

Jörg Hentrich
Erich Latniak *Hrsg.*

Rationalisierungs- strategien im demografischen Wandel

Handlungsfelder, Leitbilder und Lernprozesse

Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel

*Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds unter dem Förderkennzeichen 01FH09052-57 gefördert.
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.*

Jörg Hentrich · Erich Latniak (Hrsg.)

Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel

Handlungsfelder, Leitbilder
und Lernprozesse



Springer Gabler

Herausgeber

Jörg Hentrich
Eschborn, Deutschland

Dr. Erich Latniak
Duisburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-02568-7

ISBN 978-3-658-02569-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-02569-4

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Maria Akhavan-Hezavei

Layout und Satz: workformedia | Frankfurt am Main | München

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Inhaltsverzeichnis

1 Herausforderungen des demografischen Wandels für fertige Betriebe und deren Beschäftigte9

*Erich Latniak (Institut Arbeit und Qualifikation Universität Duisburg Essen – IAQ)
Jörg Hentrich (RKW Kompetenzzentrum)*

Teil 1

Problemaufriss und Darstellung des verfolgten Lösungsansatzes im stradewari-Verbund..... 25

2 Leitideen der Rationalisierung und der demografische Wandel – Konzepte und Herausforderungen27

Erich Latniak (Institut Arbeit und Qualifikation Universität Duisburg Essen – IAQ)

3 Gestaltung, Forschung und Lernprozesse – Ziele, Methoden und Arbeitsweise des Forschungs- und Entwicklungsprojekts „stradewari – Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel“59

*Jörg Hentrich (RKW Kompetenzzentrum)
Erich Latniak (Institut Arbeit und Qualifikation Universität Duisburg Essen – IAQ)*

4 Erfahrungen und Ergebnisse des stradewari-Projekts73

*Erich Latniak (Institut Arbeit und Qualifikation Universität Duisburg Essen – IAQ)
Jörg Hentrich (RKW Kompetenzzentrum)*

Teil 2

Betriebliche Projekterfahrungen..... 79

5 Etablierung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagementsystems – GO! Die Initiative für eine „gesunde Organisation“ im Continental-Werk Frankfurt.....81

Judith Hennemann (Continental Teves AG & Co. oHG)

6 Demografiefeste Organisationsentwicklung – Mitarbeiter gestalten den Wandel – Projekt DGW 2015.....107

Susanne Kleibömer (KG Deutsche Gasrußwerke GmbH & Co.)

**7 Elemente eines Steuerungskonzepts zum demografischen Wandel –
Erfahrungen aus den John Deere Werken Mannheim 129**

Normen Habel (John Deere Werke GmbH & Co. KG)

Tabea Bromberg, Stephan Hinrichs

(Institut Arbeit und Qualifikation Universität Duisburg Essen – IAQ)

**8 Alternsgerechte nachhaltige Personalwirtschaft – Im Fokus:
Personalpolitik, Arbeitsorganisation und Gesundheitsmanagement 141**

Michael Bohrmann, Françoise Fuchs (KARL OTTO BRAUN GmbH & Co. KG)

Sven Rottinger (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. – Ifaa)

Teil 3

**Systematische Auswertung und Darlegung der Ergebnisse
und Erfahrungen nach Handlungsfeldern..... 153**

**9 Bausteine zu einer demografiefesten Personalpolitik –
Ansätze, Maßnahmen, Erfahrungen 155**

Erich Latniak (Institut Arbeit und Qualifikation Universität Duisburg Essen – IAQ)

**10 Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung –
zentrale Handlungsfelder für ein demografiefestes Unternehmen 181**

Andreas Hinz (RKW Kompetenzzentrum)

11 Arbeitszeit- und Schichtsystemgestaltung 199

Frank Lennings (Institut für Angewandte Arbeitswissenschaft e.V. – ifaa)

**12 Schritte zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement
im demografischen Wandel – ausgewählte Ergebnisse und Erfahrungen
aus den stradewari-Betrieben 227**

Patrick Großheim (RKW Kompetenzzentrum)

Stephan Hinrichs, Erich Latniak

(Institut Arbeit und Qualifikation Universität Duisburg Essen – IAQ)

13 Führung im demografischen Wandel 247

Andreas Hinz (RKW Kompetenzzentrum)

Teil 4**Statements zum Projektverlauf, Erfahrungen und Ergebnissen von stradewari 269****14 Projektbegleitende Evaluierung – Erfahrungen und Empfehlungen aus den betrieblichen Projekten271***Tabea Bromberg, Stephan Hinrichs**(Institut Arbeit und Qualifikation Universität Duisburg Essen – IAQ)***15 stradewari – Lernen im Verbund283***Tabea Bromberg (Institut Arbeit und Qualifikation Universität Duisburg Essen – IAQ)***16 stradewari – Reflexion der Situation und der entwickelten Handlungsansätze für die Rationalisierung im demografischen Wandel295***Jürgen Dörich (Südwestmetall)***17 Erfolgreiches Demografiemanagement – Lehren aus dem Projekt stradewari.....301***Detlef Gerst (Industriegewerkschaft Metall – IGM)***18 Was wir aus stradewari lernen können.....307***Martin Weiss (Industriegewerkschaft Bergbau Chemie Energie – IG BCE)***19 stradewari – Ein Versuch, die Erfahrungen der beteiligten Betriebe aus dem Projekt zusammenzufassen – Grenzen der Verallgemeinerung311***Norbert Breutmann (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände – BDA)*

1 Herausforderungen des demografischen Wandels für fertige Betriebe und deren Beschäftigte

*Erich Latniak (Institut Arbeit und Qualifikation Universität Duisburg Essen – IAQ)
Jörg Hentrich (RKW Kompetenzzentrum)*

Spätestens mit der Überwindung der akuten Finanzmarktkrise 2008/2009 wurde deutlich, dass trotz aller Prognosen zur Entwicklung einer „Wissensgesellschaft“ und dem langfristigen Strukturwandel hin zur Dienstleistung und Wissensarbeit¹ die Industrieproduktion weiterhin einen zentralen und stabilisierenden Stellenwert für die ökonomische Entwicklung in Deutschland haben wird. Mit dieser Krisenerfahrung verfestigte sich allmählich in weiten Teilen der politischen Öffentlichkeit die Einschätzung, dass – im Gegensatz zum vorherrschenden Eindruck der vorangegangenen Jahre – der teilweise fast mitleidig belächelte ‚Industriestandort Deutschland‘ zukunftsfähig ist, die Unternehmen dort erfolgreich sind und die Leistungsfähigkeit und Flexibilität der in Deutschland und im EU-Umfeld aufgebauten Wertschöpfungsketten in der politisch flankierten Krisenbewältigung weiter gestärkt werden konnte.

Dies war so durchaus nicht selbstverständlich, obwohl sich in der Industrie in den vergangenen Jahren vieles verändert hatte. Die dynamische Weiterentwicklung und Rationalisierung der Produktion wurde seit den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts vor allem durch drei Faktoren angetrieben: Bezogen auf die exportorientierten Produktmärkte der deutschen Industrie war dies zum einen eine Veränderung des Wettbewerbs durch das Auftreten neuer Konkurrenten aus Ostasien und aus den neuen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union. Einen weiteren Faktor bilden veränderte Anforderungen der Industrie- und Endkunden an Produkte, Lieferbedingungen und produktbezogene Dienstleistungen², die sich für die Unternehmen sowohl als erhöhte Anforderungen an Innovation und Flexibilität wie auch in der Notwendigkeit einer weiteren kontinuierlichen Produktivitätserhöhung niederschlagen. Ziele wie Liefertreue, Qualitätsproduktion, maximale Produktivität und größtmögliche Flexibilität bei Kundenwünschen sind alltäglich miteinander in Einklang zu bringen. Als dritter Veränderungsfaktor sind schließlich die Bedingungen des Finanzmarktes zu nennen, die durch die veränderten Anforderungen an Bilanzierung, Transparenz und Profitabilität für die Unternehmen entstanden sind und damit die Finanzierung von Investitionen und Innovationen stärker als früher an einen finanziellen Nachweis der ökonomischen Leistungsfähigkeit binden.³

1 Vgl. Hofmann 2012

2 Vgl. z. B. Bullinger 2006

3 Vgl. u. a. Kädler 2006; 2009; Faust et al. 2011

Über die Jahre haben die produzierenden Industrieunternehmen in Deutschland auf diese Herausforderungen unterschiedlich – und vielfach erfolgreich – schon mit einem ganzen Bündel von Maßnahmen reagiert. Dazu gehören neben verstärkten Innovationsanstrengungen bei den Produkten insbesondere organisatorische Maßnahmen, die sich auf Flexibilisierung, Modularisierung, Fertigungstiefe⁴, Arbeitszeitmodelle⁵, Qualitätssicherung und Verschlan-
kung von Entwicklungs- und Fertigungsprozessen richteten und die häufig an japanischen Vorbildern orientiert waren⁶.

In der Krise der letzten Jahre gelang es, flankiert durch veränderte Regelungen zum Kurzarbeitergeld, Personalabbau und Entlassungen zu verhindern und das Produktions-Know-how in den Betrieben zu halten. Mit der vorhandenen, eingespielten Belegschaft war dann bei wieder einsetzender Konjunktur ein Hochfahren der Produktion in vielen Fällen zügig möglich. Nicht zuletzt dieser Erfolg sorgte dafür, dass erstmals seit Jahren die Perspektive einer ernsthaften Weiterentwicklung und des Ausbaus der industriellen Produktion in Deutschland wieder in den Blick kam. Deutlich wird damit auch, dass dieser Erfolg – neben den technischen und finanziellen Voraussetzungen – auf einem Fundament von vorhandenen, gut qualifizierten Mitarbeitenden aufbaut, die durch ihre Kompetenz die erforderliche Produktivität und Flexibilität im Rahmen der jeweiligen Organisationsstrukturen bzw. Produktions- und Arbeitssysteme gewährleisten konnten.

Allerdings ergeben sich für die Stabilität dieser jüngsten Entwicklung jenseits aller Produktmarktveränderungen eine Reihe von Herausforderungen, die, ausgelöst durch den demografischen Wandel und die strukturellen Veränderungen in der Erwerbsbevölkerung, in den kommenden Jahren verstärkt auf die Unternehmen und die Beschäftigten zukommen werden. Damit verändern sich die personalseitigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Produktion in Deutschland insgesamt.

