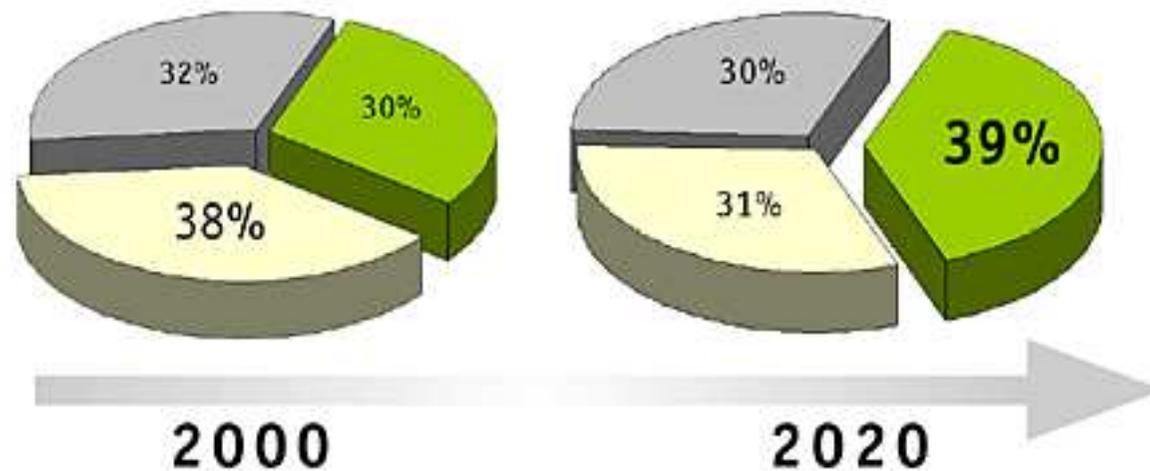


# **Tarifpolitische Gestaltungsoptionen des demografischen Wandels in der Ernährungswirtschaft**

# Die Herausforderungen des demografischen Wandels sind in den Betrieben angekommen



Anteil der jeweiligen Altersgruppe an der Erwerbsbevölkerung in %. Quelle: Statistisches Bundesamt

■ 20- bis 34-jährige ■ 35- bis 49-jährige ■ 50- bis 64-jährige

# Herausforderungen in den Betrieben – Gestaltungsauftrag der NGG

- In den nächsten Jahren wird die Zahl der älteren erwerbsfähigen Menschen überdurchschnittlich steigen.
- Die geburtenstarken 1950er und 1960er-Jahrgänge werden bis 2020 vollständig zu den über 50-Jährigen gehören.
- Die Zahl der unter 50-Jährigen nimmt im gleichen Zeitraum ab.

# Belastende Arbeitsbedingungen - Zunehmende Entgrenzung von Arbeit

- Die zunehmende Entgrenzung von Arbeit belastet die Gesundheit der Beschäftigten in der Ernährungswirtschaft.
- Fast drei Fünftel der Beschäftigten in der Ernährungswirtschaft arbeiten regelmäßig zwischen 18 und 23 Uhr und jeder Dritte leistet zudem regelmäßig Nachtschichten. 44 Prozent arbeiten regelmäßig am Wochenende.
- 72 Prozent der Beschäftigten arbeiten mehr Stunden als vertraglich vereinbart bzw. sie leisten Überstunden.
- 58 Prozent der Beschäftigten sagen, dass sie unter Zeitdruck arbeiten.

# und die Folgen...



- Der Anteil der Beschäftigten, die gesundheitlich angeschlagen sind, nimmt deutlich zu. Dieses gilt auch für die Zahl der Langzeiterkrankten. Und dieses ist nicht nur ein Problem einer wachsenden Zahl älterer Beschäftigter.
- Hoher Stress und hohe physische und psychische Arbeitsbelastungen, u.a. durch Schichtarbeit.
- Es wird Nachwuchs benötigt, um die Alten zu entlasten, die Nachfolge zu planen und den Altersdurchschnitt zu senken.
- Alters- und altersgerechte Führungskompetenzen müssen dringend entwickelt werden.

## Final geht es um 3 Fragestellungen:

- Wie können die Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass die Beschäftigten in der Ernährungswirtschaft gesund alt werden können?
- Wie können Wege gefunden werden, um die schon belasteten älteren Arbeitnehmer weiterzubeschäftigen?
- Wie sehen Konzepte zur Flexibilisierung der Übergänge aus, die einen armutsfesten Ausstieg aus dem Berufsleben ermöglichen?
- Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um das Durchschnittsalter der Belegschaften zu senken?

