

KMU 60+

SONJA SCHMICKER • THEKLA FABER • JANICE IFFLÄNDER

HERAUSGEBER

METOP GmbH
An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Dr.-Ing. Sonja Schmicker
Sandtorstraße 23
39106 Magdeburg
www.metop.de
info@metop.de
1. Auflage (2013)
Alle Rechte vorbehalten

LAYOUT & GESTALTUNG

Thekla Faber
faktor m - büro für gestaltung

Universitätsverlag Magdeburg
ISBN: 987-3-944722-02-3



ARBEITEN UND LEBEN IM ALTER ***Handlungsempfehlungen für*** ***demografiefeste kleine und*** ***mittlere Unternehmen***

Ergebnisbericht im Projekt KMU60plus



Sonja Schmicker • Thekla Faber • Janice Iffländer

Arbeiten und Leben im Alter
Handlungsempfehlungen für demografiefeste KMU
Ergebnisbericht im Projekt KMU60plus

Durchführung	METOP GmbH An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg Sandtorstr. 23 39106 Magdeburg
Erhebungszeitraum	Befragung der Unternehmen Oktober 2012 - April 2013 Befragung der älteren Arbeitspersonen 50plus Januar 2013 - Juni 2013
Projektteam	Thekla Faber, Janice Iffländer, Regina Schuppe
Kontakt	E-Mail: info@metop.de Telefon: +49 391 54486-19250
Förderung	Das Projekt KMU60plus wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Sachsen-Anhalt finanziert.



Europäische Kommission
Europäischer Sozialfonds
INVESTITION IN IHRE ZUKUNFT

KMU 60+

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	V
Vorwort	VIII
1. Ausgangslage und Projektbeschreibung	01
2. Erläuterungen zu den eingesetzten Methoden und zur Ergebnisdarstellung	03
2.1 Fragebogendesign	03
2.2 Auswertungsmethoden	05
2.3 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse	05
2.4 Darstellung der Handlungsempfehlungen	05
3. Erläuterungen zu den Gestaltungsfeldern	07
3.1 Arbeits- und Organisationsgestaltung (AOG)	07
3.2 Gesundheitsmanagement (GM)	07
3.3 Personalmanagement (PM)	08
3.4 Unternehmenskultur (UK)	09
3.5 Wissensmanagement (WM)	11
3.6 Arbeitgeber-Attraktivität (AGAT)	11
4. Beschreibung der Stichprobe	13
5. Ergebnisdarstellung: Allgemeine Arbeitgeberbedingungen, persönliche Kontextfaktoren und Arbeitgeber-Attraktivität	14
5.1 Handlungsempfehlungen aus der Analyse der Unternehmenssituation	14
Handlungsempfehlungen:	
Allgemeine Arbeitgeberbedingungen	22
5.2 Persönliche Kontextfaktoren und berufliche Rahmenbedingungen für Work-Life-Balance	29
Handlungsempfehlungen:	
Persönliche Kontextfaktoren und berufliche Rahmenbedingungen für Work-Life-Balance	33

5.3	Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der Arbeitgeber-Attraktivität (AGAT)	35
	Handlungsempfehlungen:	
	Arbeitgeber-Attraktivität	39
6.	Gestaltungsfelder KMU 60plus	41
6.1	Gestaltungsfeld Arbeits- und Organisationsgestaltung (AOG)	41
	Handlungsempfehlungen:	
	Arbeitszeit- und Arbeitsorganisationsgestaltung (AOG)	53
6.2	Gestaltungsfeld Gesundheitsmanagement (GM)	61
	Handlungsempfehlungen:	
	Gesundheitsmanagement (GM)	67
6.3	Gestaltungsfeld Personalmanagement (PM)	73
	Handlungsempfehlungen:	
	Personalmanagement (PM)	86
6.4	Gestaltungsfeld Unternehmenskultur (UK)	95
	Handlungsempfehlungen:	
	Unternehmenskultur (UK)	102
6.5	Gestaltungsfeld Wissensmanagement (WM)	107
	Handlungsempfehlungen:	
	Wissensmanagement (WM)	111
7.	Zusammenfassung und Ausblick	116
8.	Literaturverzeichnis	X