1.1 Der demografische Wandel kommt in den Betrieben an ...

Stichwortartig bedeutet ‚demografischer Wandel‘ aus Sicht der Unternehmen zunächst: Die Erwerbsbevölkerung und damit die Belegschaften werden insgesamt im Durchschnitt älter.⁷ Der Kern vieler Belegschaften in den Industrieunternehmen und damit auch die Leistungsträger von heute gehört häufig der Altersgruppe der 40- bis 50-Jährigen an.⁸ Deren Altern hat Folgewirkungen, nicht unbedingt für die Leistungsfähigkeit, sicher aber für die Verfügbarkeit des Personals. Längere krankheitsbedingte Ausfallzeiten sind bei Älteren häufiger, Regenerations- und Erholungsphasen sind ebenfalls tendenziell länger, und inwieweit Zuverlässigkeit, Erfahrung und Routine – als Stärken des Alters und als Kompensation von nachlassender Leistungsfähigkeit in anderen Feldern – zukünftig bei der Arbeit eine wichtige Rolle spielen können, ist maßgeblich von der jeweils konkreten Gestaltung der Arbeit abhängig. Einerseits wird es zunehmend schwieriger werden, bei abnehmendem Arbeitskräfteangebot passenden Ersatz für ausfallende, ältere Leistungsträger zu finden. Andererseits schlagen sich heutige Fehlbelastung oder anhaltende Überlastungen langfristig bei den Beschäftigten in zunehmender Krankheitsanfälligkeit nieder. Der Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten hängt damit auch maßgeblich vom aktuellen Arbeitseinsatz

4 Vgl. Kinkel & Maloca 2008

5 Vgl. Bosch et al. 2005

6 Zu den aktuellen Schwerpunkten vgl. Som & Jäger 2012

7 Vgl. Bellmann et al. 2007; Allmendinger & Ebner 2006; Fuchs & Dörfler 2005

8 Vgl. u. a. Künemund 2007

und von den Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz ab.⁹ Festzuhalten bleibt: Die Unternehmen müssen zunehmend steigende Leistungsanforderungen mit in der Tendenz immer älterem Personal bewältigen, und es gilt, vorbeugend krankheitsbedingte Ausfälle zu vermeiden oder zu zumindest zu verringern.

Zu erwarten ist zweitens, dass die Belegschaften ‚bunter‘ werden, weil sich das Arbeitskräfteangebot insgesamt verändert und deshalb andere Zielgruppen erschlossen werden müssen, um die Bedarfe an qualifizierten Mitarbeitern sicherzustellen. Einerseits sind dies auf den Arbeitsmärkten z. B. Frauen in technischen Berufen und Fachkräfte aus Migrantenfamilien. Andererseits wird in den Unternehmen die Weiterbildung formal gering qualifizierter Arbeitskräfte wichtiger werden, um entstehende Personalbedarfe decken zu können.¹⁰

Ein dritter Aspekt ist der Wandel der Anforderungen in der Arbeit durch weitere Schritte der Technisierung und Einbindung in die unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten. Damit verändern sich auch die Voraussetzungen des Kompetenzerhalts, der Kompetenzentwicklung sowie die damit verbundenen Karrieren und Laufbahnen. Unter Bedingungen des demografischen Wandels stellt sich in diesem Rahmen verstärkt die Frage nach den betrieblichen Voraussetzungen für Kompetenzentwicklung und Kompetenzerhalt.¹¹ Um Lernentwöhnung und ein „Veralten der Kompetenzen“ zu vermeiden¹², werden geeignete Maßnahmen entwickelt werden müssen, die mit den betrieblichen Produktionsanforderungen abzustimmen sind. Dass die noch nicht entwickelten Kompetenzen der Beschäftigten ein Potenzial für die Unternehmen darstellen, das erschlossen werden kann, wird bei enger werdenden Spielräumen im Personalbereich zunehmend auch ökonomisch wichtiger.

Zentral ist nun die Frage, wie unter den skizzierten personellen Voraussetzungen bei sich weiter verschärfenden Produktivitäts- und Wettbewerbsbedingungen eine hoch leistungsfähige und dauerhaft konkurrenzfähige industrielle Produktion aufrechterhalten werden kann. Wenn es nämlich zutrifft, dass bei weltweiter Verfügbarkeit vergleichbarer technologischer Ausstattung nur über die Nutzung und die Weiterentwicklung der Kreativität und der Kompetenz der Beschäftigten *in der Arbeit selbst* Produktivitäts- und Kreativitätsvorteile in den Unternehmen dauerhaft erhalten werden können¹³, dann muss dies unter Bedingungen des demografischen Wandels zunehmend bewusster in den betrieblichen Rationalisierungs- und Produktionsstrategien berücksichtigt werden. Für die Unternehmen bedeutet dies, dass sie geeignete Rahmenbedingungen schaffen und Maßnahmen nutzen müssen, um einerseits Produktivität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit zu sichern und um gleichzeitig die dafür notwendig vorausgesetzte Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten. Konnte bisher beim Ausscheiden einer/s Beschäftigten häufig schnell und zielgenau Ersatz vom Arbeitsmarkt gewonnen werden, so wird sich dies zukünftig immer schwieriger gestalten, und dies muss zunehmend organisiert und gezielt sichergestellt werden. Der Aufwand der Betriebe dafür wird zunehmen, und so wird es auch ökonomisch immer lohnender, in das eigene Personal zu investieren.

Die Veränderungen durch den demografischen Wandel treffen allerdings nicht nur die produzierenden Betriebe, sondern sie wirken sich zunehmend auch auf die Situation der Beschäftigten aus und werden vermutlich zu einer Änderung der Handlungsorientierungen beitragen. Nach der beschlossenen Anhebung des Rentenalters, die in Teilen durch demografiebedingte Finanzierungsprobleme der Rentenversicherung begründet wurde, zeichnet sich für

9 Vgl. Tempel & Illmarinen 2013; Gerlmaier 2007

10 Athenstedt et al. 2007

11 Vgl. Loebe & Severing 2007; Frerichs 2007; Morschhäuser 2006

12 Vgl. Behrens 2002

13 Vgl. Latniak 2006, 63

viele Beschäftigte ab, länger beruflich aktiv sein zu müssen, als dies bisher der Fall war. Die bisher vielfach verfolgte Perspektive, unter finanziell verkraftbaren Abschlägen vorzeitig aus dem Beruf auszuschneiden, wird zunehmend brüchig und in Zukunft eher die Ausnahme darstellen.¹⁴ Auch die Vorstellung, sich mit Vollendung des 50. Lebensjahres aus der beruflichen Weiterentwicklung ausklinken zu können, dürfte immer weniger eine tragfähige Perspektive darstellen – weder für die Beschäftigten selbst noch für die Unternehmen.¹⁵

Der Erhalt der eigenen Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wird unter dieser Voraussetzung zu einem zentralen Punkt.¹⁶ Unter Beschäftigungsfähigkeit wird die Fähigkeit verstanden, fachliche, soziale, personale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um entweder eine Beschäftigung zu erlangen oder diese längerfristig zu erhalten.¹⁷ Die Sicherung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit ist insofern grundlegend für die Möglichkeit, überhaupt bis zur Rente erwerbsfähig zu sein. Gesundheit – verstanden als umfassendes körperliches und seelisches Wohlbefinden, das immer wieder neu herzustellen bleibt – ist dabei eine Grundvoraussetzung für dauerhafte Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Für die Beschäftigten bedeutet das zunächst, dass sie verstärkt selbst dazu beitragen müssen, gerade in jüngeren Jahren körperlichen Verschleiß und Raubbau an der Gesundheit zu verhindern, um so kumulative Risiken, die sich über die gesamte Erwerbstätigkeit aufbauen können, zu begrenzen.

Gleichzeitig unterliegen aber die Arbeitsbedingungen, unter denen die Beschäftigten tätig sind, selbst einem Wandel. Die angesprochenen Veränderungen der Produkt- und Finanzmärkte sowie die daraus resultierenden betrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass von den Mitarbeitern nicht nur steigende Leistung und Produktivität, sondern auch die Bereitschaft zu Flexibilität, Mobilität, zur Übernahme wechselnder Aufgaben und einem lebenslangem Lernen quasi selbstverständlich erwartet wird.¹⁸ Die Anforderungen wurden damit vielfältiger, die Aufgaben – gerade durch den Wegfall dienstleistender Bereiche und verringerte Personalstärken – verdichtet.¹⁹

Vor diesem Hintergrund gibt es also gute Gründe für Unternehmen wie für die Beschäftigten, sich sowohl betrieblich wie individuell um einen nachhaltigen Umgang mit der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu kümmern. Sich um die nachhaltige Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu bemühen und damit gleichzeitig die Voraussetzungen für ökonomischen Erfolg und Innovationsfähigkeit zu sichern, bietet für die Akteure eine ‚mutual gains‘-Perspektive²⁰, d. h. eine Perspektive, bei der durch einen entsprechenden Umgang mit den Beschäftigten damit letztlich durch eine Investition in Personal mittelfristig auch ‚verteilbare Zugewinne‘ für die Beteiligten entstehen können.

Zwei weitere Aspekte in der Diskussion über den demografischen Wandel erscheinen uns in diesem Zusammenhang bemerkenswert. Dies ist zunächst die Verschiebung von der Sicht der „Älteren“ als Problemgruppe hin zum Altern und damit zum Verlauf des Erwerbslebens.²¹ Wurden zu Beginn vor allem die älteren Beschäftigten in den Fokus der Untersuchungen und Maßnahmen genommen, so setzte sich mit der Zeit ein Verständnis durch, das

14 Vgl. zur Altersteilzeit Lindecke et al. 2007; Wanger 2009

15 Vgl. Faulstich 2007; zur Weiterbildungsbeteiligung Rosenblatt & Bilger 2008

16 Vgl. Tempel & Illmarinen 2013

17 Vgl. Naegele 2005, 214; Rump & Eilers 2007, 49 ff.

18 Vgl. Böhne & Breutmann 2012; Urban & Pickshaus 2012

19 Vgl. Rau 2012

20 Kochan & Osterman 1994

21 Vgl. Bertelsmann Stiftung & BDA 2003; Gussone et al. 2003; Morschhäuser 2006, 17 ff.; sowie für die Sichtweisen auf Ältere Staudinger et al. 2011; Becker 2008

die Voraussetzungen von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und deren Schaffung insgesamt ins Blickfeld betrieblicher Aktivitäten rückte. Darin schlägt sich letztlich nieder, dass es nicht zielführend sein kann, erst zu warten, bis Schädigungen oder Leistungseinbußen bei den langjährig Beschäftigten eintreten. Hier ist eine deutliche Umorientierung in Richtung Prävention festzustellen.

Zum Zweiten ist dies die Frage der betrieblichen Bearbeitung der Herausforderungen. Berichte über zunehmende (insbesondere psychische) Gesundheitsprobleme, längere Ausfallzeiten bei Leistungsträgern, Schwierigkeiten beim Umgang mit Leistungsgewandelten und Rekrutierungs- bzw. Nachwuchsprobleme sind Anhaltspunkte dafür, dass die bisherigen Anstrengungen in den Betrieben offenbar allein nicht mehr ausreichen, um die auftretenden Probleme zu lösen. Gleichwohl gibt es in vielen Unternehmen Vorerfahrungen und etablierte Maßnahmen zum erfolgreichen Umgang mit diesen Problemlagen. Dies betrifft z. B. ein großes Engagement bei der Ausbildung und der Förderung des eigenen Fachkräftenachwuchses. Auch gibt es Einzelfallregelungen zum Umgang mit Leistungsgewandelten. Weil die angesprochenen Veränderungen aber nicht schlagartig, sondern allmählich eintreten, verbleiben sie lange sozusagen unterhalb der betrieblichen Wahrnehmungsschwelle. Demografiebedingte Probleme treten also nicht unbedingt geballt oder nur an einem Punkt auf; es werden zudem nicht völlig neue oder bisher unbekannte Probleme bearbeitet, sondern bekannte Probleme bekommen durch sich ändernde Personalstrukturen eine neue Dimension und Brisanz.

