

# Im Fokus: ältere Arbeitnehmer/-innen

## Arbeitgeber-Attraktivität und demografischer Wandel

Thekla Faber | Sonja Schmicker<sup>1</sup>

**Das Projekt KMU6o plus bearbeitet die Thematik Arbeitgeber-Attraktivität und demografischer Wandel für ältere Arbeitnehmer/-innen. Dazu wurden seit 2012 Experten/-innen, kleine und mittlere Unternehmen aus dem nördlichen Sachsen-Anhalt und ältere Arbeitnehmer/-innen ab dem 50. Lebensjahr befragt. Es werden praktische Handlungsempfehlungen für KMU entwickelt. Darüber hinaus wird ein Coaching-Programm generiert und an fünf KMU erprobt.**

Demografischer Wandel bedeutet Schrumpfung und Alterung der Gesellschaft und ist verbunden mit sinkenden Zahlen von Erwerbspersonen. Sachsen-Anhalt ist auf eine längere Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen dringend angewiesen. Die KMU in Sachsen-Anhalt brauchen praktische Konzepte, müssen mehr für ihre älteren Arbeitnehmer/-innen tun, um deren Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten sowie ihre eigene Arbeitgeber-Attraktivität zu erhöhen.

### Ergebnisse

Befragt wurden 2012/2013 30 Führungspersonen aus den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Automotive sowie Ernährungswirtschaft im nördlichen Sachsen-Anhalt. Die Auswertung der Interviews lässt sich in folgende Kernaussagen verdichten:

- **Zufriedenheit:** Unternehmen sind mit älteren Arbeitnehmer/-innen ausgesprochen zufrieden (Abb. 2).
- **Unternehmen altern:** In den kommenden fünf bis zehn Jahren wird ein Viertel der Beschäftigten in den Ruhestand gehen.
- Im Bereich **Gesundheitsmanagement** finden häufig nur die gesetzlich vorgeschriebenen betriebsärztlichen Untersuchungen statt.



Abb. 1: Untersuchungsschritte und Meilensteine

<sup>1</sup> Thekla Faber (thekla.faber@metop.de) und Dr.-Ing. Sonja Schmicker (sonja.schmicker@metop.de) forschen an der METOP GmbH, An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

- **Personalmanagement:** 70 % der Unternehmen haben einen Fachkräftebedarf, es fehlen Auszubildende und insbesondere (hoch) qualifizierte Fachkräfte. Die Personalakquise findet oft nur über die herkömmlichen Stellen (Arbeitsvermittlung, Zeitungen etc.) statt. Neuere Medien (Internet, Jobbörsen, soziale Netzwerke) wurden in ihrer Bedeutung noch nicht erkannt.
- **Wissensmanagement:** Freiräume für den Wissenstransfer werden eher als Teil des Arbeitsprozesses verstanden. 24 % der Unternehmen haben Schwierigkeiten, Wissen im Unternehmen zu halten.

2013 wurden zudem 83 ältere Arbeitnehmer/-innen ab dem 50. Lebensjahr befragt. Zentrale Aussagen sind:

- Den wichtigsten Faktor für die Arbeitszufriedenheit stellt die **Arbeitsaufgabe** dar. Was zunächst recht erwartbar klingt, beinhaltet wichtige, aber auch umsetzbare Aspekte: Altersgerechte Arbeitsaufgaben sollten abwechslungsreich und vielfältig sein, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, inhaltliche und zeitliche Handlungsspielräume sowie Möglichkeiten zur sozialen Interaktion enthalten.
- Aspekte von **Vergütung und Zusatzleistungen** beinhalten eine angemessene Vergütung sowie Urlaubs- und Weihnachtsgeld. Darüber hinaus wünschen sich Arbeitnehmer/-innen vor allem bezahlte Weiterbildungen und Maßnahmen zur betrieblichen Altersvorsorge.
- Je länger Menschen im Berufsleben tätig sind, desto wichtiger wird der Faktor **Unternehmenskultur**. Ein gutes Betriebsklima bildet die Voraussetzung dafür, Mitarbeiter/-innen im Unternehmen langfristig zu binden.