# Die Fragen sind nicht neu!

- Vor 30 Jahren hat NGG gegenüber der Politik und den Arbeitgebern in der Ernährungswirtschaft den Generationenvertrag thematisiert: Die Älteren früher nach Hause schicken und den Jungen eine Beschäftigungschance zu eröffnen.
- Der Gesetzgeber hat diese Forderung mit der Einführung der Vorruhestandsregelung aufgegriffen.
- In hunderten von Tarifverträgen haben wir Regelungen zur Einführung von Vorruhestands- und später von Altersteilzeitregelungen für die Beschäftigten in der Ernährungswirtschaft durchgesetzt.
- Diese Regelungen wurden von vielen Betrieben dazu genutzt, ältere Kolleginnen und Kollegen, die nicht mehr konnten sozialverträglich aus den Betrieben und zu Lasten der Sozialsysteme herauszubringen.

# Veränderungen in der Rentengesetzgebung

- Mit dem Wegfall einer Vielzahl flexibler Ausstiegsregelungen in Rente und dem Anheben des gesetzlichen Renteneintrittsalters, ist das Problem „Arbeiten bis zum Umfallen - wer nicht mehr kann, wird nicht mehr gebraucht“ nicht behoben worden.
- Mit den Folgen krankmachender Arbeitsbedingungen werden jetzt viele Beschäftigte alleingelassen, und zwar sowohl im Hinblick auf ihren gesundheitlichen Zustand als auch im Hinblick auf ihre Einkommenssicherung im Alter.

# Ziele eines Demografie-Tarifvertrages in der Ernährungswirtschaft

- Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung
  - Wir wollen, dass unsere Kolleginnen und Kollegen gesund alt werden und sich während ihres gesamten beruflichen Lebens entwickeln können.
  - Wir wollen, dass die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit unserer älteren Kolleginnen und Kollegen erhalten wird, im dem ihre Erfahrung wertgeschätzt, ihre Gesundheit gefördert und ihre Kompetenzen weiterentwickelt werden.
- Auf dem Punkt gebracht: Wir wollen die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in den Betrieben humaner gestalten!

# Ziele eines Demografie-Tarifvertrages

- Schaffung von Beschäftigungschancen für leistungsgewandelte Arbeitnehmer und Optionen eines beruflichen Ausstiegs.
  - Wir wollen, dass unseren Kolleginnen und Kollegen, die gesundheitlich angeschlagen sind adäquate Beschäftigungsmöglichkeiten angeboten werden.
  - Wir wollen, dass gleichzeitig die Wahlmöglichkeiten eines flexiblen beruflichen Übergangs in Rente erweitert werden.

# Ziele eines Demografie-Tarifvertrages

- Sicherung zukünftiger Fachkräftebedarfe.
  - Wir wollen mit attraktiven Ausbildungsmöglichkeiten, Übernahme und Entwicklungsmöglichkeiten gute Beschäftigungsmöglichkeiten für junge Menschen schaffen.
  - Wir wollen u.a. mit einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung die Beschäftigungsbedingungen in der Ernährungswirtschaft verbessern.

# Den Gesetzgeber nicht aus der Pflicht lassen

- Der Gesetzgeber hat es in den letzten Jahren zugelassen, dass sich prekäre Beschäftigungsverhältnisse ausdehnen konnten:
  - Leiharbeit
  - Werkverträge
  - befristete und sozialversicherungsfreie Beschäftigungsverhältnisse

Damit ist die Arbeitswelt nicht humaner geworden. Das Gegenteil ist der Fall. Die Folgen sind überdeutlich u.a. in der Schlachtindustrie zu sehen.

- Und: die Folgen der Sozial- und Rentenpolitik der letzten zehn Jahre können allenfalls teilweise durch unsere Tarif- und Betriebspolitik verändert werden.

# Tarifpolitische Handlungsebenen im Rahmen von Demografie-TV

- Regelung individueller Ansprüche  
(z.B. die Möglichkeit, zeitnah von Vollzeit in Teilzeit wechseln zu können – und umgekehrt)
- Regelungen zur Erweiterung von Mitbestimmungsrechten unserer Betriebsräte
- Kollektivrechtliche Regelungen zur Schaffung von Finanzierungsregelungen  
(z.B. zur Finanzierung von Übergängen in Rente)

# Gestaltung und Maßnahmen eines Demografie-Tarifvertrages -> Übersicht

- Demografie - Analyse
- Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung
- Vereinbarkeit von Arbeit und Leben
- Flexibilisierung der Übergänge in Rente
- Humane Arbeitsgestaltung
- Führung und Wertschätzungskultur
- Personalplanung und Personalgewinnung
- Gesundheitsförderung
- Personalentwicklung, Weiterbildung, ‚Lebenslanges Lernen‘.

# Demografie – Analyse – Grundlage der Personalarbeit

- Altersstrukturanalyse  
konzernweite Standort- und funktionsbereichsbezogene  
Analyse der Altersstruktur
- Qualifikationsanforderungen und -bedarfe  
Welche Arbeitskräfte mit welchen Qualifikationsanforderungen werden in Zukunft benötigt?
- Systematische Analyse betrieblicher Belastungsfaktoren und -situationen

# Umfassende Belastungs- und Gefährdungsanalyse

- Ermittlung aller(n)skritischer Tätigkeiten, Gefährdungen und Anforderungen an bestehenden und geplanten Arbeitsplätzen, Produktionsanlagen und Maschinen.
- Umfassende Analyse der physischen und psychischen Gefährdungen bzw. Belastungen aus der
  - Arbeitsorganisation,
  - Arbeitsmittel-, Arbeitsplatz- und Arbeitsverfahrensgestaltung,
  - Arbeitsumgebung (physikalisch, chemisch, biologisch).

# Zusammenwirken von Tarifvertrags- und Betriebsparteien

- In einem Demografie-Tarifvertrag werden die Anforderungen an eine umfassende Analyse beschrieben und den Zeitpunkt festgelegt, bis wann die Ergebnisse vorliegen müssen .
- Die Tarifvertragsparteien vereinbaren die Einsetzung einer aus den Betriebsparteien zu besetzende paritätische Kommission, die mit der Ableitung notwendiger Maßnahmen beauftragt wird.
- Entscheidend ist aber die Umsetzung der Maßnahmen und die Bereitstellung von Budgets zur Finanzierung dieser Maßnahmen, u.a. zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung.

# In der Arbeitszeitpolitik verfolgen wir zwei Ziele:

- Arbeitszeiten zu vereinbaren, die individuelle Zeitsouveränität beinhalten und die Balance zwischen Arbeit und Leben fördern.
- Arbeitszeiten zu vereinbaren, die gesundheitsförderlich und altersgerecht sind, und damit Leistung und Arbeit wieder ein gesundes Maß geben.

# Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung

- Die Arbeitszeiten stärker an den Wünschen der Beschäftigten ausrichten:

unabhängig davon, ob sie Familienaufgaben übernehmen, sich weiterqualifizieren, früher aus dem Erwerbsleben aussteigen oder nach jahrzehntelanger belastender Schichtarbeit die Arbeitszeit reduzieren wollen!

# Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung (Forts.)

- Eine familienfreundliche Arbeitswelt schaffen: alle Beschäftigten müssen sich sowohl Beruf und Karriere als auch der Familie, der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Personen widmen können.
- Die Möglichkeit, zeitnah von Vollzeit auf Teilzeit wechseln zu können und umgekehrt.
- Teilzeitbeschäftigten nicht benachteiligen, insbesondere bei der beruflichen Weiterentwicklung.
- Arbeitszeiten müssen planbar sein und damit auch die Freizeit.
- Begrenzung der Arbeitszeitdauer (weniger Mehrarbeit), Minimierung vereinbarkeitsfeindlicher Arbeitszeiten (am Wochenende, am Abend).

# Humane Arbeitsgestaltung

- Altersgerechte Arbeitsgestaltung
  - Erweiterung des Spektrums altersgerechter Schichtsysteme,
  - Ausgestaltung eines Rechtsanspruchs für Schichtarbeiter auf einen Tag-Schicht-Arbeitsplatz ,
  - Regelung von Schichtfreizeiten,
  - Verwirklichung eines Rechtsanspruchs auf einen Tätigkeits- und Belastungswechsel,
  - Bildung altersgemischter Teams.

# Humane Arbeitsgestaltung

- Alternsgerechte Arbeitsgestaltung
  - ergonomische Gestaltung der Schichtpläne,
  - mehr Pausen,
  - Reduzierung der Nachtarbeit,
  - Tätigkeitswechsel,
  - Erweiterung bestehender Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortung,
  - Einführung alternsgerechter Gruppenarbeitsprozesse.

# Führung und Wertschätzung

- Unternehmens- und Führungskultur
- Einleitung eines Prozesses zur unternehmensweiten Einführung alters- und altersgerechter Unternehmens- und Führungsgrundsätze durch die Betriebsparteien unter aktiver Einbindung der Belegschaften.
- Ein an den Menschen ausgerichtetes Führungsverhalten von Vorgesetzten mit Führungskompetenzen basierend auf:
  - eine offene und beteiligungsorientierte Kommunikation,
  - Entwicklung einer Kultur des ‚Lebenslangen Lernens‘,
  - Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten auch für ältere Mitarbeiter,
  - eine positive Einstellung gegenüber dem Alter,
  - Entwicklung einer generationsübergreifenden Führungskultur,
  - eine von Akzeptanz, Toleranz und Wertschätzung geprägte Führungskultur,
  - sowie die Kommunikationsfähigkeit und Fähigkeit zur individuellen Arbeitsplanung.

# Führung und Wertschätzung

## - Führungskonzepte entwickeln / weiterentwickeln

- Entwicklung bzw. Weiterentwicklung betrieblicher alters- und altersgerechter Führungskonzepte und -kompetenzen durch die Betriebsparteien.
- Führungskonzepte sind stärker an den Lebensphasen der Beschäftigten auszurichten u.a. durch:
  - die alters- und altersgerechte Gestaltung der Arbeitszeit (u.a. Ältere in der Schichtarbeit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Pflege und Beruf, Weiterbildung),
  - die Arbeitsorganisation (Bildung und Anleitung altersgemischter Teams und die Förderung des Wissenstransfers) ,
  - der Arbeitsgestaltung (Schaffung altersgerechter Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze).

# Personalplanung und -gewinnung

- Ausbildung intensivieren
  - Übergang Schule und Beruf
  - Ausbildungsquote erhöhen
  - Lernschwächere Jugendliche ausbilden
  - Ausbilder weiterbilden
- Übernahme
  - Unbefristete Übernahme zur Regel machen
- Personalentwicklung
  - Sicherung zukünftiger Fachkräftebedarfe durch Förderung von Fort- und Weiterbildung und berufsbegleitender Studiengänge

# Personalentwicklung, Weiterbildung, ,Lebenslanges Lernen‘

- Personalentwicklung
  - Einführung von Entwicklungsgesprächen
  - Aufstellen einer Qualifikationsmatrix mit den Soll-/Ist-Profilen der Arbeitsplätze
  - Aufstellen von Entwicklungsplänen für bildungsbenachteiligte Mitarbeiter
- Weiterbildung Älterer
  - Erhöhung des Weiterbildungsanteils (Quote) und spezifische Weiterbildungsangebote für Ältere
- Regelung individueller Weiterbildungsansprüche und Finanzierungsmöglichkeiten
- Steigerung der Attraktivität für junge Fachkräfte

# Flexibilisierung der Übergänge in Rente

- Erweiterung flexibler Übergangsregelungen in Rente
  - Teilzeitarbeit für Ältere (schrittweise Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit) mit (teilweisen) Lohnausgleich und Ausgleich rentenmathematischer Nachteile durch erhöhte Rentenversicherungsbeiträge,
  - Teilzeitarbeit und Teilzeitrente – Aufstockung des Einkommens auf 85 Prozent des letzten Nettolohns und Ausgleich rentenmathematischer Nachteile durch erhöhte Rentenversicherungsbeiträge.
- Finanzierung eines Rechtsanspruchs durch Aufbau einer Fond- und/oder Brückenrentenlösungen.

# Alter(n)sgerechte Lösungen einer humanen Arbeitswelt

- Auf Initiative von NGG und mit Förderung durch die ‚Initiative Neue Qualität der Arbeit ([www.inqa.de](http://www.inqa.de))‘, werden gegenwärtig in 12 Betrieben von den Betriebsparteien, Beratern und Experten alter(n)sgerechte Lösungen entwickelt.
- Ziele:
  - Transfer von Beispielen guter Praxis in die Gesamtbranche
  - Impulse für unsere weitere betriebs- und tarifpolitische Arbeit

# Themen und Fragestellungen (Auswahl)

- Entwicklung bzw. Weiterentwicklung altersgerechter Schichtsysteme
- Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle, die die Zeitsouveränität der Beschäftigten fördern
- Systematische Analyse arbeitsplatzbezogener Belastungen und Entwicklung von Handlungsoptionen
- Systematische Planung von Tätigkeits- und Belastungswechsel in hoch belasteten Arbeitsbereichen
- Entwicklung von Konzepten eines flexibleren Übergangs in Rente

# NGG ist auf dem Weg

- Der NGG – Gewerkschaftstag im November 2013 wird ein klares Signal an die Mitglieder und Betriebsräte senden:
- ‚Wir wollen den demografischen Wandel tarif- und betriebsspolitisch gestalten!‘
- Dazu bereiten wir zahlreiche Branchen- und betriebliche Initiativen vor.

Vielen Dank für die  
Aufmerksamkeit!!



Peter Dunkel

Tel. 040 38013 – 136

Mobil: 0175 436 9579

Email: [hv.industriepolitik@ngg.net](mailto:hv.industriepolitik@ngg.net)