



Evelyn Räder

Gute Arbeit in allen Lebensphasen

Alters- und altersgerechte Arbeit im Dienstleistungssektor

Politik unter Zugzwang

Alters- und altersgerechte Arbeitsbedingungen erhalten die Beschäftigungsfähigkeit der Menschen und ermöglichen die Erwerbsbeteiligung von mehr älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Sie sind eng verzahnt mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz, ohne sich darin zu erschöpfen. An den unterschiedlichen Lebensphasen orientierte Arbeitsgestaltung ist ein wesentlicher Beitrag zu Guter Arbeit und damit auch ein wichtiges Handlungsfeld für Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen. Diese können allerdings nicht zum Ausfallbürgen für eine effektive Rechtssetzung und Rechtsdurchsetzung werden. Zum Schutz der Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bleiben konkrete und für alle Unternehmen verpflichtende Regelungen notwendig. Ob Arbeit so organisiert wird, dass Menschen so gesund wie möglich älter werden können, darf nicht dem freien Spiel der Kräfte überlassen werden. Die Rahmenbedingungen müssen durch die Politik gestaltet werden – Moderieren reicht nicht aus.

Ein von der Friedrich-Ebert-Stiftung in Auftrag gegebenes Gutachten resümiert: »Aufgrund struktureller Schwächen der Rechtsdurchsetzung mangelt es den Arbeitnehmerschutzvorschriften des Arbeitsrechts an Effektivität – und zwar häufig gerade dort, wo sie am wichtigsten wären, nämlich in Betrieben und Unternehmen, die gewerkschaftlich schwach organisiert sind und in denen es keine betriebliche Vertretung gibt. Die Beachtung von Mindeststandards für Erwerbsarbeit und Beschäftigung ist eine Frage der Menschenrechte; ihre Missachtung birgt gesellschaftliche Risiken für Demokratie und sozialen Zusammenhalt.«¹ Die Vorschläge der Gewerkschaften liegen auf dem Tisch.² Die Politik sollte den Handlungsbedarf endlich ernst nehmen.

Die Bundesregierung hat das Thema der älter werdenden Belegschaften in der vergangenen Legislaturperiode mit ihrer »Demografiestrategie«³ zwar aufgegriffen und die Unternehmen zum Handeln aufgefordert. Es fehlt jedoch of-

1 Verantwortung braucht Transparenz – Die rechtliche Verankerung unternehmerischer Pflichten zur Offenlegung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, WISO-Diskurs Mai 2012, S. 8.

2 vgl. Elke Hannack/Lothar Schröder, Gesetzeslücken schließen, Sanktionen verschärfen, Beteiligungsrechte stärken und Arbeitsqualität verbessern, Gute Arbeit 2013, S. 51–64; Horst Riesenberg, Arbeitschutzregelwerk und Arbeitsschutzaufsicht brauchen stärkere Sanktionsmöglichkeiten, Gute Arbeit 2/2012, S. 25–28.

3 Jedes Alter zählt – Demografiestrategie der Bundesregierung 2012, S. 16ff.





fensichtlich am politischen Gestaltungswillen. Zurecht kritisiert der DGB, dass hierbei »in weiten Teilen nur Aktivität simuliert« werde. Die »Demografiestrategie« erscheine »als ein weiteres Glied in einer Kette von Konsultationsprozessen, Gipfeln und Veranstaltungen, auf denen Vereinbarungen erarbeitet, geschlossen und präsentiert wurden«.4 Umgesetzt habe die Bundesregierung nicht viel. Unterm Strich bleibt es den Unternehmen weiterhin selbst überlassen, wie sie mit ihren Belegschaften und insbesondere älteren Beschäftigten umgehen. So finden viele Beschäftigte statt alters- und altersgerechter Arbeitsbedingungen auch weiterhin Arbeitsverdichtung und Arbeitsdruck vor.

Anforderungen an die Unternehmen

Fällt der Staat als Akteur aus, gewinnen die Auswirkungen des demografischen Wandels als Gegenstand von Tarifverhandlungen und von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zwangsläufig an Bedeutung. Die Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen kommen mit ihren Forderungen zur Begleitung demografisch bedingter Veränderungen jedoch meist erst dann zum Zuge, wenn die Probleme sich zuspitzen und ein Handeln des Arbeitgebers erzwingen. Selbst in Branchen mit hohen physischen und psychischen Belastungen ist es für Arbeitgeber nicht selbstverständlich, sich auf einen Dialog über alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung einzulassen. Dies zeigt die Weigerung des Handelsverbandes Deutschland, trotz Bildung eines Branchennetzwerkes mit ver.di im Rahmen eines vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Demografie- und Tarifprojekts⁵ altersgerechte Arbeitsbedingungen tariflich zu gestalten.

