

Fertigkeiten, die Intensivierung und Variabilisierung von Projektarbeit verändern und dynamisieren die Anforderungen an das Kompetenzprofil von LaborantInnen, sie destabilisieren das betreffende Berufs- und Ausbildungsprofil aber nicht. Zur Bewältigung der betreffenden neuen Anforderungen setzen die operativ verantwortlichen Führungskräfte in Chemie- und Pharmaunternehmen auf duale Ausbildung und LaborantInnen und nicht auf das neue akademische Angebot des Bachelors. Und im Rahmen von Innovationsarbeit im Bereich der frühen Forschung und Entwicklung bleiben LaborantInnen als wesentliche Mitträger von Innovation bedeutsam und anerkannt, Beispiele für jene „invisible hands“ der Innovation, die seit der Inbetriebnahme des Super-Teilchenbeschleunigers LHC in den einschlägigen wissenschaftlichen Debatten wieder vermehrte Aufmerksamkeit auf sich ziehen.

Das bedeutet allerdings nicht, dass LaborantInnenpositionen nicht unter Druck ständen. Nur hat dieser Druck wenig mit Wissensgesellschaftlichkeit und neuen Kompetenzanforderungen zu tun. Hier kommt vielmehr die als „Ökonomisierung“ wahrgenommene verstärkte Ausrichtung von Unternehmensstrategien an Finanzmarktrationalität zum Tragen, die sich auf der Arbeitsebene in detaillierten Kennzif-

fernvorgaben, engen Monitoringsystemen und nicht zuletzt in mehr oder weniger kontinuierlichen Restrukturierungen niederschlägt. Im Zeichen der Neudefinition von Kernkompetenzen werden – wie etwa im Fall der ehemaligen Zentralforschung in traditionellen Großchemieunternehmen – Laborbereiche nicht wegen mangelnder Leistungsfähigkeit überflüssig, sondern weil die Leistungsfähigkeit im neuen Geschäftsprofil nicht mehr zählt. Oder bislang interne Funktionsbereiche werden verselbstständigt und in eine Dienstleistungsperipherie mit niedrigeren Entgelt- und Beschäftigungsstandards ausgelagert, wie im Fall der bereits angesprochenen Servicelabore. In diesen Fällen werden Arbeitsbedingungen verschlechtert, und Arbeitsplätze gehen verloren, nicht selten ohne soziale Absicherung oder Kompensation. Und schließlich geraten Laborbeschäftigte dort unter hohen Arbeits- und Zeitdruck, wo – wie bevorzugt in marktnahen Entwicklungsbereichen – Tätigkeiten als exakt planbar unterstellt und entsprechend gesteuert werden, obwohl sie mit beträchtlicher Ungewissheit behaftet sind. Diese Ungewissheit wird dann in der Form kumulativ steigender Arbeitsbelastung allein auf die Beschäftigten verlagert. Solche Tendenzen dominieren bis auf Weiteres nicht das Berufsbild von LaborantInnen und

seine Perspektiven. Sie sind allerdings auch keine bloße Randerscheinung. Und sie markieren tatsächliche Gefährdungen der LaborantInnenposition, die nicht in der Unzulänglichkeit von Kompetenzen bestehen, sondern in ökonomischen Rahmenbedingungen, die diese Kompetenzen unterminieren können.

**Literatur:**

*Bittlingmayer, Uwe H. (2006): „Aber das weiß man doch!“ Anmerkungen zur Wissensökonomie. In: Ders./Bauer, Ullrich (Hg.) 2006: Die „Wissensgesellschaft“. Mythos, Ideologie oder Realität? Wiesbaden, S. 323–352.*

**Informationen zum Projekt**

**Projekttitel:** Industrielle Fachkräfte under pressure: Qualifikationsentwicklungen und innerbetriebliche Arbeitsmarktsegmentation am Beispiel von Laborbeschäftigten in der Chemie- und Pharmaindustrie