Tabellenverzeichnis

Tab. 01:	Likert-Skala und numerische Wertzuordnung (geschlossene Fragen)	04
Tab. 02:	Ergebnisdarstellung	06
Tab. 03:	Tendenzen altersbezogener Unterschiede im Krankenstand	19
Tab. 04:	Unternehmensentwicklung und Zukunftsthemen	20
Tab. 05:	Top 5-Faktoren der Arbeitgeber-Attraktivität unterschieden nach Alter	36
Tab. 06:	Präferenzen der älteren Arbeitspersonen	42
Tab. 07:	Veränderungswünsche Arbeitspersonen - Arbeitsaufgabe	47
Tab. 08:	Einschränkungen älterer Arbeitspersonen	49
Tab. 09:	Hemmnisse für ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	50
Tab. 10:	Begrenzende Faktoren für Beteiligung an der ergonomischen Gestaltung	51
Tab. 11:	Veränderungswünsche Arbeitspersonen am Arbeitsplatz	51
Tab. 12:	Erfahrungen zur Gesundheitsförderung	65
Tab. 13:	Effekte gesundheitsförderlicher Maßnahmen	65
Tab. 14:	Unternehmenserfahrungen zu Weiterbildung und Ältere	78
Tab. 15:	Altersgerechte Weiterbildungen	80
Tab. 16:	Arbeiten über den Renteneintritt hinaus und vorzeitiger Renteneintritt	84
Tab. 17:	Kommunikation - Hindernisse und Förderer	96
Tab. 18:	Kanäle zur Kommunikation von Veränderungen	97
Tab. 19:	Verhältnis zwischen Jüngeren und Älteren – Was ist typisch?	98
Tab. 20:	Positive Aspekte älterer Arbeitspersonen im Arbeitsprozess	99

Abbildungsverzeichnis

Abb. 01:	Arbeitsplan mit Meilensteinen	02
Abb. 02:	Gestaltungsfelder	03
Abb. 03:	Bereiche eines demografieorientierten Personalmanagements	08
Abb. 04:	Kulturzwiebel nach Hofstede	10
Abb. 05:	Ausgewählte Attraktivitätsfaktoren	12
Abb. 06:	Unternehmensergebnis: Altersstruktur im Unternehmen	14
Abb. 07:	Unternehmensergebnis: Bisherige Entwicklung der Arbeitspersonenzahl	15
Abb. 08:	Unternehmensergebnis: Erwartete Entwicklung der Arbeitspersonenzahl	15
Abb. 09:	Unternehmensergebnis: Betriebsrat	16
Abb. 10:	Unternehmensergebnis: Personalabteilung	16

Abb. 11: Unternehmensergebnis: Anteil Frauen und Männer	16	Abb. 47: Unternehmensergebnis: Entwicklung Budget Personalentwicklung	79
Abb. 12: Unternehmensergebnis: Anteil Frauen und Männer nach Branche	16	Abb. 48: Arbeitspersonenergebnis: Weiterbildungsbedarfe	80
Abb. 13: Qualifikationsstruktur nach Branchen	17	Abb. 49: Arbeitspersonenergebnis: Berufliche Veränderung	82
Abb. 14: Beschäftigungsverhältnisse nach Branchen	18	Abb. 50: Arbeitspersonenergebnis: Berufliche Herausforderung	82
Abb. 15: Unternehmensergebnis: Betroffenheit durch den demografischen Wandel	20	Abb. 51: Arbeitspersonenergebnis: Renteneintrittswunsch	83
Abb. 16: Arbeitspersonenergebnis: Altersstruktur der befragten Mitarbeiter/-innen	29	Abb. 52: Arbeitspersonenergebnis: Bereitschaft zur beratenden Tätigkeit	85
Abb. 17: Arbeitspersonenergebnis: Anteil Frauen und Männer	29	Abb. 53: Unternehmensergebnis: Einschätzung zur Kommunikation	95
Abb. 18: Arbeitspersonenergebnis: Partnerschaft	29	Abb. 54: Arbeitspersonenergebnis: Einschätzung zur Kommunikation	96
Abb. 19: Arbeitspersonenergebnis: Materielle Unterstützung der Kinder	29	Abb. 55: Arbeitspersonenergebnis: Kontakt zwischen Jüngeren und Älteren	97
Abb. 20: Arbeitspersonenergebnis: Qualifikation der befragten Arbeitspersonen	31	Abb. 56: Unternehmensergebnis: Zufriedenheit mit älteren Arbeitspersonen	98
Abb. 21: Arbeitspersonenergebnis: Wirtschaftsbereich der Unternehmen	31	Abb. 57: Unternehmensergebnis: Mitarbeiterbeteiligung	100
Abb. 22: Arbeitspersonenergebnis: Unterstützung durch Unternehmen	32	Abb. 58: Arbeitspersonenergebnis: Mitarbeiterbeteiligung	100
Abb. 23: Arbeitspersonenergebnis: Ranking der Faktoren AGAT	35	Abb. 59: Arbeitspersonenergebnis: Qualitätssicherung	101
Abb. 24: Unternehmensergebnis: Ranking der Gestaltungsfelder	37	Abb. 60: Unternehmensergebnis: Bedeutung von Wissensmanagement	107
Abb. 25: Unternehmensergebnis: Arbeitszeitgestaltung/Arbeitsortgestaltung	41	Abb. 61: Unternehmensergebnis: Schwierigkeiten, Wissensmanagement	107
Abb. 26: Arbeitspersonenergebnis: Arbeitszeitgestaltung/Arbeitsortgestaltung	42	Abb. 62: Unternehmensergebnis: Systematisches Wissensmanagement	108
Abb. 27: Unternehmensergebnis: Häufigkeit Überstunden	43	Abb. 63: Unternehmensergebnis: Zusammenstellung altersgemischter Teams	109
Abb. 28: Arbeitspersonenergebnis: Anzahl Überstunden	44	Abb. 64: Arbeitspersonenergebnis: Häufigkeit der Arbeit in altersgemischten Teams	110
Abb. 29: Arbeitspersonenergebnis: Arbeitszufriedenheit	45		
Abb. 30: Unternehmensergebnis: Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe	46		
Abb. 31: Unternehmensergebnis: Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit	46		
Abb. 32: Unternehmensergebnis: Körperlich schwere Tätigkeit	48		
Abb. 33: Arbeitspersonenergebnis: Körperlich schwere Tätigkeit	48		
Abb. 34: Unternehmensergebnis: Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	50		
Abb. 35: Arbeitspersonenergebnis: Wichtigkeit körperlicher Aktivität	61		
Abb. 36: Unternehmensergebnis: Betriebliches Gesundheitsmanagement	62		
Abb. 37: Unternehmensergebnis: Gesundheitsförderliche Maßnahmen	63		
Abb. 38: Arbeitspersonenergebnis: Umsetzung gesundheitsförderlicher Maßnahmen	64		
Abb. 39: Arbeitspersonenergebnis: Unterstützung vom Unternehmen	66		
Abb. 40: Unternehmensergebnis: Fachkräftebedarf	73		
Abb. 41: Unternehmensergebnis: Nutzung von Möglichkeiten zur Personalakquise	74		
Abb. 42: Unternehmensergebnis: Anreizsysteme nach Branche	75		
Abb. 43: Unternehmensergebnis: Angemessenheit Entlohnung	76		
Abb. 44: Arbeitspersonenergebnis: Angemessenheit Entlohnung	76		
Abb. 45: Unternehmensergebnis: Wichtigkeit von Weiterbildung bis ins hohe Alter	77		
Abb. 46: Arbeitspersonenergebnis: Wichtigkeit von Weiterbildung bis ins hohe Alter	77		