Maßnahmen zur Gestaltung alters- und altersgerechter Arbeit sind für die Unternehmen jedoch zunächst mit Kosten verbunden, die zumeist nicht zu unmittelbaren Einsparungen an anderer Stelle führen. Die Unternehmen haben daher insbesondere dann Interesse an alters- und altersgerechten Arbeitsbedingungen, wenn sie Fachkräfte halten müssen oder sie sich aufgrund von Kündigungsschutz und Beschäftigungssicherungstarifverträgen nicht ohne Weiteres von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trennen können. Alters- und altersgerechte Arbeitsbedingungen sind umgekehrt dort kaum anzutreffen, wo die Arbeitgeber aufgrund eines großen Arbeitskräfteangebots, eines hohen

4 Erläuterungen zu den Eckpunkten zu Anforderungen der Gewerkschaften an eine Demografiestrategie, S. 2.

5 Bei der Auftaktkonferenz für das Projekt »ZusammenWachsen – ArbeitGestalten« am 20. Juni 2013 in Berlin wurden Branchennetzwerke in fünf verschiedenen Dienstleistungsbranchen gegründet: Handel, Pflege, ÖPNV, Erziehungs- und Sozialdienste und Straßenmeistereien; <http://www.zusammenwachsen-arbeitgestalten.de/> und <http://www.inqa.de/DE/Mitmachen-Die-Initiative/Foerderprojekte/Projektdatenbank/zuwags-zusammenwachsen-arbeitgestalten-demografie-und-tarifprojekt.html>.





Restrukturierungsdrucks oder/und vergleichsweise geringer Möglichkeiten zur Beschäftigungssicherung bzw. deren Durchsetzbarkeit durch betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften geringe Anreize haben, sich um den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter/innen zu bemühen. Für Arbeitskräfte in prekären Beschäftigungsformen wie Leiharbeit, Befristungen, so genannten »Minijobs« oder Werkverträge gilt das erst recht.

Ein weiterer Grund für die geringe Verbreitung alters- und altersgerechter Arbeitsgestaltung liegt in der Unternehmenssteuerung durch zumeist kurzfristig ausgerichtete Kennzahlen und Zielvorgaben: Demografiebedingte Probleme liegen dabei außerhalb des Handlungshorizonts. Selbst wenn entsprechendes Know-how in den Personalabteilungen vorhanden ist, wird es schlichtweg nicht abgefragt. Betriebs- und Personalräte, die die Arbeitsbelastung ihrer Kolleginnen und Kollegen genau kennen und in ihrer alltäglichen Arbeit sehr häufig mit den Folgen schlechter und nicht altersgerechter Arbeit konfrontiert sind, haben in der Regel ein hohes Problembewusstsein bezüglich des demografischen Wandels in ihren Betrieben und Dienststellen. Ihre Rolle beschränkt sich jedoch häufig auf die Begleitung von oder aktive Mitarbeit bei etwaigen Initiativen des Personalmanagements.⁶ Da viele Problemlagen im Gefolge des demografischen Wandels jedoch in hohem Maße betriebs- und tätigkeitsbezogen gelöst werden können, liegt hierin neben der Untätigkeit der politisch Verantwortlichen der zweite Hemmschuh für alters- und altersgerechte Arbeit. Was setzen wir als Gewerkschafter/innen dagegen?

Tarifliche und betriebliche Regelungen im ver.di-Organisationsbereich in verschiedenen Handlungsfeldern⁷

Tarifverträge können einen verbindlichen Rahmen für Veränderungen hin zu alters- und altersgerechter Arbeit in den verschiedenen Branchen setzen und durch betriebliche Vereinbarungen ergänzt werden. Im Dienstleistungssektor konnten erste Tarifverträge abgeschlossen werden, die speziell die Auswirkungen des demografischen Wandels betreffen. Sind Tarifverträge nicht durchsetzbar, wird vereinzelt auf gemeinsame Erklärungen zugegriffen. So ist ver.di bereits 2006 mit einem Entwurf für einen Tarifvertrag zur Regelung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen in die Tarifrunde Banken gegangen. Erst 2010 ließen sich der Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes (AGV Ban-