In den Betrieben sind davon unterschiedlichste Funktionsbereiche und Abteilungen betroffen, die bisher eher nebeneinander und von unterschiedlichen Ausgangspunkten kommend an Demografie bezogenen Fragestellungen gearbeitet haben. Dies reicht vom Personalbereich über die Arbeitssicherheitsbeauftragten, die Betriebsärzte, Suchtbeauftragte usw. bis hin zu den operativen Führungskräften wie Schicht- oder Teamführern oder Meistern, die alltäglich mit den Beschäftigten zu tun haben. ‚Demografischer Wandel‘ im Betrieb ist damit ein Querschnittsthema, das sich in einer Reihe von in der Regel separat bearbeiteten Themenfeldern niederschlägt.²² Dies sind u. a.:

- Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung: Eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung ist unter Berücksichtigung ergonomischer Leitlinien und geeigneter Aufgabenstrukturierung, Arbeitszeit- und Schichtplanung zu leisten²³; die Verteilung der Arbeitsaufgaben zwischen Jüngeren und Älteren ist zu klären;
- Kompetenz und Kompetenzentwicklung: Hier sind die Voraussetzungen und Bedingungen lebenslangen Lernens und des Lernens in der Arbeit unter Nutzung geeigneter Lernarrangements zu schaffen;
- Gesundheitsförderung und Prävention erfolgen mit dem Ziel der Erhaltung und Entwicklung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit über den gesamten Erwerbsverlauf; entsprechend sind geeignete Karriere- und Laufbahnmodelle umzusetzen;
- Personalgewinnung und -bindung ist zu verstehen als die betriebliche Aufgabe, die richtigen Beschäftigten zu finden, zu entwickeln und auch in schwierigen Zeiten zu halten;
- Führung und Unternehmenskultur ist ein zentraler Faktor in diesem Zusammenhang; ein wertschätzender Umgang mit den Beschäftigten dient dem Erhalt ihrer Motivation und Leistungsfähigkeit; dies ist eine Führungsaufgabe auf allen betrieblichen Ebenen.

Ein zentrales Problem in der Umsetzung und erfolgreichen Bearbeitung der dargestellten Problemlagen sind dabei die verteilten, teils zersplitterten Verantwortlichkeiten und

22 Vgl. z. B. Latniak et al. 2010, 28

23 Vgl. Knauth et al. 2009; Schilling 2007; Husemann et al. 2003

Kompetenzen für diese Themen in den Unternehmen. Dabei ist nun nicht anzustreben, dass ein/e einzelne/r ‚Demografie-beauftragte/r‘ auf einer Stabsposition das alles gleichzeitig verantwortlich bearbeitet, aber die Probleme müssen – und das ist bezogen auf diese Probleme neu für viele Unternehmen – als integrierte Themenfelder begriffen werden, die koordiniert, aber gleichzeitig sozusagen in ‚handhabbare‘ Bausteine zugeschnitten und im laufenden Betrieb erledigt werden müssen. Die Verflechtung einiger Probleme und Lösungsansätze zeigt exemplarisch die Tabelle 1.

Tabelle 1: Exemplarische Verflechtungen von Problemen, die durch den demografischen Wandel verschärft werden

Durch demografischen Wandel verschärftes Problem	Vermeidung/Lösung durch
Zunehmende Ausfallzeiten durch Krankheiten	gesundheitliche Prävention (Gesundheitsförderung) bzw. betriebliches Gesundheitsmanagement; Arbeitszeitgestaltung; Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie; Unterstützung und Training für Führungskräfte
Einsatz Leistungsgewandelter, obwohl kaum noch sogenannte „Schon“-Arbeitsplätze verfügbar sind	Personalplanung; Ergonomie und Arbeitsplatzgestaltung; angepasste Schichtsysteme; Führungskräfte einbinden und vorbereiten; Kooperation mit den Eingliederungsstellen
Know-how-Verlust durch Ausscheiden der betrieblichen Leistungsträger	
(Baby-Boomer-Generation)	Nachfolgeregelungen mit frühzeitigem Tandem-Einsatz (zur Einarbeitung), Wissensmanagement; gezielte Rekrutierung nach interner Klärung der Anforderungen (mit den Führungskräften)
Rekrutierungsprobleme	Employer-Brand-Aufbau; regionale Vernetzung; Diversity-Ansatz; Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance
...	...

Der demografische Wandel bedingt also durch die Vielfalt der Auswirkungen eine veränderte Sicht auf bereits bisher betrieblich bearbeitete, personalbezogene Problemlagen, die aber in ihren Wechselwirkungen u. U. jetzt anders bzw. neu begriffen werden müssen. Durch die allmähliche (‚schleichende‘) Verschärfung der Problematik und die teilweise etablierte (und bisher erfolgreiche) Praxis der Bearbeitung von Einzelproblemen unterbleibt dies aber häufig.

1.2 Der Lösungsansatz des stradewari-Projekts

So wie in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt lässt sich die Ausgangslage zu Beginn des Projekts im Bezug auf Demografie-Fragen in groben Zügen charakterisieren. Die beschriebene Vielfalt der betrieblichen Themenstellungen war in einer Reihe von Forschungs- und Gestaltungsprojekten schon seit den 90er Jahren prognostiziert bzw. analysiert worden, aber es bestanden (und bestehen) in vielen Unternehmen durchaus Defizite in der Umsetzung und Verbreitung geeigneter Ansätze, die zudem kaum integriert vorangetrieben worden sind.²⁴ Durch die umfangreiche Diskussion auf Verbandsebene und im Wissenschaftsbetrieb konnte aber erreicht werden, dass die betrieblichen Akteure zunehmend für diese Fragestel-

²⁴ Vgl. Latniak et al. 2010; Beispiele: Reindl et al. 2004

lungen sensibilisiert wurden. Erste Tarifverträge in einzelnen Branchen zu Demografiefragen (z. B. in der Stahlindustrie 2006 und in der Chemischen Industrie seit 01.05.2008) versuchen, auf unterschiedlichen Wegen die Betriebe bei der Bewältigung der Problemlagen zu unterstützen und geeignete Rahmenbedingungen dafür zu schaffen. Dies gelingt unterschiedlich gut.²⁵

An diesem Punkt entstand etwa 2009, mitten in der Krise, die Grundidee zum stradewari-Projekt, dessen Ergebnisse in diesem Band dokumentiert werden. In diesem Projekt sollten organisatorisch aktive und personalpolitisch avancierte produzierende Unternehmen mit dem Ziel eines gemeinsamen Lernens und der Reflexion der Bearbeitung jeweils individueller Schwerpunkte zusammengeführt und dabei von wissenschaftlichen Instituten begleitet und unterstützt werden. Ausgehend von dieser arbeitsteiligen Vorgehensweise und der wechselseitigen Befruchtung der Ansätze sollten sich dann, so die optimistische Annahme, die Ergebnisse zu einem Panorama der Bearbeitungs- und Ansatzmöglichkeiten zusammenfügen lassen, das – ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder Verbindlichkeit – für interessierte Praktiker Anregungen, auf praktischen Erfahrungen begründete Empfehlungen und Hinweise für betriebliches Vorgehen in anderen Unternehmen geben sollte. Entsprechend wurden die Erwartungen im Antragstext formuliert: „Das Ergebnis des FuE-Vorhabens sind Bausteine für ‚Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel‘, die in vier hinsichtlich ihres organisatorischen und personalpolitischen Entwicklungsstands avancierten Industrieunternehmen in einem interaktiv vernetzten Prozess (‚Baustellenkonzept‘) erarbeitet werden.“

Durch die Schwerpunkte der Unternehmen und deren Zusammenführung sollte die Frage beantwortet werden, wie eine so komplexe Mischung aus Personalthemen, Organisations- und Arbeitsgestaltung, Führung und Gesundheitsförderung, die nicht mit einem einheitlichen Rezept oder einer Methode bearbeitet werden kann, anzugehen ist.²⁶ Dabei sind die jeweiligen betrieblichen Schwerpunkte und ihre Zuordnung in der sogenannten „Baustellenmatrix“²⁷ erkennbar. Es war klar, dass die vielfältigen Handlungsfelder jeweils betriebsindividuell, beispielhaft und nach betrieblichen Bedarfen bearbeitet werden müssen. Insofern sollte im Projekt auch kein einheitliches Vorgehen verfolgt oder die „eine wahre Methode“ anstrebt werden. Die Schwerpunktsetzungen der Unternehmen zu Beginn des Projekts waren als erste Festlegungen und Akzentsetzungen zu verstehen, die sich im Verlauf der Zeit nach den betrieblichen Bedingungen klären und ggf. verschieben würden. Über die konkreten Verläufe und Arbeitsschwerpunkte wird in den jeweiligen Berichten der beteiligten Unternehmen in Teil 2 dieses Buches ausführlich informiert.

Eine Ausgangsannahme dabei war, aufbauend auf den Ergebnissen von Latniak²⁸, dass nicht die Instrumente und „Tools“ sich quasi selbst durchsetzen, sondern dass die Einführungsprozesse der Maßnahmen den Charakter und Erfolg der dann veränderten betrieblichen Praxis bestimmen.²⁹ Organisatorische Veränderungen begreifen wir dabei zunächst als kommunikative, soziale Prozesse, in denen neuen Regeln bzw. Vereinbarungen zwischen den handelnden Personen festgelegt werden und sich dann in veränderten Strukturen und Abläufen niederschlagen. Die Organisationsstrukturen bzw. die betrieblichen Prozesse werden von den betrieblichen Akteuren zuerst in Kommunikationsprozessen entworfen und in diesem Sinn ‚kommunikativ geschaffen‘. Organisieren und Strukturieren sind in weiten Teilen Kom-

25 Vgl. dazu Katenkamp et al. 2012; Latniak et al. 2010, 49ff.

26 Vgl. dazu ifaa 2012; Reindl et al. 2004

27 Vgl. unseren Beitrag zum stradewari-Projekt in diesem Band

28 Latniak et al. 2010, 35ff.

29 Vgl. dazu z. B. Zink et al. 2008; Brödner & Kötter 1999

munikation, in die unterschiedliche Interessen und Zielvorstellungen eingehen und die sich dann in der Praxis in konkretes Handeln umsetzt und allmählich stabilisiert.³⁰

Deutlich wird an dieser kurzen Skizze bereits, dass im stradewari-Projekt kein Hypothesen getriebenes Vorgehen verfolgt wurde, bei dem Wissenschaftler in laborähnlichen Situationen ihre Annahmen und theoretischen Konzepte überprüfen. Sondern ausgehend von praktischen Problemen der Unternehmen wurden gemeinsam und interaktiv Lösungen erarbeitet und diese – soweit möglich – durch Klärung der erfolgsbezogenen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen anschlussfähig für andere Unternehmen gemacht. Auch konnte durch die Projektlaufzeit von drei Jahren in den Betrieben deutlich mehr als eine Momentaufnahme des Einsatzes eines einzelnen Instrumentes begleitet werden. Die betrieblichen Falldarstellungen verdeutlichen entsprechend auch den Zeitbedarf für die konsequente Umsetzung der angestoßenen Aktivitäten, der sich durch Begründungsnotwendigkeiten, Ressourcenprobleme, sich ändernde betriebliche Anforderungen und Prioritäten usw. ergab. Hier zeigt sich doch gegenüber dem optimistischen Start eine gewisse Ernüchterung hinsichtlich der Umsetzungsmöglichkeiten und -geschwindigkeiten. Soziale Systeme wie Organisationen lassen sich nicht schnell oder mit einer einzelnen Personalmaßnahme allein grundlegend verändern.