**Projektverantwortlich:** Prof. Dr. Jürgen Kädtler

**Projektteam:** Dr. Constanze Kurz, Dr. Uwe Neumann

**Gefördert durch:** Hans-Böckler-Stiftung

**Alter(n)sgerechte Arbeits- und Betriebspolitik?  
 Problemlagen und Ansätze in drei Kernbranchen der deutschen Wirtschaft**

**Von Knut Tullius/Jürgen Kädtler**

Es gilt als unstrittig, dass betriebliche Arbeits- und Beschäftigungssysteme in Deutschland in naher Zukunft mit einem zwar regional ungleich verteilten, aber insgesamt schrumpfenden Arbeitskräfteangebot und mit durchschnittlich älteren Belegschaften zu tun haben werden, in denen überdies die Anteile von Frauen und Migranten ansteigen werden (vgl. Statistisches Bundesamt 2009, Bellmann et al. 2007). Dieser erwerbsdemografische Wandel hat freilich in unterschiedlichen Sek-

toren, Branchen und Tätigkeitsfeldern unterschiedliche Auswirkungen auf die Betriebe und die Beschäftigten. So tritt etwa die öffentlich viel diskutierte Fachkräfteknappheit in Branchen und beruflichen Einsatzfeldern sehr unterschiedlich zutage – wenn überhaupt (vgl. dazu Baethge et al. 2010; Brenke 2010). Generalisierende Aussagen über die Auswirkungen der demografischen Entwicklung sind insofern wenig hilfreich; zumindest ist eine branchenbezogen differenzierende Analyse sowohl der möglichen Folgen wie auch der betrieblichen Handlungsmög-

lichkeiten angezeigt. Einer solchen differenzierenden Analyse widmete sich ein gemeinsam vom SOFI und der Universität Kassel durchgeführtes Forschungsprojekt. Mittels einer standardisierten Befragung von Geschäfts- und Personalleitungen und Betriebsräten sowie elf betrieblichen Fallstudien in der Chemie- und Pharmaindustrie, der Metall- und Elektroindustrie und im Einzelhandel untersuchte das Projekt u. a. die branchen- und betriebspezifische Relevanz des „Demografieproblems“ und die bisher verbreiteten Gestaltungsmaßnahmen einer „demo-

**Fortsetzung von S. 5**

grafieorientierten“ Arbeits- und Personalpolitik! Die hier ausschnittsweise dargestellten Befunde beziehen sich vor allem auf Ergebnisse der standardisierten Befragung.

**1. Branchenspezifische Problemlagen**

Bereits ein Blick auf die Altersstrukturen auf Branchenebene zeigt deutliche Unterschiede in der Zusammensetzung der Belegschaften und damit „objektiv“ unterschiedliche Lagen in der Metall- und Elektro-, der Chemie- und Pharmaindustrie sowie im Einzelhandel auf (vgl. Abb. 1). Die Altersstrukturprofile in den beiden Industriebranchen sind durch eine deutliche „Rechtsverschiebung“ und überproportional viele Beschäftigte in den Altersgruppen 40+ gekennzeichnet. Demgegenüber zeigt die Altersstruktur im Einzelhandel eine „zweigipfelige“ Form mit überdurchschnittlich vielen jüngeren und deutlich weniger älteren Beschäftigten.

In der Chemie- und Pharmaindustrie ist die Wahrnehmung der betrieblichen Akteure, dass im Gefolge des demografischen Wandels personalwirtschaftliche Probleme auf die Betriebe zukommen, stärker ausgeprägt als in

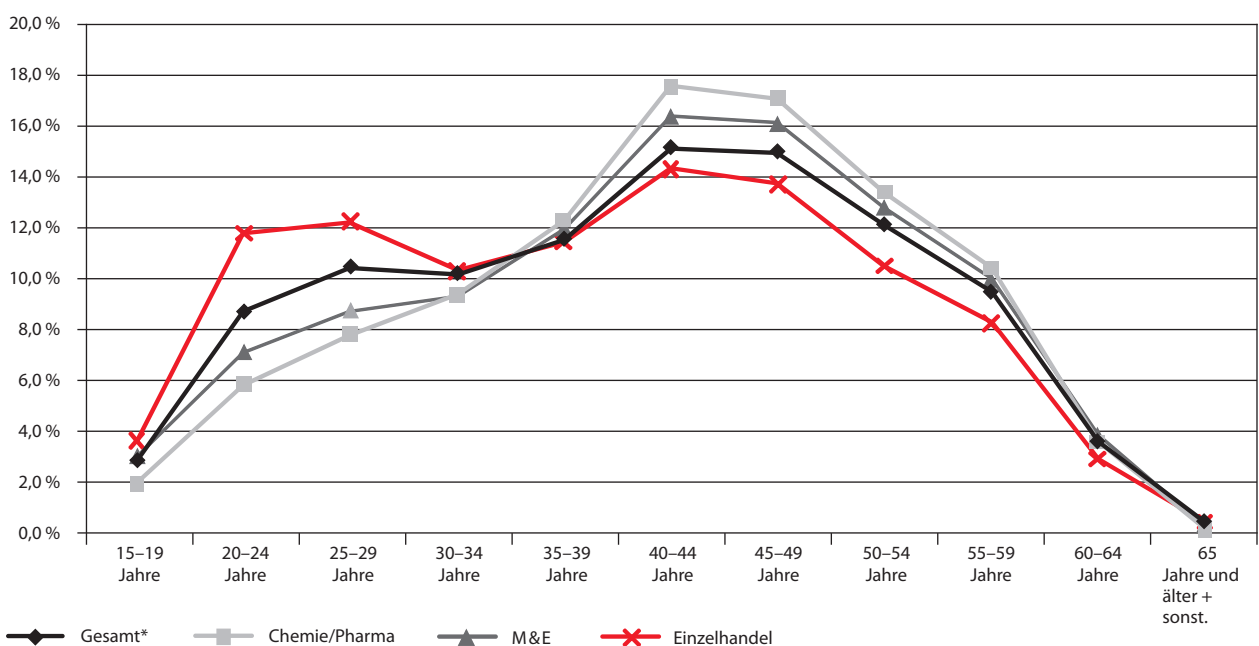
den Betrieben der beiden anderen Branchen. Sieht man sich die einzelnen Problemfelder an, dann steht in der Metall- und Elektroindustrie der Fachkräftemangel bzw. der Know-how-Verlust eindeutig im Vordergrund der betrieblichen Problemwahrnehmung; in der Chemie- und Pharmaindustrie ist das Belastungsproblem bzw. die Problematik der Leistungseinschränkungen fast genauso stark ausgeprägt. Im Einzelhandel spielen beide Aspekte eine deutlich geringere Rolle, auch wenn die Frage der Arbeitskräfteverversorgung dort zu einem anwachsenden Problem wird – hauptsächlich beschränkt allerdings auf quantitativ an Bedeutung verlierende Vertriebsformen. Wenn im Handel überhaupt Kompetenzverluste erwartet werden, dann hinsichtlich des fehlenden Nachwuchses (für Führungskräftepositionen, z. B. Filialleitungen). Diese Unterschiede in den Problemlagen und -wahrnehmungen lassen sich als Ausdruck der Unterschiedlichkeit der Beschäftigungsformen, Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsanforderungen dieser Branchen (und deren Dynamik in den vergangenen 20 Jahren) interpretieren. Hier – in der Metall- und Elektroindustrie und zunehmend auch

in der Chemie- und Pharmaindustrie – qualifizierte Produktions- und Angestelltentätigkeiten unter regelmäßig körperlich und/oder psychisch belastenden Arbeitszeit- und Prozessbedingungen in Vollzeitverhältnissen, in denen sich Arbeitsbelastungen im Erwerbsverlauf akkumulieren. Dort – im Einzelhandel – ein verbreiteter Trend zu geringer qualifizierter Dienstleistungsarbeit, die zwar mit körperlichen wie psychischen Belastungen verbunden ist, die aber nicht zuletzt wegen der typischen, überwiegend „weiblichen“ Erwerbsverlaufsmuster (Teilzeitarbeit, Familienpausen) nicht so akkumulieren, dass sie gravierende Probleme für die Personalbewirtschaftung der Betriebe mit sich brächten. Eine Ausnahme stellen hier aufgrund der Tätigkeiten (Kommissionierung, Verladearbeiten) und Arbeitsbedingungen (Schichtarbeit, [männliche] Vollzeitarbeit) die Logistikbetriebe des Handels dar.

