

Sozialpartnerschaft als Chance für die Herausforderung des demographischen Wandels begreifen

Daniel Menning

Welche Möglichkeiten gibt es für mittelständische Unternehmen, passende Antworten auf die Herausforderungen der Personalrekrutierung und des Generationenwandels im Zuge demographischer Umbrüche zu finden? In einer Betriebsfallstudie wurde ein Unternehmen untersucht, das sich als ein Best-Practice-Beispiel innovativer Personalpolitik hervorhebt. Der Automobilzulieferer mit knapp 1.000 Beschäftigten im Ballungszentrum Südwestsachsens, der Wiege des Automobilbaus Ostdeutschlands, versucht gemeinsam mit dem Betriebsrat, den demographischen Herausforderungen mit proaktiven Maßnahmen zu begegnen.

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten beträgt rund 50 Jahre, sodass sich das Unternehmen in den nächsten Jahren mit vielen altersbedingten (Renten-)Abgängen auseinandersetzen muss. Damit einhergehend wurden aus Sicht des Betriebsrats Maßnahmen erforderlich, um die Arbeitskraft älterer Beschäftigter zu erhalten. Daher initiierten die Arbeitnehmervertreter einen Diskussionsprozess im Unternehmen um Lösungsansätze für die altersgerechte Ausgestaltung von Arbeitsplätzen zu eruieren. Gleichzeitig beschlossen Management und Betriebsrat die Teilnahme am Kooperationsprojekt „Aktives Altern im Betrieb gestalten!“, initiiert von der IG Metall und einem Berliner Beratungsunternehmen. Auf Grundlage einer Altersstruktur- und Arbeitsplatzanalyse wurden Mängel, vorrangig im Zusammenhang mit der einseitigen körperlichen Belastung der Beschäftigten, aufgedeckt. Anschließend erarbeiteten Projektgruppen bestehend aus betrieblichen Akteuren und unter Anleitung des Beratungsunternehmens Handlungsansätze, um einer weiteren negativen Entwicklung entgegenzuwirken. Ein großer Teil der arbeitskrafterhaltenden Maßnahmen wurde in einem ersten Demographie-Tarifvertrag festgehalten.

Die erfolgreiche Umsetzung diverser Maßnahmen für altersgerechtes Arbeiten zog eine Diskussion über mögliche Verbesserungen für jüngere Beschäftigte nach sich, basierend auf dem häufig auftretenden (inneren) Konflikt, sich zwischen Familienplanung und beruflichen Aufstieg entscheiden zu müssen. Damit beides besser miteinander vereinbart werden kann, unterstützt und fördert der Fallbetrieb junge Eltern mit diversen Maßnahmen.



Quelle: eigene Darstellung

Dass es zur Umsetzung der Demographie-Tarifverträge kam, beruht zu großen Teilen auf der im Unternehmen etablierten Dialogkultur zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung. Das Management sieht im partizipativ agierenden Betriebsrat keinen Bremser unternehmerischer Freiheit, sondern einen Treiber innovativer Arbeitspolitik. Das ist ein zentrales Moment für das positive Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management. Die hier prägende Leitkultur, Emanzipation, Partizipation, Sozialpartnerschaft sowie Kompetenzverteilung sind ausschlaggebend für die Festschreibung und erfolgreiche Umsetzung umfassender demographiesensibler Elemente in der Arbeitsgestaltung.