Methodisch wurden im stradewari-Projekt Anleihen bei Ansätzen der wissenschaftlichen Begleitforschung, der formativen Evaluierung und der sogenannte Aktionsforschung gemacht.³¹ Dabei spielte die Beteiligungsorientierung im Projekt eine wichtige und erfolgskritische Rolle. Die Einbindung der Beschäftigten, der Betriebsräte und der Sozialpartner erfolgte je nach betrieblichem Kontext in unterschiedlicher Form und Reichweite.³² Letztlich gelang mit diesem Vorgehen im stradewari-Rahmen in gewisser Weise die Schaffung einer „community of practice“³³, d. h. eines Praktikernetzwerks, das durch die über den ganzen Projektverlauf stabile und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten entstand und auch über den Projektabschluss hinaus Bestand haben dürfte.

Das Ziel des Bandes ist es insgesamt, das so im Projekt entstandene Orientierungswissen zusammenzustellen und für interessierte Praktiker wie für praxisorientierte Wissenschaftler nutzbar zu machen.

1.3 Gliederung des Bandes – eine Übersicht

Dieser Band, in dem die wesentlichen Ergebnisse und Erfahrungen aus den betrieblichen Teilprojekten und Auswertungen des stradewari-Verbundes zusammengefasst sind, besteht aus vier Teilen.

Der Teil 1 dient dem Problemaufriss und der Darstellung des verfolgten Lösungsansatzes im stradewari-Verbund. Nach der Einführung folgt der Beitrag von Erich Latniak unter dem Titel „Leitideen der Rationalisierung und der demografische Wandel – Konzepte und Herausforderungen“. Erich Latniak gibt in diesem Text einen Überblick über die in den vergangenen Jahrzehnten diskutierten und verfolgten Rationalisierungskonzepte wie etwa das CIM-Konzept, das Dezentralisierungskonzept, das Lean-Production-Konzept und das Konzept Ganzheitlicher Produktionssysteme, das seit einigen Jahren in der Fachwelt diskutiert wird. Es wird gezeigt, dass diese Konzepte zunehmend die Kompetenzen und die flexible Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu nutzen versuchen, allerdings kaum Vorkehrungen na-

30 Vgl. Kieser et al. 1998, 139f.

31 Vgl. den Beitrag zum Projektkonzept in diesem Band

32 Vgl. dazu den Beitrag von Bromberg bzw. den Beitrag von Bromberg & Hinrichs in diesem Band

33 Brown & Duguid 1991

helegen, um auch den Erhalt und die Weiterentwicklung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sicherzustellen. Diese Blindheit gegenüber den personellen Erfolgsvoraussetzungen kann sich unter Bedingungen des demografischen Wandels zu einem Problem entwickeln.

Der darauf folgende Beitrag von Jörg Hentrich und Erich Latniak mit dem Titel „Gestaltung, Forschung Lernprozesse“ beschreibt die Ziele, den Ansatz und die Vorgehensweise des stradewari-Konzeptes. Dabei werden u. a. die sogenannte „Baustellenmatrix“ (das ist die thematische Struktur der betrieblichen Maßnahmen im stradewari-Projekt) erläutert, die Vorgehensweisen zum gemeinsamen Lernen im Projektverbund vorgestellt, die Ansätze zur Einbindung der betrieblichen und überbetrieblichen (Sozial-)Partner erläutert und der Prozess der Ergebnisgewinnung und -aufbereitung im Zuge der Synthesephase beschrieben.

Daran schließt sich der zusammenfassende Beitrag von Jörg Hentrich und Erich Latniak unter dem Titel „Erfahrungen und Ergebnisse des stradewari-Projekts – eine erste Bilanz“ mit den Kernbotschaften des Projekts an. Die Autoren zeigen auf Basis der Erfahrungen aus den betrieblichen Projekten Handlungsoptionen für betriebliche Praktiker zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels auf und weisen auf kritische Problemstellungen hin, für die bisher keine hinreichenden Optionen entwickelt werden konnten und die insofern weiteren Forschungs- und Handlungsbedarf markieren.

Der daran anschließende Teil 2 des Buches stellt die betrieblichen Projekterfahrungen vor. Diese wurden jeweils von den betrieblichen Teilprojektleitern, teilweise unterstützt durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Forschungsinstituten zusammengefasst. Dabei sollte in betriebsspezifischer Form zunächst der jeweilige Projektansatz vor dem Hintergrund der ursprünglichen, internen Sicht der Demografie bedingten Probleme erläutert werden. Ausgehend davon werden jeweils die Lösungen und die Erfahrungen bei der Erarbeitung und Umsetzung dargestellt. Dabei wurde besonderer Wert gelegt auf die Darstellung dessen, was die Unternehmen dabei gelernt haben und was sie auf dieser Basis anderen Unternehmen in ähnlicher Situation empfehlen würden. Eine Übersicht dazu vermittelt die folgende Tabelle 2:

Tabelle 2: Übersicht über die Herausforderungen und Ziele der stradewari-Unternehmen zu Beginn des Projekts aus Sicht der Institute

	KOB	Continental Teves	JDWM	DGW
Produktionssystem	Fertigung medizinischer Textilien mit großer Variantenvielfalt und Fertigungstiefe	Endmontage von Brems-/Fahrstabilisierungssystemen bei großer Variantenvielfalt; geringe Fertigungstiefe	Getriebefertigung und Endmontage von Traktoren => große Variantenvielfalt über eine Fertigungslinie	Fertigung von Rußen => Kontinuierlicher Prozess in Großanlagen/ Grundstoffchemie
Herausforderung	Konkurrenz zu eigenen Standorten in Indien/ China, Fertigungskomplexität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkurrenz im Konzernverbund mit anderen Standorten ▪ Kontinuierlicher Preisverfall beim Produkt ▪ Auslastung der Großserienproduktion 	Erfolgreiche Einführung einer neuen Produktserie	Erwartung: schwierigere Marktsituation

	KOB	Continental Teves	JDWM	DGW
Strategisches Ziel des Unternehmens	„Pioneers in medical textiles“	Führendes Montagewerk im Konzernverbund – Fortsetzung der techn. Rationalisierung	Weiterentwicklung des Produktions- und Entwicklungsstandorts im Konzernkontext	Bestes Werk für Ruße durch beste Technik und Organisation – flexible Fertigung als Stärke
stradewari-Projekt	Demografiefeste Personalarbeit: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Talentmanagement ▪ Führung und Kompetenzentwicklung ▪ Demografiefestes Produktionssystem - Gruppenarbeit: Workshops ▪ Betriebliches Gesundheitsmanagement 	„Von GO zum BGM“ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vernetzung ▪ Monitoring/Befragung ▪ Führungskräfte 	Steuerungskonzept demografischer Wandel <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennzahlen ▪ Mobilisierung 	Entwicklung der Organisation DGW 2015 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Befragung/ Beschäftigtenbeteiligung ▪ Arbeit der Prozessteams / Zusammenführung von Fertigungsbereichen

Den Anfang macht der Beitrag von Judith Hennemann über die Projektarbeiten bei Continental-Teves in Frankfurt unter dem Titel „stradewari im Continental Werk Frankfurt – Etablierung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagement-Systems“. In diesem Beitrag verdeutlicht Judith Hennemann, wie ausgehend von einzelnen gesundheitsbezogenen Aktivitäten und Maßnahmen im Rahmen des Projekts Schritt für Schritt der Übergang zu einem systematischen Gesundheitsmanagement vollzogen wurde. Dabei zeigt sie, wie die vielfältigen verhaltenspräventiven Ansätze zur Gesundheitsförderung, die die ergonomische Gestaltung der Fertigungsanlagen ergänzen, in einen Gesamtzusammenhang eingefügt werden, der auch die Ebene der Führungskräfte maßgeblich berücksichtigt. Sie verdeutlicht einerseits die Querverbindungen der Demografie-Probleme durch das Herausarbeiten der zum Schichtsystem, das parallel angepasst und weiter überarbeitet wird. Andererseits verdeutlicht sie den im Werk vollzogenen Schritt von der Gesundheitsförderung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie die interne Vernetzung und Verankerung des Themas.

Der anschließende Beitrag von Susanne Kleibömer von den Deutschen Gasrußwerken, Dortmund, stellt einen umfassend angestoßenen Organisations- und Kulturwandel in einem Unternehmen vor. Mit diesem Vorgehen sollen für das Unternehmen die Voraussetzungen für zukünftigen ökonomischen Erfolg durch eine weitreichende Neuorientierung und organisatorische Veränderungen gelegt werden. Gleichzeitig werden dabei für die Beschäftigten neue Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten erschlossen. So werden die motivationalen und kompetenzbezogenen Voraussetzungen geschaffen, um zukünftig besser arbeiten zu können und damit die Grundlagen für eine befriedigende Tätigkeit und weitere berufliche Entwicklung bis zum Übergang in den Ruhestand zu schaffen. Ansatzpunkt dafür ist eine Unternehmensvision, die in einem beteiligungsorientierten Prozess entwickelt wurde. Nach einer Analyse aller Fertigungs- und Lieferprozesse wurden in den Unternehmen sogenannte „Prozessteams“ eingerichtet, die jetzt die Koordination und Abstimmung zentraler Aufgaben übernehmen und damit teilweise Führungsaufgaben substituieren. Der damit verbundene kulturelle Wandel ist mittlerweile vorangeschritten, und erste Erfolge dieses Vorgehens zeichnen sich bereits ab.

