

Projektbericht

Entwicklung altersrobuster Betriebsstrukturen im KMU-Verbund (ABS-Verbund - ABSV)

Entwicklung und Erprobung von Managementinstrumenten zur
nachhaltigen Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in KMU

Bochum, 11. Februar 2010 21.06.2010

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen
NÄHER AM MENSCHEN



Diese Veröffentlichung ist ein Ergebnis des Projekts „Entwicklung altersrobuster Betriebsstrukturen im KMU-Verbund (ABS-Verbund) - Entwicklung und Erprobung von Managementinstrumenten zur nachhaltigen Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in KMU- Ein Modellprojekt -.

Das Projekt wurde von BIT e.V. und IMO GmbH mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds durchgeführt.

BIT – Berufsforschungs- und Beratungsinstitut
interdisziplinäre Technikgestaltung e.V.,
Unterstraße 51, 44892 Bochum,
Tel.: 0234-92231-0, Fax: 0234-92231-27
E-Mail: info@bit-bochum.de
www.bit-bochum.de

IMO – Institut für Management und für
Organisation GmbH
Wasserstraße 221, 44799 Bochum,
Tel.: 0234-9711-20, Fax:-0234-9711-215
E-Mail: kontakt@imo-bochum.de
www.imo-bochum.de

Wir bedanken uns für die Begleitung und Unterstützung des Projekts bei:

- LIGA - Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit NRW, Düsseldorf
- Agentur Mark, Hagen
- Regionalagentur Mittleres Ruhrgebiet, Bochum
- Regionalagentur Region Köln
- GIB – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung, Bottrop
- BGF GmbH - Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung, Köln
- AOK Westfalen-Lippe, Dortmund
- Bezirksregierung Münster

Projektlaufzeit: 01.01.2007 – 31.07.2009

Im Projekt arbeiteten mit:

BIT e.V.: Dr. Michael Bau (Projektleitung), Ralf Bellmann, Tobias Berens, Dr. Andreas Blume (Wissenschaftliche Leitung), Karin Effertz, Saskia Eichler, Alla Fedynitch, Nicolai Feyh, Andrea Lange, Robert Schleicher, Hans Szymanski, Marlene Thomsen

IMO GmbH: Sara Brandstedt, Jan Clemens, Harri Fechtner (Projektleitung), Ulla Habelt, Annika Keine, Britta Lehmann-Dreier, Markus Palluch, Christian Riese, Louise Schneider, Annegret Taubert-Rost, Dragica Tolj

Autoren/Redaktionsteam: Robert Schleicher, Dr. Michael Bau, Ralf Bellmann, Harri Fechtner

Weitere Informationen zum Projekt: www.alternsgerechtes-arbeiten.de

Am Projekt waren die folgenden Betriebe beteiligt:

Betrieb	Standort
Arbeiterwohlfahrt Köln Seniorenzentrum Theo-Burauen-Haus	Köln
Currenta GmbH & Co. OHG - Brandschutz	Krefeld
Diakonie Ruhr - Evangelisches Kinder- und Jugendheim Overdyck	Bochum
Diakonie Ruhr - Frühförderstelle Bochum	Bochum
Douglas Holding AG - Appelrath-Cüpper	Hagen
Douglas Holding AG - Douglas West	Hagen
DSU Gesellschaft für Dienstleistungen und Umwelttechnik GmbH & Co. KG	Duisburg
Ferdinand Schwenzer GmbH & Co.KG	Düsseldorf
Franziskusheim Wipperfürth	Wipperfürth
J.D. Neuhaus GmbH & Co. KG	Witten
Johnson Controls GmbH	Burscheid
Johnson Controls Interiors GmbH & Co. KG	Wuppertal
Johnson Controls Interiors GmbH & Co.KG	Grefrath
Küttner GmbH & Co.KG	Essen
Mars GmbH	Viersen
Sprint Metal Edelstahlziehereien GmbH	Hemer
St. Marienstift GmbH	Bochum
Tausendfeuer Holding GmbH / Reisedienst Nickel GmbH	Gelsenkirchen
Ten Cate Enbi GmbH	Leverkusen
Thiele GmbH & Co.KG	Iserlohn - Kalthof
ThyssenKrupp VDM GmbH	Unna
ThyssenKrupp Xervon GmbH	Gelsenkirchen
WECO Pyrotechnische Fabrik GmbH	Eitorf
Wollschläger GmbH & Co.KG	Bochum
Yazaki Europe Ltd.	Köln