6 Klaus-Peter Buss/Martin Kuhlmann, Akteure und Akteurskonstellationen alter(n)sgerechter Arbeitspolitik in: WSI-Mitteilungen 5/2013, S. 354f. Siehe auch den Beitrag der beiden Autoren in diesem Band.
7 Tarifverträge und (Gesamt-)Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Lebensarbeitszeitkonten, wie sie z. B. ver.di mit dem Zentralverband der Seehafenbetriebe e. V. geschlossen hat, sowie zur Altersteilzeit bleiben hier außer Betracht.



ken) und die Tarifgemeinschaft öffentlicher Banken auf eine »Gemeinsame Erklärung Betrieblicher Gesundheitsschutz im Bankgewerbe« ein. Auch im öffentlichen Dienst greifen die Arbeitgeber aus Scheu vor verbindlichen Regelungen gerne auf gemeinsame Erklärungen zurück.⁸ Dies birgt zweifellos die Gefahr, das Thema demografischer Wandel ohne sichtbare Konsequenzen »abzuhaken«.

Sowohl in Bezug auf die Beschäftigung Älterer als auch auf die Rahmenbedingungen für das gesunde Älterwerden in Arbeit werden im Dienstleistungssektor eine ganze Reihe gestaltender Maßnahmen entwickelt. Festmachen lässt sich dies vor allem an Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen, die die Maßnahmenfelder Prävention, Wiedereingliederung, Arbeitsschutz/Ergonomie, Gesundheitsförderung, Qualifizierung/Personalentwicklung sowie Arbeitsorganisation/Arbeitsgestaltung umfassen. Arbeitsorganisation und -gestaltung umfasst Änderungen in den Arbeitsabläufen, familiengerechte Arbeitsbedingungen, Wissenstransfer, Strategien gegen belastende Arbeitsbedingungen sowie altersgerechte Berufsverläufe. Das Spektrum reicht von personalpolitischen Themen (Nachwuchssicherung, Work-Life-Balance, Qualifizierung usw.) über die Notwendigkeit der Sensibilisierung von Führungskräften für den demografischen Wandel bis hin zu Fragen einer alters- und altersgerechten betrieblichen Personalpolitik – Handlungsfelder, die sich seit Jahren auch in den Empfehlungen und Gestaltungshinweisen der verschiedenen gesellschaftlich Akteure wiederfinden.⁹ So stellt die 2012 erschienene *ver.di-Broschüre »Für generationsübergreifend gute Arbeit«* verschiedene Instrumente und Verfahren für die alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung vor und bietet damit eine Grundlage für tarifliche und betriebliche Regelungen.¹⁰

Auf betrieblicher Ebene unterstützt ver.di Betriebs- und Personalräte beim Abschluss von am demografischen Wandel orientierten Vereinbarungen. Notwendige Instrumente werden an die Hand gegeben, damit maßgeschneiderte Vereinbarungen entwickelt werden können. Für Konzepte im Zusammenhang mit alters- und altersgerechter Arbeit und deren Fixierung in Betriebs- oder Dienstvereinbarungen gibt es kein Patentrezept oder eine Mustervereinbarung. Dennoch muss »das Rad nicht immer neu erfunden werden«, denn es gibt mittlerweile eine größere Zahl von Vereinbarungen zu verschiedenen Themen im Kontext mit alters- und altersgerechter Arbeit.¹¹

8 Als Beispiel sei die »Gemeinsame Erklärung zur demografischen Entwicklung« als »Einstieg in eine »demografiefeste« Verwaltung« zwischen ver.di und dem Land Sachsen-Anhalt genannt.

9 Klaus-Peter Buss/Martin Kuhlmann, a. a. O., S. 350.

10 Bestellungen: <https://arbeiten-leben.verdi.de/material/>

11 Themenbezogen enthält das Archiv Betriebliche Vereinbarungen Textauszüge aus betrieblichen Vereinbarungen – <http://www.boeckler.de/595.htm>.



Dennoch sind im Dienstleistungssektor in der Fläche weitreichende Veränderungen bisher ausgeblieben. Auch bezogen auf Branchen besteht eine erhebliche Diskrepanz zwischen der hohen gesellschaftlichen Präsenz des Themas demografischer Wandel und seiner bisher geringen praktischen Relevanz im betrieblichen Handeln.¹² Die im Folgenden genannten Beispiele haben daher Vorbild-Charakter.

*Der erste Schritt: Altersstruktur-/Demografieanalyse
und daraus abzuleitende Maßnahmen*

Für die erfolgreiche Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen bedarf es einer soliden empirischen Datenbasis, auf deren Grundlage Annahmen getroffen werden und eine Diskussion bezüglich der richtigen Strategien geführt wird. Diese Datenbasis liefert eine Altersstrukturanalyse, auch Demografieanalyse genannt. Aus der Analyse geht hervor, wie sich die Altersstruktur der Belegschaft nach Bereichen über Jahre entwickelt. Anhand der Daten können Auffälligkeiten festgestellt, ihren Ursachen nachgegangen und Maßnahmen entwickelt werden. Beispielsweise kann festgestellt werden, wo im Unternehmen auffallend hohe Abgänge vor regulärem Renteneintritt zu verzeichnen sind oder wo ein unausgewogener Altersmix besteht. Anhand dieser Erkenntnisse können beispielweise gezielt die Anforderungen an den Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft oder der Rekrutierungsbedarf für die nächsten Jahre ermittelt werden.¹³

Als Beispiel für die tarifliche Regelung der Altersstruktur-/Demografieanalyse im Dienstleistungssektor kann der *öffentliche Personennahverkehr* genannt werden. In diesem Bereich sind Demografie-Tarifverträge schon relativ verbreitet.¹⁴ So tritt am 1. Januar 2014 der zwischen ver.di und der Vereinigung kommunaler Arbeitgeberverbände (VKA) im Juli 2013 vereinbarte »Tarifvertrag zur Bewältigung des demografischen Wandels im Nahverkehr« in Kraft. Er gilt zunächst im Bereich der kommunalen Arbeitgeberverbände Baden-Württemberg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Sachsen. Sehr detailliert ist die Pflicht zur Durchführung einer »Demografieanalyse« geregelt. Sie muss die Klärung der Altersstruktur und der für die künftige Personalplanung relevanten Qualifikationsverteilung im Unternehmen sowie die voraus-

¹² Dazu: Klaus-Peter Buss/Martin Kuhlmann, a. a. O., S. 35ff.

¹³ Zur Funktion und Durchführung der Altersstrukturanalyse s. Thomas Langhoff, Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten – Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht, Dortmund 2009, S. 53 ff; auch in der ver.di-Broschüre »Für generationsübergreifend gute Arbeit«, Berlin 2012, S. 35 ff. (s. Fußnote 10).

¹⁴ Vgl. »TV demografischer Wandel u. Generationengerechtigkeit bei der Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein AG«, abgeschlossen am 18. Juni 2012 mit der Arbeitgebervereinigung öffentlicher Nahverkehrsunternehmen e. V. (AVN), Hannover.



sichtliche Entwicklung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs für einen bestimmten Zeitraum umfassen. Bei der Erstellung der Demografieanalyse sind die *Ergebnisse gesetzlich vorgeschriebener Beurteilungen von Gefährdungen/Belastungen nach dem Arbeitsschutzgesetz zu berücksichtigen*. Die Betriebsparteien können weitere Inhalte für die Demografieanalyse festlegen. Zudem haben die Betriebsparteien eine systematische Erfassung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit in Abhängigkeit von Alter und Arbeitsanforderung zu beraten. Der Tarifvertrag enthält eine beispielhafte Auflistung möglicher aus der Demografieanalyse abzuleitender Maßnahmen, für die sich im Tarifvertrag Regelungen finden:

- Maßnahmen der/des betrieblichen Gesundheitsförderung/Gesundheitsmanagements, einschließlich z. B. der Förderung von Maßnahmen zur Absicherung des Berufsunfähigkeitsrisikos,
 - Befähigung und Motivation der Beschäftigten zu gesundheitsgerechtem Verhalten,
 - betriebliche Regelungen, die den besonderen Belangen älterer Beschäftigter Rechnung tragen, wie z. B. die Förderung von Teilzeitarbeit und Langzeitkonten,
 - Maßnahmen der Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung,
 - Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
 - Maßnahmen zum Wissensmanagement und -transfer,
 - Besondere Regelungen bei Leistungsminderung,
 - Maßnahmen zur Qualifizierung, Zusatzqualifizierung und/oder Umschulung und
 - sonstige Maßnahmen, soweit sich die Betriebsparteien darauf verständigen.
- Eine ähnliche Regelung für die *Wasserwirtschaft* trifft der »Tarifvertrag über Arbeit und Demographie in Wasserwirtschaftsbetrieben in Nordrhein-Westfalen« vom Januar 2012. Für die Demographieanalyse können nach diesem Tarifvertrag unterschiedliche Betrachtungsebenen (Geschäftsbereiche, Funktionsbereiche, Abteilungen, Standorte, usw.) gewählt werden. Betont wird die Pflicht zum frühzeitigen wechselseitigen Informationsaustausch, der bereits vor Erstellung der Demographieanalyse beginnen soll.

Ein weiteres Beispiel kommt aus dem *Gesundheitsdienst*: Im »Tarifvertrag zur Förderung der betrieblichen Gesundheit und der altersgerechten Arbeit – TV Gesundheitsschutz« zwischen ver.di und der Damp Holding AG aus der HELIOS Kliniken Gruppe konnte 2011 die Pflicht zur Zusammenführung von Unternehmensdaten zu jährlichen Konzerngesundheitsberichten, inklusive einer konzernweiten fortgeschriebenen Altersstrukturanalyse geregelt werden. Weiterhin sind konkrete Maßnahmen »zur Förderung und Sicherung altersgerechter Arbeit« vorgesehen. Organisatorisch umrahmt werden diese Vorgaben durch





detaillierte Regelungen zu Zusammensetzung und Aufgaben betrieblicher Gremien und die Pflicht zur Durchführung von Schulungen.

Handlungsfeld: Übernahme von Auszubildenden

Mit der gezielten Förderung des Nachwuchses in den Unternehmen kann der demografisch bedingten »Alterung« der Belegschaft entgegengewirkt werden. In diese Richtung wirken Übernahmeklauseln für Auszubildende. So regelt im Bereich der *Energieversorger* der Tarifvertrag zur Übernahme nach der Ausbildung zwischen ver.di und der IG BAU einerseits und Arbeitgebervereinigung energiewirtschaftlicher Unternehmen andererseits in einem Zeitraum von drei Jahren die Übernahme von kalenderjährlich mindestens 200 Auszubildenden bei E.ON. Jede/r Auszubildende, die/der die Abschlussprüfung besteht, erhält mindestens einen auf ein Jahr befristeten Arbeitsvertrag (s. zum Stand im Telekom-Konzern den Beitrag von Michael Halberstadt in diesem Band). Gängig sind Übernahmeregelungen jedoch vor allem in Verbindung mit Altersteilzeit, z.B. im Altersteilzeit-Tarifvertrag zwischen ver.di und EWE, einem norddeutschen Versorgungsunternehmen für Strom, Gas, Wasser, Fernwärme und Telekommunikation, aus 2012. Eine Garantie auf die Übernahme nach der Ausbildung haben die Auszubildenden damit aber nicht.

Ein Beispiel für eine verpflichtende Übernahmeklausel im *öffentlichen Dienst* gibt der »Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung in der Stadt Frankfurt (Oder)«, abgeschlossen bereits 2005 mit dem Kommunalen Arbeitgeberverband Brandenburg. Die Stadt Frankfurt (Oder) verpflichtet sich darin, alle Auszubildenden, einschließlich der von der Stadt geförderten Studenten an der Fachhochschule, mit mindestens 75 Prozent der tariflichen Arbeitszeit in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zu übernehmen, sofern sie ihre Ausbildung mit einem Notendurchschnitt von mindestens 3,4 abgeschlossen haben.

Handlungsfeld: Qualifizierung

Im Laufe eines Arbeitslebens kann geringe, veraltete oder einseitige Qualifizierung zum Risikofaktor werden. Durch einen lang andauernden Arbeitseinsatz in ein und derselben Tätigkeit mit geringem Anforderungswechsel und eine geringe Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung entstehen insbesondere bei älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern Kompetenzlücken, die zum Veralten der beruflichen Qualifikation, Lernentwöhnung und sinkender Flexibilität führen können.¹⁵ Die Teilhabe an Weiterbildung ist nicht nur bei Geringqualifi-

¹⁵ Buck, H./Kistler, E./Mendius, H.G., Demografischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, Stuttgart 2002, S. 106.





zierten, sondern auch bei ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unterdurchschnittlich.