Vorwort



Der demografische Wandel stellt unsere Gesellschaft vor große Herausforderungen. Von diesem Wandel ist in besonderem Maße auch die Arbeitswelt betroffen. Unternehmen müssen hier neu denken, wie sie angesichts alternder Belegschaften die Wettbewerbsfähigkeit sichern können. Fragen, wie zum Beispiel der längeren Teilhabe älterer Menschen am Arbeitsleben, des lebenslangen Lernens, des Umgangs mit einer höheren Diversität in den Belegschaftsstrukturen, der Arbeitgeber-Attraktivität sowie der Gesunderhaltung und Gesundheitsförderung durch eine innovative Arbeitsgestaltung, sind zu beantworten. Hierzu brauchen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Unterstützung, da sie aufgrund

ihrer spezifischen Rahmenbedingungen in besonderem Maße von diesen Veränderungen betroffen sind und selbst oft nicht die erforderlichen Ressourcen für ein strategisches Personalmanagement vorhalten können.

Genau hier setzt das Projekt KMU60plus an. Am Beispiel von fünf Unternehmen der regionalen Wirtschaft im nördlichen Sachsen-Anhalt werden konkrete Gestaltungslösungen zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen erarbeitet. Vorangestellt wurde eine umfassende Situationsanalyse unter Berücksichtigung der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmersicht. Die Erfahrungen in der Projektarbeit zeigen, dass hierzu ein konsequentes beteiligungsorientiertes Vorgehen der Schlüssel zum Erfolg ist. Nur wenn sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Gestaltungsprozess beteiligen, entstehen individuell akzeptierte betriebliche Gestaltungslösungen.

Die so entstandenen betrieblichen Gestaltungslösungen können nicht einfach auf andere KMU übertragen werden. Es gibt keine demografiefesten Standardlösungen. „Gute“ Lösungen sind immer an die individuellen Bedarfe angepasste Lösungen auf Zeit. Entscheidend ist, dass die Unternehmen eine entsprechende Sensibilität für Demografiefragen entwickeln, permanent an die individuellen Bedarfe angepasste Lösungen entwerfen und darüber einen kontinuierlichen Veränderungsprozess einleiten. Die im Projekt entwickelten Methoden und Gestaltungsprinzipien sind dafür hilfreich.