Inhalt

1. Einleitung.....	6
2. Der „Erfahrungsschatz“ des Projekts ABSV	7
3. Evaluation der Betriebsprojekte.....	15
4 Fazit aus der Untersuchung der Projektunternehmen und Konsequenzen für eine Modellbildung „Altersrobuste Unternehmen“	19
4.1 Einflussfaktoren altersrobuster Betriebsstrukturen: Überprüfung des Modells der Altersrobustheit im Rahmen einer schriftlichen Unternehmensbefragung	22
4.1.1 Strukturelle Rahmenbedingungen im Unternehmen	24
4.1.2 Employability der Organisation:.....	24
4.1.3 Employability des Personals:.....	26
4.1.4 Fazit I zur Ressourcen-Ausstattung der Unternehmen	26
4.1.5 Wettbewerbsdynamik	27
4.1.6 Wissensintensität	27
4.1.7 Fazit II zu den Herausforderungen des marktlichen Wettbewerbes bzw. der Wettbewerbsintensität	27
4.2 Die Entwicklung des 2-Säulenmodells der Altersrobustheit	29
5. Instrumente zur Gestaltung des demografischen Wandels – Instrumente aus dem Projekt „ABSV“ -	36
5.1. Allgemeine Instrumente.....	43
5.1.1 Altersstrukturanalyse.....	43
5.1.2 Vorscreening	45
5.1.3 Quickscans	49
5.2. Instrumente zum Themenfeld Gesundheit.....	53
5.2.1 Ermittlung psychischer Belastungen.....	53
5.2.2 Alternssensible Gefährdungsbeurteilung	60
5.2.3 Gesundheitstag/Gesundheits-Check-Up	63
5.3 Integrierende Instrumente des Gesundheits- und Personalmanagements.....	65
5.3.1 Die A-Flex- Methodik.....	65

5.3.2	Feedbackinstrument „Arbeit gestalten und erleben (AGE)“ – altersgerechtes Führen	70
5.4	Instrumente zum Thema „Personalmanagement/ Führung“	73
5.4.1	Personalmanagement: Instrument „Detailanalyse Personalmanagement“	73
5.4.2	Personalentwicklung: Instrument „Kompetenzmodell“	74
6.	Instrumente zur Gestaltung des demografischen Wandels aus anderen Projekten	76
7.	Implementierung der Erkenntnisse aus dem 2-Säulenmodell und dem Instrumenteneinsatz in die betriebliche Praxis	90
8.	Verbundarbeit im Projekt ABSV	92
8.1	Verbund „Führung und Employability“	94
8.2	Verbund „Betriebliches Gesundheitsmanagement“	98
8.3	Verbund Qualifizierung	100
8.4	Analyse und Schlussfolgerungen aus der Verbundarbeit im Projekt	101
8.4.1	Der Verbund als soziales System auf Zeit	101
8.4.2	Schlussfolgerungen für eine Verbundarbeit	104
9.	Genderaspekte im ABSV-Projekt	106
9.1	Daten und Fakten	106
9.2	Genderaspekte in den „ABSV-Instrumenten“	107
9.3	Genderaspekte in den betrieblichen Projekten	108
	Anhang: Qualifizierungsveranstaltungen im ABSV-Projekt (Kurzbeschreibungen)	110
	Anhang: Erhebung von Stammdaten der ABS-V - Unternehmen	112
	Anhang : Leitfaden für die Evaluation der Betriebsprojekte	116
	Anhang: Fragebogen zur Unternehmensbefragung	127
	FRAGEBOGEN DES FORSCHUNGSPROJEKTES ABS-V (30 UNTERNEHMEN)	127

1. Einleitung

Der demografische Wandel in der Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschlands ist in vielen Unternehmen als Thema angekommen. Ein Durchschnittsalter der Belegschaften von 45 und mehr Jahren ist heute nicht ungewöhnlich, sondern eher die Regel. Der Trend ist zumindest gesamtwirtschaftlich nicht umkehrbar: In absehbarer Zeit werden Jahr für Jahr weniger Nachwuchskräfte auf den Arbeitsmarkt stoßen, daher werden die meisten Unternehmen ihren Personalbestand aus der weiterhin älter werdenden Belegschaft halten müssen. Das Aussteuern älterer Beschäftigter über Altersteilzeit- oder sonstige Regelungen gehört (allenfalls kurzfristig durch die Wirtschafts- und Finanzkrise gebremst) der Vergangenheit an.

Damit stellt sich zwangsläufig die Frage, wie sich Unternehmen entwickeln müssen, um die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter/innen und die eigene Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit erhalten zu können.

Eine Vielzahl von Projekten hat sich in den letzten Jahren mit diesem Thema beschäftigt. In diesen Projekten sind nicht zuletzt viele „Demografie-Werkzeuge“ entwickelt worden, die Unternehmen und / oder Berater nutzen können, um Unternehmen „fit“ für den demografischen Wandel zu machen. Zugespitzt formuliert, ist auf der Instrumentenebene ein großer, teils recht unübersichtlicher „Markt der Möglichkeiten“ entstanden¹.

Etwas karger sieht die „Demografie-Landschaft“ jedoch bei der Fragestellung aus, welche Instrumente und vor allem welche strategischen Überlegungen in solchen Unternehmen wirksam werden sollten, die kein „Angebot von der Stange“ umsetzen können oder wollen, sprich: Welchen Weg Unternehmen vor dem Hintergrund ihres eigenen Entwicklungsstadiums und Marktumfeldes nehmen können, um die Gestaltung des demografischen Wandels tatsächlich nutzenbringend angehen zu können.

Hier setzte das Projekt „Altersrobuste Betriebsstrukturen im (KMU-)Verbund“ mit der These an, dass für die Entwicklung „altersrobuster Strukturen“ die „Anschlussfähigkeit“ an wahrgenommene (Alltags-) Probleme im Bereich der Kernprozesse geschaffen werden muss.

„Altersrobustheit“ definieren wir als einen kontinuierlich zu verbessernden und anzupassenden Zustand einer Organisation, der sie befähigt,

- auf Veränderungen in den (altersbedingten) Fähigkeiten und Belastungsrestriktionen der Beschäftigten insbesondere mit Mitteln der Personalentwicklung und Einsatzplanung, der Arbeitssystemgestaltung sowie der Führung und Steuerung von Leistungsanforderungen proaktiv und flexibel zu reagieren.

¹ Die Literatur zu diesem Thema ist ebenfalls Legion, gerade in den letzten Jahren häufen sich entsprechende Publikationen. Vgl. z.B. Holz, M., Da-Cruz P. (2007): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. Wiesbaden; Langhoff, T. (2009): Den demografischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten: Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Berlin, Heidelberg; Happe von Gabler, G (2009): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis: Mit Best-Practice-Berichten. Wiesbaden; Zachert, U. (2009): Demografischer Wandel und Beschäftigungssicherung im Betrieb und Unternehmen: Informations- und Beteiligungsrechte der Betriebsräte; Nolte, N. (2009): Die Herausforderung "Demografischer Wandel" im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Norderstedt; Müller, M. (2009): Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung - Erhalt der Leistungsfähigkeit bei alternden Belegschaften. Norderstedt

- die Veränderungen in der Zusammensetzung der Belegschaft (Alter, Geschlecht, Qualifikation) unter Berücksichtigung der Arbeitsmarktentwicklung proaktiv zu gestalten und kulturell zu bewältigen.
- die Wahrnehmung von altersbedingten Veränderungen und Anforderungen an die Organisation und die Mitarbeiter/-innen als integrierte und integrierende Alltagsaufgabe und Aufmerksamkeit („Awareness“) für alle Beteiligten zu organisieren.

Hierbei sind insbesondere vier Themenfelder unmittelbar bedeutsam:

- Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement, dass die Altersstruktur mit berücksichtigt
- Führung und Personalentwicklung und deren spezifische Instrumente
- Arbeitssystemgestaltung unter Berücksichtigung der Leistungsfähigkeit älterer und jüngerer Beschäftigter
- Schließlich, quer zu diesen Fachthemen, der Erhalt bzw. die Verbesserung der Effizienz von Abläufen und Arbeitssystemen.

Das Projekt ging dabei von folgenden Hypothesen aus:

- Die Verankerung von Instrumenten aus den genannten Managementfeldern in Unternehmensstrukturen bzw. die Schaffung von Unternehmensstrukturen zur Verankerung dieser Instrumente fördert deren nachhaltige Nutzung.
- Die Implementierung von Instrumenten aus den vier Themenbereichen ist nur dann erfolgreich, wenn (1) die Unternehmensführung diese aktiv unterstützt und (2) verantwortliche Personen benannt werden, die für diese Aufgabe qualifiziert sind und sich mit dieser Rolle identifizieren.
- Instrumente werden dann dauerhaft genutzt, wenn sie einen hinreichenden Reifegrad aufweisen, wenn ihre Nutzung „problemlos“ funktioniert (Akzeptanz und Prozessfähigkeit muss sichergestellt sein).
- Um KMU zu motivieren, Themen aus den genannten Managementfeldern zu bearbeiten, muss deren Auswirkung auf das operative Geschäft für die Unternehmensführung vermittelt werden (Aufzeigen des Einflusses von Sekundär- auf Primärprozesse; Anschlussfähigkeit herstellen).
- Unternehmen werden die während des Projekts implementierten Instrumente nur dann über den Projektzeitraum hinaus nutzen und an Projektzielen weiterarbeiten, wenn ihre kommerziellen Motive befriedigt werden oder wenn ein „politischer“ Druck aus dem eigenen Unternehmen heraus besteht, Maßnahmen aufrecht zu erhalten.

2. Der „Erfahrungsschatz“ des Projekts ABSV

Die Konfrontation dieser Hypothesen mit den betrieblichen Ausgangslagen führte zu folgender Entwicklung: Selbst der schon recht große „Strauß“ von Themenfeldern erwies sich in manchen Fällen bzw. Betriebsprojekten als zu klein, da wir in den Betrieben z.T. auch auf (nicht nur, aber auch) für das Demografiethema und die Beschäftigungsfähigkeit der Organisation relevante