Auch insgesamt stagnieren altersspezifische Personalmaßnahmen in den vergangenen Jahren auf einem geringen Niveau. Überwiegend sind diese zudem auf ein frühzeitiges Ausscheiden gerichtet. Maßnahmen, welche die spezifischen Bedürfnisse älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer berücksichtigen und ein gesundes Arbeiten bis zum Renteneintrittsalter unterstützen sollen, spielen nach wie vor eine geringe Rolle. Eher noch werden Ältere in bestehende Maßnahmen im Betrieb eingebunden, als das speziell für sie Maßnahmen konzipiert werden.¹⁶

Der zwischen ver.di und dem privaten *Versicherungsgewerbe* geschlossene »Tarifvertrag zur Qualifizierung« regelt die berufliche Weiterbildung im Rahmen des jeweiligen Aufgabengebietes sowie von Anpassungs- und Aufstiegsqualifizierungen. Es besteht danach ein Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit dem Arbeitgeber über den Qualifizierungsbedarf in diesem Rahmen. § 5 des Tarifvertrages für den *öffentlichen Dienst* (TVöD) nennt als Ziele ein hohes Qualifikationsniveau und lebenslanges Lernen, bezieht sich aber ebenso auf die jeweilige Arbeitsaufgabe.¹⁷ Die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit sehen die Arbeitgeber offensichtlich nicht als ihre Aufgabe an. Die Regelung altersgerechter Lernformen ist noch tarifliches Neuland.

Handlungsfeld: Gesundheitsförderung

Bei Tarifverträgen zum betrieblichen Gesundheitsschutz reicht die Regelungstiefe von relativ allgemeinen Vereinbarungen (z. B. im »Tarifvertrag der *Evangelischen Kirche* Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz – TV-EKBO«), Regelungen, die arbeitsschutzrechtliche Bestimmungen vertiefen (z. B. »Manteltarifvertrag für Angestellte des *Zeitschriftenverlagsgewerbes* in Hamburg, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern) bis zu detailliert geregelten Verfahrensfragen (z. B. »Tarifvertrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung im *Sozial- und Erziehungsdienst*«, s. dazu den Beitrag von Renate Sternatz in diesem Band). Der zuletzt genannte Tarifvertrag regelt u. a. den Anspruch der Beschäftigten auf die jährlich oder bei wesentlicher Änderung der Arbeitsumstände durchzuführende individuelle Gefährdungsbeurteilung, mit der die mit dem konkreten Arbeitsplatz verbundenen physischen und psychischen Belastungen ermittelt werden sollen. Eine betriebliche Kommission ist zu bilden, die

¹⁶ IAB-Forschungsbericht 13/2012, Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft – Problemlagen und betriebliche Reaktionen, S. 47».

¹⁷ Vgl. Bahnmüller/Hoppe: Tarifliche Regulierung von Weiterbildung, sowie Sternatz: Tarifliche Regelungen zur Weiterbildung – eine wichtige gewerkschaftliche Gestaltungsaufgabe, in: ver.di: Dienstleistungsinnovationen, Berlin 2013, <http://innotech.verdi.de/dienstleistungsinnovationen>.



der Arbeitgeber die Personalplanung »hinsichtlich der insbesondere aufgrund des demografischen Wandels zu ergreifenden Maßnahmen« vorzulegen hat. In der öffentlichen Verwaltung finden sich Vereinbarungen unterhalb von Tarifverträgen.¹⁸

Als gutes Beispiel kann hier wiederum der Tarifvertrag zur Bewältigung des demografischen Wandels im *Nahverkehr* (TV Demografie Nahverkehrs. o.) mit seinen Regelungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und zum Gesundheitsmanagement genannt werden.¹⁹ Erfasst von der tariflichen Regelung wird auch das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM).²⁰ Haben die Regelungen auch eine verhaltenspräventive Ausrichtung, haben es die Tarifvertragsparteien jedoch – wie auch oben dargestellt – nicht dabei belassen, sondern auch verhältnispräventive Tatbestände (z. B. Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung) geregelt.²¹ So sind Arbeitsplätze »ergonomisch sowie altersgerecht auszugestalten, soweit dies möglich ist, mit dem Ziel die Beschäftigung auch Älterer zu erhalten und zu fördern. Gleiches gilt für arbeitsorganisatorische Maßnahmen.«

Lebenslauforientierte und ganzheitliche Ansätze

In der *Abfallwirtschaft* haben Arbeitgeber, Betriebsräte und Schwerbehindertenvertreter/innen der Berliner Stadtreinigung (BSR) mit »Papierkorbwerkstatt« und BSC-Scouts einen großen Schritt für altersgerechte Arbeit getan. Beim Einsatz im Leistungsbereich der Straßenreinigung und Müllabfuhr verfolgt sie einen ganzheitlichen Ansatz. Mit Papierkorbwerkstatt für die Reinigung und Reparatur von Abfallbehältern aus dem öffentlichen Raum und den BSR-Scouts für außerplanmäßige Reinigungseinsätze wird ermöglicht, dass nach jahrelangem Einsatz in der Müllabfuhr von gesundheitlichen Einschränkungen betroffene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihrem Leistungsvermögen entsprechend eingesetzt werden können, anstatt auf Schonarbeitsplätze abgeschoben oder aus dem Betrieb gedrängt zu werden. Zudem wurde ein Präventionsteam geschaffen, das eng mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit und betriebsärztlichem Dienst zusammenarbeitet. Das Angebot umfasst Gesundheits- und So-

18 Z. B. »Gemeinsame Initiative zum Gesundheitsmanagement in der Bundesverwaltung«; »Gemeinsame Initiative zum Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung Baden-Württemberg«.

19 Weitere Beispiele: »Tarifvertrag Demografie für die Bremer Straßenbahn AG«; »Tarifvertrag über Arbeit und Demographie in Wasserwirtschaftsbetrieben in Nordrhein-Westfalen«.

20 Gesetzlich vorgeschrieben nach § 84 Abs. 2 SGB IX, in der praktischen Umsetzung aber höchst unterschiedlich.

21 S. dazu die ver.di-Broschüre »In Zukunft gesund – Schritt für Schritt zur betrieblichen Gesundheitsförderung«, 2. Auflage 2010, S. 12f.; zur tarifvertraglichen und/oder betrieblichen Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes: ver.di-Broschüre »Hauptsache gesund – Tarif- und betriebspolitisches Drehbuch zum Arbeits- und Gesundheitsschutz«, 68ff.



zialberatung, Sport und Ernährungskurse und Konflikt- und Schuldnerberatung. Wie mittlerweile immer mehr Unternehmen, hat die BSR ein nachhaltiges BEM etabliert.

Eine umfassende Regelung enthält der »Schutz- und Generationenvertrag« zwischen ver.di und der *Deutschen Post AG* vom November 2011 mit einer Geltungsdauer bis Ende 2017. Es handelt sich dabei um ein Paket von acht Tarifverträgen und fünf weiteren Vereinbarungen für rund 130000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Deutschen Post AG. Die Regelungen zu altersgerechtem Arbeiten umfassen Zeitwertkonto, Altersteilzeit und einen Demografiefonds. Ergänzt werden sie u. a. durch »AGG²²-konforme« Urlaubsstaffelung nach der Betriebszugehörigkeit, die Neugestaltung des Lohnsystems und einer unbefristeten Übernahmegarantie für Auszubildende nach bestandener Prüfung. Die Präambel beschreibt das Leitbild des Tarifvertrages im Hinblick auf alters- und alterngerechte Arbeit: »Die Tarifvertragsparteien stellen mit diesem Tarifvertrag ein geeignetes und innovatives Instrument zur Bewältigung des demografischen Wandels und zur Gestaltung alter(n)sgerechten Arbeitens bereit. Die Tarifvertragsparteien wollen mit diesem Tarifvertrag die körperliche Beanspruchung und die Belastung älterer Arbeitnehmer spürbar reduzieren und somit den Verbleib dieser Arbeitnehmer bei der Deutschen Post AG in der Regel bis zum Erreichen der jeweiligen gesetzlichen Regelaltersgrenze fördern.« Mit diesem in der Tariflandschaft einmaligen Regelungswerk haben die Tarifvertragsparteien den Auswirkungen des demografischen Wandels vor allem für die Postzusteller/innen Rechnung getragen, von denen 75 Prozent die Frage aus dem DGB-Index Gute Arbeit zum Erreichen des Rentenalters²³ verneinten. Sie stehen exemplarisch für viele Dienstleistungsberufe, in denen gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz noch immer tendenziell unterschätzt werden.

2013 gelang ver.di der Abschluss des »Zukunftstarifvertrages« mit der *ING-DiBa AG*. Bemerkenswert ist, dass die »Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit« mit interner hauptberuflicher oder nebenberuflicher Ausbildung für Arbeitnehmer ohne passende Berufsausbildung mit Lohnfortzahlung und Kostenübernahme bzw. Kostenerstattung bei erfolgreichem Abschluss gefördert werden soll. Ergänzt wird dies durch Freistellungsregelungen für vom Arbeitgeber ge-

²² Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz.

²³ Auch 2012 wurde den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wieder die Frage gestellt, ob sie bei Betrachtung ihrer Arbeit und ihres Gesundheitszustandes davon ausgehen, ihre jetzige Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben zu können. Vor allem diejenigen zwischen Mitte vierzig und Mitte fünfzig haben Zweifel, ob sie das Rentenalter gesund erreichen (DGB-Index Gute Arbeit, 2013, S. 7; s. a. die Beiträge von Gerd Ernst und Sigrid Skarpelis-Sperk sowie von Markus Holler/Ernst Kistler/Falko Trischler in diesem Band).



förderte Aus- und Weiterbildungen und duale Studiengänge. Das Unternehmen sieht sich auch bei der Berufsorientierung, Schul- und Studierenden-Praktika und bei der Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten in der Verantwortung. Für bürgerschaftliches Engagement ist Freistellung vorgesehen. Es gibt umfassende Regelungen zu Diversity, Gesundheitsförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Arbeitsplatzsicherung, Altersteilzeit und zum demografischen Wandel im Allgemeinen, z. B. keine altersdiskriminierende Einstellungspraxis, Förderung von lebenslangem Lernen, alters- und hierarchieunabhängige Weiterbildung für alle und Entwicklung zukunftsorientierter Arbeitszeitmodelle unter Ausgestaltung durch Betriebsparteien.

Altersgerechte Erwerbsverläufe

Tarifvertragliche Regelungen zu alters- und altersgerechter Arbeit sind längst noch nicht selbstverständlich. Von vielen Arbeitgebern wird die Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen als allein in ihrer Zuständigkeit liegend gesehen. Dies führt zu einer weit verbreiteten Verweigerungshaltung der Arbeitgeber gegen ein gemeinsames Vorgehen mit den Gewerkschaften, die Anforderungen demografischer Veränderungen in der Arbeitswelt ernsthaft und verbindlich zu gestalten.

Von den bisher abgeschlossenen tariflichen und betrieblichen Regelungen wird nur eine Minderheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in ganz bestimmten Branchen des Dienstleistungssektors erfasst. Sie sind kein Ersatz für politisches Handeln, gleichwohl aber Meilensteine alters- und altersgerechter Arbeitsgestaltung.

Für die Zukunft wäre die Weiterentwicklung von ersten lebenslauforientierten und ganzheitlichen Ansätzen wünschenswert. Das Stichwort heißt hier »Altersgerechte Berufsverläufe«: Jeder Arbeitsplatz hat seine speziellen Belastungen, denen in den unterschiedlichen Lebensphasen begegnet werden muss, jede Branche ihre ganz speziellen Arbeitsbedingungen, innerhalb derer Veränderungen gestaltet werden müssen. Daher muss grundsätzlich jeder Arbeitsplatz auf seine Demografie-Festigkeit hin überprüft und nicht-demografiefeste Arbeitsplätze umgestaltet werden. Wenn die Veränderungsmöglichkeiten für Arbeitsplätze im jeweiligen Unternehmen oder der jeweiligen Verwaltung erschöpft sind, greift eine Laufbahnplanung, die den Wechsel in eine (gleich- oder höherwertige) Tätigkeit ermöglicht. Im Dienstleistungsbereich wird hier weitgehend Neuland betreten, wobei sich insbesondere im öffentlichen Dienst erste Ansätze finden. Eine altersgerechte Laufbahnplanung würde bedeuten, dass Überlegungen zu sämtlichen Lebensphasen im Beruf von der Ausbildung über den Berufseinstieg, die Familiengründungsphase bis zum Älterwerden im Beruf angestellt werden. Durch kontinuierliche Weiterbildung werden Optionen für



spätere berufliche Veränderungen offengehalten, ganz gleich, aus welchen Gründen (Aufstieg, Vereinbarkeit mit Betreuungs- oder Pflegeaufgaben, gesundheitliche Einschränkungen etc.) diese erfolgen. Umstiegs- und Aufstiegsmöglichkeiten werden eröffnet, z. B. für Erzieher/innen auch Perspektiven außerhalb der Betreuung von Kindergruppen. Dieser Weg zu Guter Arbeit in allen Lebensphasen muss weiter verfolgt werden.