Mein besonderer Dank gilt meinem Projektteam „KMU60plus“ mit Janice Iffländer und

unserer „METOP65plus“-Mitarbeiterin Regina Schuppe unter Leitung von Thekla Faber. Ich möchte mich auf diesem Wege recht herzlich bei den vielen Unterstützerinnen und Unterstützern dieses aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Sachsen-Anhalt geförderten Projekts bedanken. Dazu zählen u.a. die Expertinnen und Experten aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft, welche das Projekt sowohl auf inhaltlich-fachlicher Ebene, als auch auf substantieller Ebene z.B. durch die Herstellung von Kontakten unterstützt haben.

Nicht zuletzt möchte ich mich bei den vielen Unternehmen bedanken, sowohl beim Unternehmensmanagement als auch bei den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die das Projekt erst möglich gemacht haben und uns mit ihren zahlreichen Ansätzen und Ideen motivierten, das Thema zu vertiefen.

Wir freuen uns darauf, gemeinsam auch über das Projektende hinaus die fachliche Zusammenarbeit fortzusetzen.

Magdeburg, Dezember 2013

Sonja Schmicker

1. Ausgangslage und Projektbeschreibung

Demografischer Wandel bedeutet Schrumpfung und Alterung der Gesellschaft. In Deutschland wird es immer weniger Personen im erwerbsfähigen Alter geben. Es entsteht zunehmend ein Fachkräftemangel. Dies stellt Gesellschaft, Politik und Wirtschaft vor große Herausforderungen, die als Chance begriffen werden können und sollten (Statistisches Bundesamt 2009, Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt 2010).

Die Belegschaftsstrukturen in den Unternehmen altern, wobei aktuell nur etwa ein Drittel der über 60-Jährigen einer Erwerbstätigkeit nachgeht. Das adäquate Nachrücken der „Jüngeren“ ist nicht mehr garantiert. Aus Unternehmenssicht, aber aus den Aspekten des Erhalts von physischer und psycho-sozialer Gesundheit sowie der Sicherung des Renten- und Sozialversicherungssystems in Deutschland und in Europa wird der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bis zur Rente und darüber hinaus immer wichtiger. Das Projekt KMU60plus setzt hier an und stellt die Erwerbspersonen ab der Lebensaltersstufe 50 in den Mittelpunkt der Untersuchungen.

Die Ziele des Projekts KMU60plus liegen in:

- Der Erfassung der Unternehmenssituation in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und Kleinstbetrieben bzgl. der Beschäftigungssituation von älteren Erwerbspersonen,
- Der Identifikation von Chancen und Grenzen der Beschäftigungsfähigkeit von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- Der Entwicklung konkreter Gestaltungslösungen zur Verhältnis- und Verhaltensprävention zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von älteren Arbeitspersonen auch über das Renteneintrittsalter hinaus.

Für die Untersuchungen im Projekt wurden KMU und Kleinstbetriebe im nördlichen Sachsen-Anhalt ausgewählt, weil sie von den demografischen Problemstellungen in besonderer Art und Weise betroffen sind (Regionalentwicklung in der Altmark 2011). Aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung war das Projekt auf die Branchen Ernährungswirtschaft, Automobilzulieferindustrie und Maschinen- und Anlagenbau fokussiert.

Abbildung 1 zeigt den Arbeitsplan mit Meilensteinen im Projekt. Zur Identifikation von Untersuchungsschwerpunkten wurden zunächst explorative Experteninterviews bei strategischen Handlungsträgerinnen und Handlungsträgern aus Politik, Verbänden, Kammern, Verwaltung und Wissenschaft durchgeführt. Gleichzeitig erfolgte eine umfassende Literaturstudie im Themenfeld. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde ein

Interview-Fragebogen-Konzept entworfen, um fundierte und vergleichbare Daten innerhalb der Ausgangsanalyse in den ausgewählten Unternehmen zu erhalten. Danach folgte die Ausgangsanalyse in Unternehmen aus Sicht der Unternehmen und Arbeitspersonen. In fünf Fallbeispielen entstanden im Anschluss konkrete Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von älteren Arbeitspersonen.

In einem weiteren Schritt wurden die erprobten Methoden und erarbeiteten Handlungsempfehlungen im Rahmen eines Sensibilisierungs- und Coaching-Programms für Unternehmen zusammengefasst, das für einen umfassenden Transfer der Erkenntnisse in die regionale Wirtschaft im Ergebnis des Projekts zur Verfügung steht.



ABB. 01: ARBEITSPLAN MIT MEILENSTEINEN

Die vorliegende Broschüre beinhaltet eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Analysen mit den daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen.