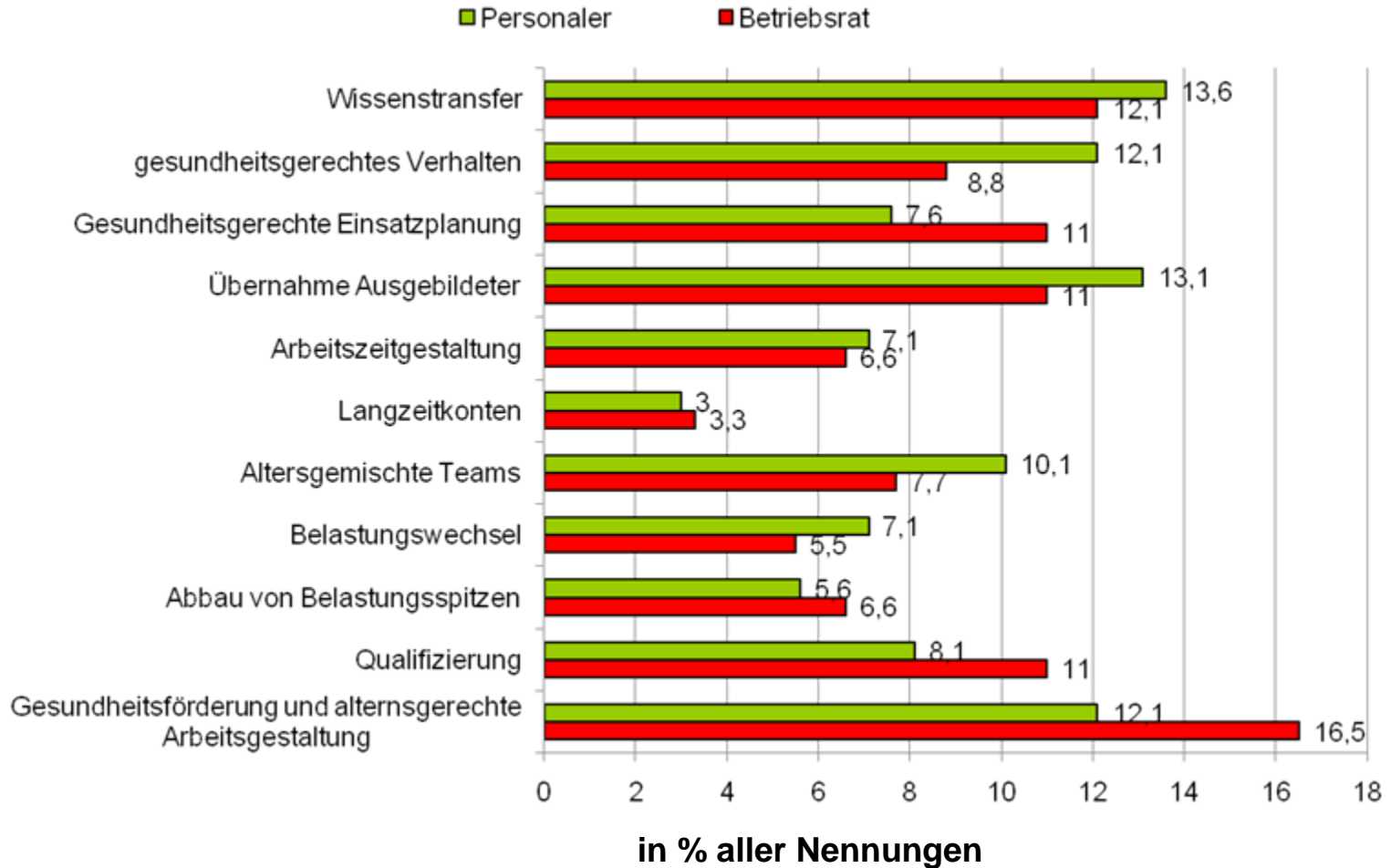
### (3.8) Einschätzung der Arbeitsbelastungen im Betrieb für Gewerbliche I





### (3.8) Einschätzung der Arbeitsbelastungen im Betrieb für Gewerbliche II

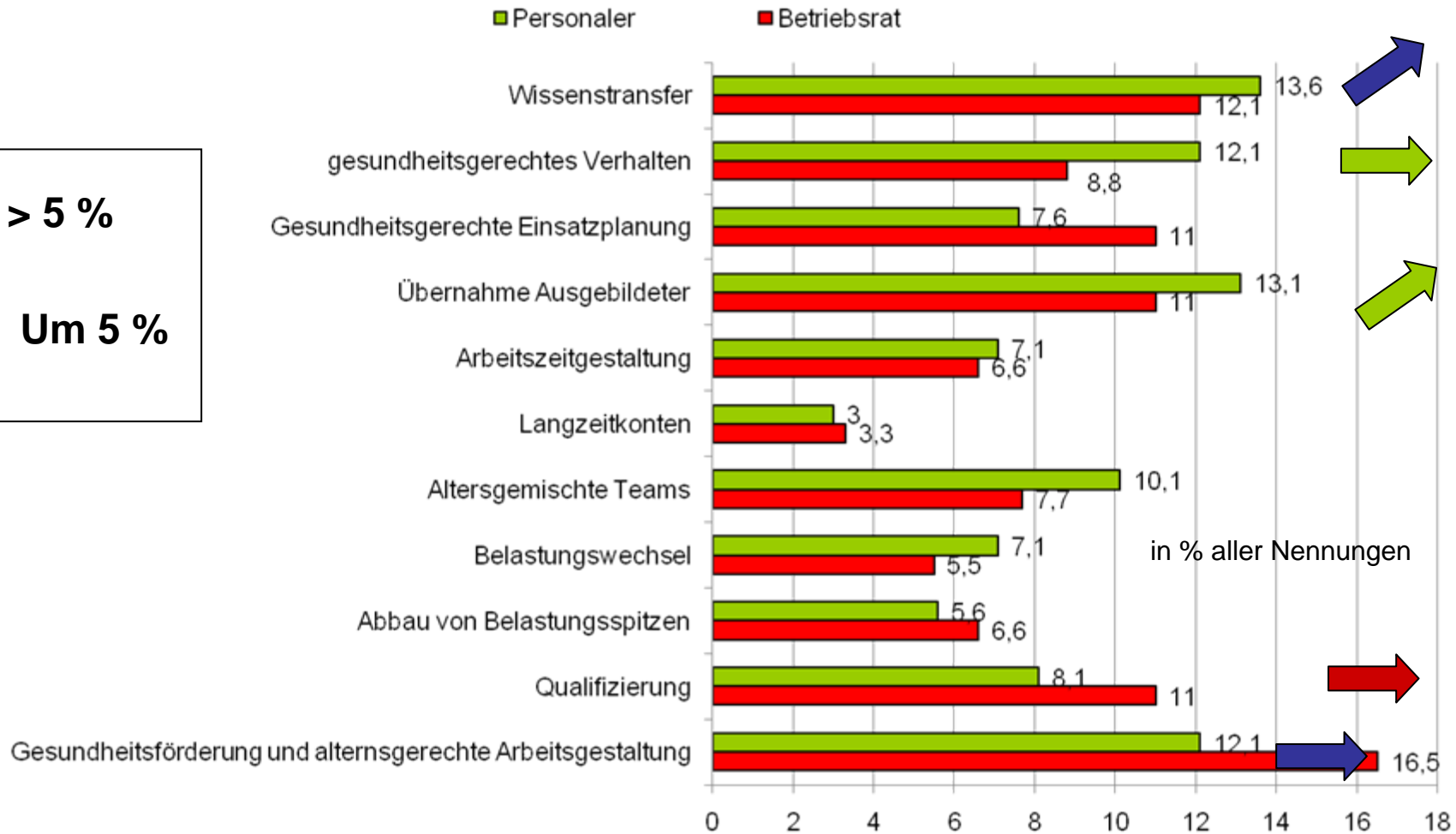


# Maßnahmen nach dem Tarifvertrag im Vergleich von Betriebsräten und Personalern

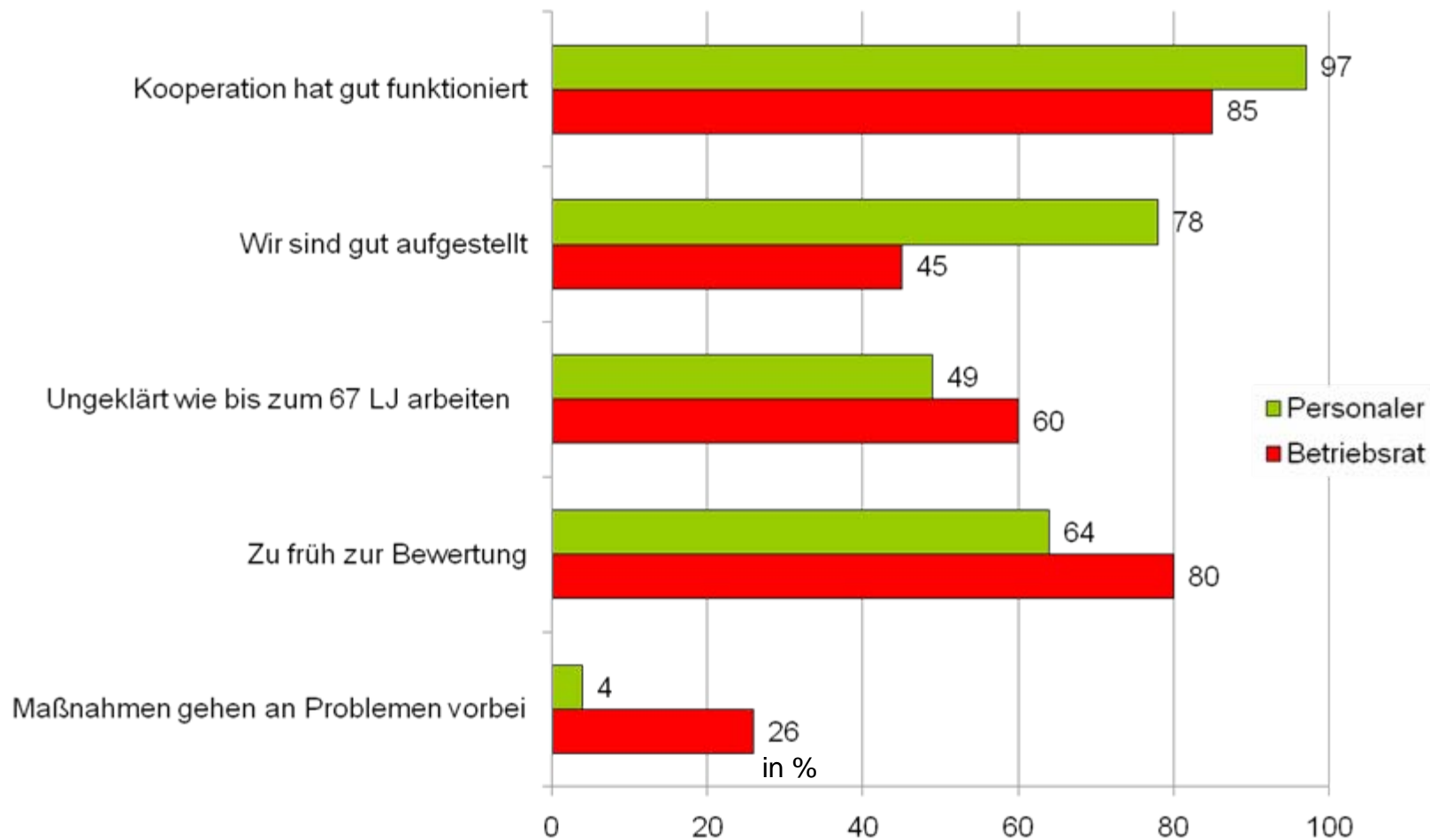


# Anstieg der Maßnahmen nach dem TV

 **> 5 %**  
 **Um 5 %**



# Bewertung der Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen des Tarifvertrages



# Synopse Fallstudien

Betriebe (Mitarbeiter am Standort)		Zentrale Handlungsfelder
A und B (1300) (1200)	A	Integrierte Umsetzung des TV im Programm mit paritätisch besetztem Lenkungsausschuss, umfangreiches Strategie-Projekt
C, D und E (1.650), (330), (630)	A	Dezentrale Umsetzung des TV, Arbeitskreis „Demographie“ aus PL und BR, „emergente“ Strategie
F und G (1.400) (1100)	A	Umsetzung des TV im Projekt. Demographie-Fonds. Controlling
H (3.650)	B	Vereinsgründung zur Verwaltung des Demographie-Fonds, vereinzelt Maßnahmen in den Bereichen Gesundheit und Qualifizierung
I (1370)	K	Maßnahmen im Bereich Verhältnisprävention, Arbeitsschutz und Qualifizierung
J (138)	A	ASA, Gesundheitsförderung



**Strategie  
Struktur und Rahmen-  
bedingungen im Unternehmen  
Zentrale Problemfelder**

**Altersstrukturanalyse  
Instrumente  
Schwerpunkte nach  
Handlungsfeldern**

**10 Fallstudien**

**Zukünftiger Bedarf**

**Bewertung der  
Kooperation**

„kontrastiv“

**Standortebene (nicht Konzern)**

**Nicht nur Best Practice!**

**Keine Evaluation der Programme!**

## „Typologie“ der Betriebe

Typ 1: aktiver Betrieb	Typ 2: fokussierter Betrieb	Typ 3: „reservierter“ Typ
Viele Maßnahmen (> 40), alle fünf Ziel- Felder	Selektive Maßnahmen (ca. 10-20), 1-2 aktive Felder	Viel „auf Eis gelegt“ (Krise) oder viel in Planung
Viele Maßnahmen vor dem TV!	Push durch TV (v.a. Fonds)	„Sparflamme“

**Weitere Kriterien:**  
 Art der Intervention  
 Qualität  
 Wirkung der Maßnahmen  
 Wirkung auf die  
 Altersstrukturen  
 Budget/Controlling

## Struktur für die Umsetzung des TV

- **„Programmstruktur“ (Umfang, Anzahl der Maßnahmen, Reichweite) sehr unterschiedlich**
- **unternehmensweite „strategische“ Programme in vier von 10 Standorten, zwei „in Planung“**
- **paritätisch besetzter Lenkungskreis (BR und Direktoren)**
- **kein gesondertes Budget zur Verfügung als „Normalfall“, Maßnahmen werden „in den normalen betrieblichen Prozess“ gegeben**
- **Monitoring/Controlling von Maßnahmen in 2 Standorten (weitere fünf in Planung)**

## Altersstrukturanalyse

- „Die Altersstrukturanalyse, die können wir machen, wie wir wollen.“ (PM) -> breite Streuung von Tools
- Ein Unternehmen hat Altersstrukturgespräche mit Direktoren und Teamkoordinatoren durchgeführt und Altersberichte erstellt. („viele Berichte, mehrere Hundert“)
- Verknüpfung der ASA-Daten mit Daten zur Qualifikation/qualitative Personalplanung häufig „gesondert“, d.h. *unabhängig* von ASA
- *Selten* Verknüpfung der ASA mit Daten zum Gesundheitsgeschehen!

## Erste Ergebnisse der Fallstudien (Auswahl!)

- I. **Qualifikation:**  
Wissenstransfer\*, Quali. für Un-/Angelernte
- II. **Personalrecruitment:**  
Programme für Talente  
Kooperation Hoch-Schule  
Integration  
Leistungsgewandelter
- III. **Gesundheit/Prävention**  
umfangreiche Präventionskurse, Gesundheitsberichte, alternskritische GFA\*  
psychische Gesundheit\*

- IV. **Arbeitszeiten\*:**  
Altersgerechte Schichtarbeit  
Altersteilzeitmodelle
- V. **Arbeitsgestaltung:**  
Altersgemischte Teams\*  
Altersgerechte Arbeit\*  
Job-rotation
- VI: **Führung + Unternehmenskultur**  
Age-Awareness\*, Leitbild,  
Familie und Beruf
- VII: **Demographie-Fonds**  
(v.a. für IV, I, evtl. III)

\* ausbaufähig (= jede zweite Fallstudie)

**Integrative Strategie: langfristige  
Projektstruktur, Budget\*, Controlling\*,  
Audit\***

# Zukunftsthemen

- **Altersgerechte Arbeitszeitgestaltung (Schichtarbeit)**
- **Alterssensibler Belastungsausgleich**
- **Qualifizierung für „lernentwöhnte Mitarbeiter“ und Führungskräftebildungen zu alternde Belegschaften**
- **Beratung und Unterstützung pflegender Angehöriger**
- **Betriebliche Altersvorsorge**

## Unsere „erste“ Einschätzung

- **Große Unterschiede in den Ausgangsbedingungen der Standorte** (Altersstruktur, Belastungen, Arbeitsorganisation etc.)
- **Zentrale Handlungsfelder sehr „standortspezifisch“: „Push“ durch TV für die Verankerung von Demographie-Kriterien**
- **Akteure z.T. im „Suchprozess“: fast die Hälfte der Maßnahme im „Planungsstadium“**
- **Unterschiedliche Strategien** („emergent“ vs. ganzheitlich)
- **Zukünftige Handlungsfelder: Arbeitszeit, Belastungsabbau, Arbeitsorganisation, Wissenstransfer**
- **Integratives Konzept: „überwiegt“** (4 und 3 in Planung)

## (8.2) Was ist **positiv** am Tarifvertrag (Auswahl)

### *Betriebsräte*

- guter Anstoß
- Bewusstseinsbildung zum DW
- Längerfristige Personalplanung (Jung für Alt)
- Arbeitsbedingungen schaffen, dass man bis 65 bzw. 67 arbeiten kann
- Betrieb muss sich offiziell mit dem Thema auseinandersetzen
- Das Problem wurde in den Focus gestellt und es kommt auch was für Jüngere dabei herum

### *Personaler*

- Problematik wird in die Köpfe der MA und FK transportiert, Akzeptanz für die Thematik wird geschaffen
- Weg vom Zufall und individueller Problemlösung
- Schaffung von Problembewusstsein
- Neue Impulse für den Betrieb, Einbindung des DW in die Unternehmensstrategie
- Lässt Handlungsspielraum zu (Vielfalt der Maßnahmen)



# Bewertung des Tarifvertrags

1. „Tarifvertrag kam zum richtigen Zeitpunkt“ (PM, viele BR) („*Impulsfunktion*“)
2. Hohe Zufriedenheit mit dem Tarifvertrag bei beiden Seiten (PM, BR)
  - > Tarifvertrag verlängern (hohe Einigkeit)
3. „Bewältigung des demographischen Wandels“ und Einschätzung der Erfolge der Maßnahmen und Projekte insgesamt dennoch „*konträr*“
  - > v.a. Frage, ob die Instrumente ausreichen für die Zukunft!

# Einschätzung des Tarifvertrages als Instrument

- a. Die Krise wirkt retardierend, aber der Demowandel bleibt ein Thema
- b. Sensibilisierung wurde erreicht, ging z.-T aber auch wieder verloren
- c. Andere Prioritäten, Altersstrukturanalyse z.T. durch Krise hinfällig
- d. Viele Einzelmaßnahmen wurden implementiert
- e. Zentrale Handlungsfelder müssen noch angegangen werden sind *ausbaufähig* und *ausbaubedürftig*:  
Arbeitsgestaltung, Arbeitszeiten (Schichtplan, ATZ)

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Olaf Katenkamp**

**[katenkamp@sfs-dortmund.de](mailto:katenkamp@sfs-dortmund.de)**

**0231- 8596238**