

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 047 · Mai 2025 · Hans-Böckler-Stiftung

GESUNDHEITSPROGRAMM: GEZIELT, STRATEGISCH & LANGFRISTIG (2025)

Porträt über gesundes Arbeiten im Alter in den Vereinigten Schmirgel- und Maschinen-Fabriken (VSM)

Rolf Paprotny

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Ältere Beschäftigte werden heute von allen Seiten heftig umworben, besonders von Arbeitgebern, ihren Verbänden und von der Politik. Doch wie sieht es in den Unternehmen aus? Können Beschäftigte überhaupt ihre jetzige Tätigkeit ohne Einschränkungen bis zum Rentenalter ausüben?

Die Vereinigte Schmirgel- und Maschinen-Fabriken AG (VSM) gehört zur Chemieindustrie. Diese Branche galt einst als *die* Altersteilzeitbranche schlechthin, da sie dieses Instrument mehr als 25 Jahre lang besonders intensiv nutzte. In ihren Unternehmen prägten unter 40-Jährige das Bild, während ältere Beschäftigte und insbesondere über 60-Jährige kaum zu sehen waren. Doch diese Zeiten endeten nach dem 31. Dezember 2009 mit dem Auslaufen der staatlichen Förderungen

Heute geben die Babyboomer den Takt vor, also die geburtenstarken Jahrgänge zwischen 1962 und 1972. Für den Arbeitsmarkt hat diese Entwicklung ernste Folgen, denn das Potenzial an Erwerbspersonen wird zukünftig stark sinken. Bereits heute ist die Alterung in vielen Unternehmen deutlich spürbar. VSM stellt sich diesem Druck und setzt u. a. auf ein breites Gesundheitsangebot, ergonomisch und sicher gestaltete Arbeitsplätze, Abwechslung in der Arbeitsorganisation und lebenslanges Lernen.

Wir porträtieren, wie betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebs- und Personalrätinnen und -räte zu Wort, ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen aus den Gewerkschaften.

Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Porträt: Sina Swaczyna
betriebsvereinbarung@boeckler.de



Die Vereinigte Schmirgel- und Maschinenfabriken AG stellt qualitativ hochwertige Schleifmittel auf flexibler Unterlage her für Industrie, Fachhandwerk und Fachhandel sowie für eine Vielzahl von Anwendungen, deren Kennzeichen eine hervorragende Oberflächenqualität, hoher Materialabtrag und lange Standzeiten sind. Das Unternehmen ist weltweit tätig. Es besitzt 8 Tochtergesellschaften u. a. in den USA und in Ungarn, die zu 100 Prozent in ihrem Besitz sind; Beteiligungen an weiteren 4 Gesellschaften und rund 60 Exportpartner auf allen Erdteilen. Seit der Gründung im Jahr 1864 ist Hannover-Hainholz der Sitz des Unternehmens.

VSM beschäftigt rund 800 Mitarbeitende weltweit; am Standort Hannover-Hainholz sind es seit Jahren gleichbleibend knapp 500. Jedes Jahr bildet das Unternehmen zwischen 12 und 16 junge Menschen aus in den Berufen Industriemechaniker/in, Elektroniker/in für Betriebstechnik, Fachlagerist/in, Maschinen- und Anlagenführer/in, Industriekaufmann/-frau und Fachinformatiker/in. Eine Chance im Unternehmen haben auch Jugendliche ohne oder mit schlechtem Schulabschluss. In Projekten wie „Fit für die Ausbildung“ können sie ihre fehlende Schulbildung nachholen und sich über ein Praktikum für eine Berufsausbildung qualifizieren. Ungelernte stellt VSM nicht mehr ein, gesucht sind Fachkräfte. Wie in anderen Unternehmen herrscht ein Trend zur Höherqualifizierung.



„In der heutigen Zeit ist es wichtig, motivierte Mitarbeiter zu bekommen, die arbeiten wollen. Sollte dann eine Qualifikation fehlen, qualifizieren wir.“ Rena Benthin, Personalratsreferentin für Gesundheit und Soziales

1 Ausgangslage, Ziel und Strategie

Der Altersdurchschnitt der VSM-Mitarbeitenden liegt bei über 45 Jahren, Tendenz deutlich steigend. Spielte noch vor 10 Jahren die Altersgruppe der über 60-Jährigen keine Rolle, muss sich das Unternehmen heute auf das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge, der „Babyboomer“, einstellen – nicht zuletzt, weil die Altersgruppe der 50- bis 59-Jährigen inzwischen das Bild des Chemieunternehmens mit allen Konsequenzen prägt: Ihre Schlüsselqualifikationen müssen rechtzeitig ersetzt, Nachwuchskräfte angeworben und ältere Beschäftigte länger im Hause gehalten werden.

Das Wegfallen der großzügigen Vorruhestandsregelungen hat das Rentenzugangsalter im Unternehmen deutlich erhöht. Die große Mehrheit der Beschäftigten arbeitet heute bis dicht an das reguläre Rentenalter, aber nur eine Minderheit scheidet mit der gesetzlichen Regelaltersgrenze aus – sie liegt inzwischen bei 66 Jahren. Die Rente mit 63 Jahren nach 45 Berufsjahren ist ein Weg des früheren Abgangs, häufiger ist das Lebensarbeitszeitkonto. In einer Betriebsvereinbarung des Unternehmens ist geregelt, dass der jährliche Demografiebetrag von inzwischen 750 Euro in ein Langzeitkonto fließt. Jede und jeder Beschäftigte kann darüber hinaus Zeitguthaben, Altersfreizeiten, Mehrarbeit und Mehrarbeitszuschläge, tarifliche Urlaubsansprüche, tarifliche Zulagen und

Zuschläge sowie bis zu 10 Prozent des kalenderjährlichen Tarifentgelts in das Langzeitkonto einbringen. Der Charme des Instruments ist seine Flexibilität. Beschäftigte entscheiden selbst darüber, welche Ansprüche sie einsetzen wollen, um früher in Rente gehen zu können – und das nutzen viele.

In Teilzeit arbeiten nur wenige ältere Beschäftigte, obwohl es vom Unternehmen beworben wird. Viele über 60-Jährige wollen nicht, andere können nicht auf ihr Vollzeitgehalt verzichten. Laut dem Betriebsratsvorsitzenden Jan Tegtmeier versuchen sie, ihre Arbeit „hinzubekommen“, nicht immer zum Besten ihrer Gesundheit. Mit dem Wegfallen der Hinzuverdienstgrenze bei vorgezogener Altersrente will ihnen der Betriebsrat gemeinsam mit der Unternehmensführung die Möglichkeit eröffnen, vorzeitig mit Abschlägen in Rente zu gehen und als Frühverrentete in reduziertem Umfang bei VSM weiterzuarbeiten. Voraussetzungen dafür: 35 abgeschlossene Berufsjahre und das erforderliche Lebensalter. Das Unternehmen verfolgt damit das Ziel, Ältere möglichst lange im Berufsleben zu halten – für beide Seiten ein Gewinn: Das Unternehmen wirkt so dem Fachkräftemangel entgegen, für die Weiter-Berufstätigen ist es ein Dazuverdienst zu ihrer Rente. Laut Tegtmeier ist das „eine Entwicklung, die jetzt erst ins Rollen kommt“. Das Unternehmen stellt bereits heute über 70-Jährige ein; ihr Ältester sitzt mit 76 Jahren als Vertretung am Empfang.



„Bis jetzt haben wir das [= die Probleme der demografischen Alterung] immer sehr gut hinbekommen. Aber die Welle wird größer, und das wird auch zu mehr Herausforderungen führen.“

Jan Tegtmeier, Betriebsratsvorsitzender

Gesund alternde Beschäftigte

Präventionskultur: Gesundheitsmanagement

Die Vereinigte Schmirgel- und Maschinen-Fabriken AG versteht die Gesundheitsförderung als unverzichtbaren Teil ihrer Unternehmenskultur. Bereits seit Jahren gelten Gesundheit und Wohlbefinden nicht mehr als „reine Privatangelegenheit“ ihrer Beschäftigten, sondern als Aufgabe des Unternehmens, die angesichts der demografischen Entwicklung drängt. Auf ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verzichten, fällt nicht nur VSM zunehmend schwerer. Bedingt durch das steigende Alter ihrer Belegschaft, nehmen aber auch deren Krankenstände zu, häufen sich besonders Muskel- und Skeletterkrankungen, Herz- und Kreislaufschädigungen (Schlaganfälle, Herzinfarkte) sowie psychische Erkrankungen.

Um die Gesundheit seiner Beschäftigten zu schützen, geht das Chemieunternehmen über die gesetzlichen Maßnahmen wie Gefährdungsbeurteilung, betriebliches Eingliederungsmanagement und Vorsorgeuntersuchungen hinaus. Die VSM-Gesundheitsangebote sind mehr als „nice to have“ und mehr als eine punktuelle Gesundheitsförderung. Das VSM-Gesundheitsprogramm möchte die Gesundheit und das Wohlbefinden aller Beschäftigten gestalten und

steuern – gezielt, strategisch, langfristig. Dafür steht ein eigener Etat zur Verfügung. Entwickelt, geleitet und umgesetzt werden die Gesundheitsprogramme von einem Arbeitskreis aus Verantwortlichen für Personal, Gesundheit, Arbeitssicherheit sowie dem Betriebsrat.

Die Palette an freiwilligen Angeboten des Unternehmens ist lang. Sie umfasst unter anderem

- Fitnessangebote wie z. B. Massagen, Rückenschule und Entspannungskurse
- Körperübungen zur richtigen Bewegung am Arbeitsplatz
- Gesundheitstage, die den Beschäftigten einen Mehrwert bieten wie z. B. Gesundheitschecks, Vermessung der Halsschlagader, orthopädische Bewegungs- und Ganganalyse
- Schutzimpfungen
- Gesundheitsaktionen zu unterschiedlichen Themen, die über die kassenärztlichen Leistungen hinausgehen
- Sportkurse im VSM-Fitnessraum
- VSM-Team-Teilnahme an Veranstaltungen wie z. B. am Drachenboot-Festival an Pfingsten in Hannover
- gesundes Essen in der hauseigenen Kantine
- Ernährungsberatung
- regelmäßige Unterweisungen durch Vorgesetzte zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz
- zweimal wöchentlich eine werksärztliche Beratung aller Beschäftigten
- die Finanzierung von 5 Terminen zur psychologischen Lebensberatung für jede und jeden Mitarbeitende/n.

Die angebotenen Gesundheitsprogramme finden überwiegend im VSM-eigenen Sportraum statt, um das Wir-Gefühl und den Teamgeist im Unternehmen zu stärken. Angesichts des stark steigenden Altersdurchschnitts wird erwogen, künftig auch private Fitnessprogramme mitzufinanzieren, um mehr Beschäftigte für aktiven Sport zu begeistern. Das Echo auf die angebotenen Gesundheitsprogramme ist bisher höchst unterschiedlich: Mehr Jüngere als Ältere und mehr Verwaltungs- als Produktionsbeschäftigte nutzen die Möglichkeit, ihre körperliche Fitness zu fördern und sich gesundheitsgerecht zu verhalten.



„Ich würde mir wünschen, wir könnten noch mehr anbieten, weil die Regelleistungen der gesetzlichen Krankenversicherungen immer weniger werden.“ Rena Benthin, Personalratsreferentin für

Gesundheit und Soziales

Zur Gesundheitsprävention gehört für die Vereinigte Schmirgel- und Maschinen-Fabriken AG auch eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung. Wer möglichst lange etwas von seinen Beschäftigten haben will, muss ihnen auf Dauer wiederkehrende Tätigkeiten an ihren Arbeitsplätzen ersparen. Entscheidend für den Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit ist dabei, wie die Arbeit organisiert ist und wie die Arbeitsaufgaben verteilt

sind. VSM verfolgte über Jahre die Linie, Ältere in der Gruppenarbeit möglichst dort einzusetzen, wo sie bevorzugt arbeiten wollten und konnten, auch weil gerade Älteren oft mit der fehlenden Abwechslung zurechtkamen. Sie beharrten oft darauf, ihre durch längere Erfahrung erworbenen Fähigkeiten einzusetzen und ihre angestammte Tätigkeit sicher, schnell und überlegt weiter auszuführen. Durch den wachsenden Wettbewerbsdruck haben sich nun die Zeiten geändert. Heute ist es in dem Unternehmen unvorstellbar, dass Ältere in der Produktion nur an einem Arbeitsplatz eingesetzt werden. Sie müssen universell in einer Anlage einsetzbar sein – und die kommende Anforderung ist, dass sie unterschiedlichste Arbeitsplätze in verschiedenen Anlagen beherrschen.



„Unsere Mitarbeiter müssen mehr als einen Arbeitsplatz können. Die Herausforderung an die Zukunft ist, dass es nicht nur einen Spezialisten gibt, der nur einen Produktionsschritt kann.“ Rena Benthin, Personalratsreferentin für Gesundheit und Soziales

Präventionskultur: Alters- und altersgerechte Arbeit

Ein gesteuerter und geplanter Tätigkeits- und Belastungswechsel an den Arbeitsplätzen in der Produktion ist nicht nur im Interesse des Unternehmens; er hilft auch den Beschäftigten, ihr Leistungsvermögen über das gesamte Erwerbsleben zu erhalten. Andauernde einseitige Belastungen und Beanspruchungen des Körpers werden so vermieden. Neue Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erwerben stärkt die geistige und körperliche Fitness und bewahrt die Lernfähigkeit am Arbeitsplatz.

Arbeitsgestaltung heißt für VSM auch, die Arbeit durch gezielte Maßnahmen an den Menschen anzupassen. Im Alter verschlechtern sich bekanntlich unsere Seh- und Hörfähigkeit, nehmen Schnelligkeit, Kraft, Ausdauer und Koordination ab und lässt unsere Beweglichkeit der Hände und der Gelenke nach. Insbesondere für Ältere ist eine ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze deshalb unverzichtbar, damit sie gesund und arbeitsfähig bleiben. Dank geeigneter technischer Arbeitshilfen können körperliche Überforderungen bei Älteren vermieden und bei Jüngeren vorbeugend reduziert werden. Bereits seit Jahren erfolgen Investitionen bei VSM unter dem Gesichtspunkt Ergonomie. Laut einer Grundsatzentscheidung des Unternehmens müssen die Arbeitsabläufe gesundheitsförderlich sein. Der „Klassiker in der Produktion“ (Tegtmeier) sind Hebehilfen. Zudem übernehmen zunehmend Maschinen und teils Industrieroboter körperlich fordernde Arbeiten. Der VSM-Betriebsrat treibt die Ergonomiemaßnahmen im Haus voran, ist häufig selbst Ideengeber und übt – falls nötig – Druck aus, wenn Investitionen in die ergonomische Arbeitsgestaltung nicht vollständig umgesetzt werden. Aber „eine gewisse körperliche Belastung“ bleibe, die Arbeitsbelastungen können nicht „auf null heruntergefahren werden“ (Tegtmeier).

Für Leistungsgewandelte hat VSM bisher immer eine Einzellösung gefunden, für Ältere wie für Jüngere, die unter einer ernsten Erkrankung leiden. In Absprache mit den Vorgesetzten wurden – meist im weniger leistungsfordernden Catering-Service und im Pforten- und

Empfangsdienst-Arbeitsplätze geschaffen: sowohl unter der Prämisse, was die Betroffenen nicht mehr können, als auch, was sie nach einer Weiterbildung können werden. Ein Problem ist allerdings, dass durch die demografische Entwicklung die Anzahl der Fälle stark steigen wird. „Die Masse kommt noch auf uns zu“ (Benthin). Gegensteuern will das Unternehmen mit einem Pilotprojekt: Es soll klären, wie zukünftige Arbeitsplätze z. B. durch Exoskelette so zu gestalten sind, dass die Beschäftigten „vielleicht gar nicht erst erkranken“ (Benthin). Ist das Projekt erfolgreich, soll es unternehmensweit eingeführt werden.

Ein großes und weitgehend noch ungelöstes Problem ist bei VSM die vollkontinuierliche Wechselschicht in der Kornfertigung (Produktion). Die anderen Abteilungen arbeiten im Normal- oder Zweischichtsystem, abwechselnd in Früh- und Spätschicht. In der vollkontinuierlichen Wechselschicht wurde jahrelang im Unternehmen rückwärts rotiert: Auf die Nachtschicht folgte die Früh- und danach die Spätschicht, jeweils im selben Rhythmus; 4 Tage Schichtarbeit mit 2 freien Tagen. Ein schonenderes System, angelehnt an die Empfehlungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, wird seit Herbst 2023 gefahren. Insbesondere den Wechsel von der Früh- zur Nachtschicht empfanden viele Beschäftigte „als extrem hart“ (Tegtmeier). Das neue Schichtsystem gewährt ihnen u. a. einmal monatlich eine verlängerte Wochenendfreizeit von 3 Tagen. In die Entwicklung des neuen Schichtplans wurden die Schichtdienstleistenden durch eine Umfrage einbezogen. Die neuen Schichtfolgen liefen erst auf Probe, um ihre Auswirkung auf den Körper und den Alltag der Beschäftigten beurteilen zu können. Da sie laut dem Betriebsratsvorsitzenden gut angenommen wurden, werden sie weitergeführt.

Ältere Beschäftigte können ihre Nachtschichten nach Absprache mit ihren Vorgesetzten einschränken. Allerdings wird dieser Weg selten gewählt, auch wegen der Zuschläge und Schichtzulagen, die dann entfielen. Entlastet werden die Schichtdienstleistenden durch die im Manteltarifvertrag Chemie geregelten Altersfreizeiten. Wer in vollkontinuierlicher Wechselschicht arbeitet und das 55. Lebensjahr vollendet hat, erhält eine 3,5-stündige Altersfreizeit je Woche. In einer betrieblichen Vereinbarung ist geregelt, dass die Altersfreizeiten von der Sollarbeitszeit abgezogen, auf einem Altersfreizeitkonto für eine verlängerte Freizeit angespart oder auf ein Langzeitkonto eingebracht werden können.

Präventionskultur: Qualifizierung und Weiterbildung

Neben altersstabilen Arbeitsplätzen und Gesundheitsmanagement sind für VSM Qualifizierung und Weiterbildung die Schlüssel für ein langes Erwerbsleben. Ohne stetiges Lernen lässt sich die Arbeitsfähigkeit Beschäftigter heute nicht mehr aufrechterhalten. Wer nach der Erstausbildung einen Schlussstrich unter das Lernen zieht, verliert schnell seine Berufskompetenz. Bei VSM bedeutet Lernen sowohl formale Weiterbildung in Kursen und Seminaren, selbstgesteuertes Lernen sowie informelles Lernen am Arbeitsplatz.

Als Voraussetzung für eine möglichst breite Qualifizierung der Belegschaft bietet das Unternehmen neben einer lernfördernden

Unternehmenskultur auch die Durchlässigkeit für Aufstiegswillige im Hause: Alle offenen Stellen werden intern ausgeschrieben und veröffentlicht. Um den Schulungsbedarf zu erkennen und einzuplanen, sind jährliche Personalgespräche ein Muss.

Seit 2015 setzt VSM bereits auf die LernBar, die unternehmensinterne „Akademie“ (Tegtmeier), mit der Fortbildungen im Sinne des lebenslangen Lernens angeregt werden. Jedes Jahr erscheint ein neuer Katalog an Fortbildungsangeboten, für den sich Interessierte jederzeit anmelden können. Für die Zeit der Seminare werden sie – die Absprache mit den Vorgesetzten vorausgesetzt – von ihrer Arbeit freigestellt. Das Angebot ist breit: Kurse zur Gesprächsführung, Word-/Excel-/Powerpoint-Training, Produktschulungen und vieles mehr. Überwiegend finden die individuellen Weiterbildungen im internen Schulungszentrum statt, aber auch extern z. B. bei Softwarehäusern in Hannover.

Die Weiterbildungsbeteiligung im Unternehmen steigt seit Jahren stetig an, wenngleich in höchst unterschiedlichem Maße: je höher die bereits vorhandene Qualifikation, desto mehr steigt die Weiterbildungsquote; je älter die Beschäftigten, desto weniger nehmen sie im Vergleich zu Jüngeren an Weiterbildungen teil. Konsequenz daraus: Die VSM-LernBar wird um die Schulungssoftware „Tango“ erweitert. Durch sie können Lernwillige eigenständig eine Schulung entwickeln und ihr neues Wissen an ihre Kolleginnen und Kollegen weitergeben. Künftig werden die LernBar-Angebote und -Konzepte verstärkt mit der Lernleistung Älterer abgestimmt und auf deren Lernbedürfnisse ausgerichtet.

Bei der Einführung von neuen computerunterstützten Werkzeugen, Maschinen, Geräten und Anlagen werden alle Beschäftigten geschult – auch im Sinne von „mitgenommen“ – und möglichst von der neuen Technik begeistert. Diese Schulungen sind verpflichtend. Dabei werden Ältere, die „nicht so mitgekommen sind“ (Tegtmeier), in Einzelmaßnahmen geschult und gefördert. Die Wiederholungszahl liege bei ihnen etwas höher, aber es sei „noch keiner hinten runtergefallen“, auch weil VSM auf altersgemischte Teams setze. Dadurch lernen alle voneinander: die Älteren von den Jüngeren, die Jüngeren von den Älteren.

Für den Betriebsrat ist es dabei vor allem wichtig, dass die Weiterbildungsangebote für alle Beschäftigte ihren Reiz haben. Doch laut dem Betriebsratsvorsitzenden sei und bleibe es eine Herausforderung, „jeden mitzunehmen und jeden auch zu schulen, damit er in diesem Digitalisierungsprozess nicht verlorenggeht.“

Digitalisierung: Chancen und Risiken

Die immer schneller fortschreitenden Digitalisierungsprozesse sind für den VSM-Betriebsrat kein drastischer Umbruch der Arbeitswelt, eher ein fließender Prozess, in dem alle abgeholt und fortwährend weiterentwickelt werden müssen. Ältere erhalten dabei genügend Raum, digitale Schlüsselqualifikationen zu erlangen. Das Unternehmen setzt auf

- PC-Arbeitsplätze, die den Bedürfnissen älterer Beschäftigter angepasst sind,
- sensibilisierte Führungskräfte, die ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und sie bestmöglich ins Team eingliedern,

- lebenslanges Lernen,
- altersgemischte Teams.

Seit der Corona-Pandemie ist das mobile Arbeiten Standard im Unternehmen und die betrieblichen Regelungen für einen wirksamen Datenschutz nehmen zu. Mit der fortschreitenden Digitalisierung der Arbeitswelt wächst die Gefahr, dass die Arbeit individuell überwacht wird und die Ansprüche an die Qualifikationen der Beschäftigten zunehmen. Durch sachgerechte Betriebsvereinbarungen lassen sich aber Auswüchse wie „gläserne Beschäftigte“ und „endloses Arbeiten“ verhindern – und diesen Weg geht der VSM-Betriebsrat. Zum Schutz aller Betroffenen wurden zwei wegweisende Regelungen im Betrieb vereinbart: Die erste zum Datenschutz regelt „alles rund um die Arbeitszeiten“ (Tegtmeier); die zweite schirmt die Beschäftigten vor dem Überwachungspotenzial digitaler Technologien ab, worauf der Betriebsratsvorsitzende „stolz“ ist. Ein Beweisverwertungsverbot garantiert, dass niemand im Unternehmen ausspioniert wird oder unzulässigen Kontrollen unterliegt.

2 Mitbestimmung

Der VSM-Betriebsrat hat 11 Mitglieder, davon 2 freigestellte. Zur Unterstützung ihrer Arbeit hat die Arbeitnehmervertretung einen Betriebs- und Wirtschaftsausschuss sowie einen Arbeitssicherheitsausschuss gebildet. Auf weitere Ausschüsse wird verzichtet, um die Kräfte zu bündeln. Entlastet wird die Betriebsratsarbeit durch ein 18 Personen starkes Vertrauensleuteteam, das neben der Mitgliederpflege auch Aktionen z. B. am Weltfrauentag übernimmt.

Unverzichtbar ist für den Betriebsratsvorsitzenden, die IG BCE als starke Partnerin an seiner Seite zu wissen. Wie notwendig ihre Organisation ist, zeigte sich in einer für VSM wirtschaftlich schwierigen Zeit. In diesem Fall greifen die Öffnungsklauseln der chemischen Industrie. Ihre Flexibilisierungen und Differenzierungen ermöglichen kriselnden Unternehmen passgenaue Lösungen, um die Standorte und die Arbeitsplätze zu erhalten – so auch bei der Vereinigten Schmirgel- und Maschinen-Fabriken AG. Die Zahlungen aus dem Demografiefond an die Beschäftigten wurden für eine ausgehandelte Laufzeit ausgesetzt. Das Unternehmen blieb liquide, erholte sich und die Beschäftigten bekamen ihre Gelder aus dem Demografiefond nachgezahlt.

Die Besonderheit der Öffnungsklauseln in der Chemieindustrie ist das Vetorecht der Tarifvertragsparteien. Ohne die Zustimmung der IG BCE kommt keine Vereinbarung zustande. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen ist dies unabdingbar. Die Gefahr wäre groß, dass das Geben und Nehmen zwischen Unternehmensführung und Betriebsrat nicht mehr ausgewogen verlief; dass er für ihre Zugeständnisse im Gegenzug keine oder nur unzureichende Zusagen des Arbeitgebers bekäme. Ohne starke Gewerkschaft wären kleine und mittelständische Unternehmen erpressbar. Aber auch ohne Krise ist die Arbeitnehmerorganisation für den Betriebsrat unerlässlich. Er benötigt die

Ressourcen der IGBCE, vor allem deren professionelle (Rechts-)Beratung, um mit der Geschäftsführung auf Augenhöhe verhandeln zu können.

Im Unternehmen herrscht eine ausgeprägte Sozialpartnerschaft, wie sie in der Chemieindustrie weit verbreitet ist. Das Verhältnis der beiden Betriebsparteien zueinander ist vertrauensvoll. Beide Seiten arbeiten konstruktiv, aber nicht konfliktfrei zusammen. Dies wäre auch systemwidrig, da jeder im Unternehmen seine Rolle hat, bedingt durch die Interessengegensätze der Tarifvertragsparteien. Der Arbeitgeber bekennt sich zur Tarifbindung sowie zur Institution Betriebsrat. Für die Arbeitnehmervertretung wiederum gehören Interessenvertretung und das Gesamtwohl des Unternehmens zusammen. „Man muss das große Ganze im Auge behalten“ (Tegtmeier). Dazu gehöre es, betriebswirtschaftlich zu denken bzw. sich zumindest intensiv mit der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens zu befassen und dies in die Interessensforderungen mit einzubeziehen.



„Die Interessen der Kolleginnen und Kollegen haben immer Priorität, aber als Betriebsrat muss man auch immer schauen, wie die Gesamtlage des Unternehmens sich entwickelt.“ Jan

Tegtmeier, Betriebsratsvorsitzender

3 Ausblick

Demografischer Wandel bedeutet: alternde Belegschaften, zunehmenden strukturellen Fachkräftemangel in allen Berufen und einen deutlichen Rückgang an Erwerbspersonen. Die Vereinigte Schmirgel- und Maschinen-Fabriken AG hat daraus bereits 2014 Schlüsse gezogen und ein Demografiemanagement entwickelt. Seine Säulen: Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden, Qualifizierung im Sinne des lebenslangen Lernens und durchdachtes Personalmarketing. Diese Maßnahmen werden künftig wohl nicht mehr genügen, befürchtet der Betriebsrat. Denn die große Verrentungswelle kommt erst in den nächsten Jahren auf das Unternehmen zu.

Doch der Betriebsratsvorsitzende ist zuversichtlich: Gemeinsam mit der Unternehmensführung könne das Demografiemanagement weiter gestärkt werden. Dafür spricht die Besonderheit des Unternehmens: Obwohl VSM eine Aktiengesellschaft ist, wird sie von den beiden Großaktionären inhaberorientiert geführt. Im Unternehmen herrscht die Atmosphäre eines Familienbetriebes. Kennzeichnend für das Unternehmen ist ein ausgeprägtes Wir-Gefühl. Ob Produktion (Grundwarenfertigung, Konfektionierung und Logistik, Betriebstechnik, mechanische und elektrische Werkstätten, Anlagentechnik) oder Verwaltung: Die Beschäftigten sehen sich als Gemeinschaft, egal welchem Bereich sie angehören. Die Fluktuation ist entsprechend niedrig. Wer hier einen Arbeitsvertrag unterschreibt, bleibt meist bis zur Rente im Unternehmen –

und darauf baut der Betriebsratsvorsitzende ebenso wie auf eine starke Gewerkschaft an seiner Seite.



„Es gibt noch viel Arbeit, aber der Weg nimmt die richtige Richtung.“ Jan Tegtmeier, Betriebsratsvorsitzender



Kontakt

Rena Benthin, Personalratsreferentin für Gesundheit und Soziales: [Rena.Benthin\[at\]vsmabrasives.com](mailto:Rena.Benthin[at]vsmabrasives.com)

Jan Tegtmeier, Betriebsratsvorsitzender:
[Jan.Tegtmeier\[at\]vsmabrasives.com](mailto:Jan.Tegtmeier[at]vsmabrasives.com)



Schickt uns eure Betriebs- und Dienstvereinbarungen und profitiert voneinander!

Ihr habt zu Themen der digitalen und ökologischen **Transformation** eine Vereinbarung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte dahinter und freuen uns über eure Zusendung, **elektronisch** oder **per Post**. Wir werten sie aus und stellen **euer wertvolles Wissen** allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!

[betriebsvereinbarung\[at\]boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)
www.betriebsvereinbarung.de



Mitbestimmungsportal

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt **kostenlos** auf mitbestimmung.de **registrieren** und für unseren Newsletter anmelden.