Anschließend daran berichten Normen Habel, Tabea Bromberg und Stephan Hinrichs über die stradewari-Aktivitäten bei den John Deere Werken, Mannheim. Sie wurden mit dem Ziel begonnen, die unterschiedlichen Aktivitäten und Ansatzpunkte im Unternehmen zur Bearbeitung von Fragen des demografischen Wandels in eine Art „Steuerungssystem Demografischer Wandel“ zu integrieren und im Unternehmen umzusetzen. Im Zuge der Projektarbeiten wurde diese Zielstellung insofern modifiziert, als zunächst eine bessere wechselseitige Information, Abstimmung und Vernetzung der jeweils zuständigen betrieblichen Akteure erreicht wurden, und die systematische Entwicklung eines Gesundheitsmanagementsystems als Kernprozess für die weitere Bearbeitung Demografie induzierter Fragestellungen im Werk identifiziert und angestoßen wurde. Dies wird durch weitere organisatorische Maßnahmen und Ansätze unterstützt.

Abschließend beschreiben Michael Bohrmann, Françoise Fuchs und Sven Rottinger die Erfahrungen von Karl Otto Braun, Wolfstein/Pfalz. Das Textilunternehmen verfolgt einen umfassenden Ansatz demografiefester, lebensphasenorientierter Personalarbeit. In diesem Rahmen wurden im Unternehmen u. a. neue Ansätze der Personalgesprächsführung und der Führungskräftenachfolge umgesetzt und durch Trainingsmaßnahmen begleitet. Parallel dazu wurde die in den 90er Jahren etablierte Gruppenarbeitsstruktur, die den betrieblichen wie den Anforderungen der Beschäftigten nicht mehr genügte, zu einer geführten Teamarbeit weiterentwickelt, bei der insbesondere die Rollen und Aufgaben der operativen Führung geklärt und die Kommunikation im Unternehmen verbessert werden konnte. Diese Ansätze werden durch den Aufbau eines Gesundheitsmanagements in der nächsten Zeit ergänzt.

In Teil 3 dieses Buchs werden die Ergebnisse und Erfahrungen aus den betrieblichen Projekten systematisch nach Handlungsfeldern ausgewertet und dargelegt. Die Grundlage für diese Darstellung ist die Systematik, wie sie in der Synthesephase des Projekts von den Instituten unter wissenschaftlichen, aber auch pragmatischen Gesichtspunkten entwickelt wurde (siehe den Beitrag von Hentrich und Latniak zum Ansatz des stradewari-Projekts). Die Autorinnen und Autoren folgen dabei in ihren Beiträgen einer einheitlichen Darstellungsweise: Nach einer kurzen Beschreibung des Handlungsfelds mit Bezügen zur jeweiligen Fachdiskussion, seiner Bedeutung im betrieblichen Kontext und einer Abschätzung der Herausforderungen durch die demografische Entwicklung werden aufbauend auf der Beschreibung der Problemlagen die betrieblichen Ansätze und Maßnahmen im Rahmen von stradewari vorgestellt, die von den Betrieben verfolgt wurden und die zusammenfassend zu betrieblichen Handlungsoptionen verdichtet werden.

In dem ersten Beitrag widmet sich Erich Latniak dem Handlungsfeld Personalpolitik. Er vermittelt einen Überblick über das Spektrum der betrieblichen Probleme und Lösungsansätze der stradewari-Unternehmen in diesem Feld und zeigt, dass ausgehend von den jeweiligen Voraussetzungen sehr unterschiedliche Wege der erfolgreichen Bearbeitung der Herausforderungen des demografischen Wandels möglich sind. Dabei rückten nach den Erfahrungen der Unternehmen insbesondere die Mobilisierung und Motivierung der Beschäftigten in den Blick, die durch entsprechende organisatorische oder Laufbahn-Angebote und deren betriebliche Verankerung gefördert werden können.

Mit der betrieblichen Arbeitsorganisation und -gestaltung befasst sich dann Andreas Hinz. Er verortet die Herausforderungen für eine demografiefeste Gestaltung von Arbeit und Organisation im Spannungsfeld zwischen betrieblichen Rationalisierungsbemühungen und den Leistungsvoraussetzungen der Mitarbeiter. Auch in diesem Handlungsfeld gehen die stradewari-Unternehmen auf Grundlage ihrer unterschiedlichen Vorerfahrungen insbesondere mit Gruppenarbeitskonzepten sowie den veränderten Anforderungen bei den Tätigkeiten

unterschiedliche Wege und zeigen damit ein breites Spektrum von Handlungsoptionen dafür auf, wie die Leistungsfähigkeit in der Arbeit entwickelt und erhalten werden kann.

Das Thema Arbeitszeit- und Schichtsystemgestaltung wurde im Projektzusammenhang von keinem der beteiligten Unternehmen als Schwerpunkt bearbeitet. Dennoch haben alle beteiligten Unternehmen während der Projektlaufzeit ihre Schichtsysteme weiterentwickelt. Frank Lennings gibt in seinem Beitrag einen Überblick über die betrieblichen Maßnahmen und Entwicklungen und spiegelt sie an den Erfordernissen einer alternsgerechten und lebenssituationsspezifischen Arbeitszeitgestaltung. Anhand der betrieblichen Projekte zeigt er, dass es zwar eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten gibt, ein Königsweg allerdings zeichnet sich darunter nicht ab. Die Unternehmen suchen ihren jeweiligen Weg zwischen betrieblichen Erfordernissen, mehr oder weniger differierenden Mitarbeiterinteressen und arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen. Diese müssen häufig in langwierigen Diskussionsprozessen kompromissfähig gemacht und dann vermittelt werden. Revisionen und Neudiskussionen der Modelle waren auch bei den stradewari-Unternehmen anzutreffen.

In dem Beitrag von Patrick Großheim, Stephan Hinrichs und Erich Latniak werden die Maßnahmen, Vorgehensweisen und Erfahrungen der stradewari-Unternehmen im Handlungsfeld Gesundheit vergleichend referiert. Unter den Bedingungen des demografischen Wandels haben alle beteiligten Unternehmen ihre Anstrengungen zur Bearbeitung des Themas Gesundheit intensiviert. In dem Beitrag werden die wichtigsten gemeinsamen Erfahrungen herausgearbeitet, die auch für andere Unternehmen als grundlegende Orientierungen dienen können. Wichtig ist dabei die Nutzung der Vorerfahrungen und der bestehenden betrieblichen Strukturen, die für die Entwicklung einer langfristig erfolgreichen und systematischen Gesundheitsförderung berücksichtigt werden sollten. Die Zusammenführung und effektive Nutzung der verfügbaren Ressourcen einerseits und andererseits die Neuausrichtung der Aktivitäten auf Probleme im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel sind hier die Hauptziele, auf die die verfügbaren betrieblichen Kräfte gerichtet werden sollten.

In einem abschließenden Beitrag beleuchtet Andreas Hinz das Thema Führung unter den Bedingungen des demografischen Wandels. Obwohl alle stradewari-Unternehmen dieses Thema intensiv bearbeitet haben, hatte kein Unternehmen in der ursprünglichen „Baustellenmatrix“ dieses Thema als Schwerpunkt gekennzeichnet. Andreas Hinz stellt die veränderten Herausforderungen und Erwartungen an Führung und Führungsverhalten dar und präsentiert die betrieblichen Maßnahmen, in denen Führungskräfte teils als Akteure und teils als Betroffene betrachtet werden, in vergleichender Weise. Trotz der unterschiedlichen Herausforderungen und Herangehensweisen zeigen sich zwei Aspekte als besonders wichtig für alle Unternehmen gleichermaßen: die verbesserte Kommunikation mit den Beschäftigten zum einen und die Arbeit am Thema Gesundheit/Gesund Führen der Mitarbeiter zum anderen.

In Teil 4 des vorliegenden Bandes werden der Projektverlauf und die Projektarbeiten in stradewari aus der Binnensicht des Projekts (projektbegleitende Evaluierung) sowie aus der Außensicht der als sogenannte „Value-Partner“ beteiligten Sozialpartnerverbände kommentiert und bewertet.

Die projektbegleitende Evaluierung der betrieblichen Entwicklungsprojekte hat die betrieblichen Arbeiten begleitet und den Projektverlauf dokumentiert. Hierdurch konnten Zielabweichungen dargestellt, Erfahrungen im Projektverlauf dokumentiert und Reflexionen der Projektpartner unterstützt werden. Tabea Bromberg und Stephan Hinrichs stellen in ihrem Beitrag „Projektbegleitende Evaluierung – Erfahrungen und Empfehlungen aus den betrieblichen Projekten“ die Ergebnisse der betrieblichen Evaluierung dar und arbeiten die

wesentlichen Aspekte für eine erfolgreiche betriebliche Realisierung der thematischen Ziele und Maßnahmen heraus.

In dem darauf folgenden Beitrag „stradewari – Lernen im Verbund“ stellt Tabea Bromberg die Ergebnisse aus der begleitenden Evaluierung der Zusammenarbeit auf der Ebene des stradewari-Projektverbundes dar. Sie dokumentiert und analysiert die Austausch-, Reflexions- und Lernprozesse zwischen den Unternehmen und mit den Instituten im Verbund. Dabei erläutert sie sozusagen die Kommunikationsinfrastruktur des Projekts und skizziert die formellen und informellen Austausch- und Lernprozesse sowie den intensiven dialogischen Transfer mit weiteren Partnern des Verbunds. Insgesamt entsteht das Bild gelungenen gemeinsamen Lernens zwischen betrieblichen Praktikern, anwendungsorientierten Wissenschaftlern und engagierten Sozialpartnern.

Den Teil 4 und diesen Band abschließend nehmen die vier Vertreter der Sozialpartnerverbände in kurzen Statements Stellung zum Projektverlauf und den für sie wichtigsten Erfahrungen und Ergebnissen von stradewari. Jürgen Dörich vom Arbeitgeberverband Südwestmetall, Detlef Gerst von der IG Metall, Norbert Breutmann von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und Martin Weiss von der Industriearbeitsgemeinschaft Bergbau Chemie Energie (IG BCE) haben das Verbundvorhaben wesentlich mit initiiert, engagiert begleitet und waren in den betrieblichen Projekten teilweise unmittelbar eingebunden. In ihren Statements setzen sie unterschiedliche Akzente, bestätigen aber im Wesentlichen die erfolgreiche betriebliche Umsetzung der Maßnahmen und Ziele, die vom intensiven Austausch, dem wertschätzenden und vertrauensvollen Umgang miteinander und der Kreativität und Erfahrung aller Beteiligten profitieren konnte.

Literatur

- Allmendinger, J. & Ebner, C., 2006: Arbeitsmarkt und demografischer Wandel. Die Zukunft der Beschäftigung in Deutschland. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (2006) 50 (N.F. 24). 227–239.
- Athenstedt, N., Blum, W., Bötel, C. & Busse, S., 2007: Diversity Management – Vielfalt als Chance nutzen. Empfehlungen für Kleine und Mittlere Unternehmen. Hrsg. v. Berufsbildungswerk des DGB (bfbw) – Gemeinschaftsinitiative Equal. Saarbrücken.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hg.), 2012: Fehlzeitenreport 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt. Chancen nutzen – Risiken minimieren. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Behrens, J., 2002: Fehlzeit Frühberentung: Länger Erwerbstätig durch Personal- und Organisationsentwicklung. In: Badura, B., Schellschmidt, H. & Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report, Berlin Heidelberg: Springer.
- Becker, M (unter Mitarbeit von I. Labucay und C. Kownatka), 2008: Optimistisch altern. Theoretische und empirische Befunde demografiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften. München und Mehring: Hampp Verlag.
- Bellmann, L., Kistler, E. & Wahse, J., 2007: Demographischer Wandel. Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. IAB Kurzbericht Nr. 21. Nürnberg.
- Bertelsmann Stiftung & BDA (= Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) (Hg.), 2003: Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Bosch, G., Schief, S. & Schietinger, M., 2005: Trends in der Arbeitszeitpolitik. Zur Diskussion um Dauer und Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie der Insolvenzversicherung von Arbeitszeitguthaben. Expertise für die Friedrich-Ebert-Stiftung. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik, ms. Juli 2005.

- Böhne, A. & Breutmann, N., 2012: Flexibilisierung der Arbeit aus Unternehmenssicht. In: Badura et al. 2012, 23–28.
- Brödner, P. & Kötter, W. (Hg.), 1999: Frischer Wind in der Fabrik. Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Brown, J. S. & Duguid, P., 1991: Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. In: *Organization Science*, Vol. 2. No. 1, February 1991, 40–57.
- Bullinger, H. J. (Hg.), 2006: Fokus Innovation – Kräfte bündeln, Prozesse beschleunigen. München, Wien: Carl Hanser Verlag.
- Faulstich, P., 2007: Lebenserfahrung Älterer als Lernvoraussetzung für gute Arbeit. In: Faulstich, P. & Bayer, M. (Hg.): *Lernalter, Weiterbildung statt Altersarmut. Eine Initiative von ver.di und IG Metall*. Hamburg: VSA. 8–28.
- Faust, M., Bahnmüller, R. & Fisecker, C., 2011: Das kapitalmarktorientierte Unternehmen. Externe Erwartungen, Unternehmenspolitik, Personalwesen und Mitbestimmung. Berlin: Edition Sigma.
- Frerichs, F., 2007: Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus: eine praxisorientierte Strukturanalyse. In *Länge & Menke 2007*, 67–104.
- Fuchs, J. & Dörfler, K., 2005: Projektion des Arbeitsangebots bis 2050 – Demografische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. IAB-Kurzbericht 11/2005.
- Gerlmaier, A., 2007: Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit: Gesundheit und Prävention. In: *Länge & Menke 2007*, 105–134.
- Gussone, M., Huber, A., Morschhäuser, M. & Petrenz, J., 2003: Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Köln: Bund Verlag.
- Hofmann, J., 2012: Zukunftsmodelle der Arbeit. In: Badura et al. 2012, 89–96.
- Husemann, R., Duben, K., Lauterbacher, C. & Vonken, M., 2003: Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer. Dortmund, Berlin & Dresden: BAUA Schriftenreihe.
- ifaa, 2012: Der demografiefeste Betrieb. Arbeitsordner. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Kädtler, J., 2006: Sozialpartnerschaft im Umbruch, industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus. Hamburg: VSA.
- Kädtler, J., 2009: Finanzialisierung und Finanzmarktrationalität. Zur Bedeutung konventioneller Handlungsorientierungen im gegenwärtigen Kapitalismus. SOFI-Arbeitspapier 2009-5. Göttingen: Soziologisches Forschungsinstitut.
- Katenkamp, O., Martens, H., Georg, A., Naeyege, G. & Sporket, M., 2012: Nicht zum alten Eisen! Die Praxis des Demographie-Tarifvertrags in der Eisen- und Stahlindustrie. Berlin: Edition Sigma.
- Kieser, A., Hegele, C. & Klimmer, M., 1998: Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Kinkel, S., & Maloca, S., 2008: Produktionsverlagerung rückläufig. Ausmaß und Motive von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen im deutschen Verarbeitenden Gewerbe. In: *Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion*, Nummer 45/Januar 2008, Karlsruhe, FhG-ISI.
- Knauth, P., Karl, D. & Elmerich, K., 2009: Lebensarbeitszeitmodelle. Chancen und Risiken für das Unternehmen und die Mitarbeiter. Karlsruhe: Universitätsverlag.
- Kochan, Th. A. & Osterman, P., 1994: *The mutual gains enterprise. Following a winning partnership among labor, management and government*. Boston/Mass.: Harvard Business School Press.
- Künemund, H., 2007: Beschäftigung, demografischer Wandel und Generationengerechtigkeit. In: *Länge & Menke 2007*, 1132.
- Länge, T. W. & Menke, B. (Hg.), 2007: *Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt*. Bielefeld: Wilhelm Bertelsmann Verlag.
- Latniak, E., Voss-Dahm, D., Elsholz, U., Gottwald, M. & Gerisch, S., 2010: Umsetzung demografiefester Personalpolitik in der Chemischen Industrie: inhaltliche und prozessuale Analyse betrieblicher Vorgehensweisen. Ergebnisse der Begleitforschung zum INQA-Projekt deci; Forschungsprojekt HBS 2008-110-03. Abschlussbericht. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Latniak, E., 2006: Auf der Suche nach Verteilungs- und Gestaltungsspielräumen. Eine Bilanz der Organisationsveränderungen seit den 90er Jahren. In: Lehndorff, S. (Hg.): *Das Politische in der Arbeitspolitik: Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung*, Berlin: Edition Sigma, 34–70.
- Lindecke, C., Voss-Dahm, D. & Lehndorff, S., 2007: *Altersteilzeit: Erfahrungen und Diskussionen in Deutschland und anderen EU-Ländern*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 142.
- Loebe, H. & Severing, E. (Hg.) 2007: *Demografischer Wandel und Weiterbildung*. Bielefeld: Wilhelm Bertelsmann Verlag.

- Morschhäuser, M., 2006: Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur. Berlin: Edition Sigma.
- Naegele, G., 2005: Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit für ältere Arbeitnehmer. In: WSI Mitteilungen, 4/2005, 214–219.
- Rau, R., 2012: Erholung als Indikator für gesundheitsförderlich gestaltete Arbeit. In: Badura et al. 2012, 181–190.
- Reindl, J., Feller, C., Morschhäuser, M. & Huber, A., 2004: Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen. Frankfurt: VDMA-Verlag.
- Rosenblatt, B. & Bilger, F., 2008: Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland – Eckdaten zum BSW-AES 2007. München.
- Rump, J. & Eilers, S., 2007: Employability Management – lebenslange Beschäftigungsfähigkeit als Antwort auf den demografischen Wandel. In: Loebe & Severing 2007, 39–58
- Schilling, G., 2007: Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung: Arbeitszeitmodelle für eine arbeitslebensphasenspezifische Arbeitszeitgestaltung. In: Länge & Menke 2007, 135–166.
- Som, O. & Jäger, A., 2012: Qualität auf dem Vormarsch. Aktuelle Trends im Einsatz und in der Nutzung innovativer Organisationskonzepte. Mitteilungen aus der PI-Erhebung, Nr. 62, FhG-ISI, Karlsruhe.
- Staudinger, U. M., Godde, B., Heidemeier, H. et al. (Hg.), 2011: Den demografischen Wandel meistern: Eine Frage der Passung. Bielefeld: Wilhelm Bertelsmann Verlag.
- Stößel, D., 2007: Was halten Unternehmen von älteren Mitarbeitern. In: Loebe & Severing 2007, 117–129.
- Tempel, J & Ilmarinen, J., 2013: Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Herausgegeben von Marianne Giesert. Hamburg: VSA.
- Urban, H.J. & Pickshaus, K., 2012: Prekäre oder regulierte Flexibilität? Eine Positionsbestimmung. In: Badura et al. 2012, 29–38.
- Wanger, S., 2009: Altersteilzeit. Beliebt aber nicht zukunftsgerecht. IAB-Kurzbericht 8/2009.
- Zink, K. J, Kötter, W., Longmuß, J. & Thul, M. J. (Hg.) 2008: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. Berlin, Heidelberg: Springer.

Teil 1

Problemaufriss und Darstellung des verfolgten Lösungsansatzes im stradewari-Verbund

2 Leitideen der Rationalisierung und der demografische Wandel – Konzepte und Herausforderungen

Erich Latniak (Institut Arbeit und Qualifikation Universität Duisburg Essen – IAQ)

Ziel des folgenden Beitrags ist es, die Spannungsverhältnisse herauszuarbeiten, die unter Bedingungen des demografischen Wandels am Arbeitsmarkt durch die weitere Verfolgung der heute vorherrschenden betrieblichen Rationalisierungskonzepte in produzierenden Unternehmen entstehen bzw. verschärft werden können.

Rationalisierungskonzepte werden hier verstanden als allgemein anerkannte, zusammenhängende Begründungsmuster für den Einsatz bzw. die Nutzung konkreter Organisations- und Gestaltungsmaßnahmen in produzierenden Betrieben, die dazu beitragen sollen, ökonomisch erfolgreich(er) zu fertigen: Sie begründen die Erwartung, dass mit den umgesetzten Maßnahmen billiger, besser, schneller etc. produziert werden kann.¹ Ein umfassendes Rationalisierungsverständnis, wie es im Folgenden zugrunde gelegt wird, geht zudem davon aus, dass Arbeit durch Rationalisierung nicht nur produktiver wird, sondern dass damit auch eine physische und psychische Entlastung der Arbeitenden einhergehen kann – insgesamt „vernünftiger zu arbeiten“ ist das damit verbundene Ziel. Inwieweit dies jeweils bei der betrieblichen Umsetzung erreicht werden kann, ist jeweils von den betrieblichen Bedingungen und Aushandlungsprozessen abhängig.²

Rationalisierungskonzepte werden von den Unternehmen in Strategien, d. h. in konkrete Handlungspläne und Maßnahmen umgesetzt, um durch die gezielte Gestaltung betrieblicher Abläufe und Strukturen ihre Leistungsfähigkeit zu steigern und so anhaltenden ökonomischen Erfolg zu erreichen. Ausgehend von den vorhandenen technischen Möglichkeiten, dem verfügbaren Kapital und den nutzbaren Arbeitskraftpotenzialen suchen die Unternehmen nach Möglichkeiten, diese Faktoren profitabel umzusetzen; die konkreten betrieblichen Strategien bauen also auf einer ganzen Reihe von Voraussetzungen auf. Entsprechend werden Konzepte betrieblich nur in Ausnahmefällen „1:1“ umgesetzt, wie idealerweise etwa beim Neuaufbau einer Fertigung. Bestehende betriebliche Strukturen wirken für die weitere Entwicklung als Voraussetzung wie als Restriktion: Während etwa in den 1990er Jahren insbesondere über Gruppenarbeit diskutiert wurde und erste betriebliche Umsetzungsversuche gestartet wurden, haben viele Firmen gleichzeitig die technisch-basierten CIM-Vernetzungen umgesetzt (vgl. 2.1.2).

1 Zum Konzept-Begriff vgl. Czarniawska & Joerges 1996, 36 f.; Kirchner et al. 2008, 9 ff.

2 Vgl. u. a. Raehlmann 1997, 683 f.

Insofern besteht eine gewisse „Pfadabhängigkeit“ der Unternehmen, die z. B. durch Investitionen in bestimmte Anlagen oder Technologie gegeben ist. Betriebliche Rationalisierungsstrategien sind seitens der Unternehmen zwar wählbar, aber nicht beliebig, denn ein Wechsel der strategischen Ausrichtung ist mit erheblichen Kosten durch Neuinvestition oder ggf. Abschreibung der Altanlagen verbunden. Ein Umsteuern der Rationalisierungsstrategie erfolgt deshalb häufig schrittweise. Entscheidend ist hier, dass intern gangbare, überzeugende und Erfolg versprechende Lösungen gefunden werden. Häufig bleiben dabei aber Inkonsistenzen und Spannungsverhältnisse, die dann im alltäglichen Produktionsprozess zu bewältigen sind. In der Regel entstehen durch unterschiedlich breite und unterschiedlich konsequente Umsetzung wechselnder Konzepte über die Zeit „hybride“ Mischformen von Organisationsstrukturen und Prozessen in den Unternehmen, die Elemente bereits umgesetzter und Elemente neuer Rationalisierungsstrategien nicht immer bruchlos integrieren.³

Zudem ist davon auszugehen, dass sich betriebliche Rationalisierung heute nicht mehr allein auf ein einzelnes Ziel wie die Produktivitätssteigerung richten kann. Bedingt durch die sich ändernden Anforderungen in vielen Produktmärkten müssen sich die betrieblichen Rationalisierungsanstrengungen heute auf unterschiedliche Ziele richten, die sich teilweise widersprechen. So müssen häufig Produktivitätssteigerung, „Kundennähe“ (in Form von kundenspezifischen Anpassungen am Produkt), weitest gehende Termintreue, Lieferung des Produkts nach Kundenvorgaben (z. B. für Verpackung und Transport) und die Integration spezifischer Dienstleistungen bei der Lieferung und danach (Zertifikate, Tests, Montageaufgaben, Abnahmen etc.) gleichzeitig gewährleistet und die Produktion insgesamt darauf hin optimiert werden.

In der praktischen Umsetzung erzeugt diese Fokussierung zudem nichtintendierte Nebenfolgen, die zu Problemen führen und betrieblich weiterbearbeitet werden müssen. Die Nutzung der Spezialisierungsvorteile etwa, die mit F. W. Taylors Rationalisierungskonzept (vgl. 2.1.1) angestrebt wurde, führte in der praktischen Umsetzung z. B. zu Monotonie und in der Folge zu Motivations- und Gesundheitsproblemen bei den Werkern – und zu einer langen und intensiven Kritik dieser Rationalisierungskonzeption. Darüber hinaus musste bei der Umsetzung dieses Konzeptes die geteilte Arbeit wieder aufwändig koordiniert werden, was häufig mit erheblicher Bürokratisierung der Abläufe und Reibungsverlusten einherging.

Die betrieblichen Entscheidungssituationen werden also schon aus den genannten betriebsinternen Gründen hinreichend komplex. Rationalisierungsstrategien bewegen sich zudem aber immer in einem Rahmen, in dem unterschiedliche Märkte als beeinflussende Faktoren wirken und der gleichzeitig durch politische Regulierungen (z. B. zu Arbeitsschutz und Gesundheit) strukturiert ist. Wir unterscheiden dabei im Folgenden die Rationalisierungskonzepte und -strategien von langfristigen („säkularen“) Trends z. B. auf dem Arbeitsmarkt, wie dem demografischen Wandel, dem Trend zur Höherqualifizierung oder der steigenden Erwerbsbeteiligung von Frauen. Diese sind aus Sicht der Betriebe nicht steuerbar, die Unternehmen müssen sich aber jeweils auf sie einstellen. Vereinfacht lassen sich die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Rationalisierung mit der folgenden Abb. 1 veranschaulichen, die anhand der Unterscheidung der Sphären der Arbeitspolitik, nämlich einerseits der überbetrieblichen „politics of production“⁴ und andererseits der betrieblichen „politics in production“, die bestimmenden Faktoren für die Strukturierung und Gestaltung betrieblicher Produktionsprozesse darstellt. „Politics“ verweist dabei auf die Tatsache, dass diese Zusammenhänge interessengebunden strukturiert sind.

3 Vgl. u. a. Latniak 2006; 2007; ähnlich: Kuhlmann & Schumann 2010

4 Vgl. Burawoy 1983; Naschold 1984

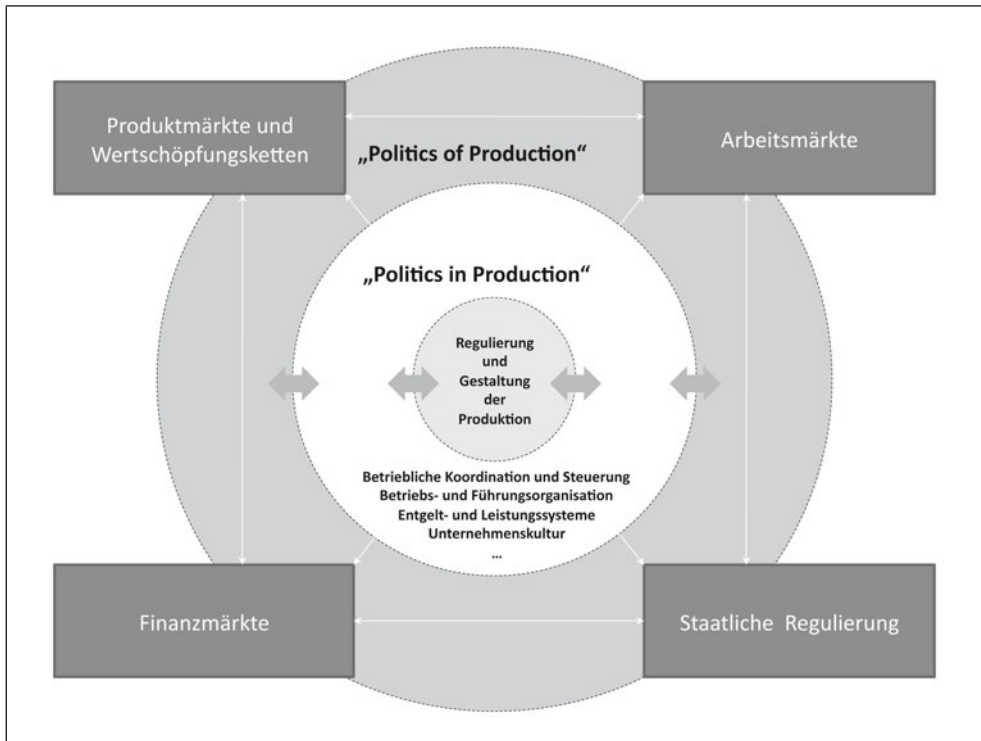


Abbildung 1: Sphären der Arbeitspolitik.

Die „politics in production“ (innere Kreissegmente) beschreiben den betrieblichen Bereich, in dem die Akteure versuchen, die Produktion ökonomisch möglichst erfolgreich zu organisieren. Für die überbetrieblichen „politics of production“ (äußeres Kreissegment) lassen sich zunächst vier prägende Faktoren unterscheiden. Dies sind neben den Produktmärkten bzw. Wertschöpfungsketten (mit Kunden und Zulieferern) die Finanzmärkte und die sich regional unterscheidenden Arbeitsmärkte sowie die staatliche Regulierung (z. B. zu Arbeits- und Gesundheitsschutz). Diese folgen jeweils eigenen Regeln bzw. Gesetzmäßigkeiten, die für die Gestaltung und Ausrichtung der Produktion und deren Rationalisierung berücksichtigt werden müssen. Betriebliche Rationalisierungsstrategien sind damit die Wege, wie Unternehmen die unterschiedlichen Anforderungen aus den vier Bereichen auf Basis des jeweils verfügbaren Kapitals, der technischen Möglichkeiten und aufgebauten Produktionskapazität sowie der Kompetenzen der Beschäftigten ökonomisch optimal umzusetzen versuchen. Die Rationalisierungskonzepte sind dafür quasi eine „Landkarte“ in Form von Prinzipien, an denen sich betriebliche Akteure orientieren können. Rationalisierungskonzepte sind also Hilfsmittel und geben Orientierungen, indem sie die angesprochene Entscheidungskomplexität durch das Fokussieren bestimmter zentraler Erfolgsfaktoren vereinfachen und praktisch handhabbar machen.

Dabei gibt es aber nicht die „eine“ optimale Lösung. Die betrieblichen Strategien werden auf Basis von Interpretationen der wahrgenommenen Rahmenbedingungen entwickelt. Es ist deshalb davon auszugehen, dass die Unternehmen und Akteure die Möglichkeit haben, sich mit unterschiedlichen möglichen Strategien und Vorgehensweisen zu positionieren, um ökonomisch und hinsichtlich ihrer Rationalisierungsziele erfolgreich zu sein. Dies ist von

den jeweiligen Bedingungen und Ressourcen, aber auch von den Präferenzen und der Wahrnehmung der Situation im Einzelfall abhängig. Das konkrete Handeln macht den Unterschied aus. An diesem Punkt kommen die Rationalisierungskonzepte ins Spiel, die beanspruchen, für solche Situationen Entscheidungshilfen zu geben.

Hier werden unterschiedliche Schwerpunkte und Akzente gesetzt. Die produzierenden Unternehmen in Deutschland konzentrieren sich nach einer aktuellen Untersuchung überwiegend auf die Entwicklung neuer Produkte (79 Prozent der befragten Unternehmen) sowie auf die Verbesserung der technischen Prozesse (71 Prozent), während neue organisatorische Konzepte bei etwas über einem Viertel der Unternehmen im Vordergrund stehen – gefragt wurde jeweils nach dem wichtigsten Innovationsfeld.⁵ Der Schluss liegt deshalb nahe, dass in der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen zunächst technische Prozesse strukturiert werden und daraus abgeleitet der Arbeitseinsatz gestaltet wird.

Diese Beobachtung ist der Ansatzpunkt für die folgenden Überlegungen: Der demografische Wandel ist ein von den Unternehmen kaum gestalt- oder steuerbarer Trend auf dem (aus betrieblicher Sicht externen) Arbeitsmarkt, der zunehmend Probleme bereitet. Die Frage ist zunächst, inwiefern Unternehmen über geeignete Orientierungen auf konzeptioneller Ebene verfügen können, um auf diese spezifische Problemlage angemessen reagieren zu können.