**2. Ansätze alter(n)sgerechter Arbeits- und Betriebspolitik**

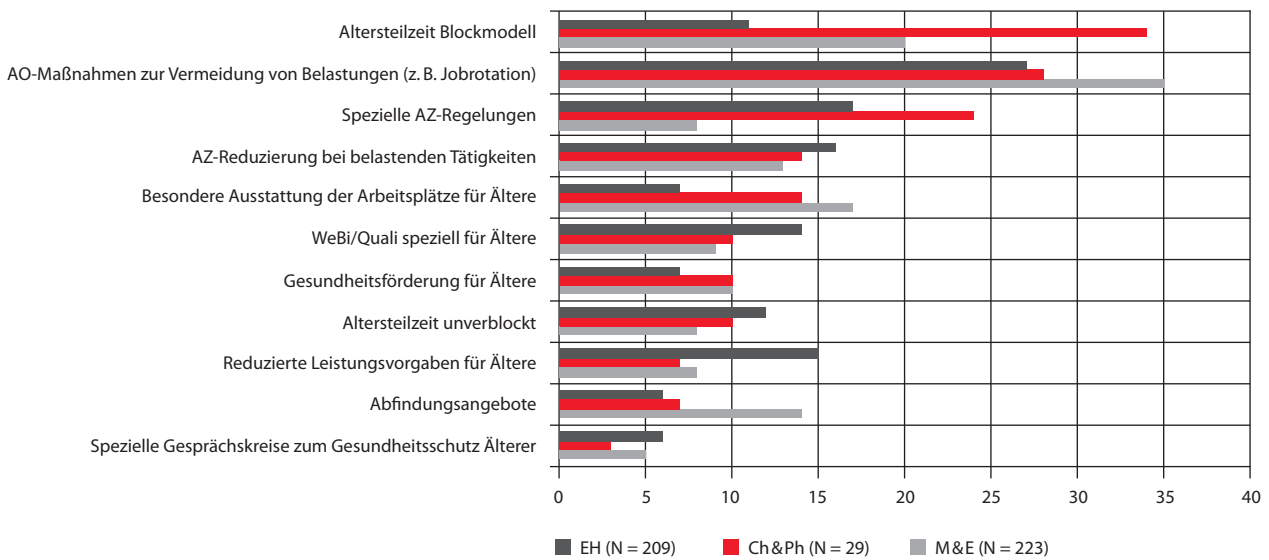
Die durch gesetzgeberische Eingriffe in den letzten Jahren geforderte Verlängerung des Erwerbslebens dürfte unter den Bedingungen des demo-

**Abb. 1: Altersstrukturen im Branchenvergleich (Anteile der Beschäftigten einzelner Altersgruppen an allen Beschäftigten der Branche in %), 2009**



Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2010, Stichtag 30.06.2009; eigene Darstellung. \* Alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland.

Abb. 2: Verbreitung altersgerechter Maßnahmen (50+) nach Branche, in % der Betriebe 2009/2010<sup>2</sup>



Quelle: Eigene Befragung

grafischen Wandels und fortgesetzter (Informations-)Technisierung, steigender Wissensintensität der Arbeit, Flexibilisierung und organisatorischer Restrukturierung nur dann zu bewältigen sein, wenn die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen so gestaltet sind, dass sie die Gesundheit und die Qualifikationen der Beschäftigten erhalten bzw. verbessern. In unserer Untersuchung haben wir im Hinblick auf die Verbreitung von betrieblichen Maßnahmen zum Erhalt und zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Erwerbstätigen zwischen zwei Typen unterschieden: erstens *altersgerechte* bzw. *altersdifferenzierte* Maßnahmen, d. h. solche, die implizit oder explizit auf die Altersgruppe der bereits Älteren – nach landläufiger Abgrenzung: die 50-Jährigen und Älteren – gerichtet sind, zweitens *alternsgerechte* Maßnahmen, d. h. solche, die geeignet sein können, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit aller Beschäftigten unabhängig von Alter oder Altersgruppe auf Dauer zu erhalten und zu verbessern. Während die Maßnahmen des ersten Typs auf die letzte Erwerbslebensphase und den Rentenübergang zielen, haben die Maßnahmen des zweiten Typs im Prinzip die gesamte Erwerbslebensphase im Blick.

Sieht man sich mit Blick auf die hier untersuchten Branchen die Verbrei-

tung von Maßnahmen des ersten Typs an, dann zeigt sich, dass die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Älterer (50+) in der betrieblichen Praxis weiterhin allenfalls ein Randthema ist (vgl. Abb. 2). In allen drei Branchen am weitesten (zwischen einem Viertel und einem Drittel der Betriebe) verbreitet sind arbeitsorganisatorische Maßnahmen, wie z. B. Arbeitsplatzrotation, um damit einen Belastungsausgleich zu erzielen. Einen nach wie vor hohen Stellenwert hatte zum Befragungszeitpunkt Ende 2009/Anfang 2010 die Blockvariante der Altersteilzeit – vor allem in der Chemie- und Pharmaindustrie; dort spielen auch besondere Arbeitszeitregelungen für Ältere, z. B. aufgrund tariflicher Regelungen zur Schichtarbeit, eine gewisse Rolle. Vor allem hinsichtlich gezielter betrieblicher Qualifizierungsangebote, die auf die Lernbedürfnisse Älterer ausgerichtet sind, oder im Hinblick auf Gesundheitsförderung oder Gesundheitsschutz für Ältere passiert in den Betrieben wenig. Und wo etwas geschieht, geht das in aller Regel auf das Engagement einzelner Personen zurück, häufig in Verbindung mit öffentlichen Fördermaßnahmen.

Ein wenig besser sieht es mit Blick auf Maßnahmen des zweiten Typs aus (vgl. Abb. 3): Formalisierte und nonformale Weiterbildungsangebote sind in allen drei Branchen weit verbreitet. Auch

Arbeitszeitregelungen, die flexibel auf Belastungswirkungen reagieren können, finden sich ebenso in nahezu der Hälfte aller Betriebe, wie eine alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung und altersgemischte Arbeitsgruppen. In (nur) etwa einem Drittel der Betriebe finden sich darüber hinaus arbeitsorganisatorische Maßnahmen, die geeignet sein können, einseitige (körperliche) Belastungen zu vermeiden. Auffallend ist, dass Maßnahmen zur Gesundheitsförderung oder zur Adressierung der immer mehr an Be-

**Informationen zum Projekt**

**Projekttitel:** Potenziale einer altersdifferenzierten und alternsgerechten Betriebs- und Tarifpolitik zur Förderung der Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer

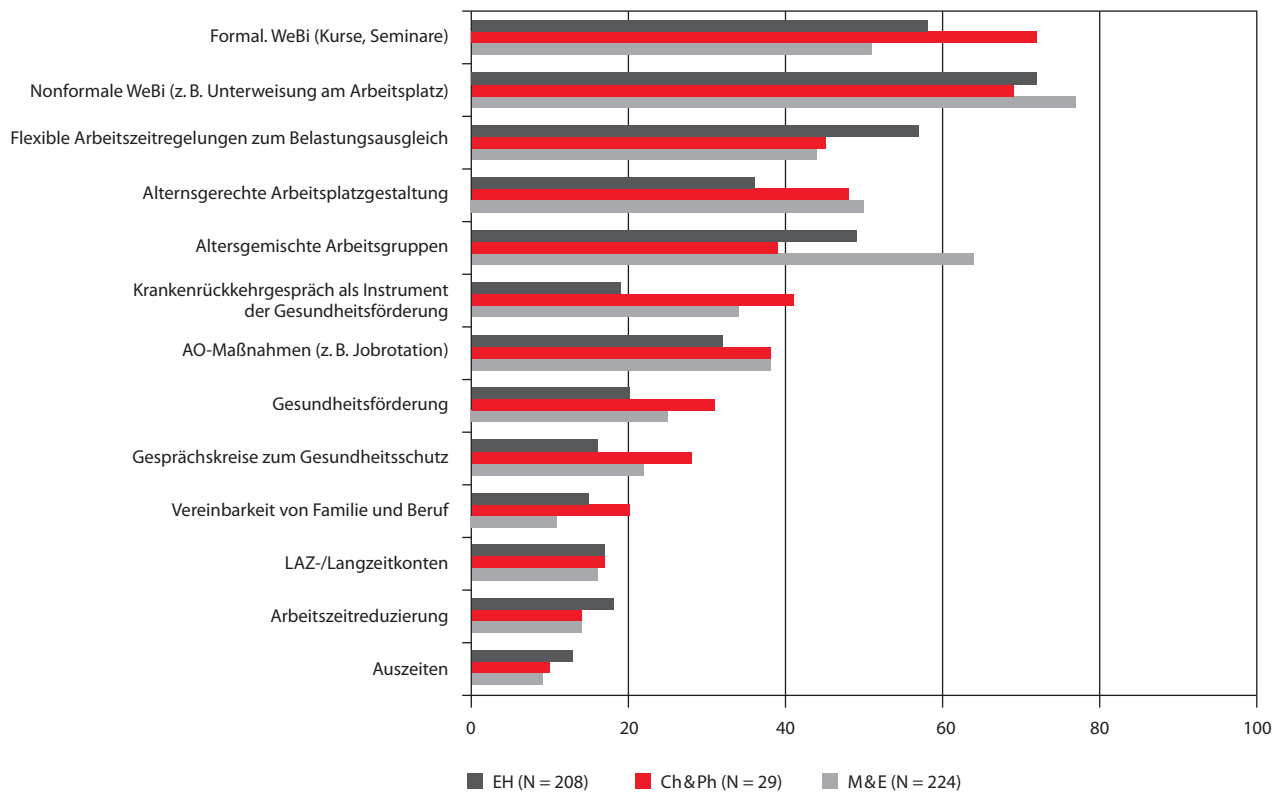
**Projektverantwortlich:** Prof. Dr. Wolfgang Schroeder (Universität Kassel) in Kooperation mit Prof. Dr. Jürgen Kädtler (SOFI Göttingen)

**Projektbearbeiter:** Dipl.-Pol. Johannes Freidank, Johannes Grabbe M.A. (Universität Kassel); Dr. Knut Tullius (SOFI Göttingen)

**Gefördert durch:** Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Fortsetzung von S. 7

Abb. 3: Verbreitung *altersgerechter* Maßnahmen nach Branche, in % der Betriebe 2009/2010



Quelle: Eigene Befragung

deutung gewinnenden Vereinbarkeitsproblematik (Familie und Beruf; Auszeiten) in den Betrieben – anders als in öffentlichen Debatten – keine nennenswerte Rolle spielen.

Im Branchenvergleich zeigt sich, dass Betriebe der Chemie- und Pharmaindustrie und teilweise auch der Metall- und Elektroindustrie deutlich mehr Ansätze für eine alters- und altersgerechte Arbeits- und Betriebspolitik aufweisen, als der Einzelhandel. Dies hat neben der höheren Dringlichkeit, die sich aus den „objektiven“ Strukturmerkmalen und Dynamiken der Branche ergibt, auch mit tarifpolitischen Anstößen in diesen beiden Industriebranchen in den 2000er Jahren zu tun (vgl. Freidank et al. i.E.).

**3. Fazit**

Die Mehrzahl der Betriebe in der Metall- und Elektroindustrie, in der Chemie- und Pharmaindustrie und im Einzelhandel sieht sich gegenwärtig noch nicht gravierend vom demografischen Wandel betroffen. Die Bestandsaufnahmen in den drei Branchen zeigen aber auch, dass der demografische

Wandel vor allem zukünftig an Relevanz in den Betrieben gewinnen wird. In welchem Umfang und in welcher Form dies geschieht, ist zwischen den Branchen unterschiedlich ausgeprägt. Diese Unterschiede in den Problemlagen und -wahrnehmungen sind Ausdruck der Unterschiedlichkeit der Beschäftigungsformen, Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsanforderungen dieser Branchen. In den Betrieben aller drei Branchen finden sich durchaus praktische Beispiele von Gestaltungsmaßnahmen, die geeignet sein können, die Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten zu verbessern, auch wenn wichtige Felder (Arbeitsorganisation, Gesundheit, Work-Life-Balance) deutlich unterentwickelt bleiben. Eine auf die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bereits älterer Beschäftigter orientierte Arbeits- und Betriebspolitik fristet in den Branchen nach wie vor ein Schattendasein. Während dies für das Feld der Weiterbildung seit Längerem bekannt ist, zeigt unsere Untersuchung, dass dies auch andere wichtige Gestaltungsfelder, wie z. B. Gesundheitsförderung, Ergo-

nomie und Arbeits(zeit)organisation betrifft.

**Anmerkungen**

<sup>1</sup> Vgl. dazu auch die Beiträge von Kädtler et al. (2009) und Freidank et al. (2009). Der Forschungsbericht zum Projekt (Freidank et al. i.E.) erscheint im Spätsommer 2011 in der Reihe INQA-Berichte, herausgegeben von der Initiative Neue Qualität der Arbeit und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

<sup>2</sup> Es handelt sich bei den im Text präsentierten Ergebnissen der von uns durchgeführten Befragung um gewichtete, repräsentative Daten für die drei Branchen auf der Grundlage der Angaben der Geschäfts- bzw. Personalleitungen in den Betrieben. Aufgrund der Erhebungsmethode (Onlinebefragung, ergänzt um Telefoninterviews) sind allerdings gewisse Verzerrungen nicht auszuschließen; auch ist im Falle der Chemieindustrie die geringe Stichprobengröße zu beachten.

**Literatur**

Baethge, M./Laging, J./Philipps, V./Wieck, M. (2010): Perspektiven von Ausbildung und Arbeit im demografischen Wandel. In: Mitteilungen aus dem SOFI, Ausgabe 10, 4. Jahrgang, S. 1–5.

Bellmann, L./Kistler, E./Wahse, J. (2007): Demographischer Wandel. Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. IAB-Kurzbericht 21/2007.

Brenke, K. (2010): Fachkräftemangel kurzfristig noch nicht in Sicht. In: Wochenbericht des DIW Berlin, 46/2010, S. 2–15.

Bundesagentur für Arbeit (2010): Arbeitsmarkt in Zahlen – Beschäftigungsstatistik. Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach ausgew. Wirtschaftszweigen (WZ 2008) x Alter. Statistik Datenzentrum. Nürnberg.

Freidank, J./Grabbe, J./Kädtler, J./Schroeder, W./Tullius, K. (2009): Altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik in der Krise (?). In: Mitteilungen aus dem SOFI, Ausgabe 8, 3. Jahrgang, S. 8–10.

Dies. (i. E.): Potenziale altersgerechter und altersdifferenzierter Betriebs- und

Tarifpolitik. Forschungsbericht. Berlin/Dortmund. im Erscheinen

Kädtler, J./Kuhnt, A./Schroeder, W./Tullius, K. (2009): Demographie als Thema der Betriebs- und Tarifpolitik. Zum Projekt „Potentiale altersgerechter und altersdifferenzierter Betriebs- und Tarifpolitik“. In: Mitteilungen aus dem SOFI, Ausgabe 6, 3. Jahrgang, S. 5–7.

Statistisches Bundesamt (2009): Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer. Wiesbaden.

## Start des Forschungsprojekts: „Aushandlung interorganisationaler F+E-Projekte – formale und informale Strukturierung“

Das Projekt „Aushandlung interorganisationaler F+E-Projekte – formale und informale Strukturierung“ ist von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) mit einer Laufzeit von drei Jahren bewilligt worden und wird im Juli 2011 seine Arbeit aufnehmen. Das Vorhaben setzt eine Forschungslinie fort, die sich mit temporären Organisationen und den Anforderungen projektförmig organisierter Arbeit, insbesondere mit wissensintensiven Projekten beschäftigt.

**Von Peter Kalkowski**

**Projektfizierung von Arbeit und Organisation**

Die fortschreitende Projektfizierung von Arbeit und Organisation gilt inzwischen als Merkmal moderner Ökonomien (Ekstedt 2009, Lundin/Midler 1998). Sie wird auch als neue Phase oder „neuer Geist des Kapitalismus“ dechiffriert (Boltanski/Chiapello 2003, Sennett 2000, Lundin/Söderholm 1998). Wissenschaftliche Aussagen zum Management von Projekten sind aber nahezu ausschließlich „entweder modellgetrieben und normativ ausgerichtet oder sie geben – sofern überhaupt empirisch fundiert – nur einen oberflächlichen Eindruck von der tatsächlichen Projektmanagementpraxis“ (Sydow 2009). Unsere eigenen Untersuchungen in diesem Themen-

feld galten bisher Projekten, die in einzelnen Organisationen durchgeführt wurden (Kalkowski/Mickler 2005, 2009; Kalkowski 2004, 2010, 2011). In dem neuen Vorhaben geht es dagegen um Projekte, in denen mehrere Unternehmen gemeinsam Forschung und Entwicklung betreiben, sowie um die Chancen, Risiken und Koordinationsanforderungen, die sich mit solchen Projekten verbinden.

**Öffnung von Innovationsprozessen**

Anlass dieser Ausweitung des Untersuchungshorizonts war die Beobachtung aus unseren früheren Untersuchungen, dass die kooperative Bewältigung von Innovationsanforderungen mit externen Partnern für viele Unternehmen stark an Bedeutung gewonnen hat. Zum Teil wurden *interorganisational* Projekte als die große neue Herausforderung an das Projektmanagement bezeichnet. In Übereinstimmung damit konstatieren neuere internationale Studien einen Trend zur Öffnung von Innovationsprozessen (Chesbrough 2003, Chesbrough et al. 2007, Gassmann/Enkel 2006). Während in der Vergangenheit, im „Schumpeter-Paradigma“, ein geschlossener Innovationsansatz dominierte, der den Unternehmen die exklusive Kontrolle über ihre Innovationen sicherte und entsprechende Innovationsrenditen ver-

sprach, stellen diese Studien fest, dass *temporäre* Kooperationen zwischen selbstständigen Unternehmen (interorganisationale Projekte) mittlerweile zu einem relevanten Wettbewerbsfaktor für Unternehmen und Standorte geworden sind und es wahrscheinlich künftig in noch stärkerem Maße sein werden (Teece 1986, Powel et al. 1996, Doz/Hamel 1998, Dyer/Singh 1998). Das gilt in besonderer Weise für *wissensbasierte* Branchen und Unternehmen, die neue Produkte angesichts der erforderlichen Ressourcen, der Vielfalt der zu integrierenden Wissensbestände und Disziplinen (*heterogene Kooperation*) und kürzer werdender Innovationszyklen häufig nicht mehr im Alleingang hervorzubringen vermögen (Hagedoorn 2002, 2001, Ches-

**Informationen zum Projekt**

**Projekttitel:** „Aushandlung interorganisationaler F+E-Projekte – formale und informale Strukturierung“

**Projektverantwortlich:** Prof. Dr. Otfried Mickler

**Projektteam:** Prof. Dr. Otfried Mickler, Dr. Peter Kalkowski

**Gefördert durch:** Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)