Im folgenden Abschnitt 2.1 wird deshalb ein Überblick gegeben über unterschiedliche Rationalisierungskonzepte, die in den vergangenen Jahren propagiert wurden, sowie über die damit verbundenen Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen. Vor diesem Hintergrund wird dann (in Abschnitt 2.2) diskutiert, welche besonderen Herausforderungen die betrieblichen Effekte des demografischen Wandels erzeugen, wenn die jeweiligen Konzepte auch zukünftig und unter sich ändernden Rahmenbedingungen insbesondere des Arbeitsmarkts weiterverfolgt werden.

2.1 Überblick über Rationalisierungskonzepte

In diesem Teil werden die leitenden Vorstellungen für die Strukturierung und Gestaltung industrieller Produktionsprozesse, wie sie in Deutschland etwa seit der Mitte des vergangenen Jahrhunderts entwickelt, propagiert und genutzt wurden, im Überblick skizziert. Bei der Darstellung der unterschiedlichen Logiken der Rationalisierungskonzepte werden Fragen von Herrschafts- und Machtaspekten, der betrieblichen Demokratisierung⁶ oder der individuellen Interessen und betrieblichen Mikropolitik⁷, die für die praktische Umsetzung von entscheidender Bedeutung sind⁸, nur ansatzweise berücksichtigt. Der Anspruch dieses Abschnitts ist eingeschränkter: Es geht zunächst um die Prinzipien und Leitlinien der Konzepte, um die Verdeutlichung einiger notwendiger Erfolgsvoraussetzungen und -bedingungen und um die immanenten Widersprüche und Grenzen der jeweiligen Konzepte. Dabei werden wichtige Aspekte der Diskussion ausgewählt, eine detailliertere Darstellung der Rahmenbedingungen würde zu umfangreich. Um die praktischen Effekte der Konzepte zumindest zu illustrieren, die bei der Umsetzung in betriebliche Praxis entstanden sind, werden verfügbare Daten zu bestimmten, für die Konzepte charakteristischen Instrumenten und deren Nutzung genannt.

5 Vgl. Som & Jäger 2012

6 Vgl. Fricke & Wagner 2012

7 Vgl. Ortman 1988

8 Vgl. Lehdorff 2006

2.1.1 Arbeitsteilung und Taylorismus

Das tayloristische Konzept der Rationalisierung wurde seit dem Ende des 19. Jahrhunderts für die industrielle Produktion immer bedeutender. Taylor ging arbeitspolitisch davon aus, dass das Vertrauen des Managements wie der Arbeiter in die „unparteiische“ und „unzweifelbare“ wissenschaftliche Festlegung der Arbeitserfordernisse und -bedingungen zu gemeinsamem Nutzen und Wohlergehen führen würde.⁹ Die Methoden und Instrumente der wissenschaftlichen Betriebsführung, also z.B. die Festlegung der Bewegungsfolgen und des Zeitbedarfs, waren für ihn durchaus veränderbar. Dennoch spielt insbesondere die Arbeitsteilung eine zentrale Rolle: Zusammenhängende Fertigungsprozesse werden („horizontal“) in Einzelschritte zerlegt, diese dann an einzelnen Arbeitsplätzen zusammengefasst und von einem darauf spezialisierten Werker ausgeführt. Durch diese Spezialisierung können gegenüber einer handwerklich-integrierten Fertigung erhebliche Leistungsgewinne erzielt werden, was mit verkürzten Produktionszeiten und einem erhöhten Output je Zeiteinheit einhergeht. Auf diese Weise lassen sich insbesondere bei verbesserter technischer Unterstützung bis hin zur Vollautomatisierung „economies of scale“ („Skalenvorteile“) nutzen.¹⁰

Die Spezialisierung bedingt allerdings, dass die geteilte Arbeit koordiniert und in ihren Ergebnissen wieder zusammengeführt werden muss, um die beabsichtigten Effekte tatsächlich zu erzielen. In Taylors Konzept ist das die Aufgabe spezialisierter Planer („vertikale Arbeitsteilung“), die die Fertigungsplanung und Koordination, letztlich auch die Kontrolle des Outputs übernehmen. Ziel dieser Trennung von Planung und Ausführung der Arbeit ist es, eine „bestmögliche“ Form der Produktion einzuführen, wozu wissenschaftliche Methoden wie z. B. Bewegungsstudien genutzt werden sollen.

Der Fokus dieses Rationalisierungskonzepts lag entsprechend auf der leistungsoptimalen Anlage der jeweils einzelnen Arbeitsplätze. Aufwand und Arbeitseinsatz sollten so vermindert, unnötige Arbeit – hier in erster Linie verstanden als überflüssige Bewegung und individuelle Planungszeiten – beseitigt werden. Die zentrale Planung machte entsprechende Vorgaben und steuerte den Material- und Produktionsfluss. Dabei wurden die Fertigungszeiten ermittelt, die dann als Vorgabezeiten gesetzt wurden („Leistungsnormierung“) und auf die die Planung der Personalkapazität aufbaute. Mit dieser Leistungsnormierung wurde sozusagen die betriebliche „Normalleistung“ definiert. Es wäre nicht ohne gesundheitlichen Verschleiß und soziale Folgeprobleme möglich, den Beschäftigten dauernd Höchstleistung abzuverlangen.¹¹ Diese Spannung zwischen maximaler Leistungserbringung und dem langfristigen Erhalt der Voraussetzungen der Leistungsfähigkeit wurde schon von Taylor selbst gesehen und thematisiert. Er strebte danach, eine „angemessene Tagesleistung“ zu finden, die jahrelang ohne körperlichen und seelischen Schaden erbracht werden könne.¹²

Eine Standardisierung der Produkte ist auf Konzeptebene für die Fertigung großer Stückzahlen und die Nutzung der „Skalenvorteile“ eine weitere notwendige Voraussetzung. Dies erleichtert es, bei entsprechender Automatisierung bzw. Technisierung der jeweiligen Produktionsschritte die produzierten Stückzahlen mit entsprechendem Kapitaleinsatz noch weiter zu steigern. Ein naheliegender Weg der Umsetzung dieses Rationalisierungskonzepts ist eine getaktete Fließfertigung, bei der möglichst wenig Rüstzeiten und Zwischenlager entstehen.

9 Vgl. insgesamt dazu Taylor 1913/1995, XXIV.

10 Vgl. Babbage 1999; Taylor 1913/1995; Brödner 2002, 505ff.

11 Vgl. aus dieser Zeit: Bund-Verlag 1952; sowie insges. Schmiede & Schudlich 1997; Moldaschl 1997; Raehlmann 1997

12 Vgl. Taylor 1993/1995, 42 u. 58. Für diesen Quellenhinweis danke ich den Kollegen aus dem Projekt

Mit Blick auf die Arbeitskräfte in diesem Rationalisierungskonzept lässt sich zunächst festhalten, dass Taylor sein Konzept bezogen auf die Situation des US-Arbeitsmarkts in der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg entwickelt hatte. Die unterschiedlich qualifizierten Arbeiter, die damals auf dem dortigen Arbeitsmarkt verfügbar waren, waren teilweise Einwanderer in erster oder zweiter Generation und brachten teils nur geringe handwerkliche Vorkenntnisse mit. Die Fluktuation der Beschäftigten war vermutlich in dieser Zeit erheblich. Die Standardisierung der Aufgaben und die kurze Einarbeitungszeit lösten die damit verbundenen Probleme der Produktion quasi nebenbei: Die Tätigkeiten waren so gestaltet, dass jeder Ungeübte sie nach kurzer Einarbeitung erledigen konnte. Spezifische Kompetenzen wurden nicht vorausgesetzt. Eine Reduzierung der betrieblichen Personalkosten als wesentlicher Kostenfaktor war dabei immer im Blick und konnte auf Grundlage dieser arbeitswirtschaftlichen Grundlagen systematisch vorangetrieben werden: „Teure“ Spezialisten übernahmen die planerischen und gestaltenden Aufgaben; sie koordinierten eine große Zahl relativ „billiger“ Arbeiter, die auszuführen hatten, was ihnen gesagt wurde.

Die tayloristischen Grundprinzipien der Arbeitsteilung wurden vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg in Deutschland sukzessive umgesetzt. Hier waren, getrieben durch die Nachfrage nach Konsumgütern und Autos in den 1950er Jahren, gute Entwicklungsmöglichkeiten für eine industrielle Massenproduktion und damit für die Nutzung von „economies of scale“ (Spezialisierungsvorteile durch große Stückzahl) gegeben. (West-)Deutschland verfügte damals allerdings über ein erhebliches Potenzial an handwerklich geschulten Fachkräften, ergänzt durch „Heimatvertriebene“, die nach Kriegsende in den Westen gekommen waren. Zudem wurden Arbeitskräfte aus dem Landwirtschaftsbereich durch die höheren Löhne in die prosperierenden Bereiche der industriellen Fertigung geholt.¹³ Diese Voraussetzungen führten zu einer spezifischen Übernahme der Rationalisierungsprinzipien in unterschiedlichen Teilbranchen, wobei zu vermuten ist, dass in vielen Unternehmen ein in diesem System kaum nutzbarer „Kompetenzüberhang“ vorhanden war.

Die Grenzen dieses Rationalisierungskonzepts wurden in der Umsetzung allerdings ebenfalls deutlich. Durch die Trennung von Planung und Ausführung entstand eine gewisse Bürokratie, die für den Koordinationsbedarf zuständig war. Dies bot Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für gut qualifizierte Facharbeiter, die so in den Angestelltenstatus wechseln konnten, was wiederum eine spezifisch deutsche Entwicklung war. Durch die hierarchisch-funktionale Entscheidungsstruktur, die mit entsprechenden Führungskonzepten bewältigt werden sollte¹⁴, entstanden aber vergleichsweise lange Entscheidungs- und Informationswege, die einer schnellen und flexiblen Reaktion auf wechselnde Markt- oder Kundenanforderungen entgegenstanden. „Lieferfähigkeit“ wurde vor diesem Hintergrund zu einer wichtigen Zielgröße. Um diese zu gewährleisten, wurde in vielen Unternehmen auf die Integration vorbereitender Produktionsstufen und -schritte gesetzt, denn eine zeit- oder gar taktgenaue Zulieferung durch externe Zulieferer war in dieser Zeit kaum umsetzbar. Stattdessen wurden interne Pufferlager zwischen den einzelnen Fertigungsstufen aufgebaut, um auch in unvorhergesehenen Situationen lieferfähig zu bleiben oder bei Bedarf für Kunden Sonderanfertigungen realisieren zu können. Damit wurde aber gleichzeitig Kapital in erheblichem Umfang gebunden, was zu Liquiditätsproblemen bei schleppendem Produktabsatz führen konnte.¹⁵

13 Vgl. Lutz 1984; Kern & Schumann 1984, 55ff. für die Automobilindustrie

14 Zum sogenannten „Harzburger Modell“ vgl. Kieser 1993, 92

15 Vgl. Bosch et al. 2005