	Sicht der Unternehmen auf ältere Arbeitnehmer/-innen (N=21, Mehrfachnennungen)
<b>Platz 1</b>	Erfahrungswissen (41 %) Zuverlässigkeit (41 %)
<b>Platz 2</b>	Geduld (29 %)
<b>Platz 3</b>	Einsatz/Fleiß (18 %)
<b>Platz 4</b>	Verbundenheit mit dem Unternehmen (18 %)

Abb. 2: Kompetenzen älterer Arbeitnehmer/-innen aus Sicht von Unternehmen

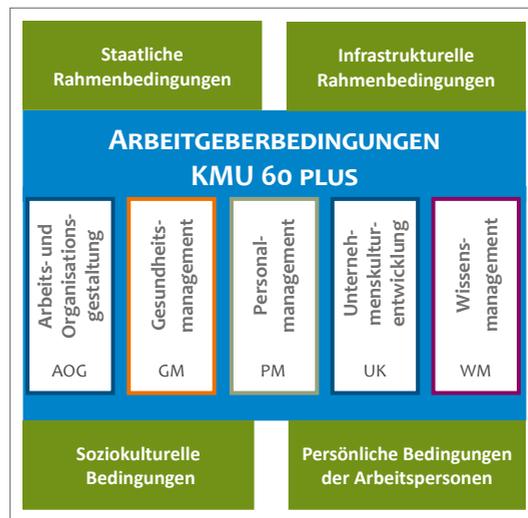


Abb. 3: Handlungsfelder im Projekt KMU6oplus

	Alle Arbeitnehmer/-innen	Frauen (N=37)	Männer (N=46)
<b>Platz 1</b>	Arbeitsaufgabe (92,5)	Arbeitsaufgabe (94,1)	Arbeitsaufgabe (91,3)
<b>Platz 2</b>	Angemessene Vergütung (90,8)	Angemessene Vergütung (93,5)	Wissensmanagement (89,1)
<b>Platz 3</b>	Wissensmanagement Unternehmenskultur (90,1)	Unternehmenskultur (91,9)	Angemessene Vergütung Unternehmenskultur (88,7)
<b>Platz 4</b>	Ausstattung Arbeitsplatz (86,5)	Wissensmanagement (91,4)	Ausstattung Arbeitsplatz (87,8)
<b>Platz 5</b>	Zusatzleistungen (82,4)	Familienfreundlichkeit (87,5)	Weiterbildung (81,7)

Abb. 4: Attraktivitätsfaktoren von Unternehmen aus Sicht älterer Arbeitnehmer/-innen

## Handlungsoptionen

Da die Vielfalt, der Abwechslungsreichtum und Handlungsspielräume der Arbeitsaufgabe den wichtigsten Faktor der Arbeitszufriedenheit darstellen, sollten Unternehmen Mitarbeiter/-innen Tätigkeiten mit Entscheidungsspielräumen bieten. Angemessene Vergütung, Urlaubs- und Weihnachtsgeld, bezahlte Weiterbildungen und Maßnahmen zur betrieblichen Altersvorsorge steigern die Arbeitszufriedenheit zusätzlich.

Um den Faktor Unternehmenskultur zu stärken, sind Familienfreundlichkeit und die Rücksichtnahme auf familiäre Gegebenheiten bedeutsam – und zwar für alle Altersklassen.

Notwendig ist es, ältere Arbeitnehmer/-innen langfristig zu binden und ihnen eine Beschäftigungsperspektive bis zur Rente aufzuzeigen. Dann lässt sich deren großer Erfahrungsschatz nutzen. In diesem Zusammenhang sind Wissensmanagement und Gesundheitsmanagement wichtige Bereiche, in die investiert werden sollte.

Schließlich müssen die Attraktivitätsfaktoren des jeweiligen Unternehmens sichtbar gemacht werden, um auch für potenzielle Bewerber/-innen älterer Jahrgänge interessant zu sein. Diese sind wirksam nach außen zu kommunizieren, z.B. über die eigene Homepage und in anderen Medien.

Im Projekt KMU6oplus wird jetzt ein Sensibilisierungs- und Coachingprogramm für kleine und mittlere Unternehmen entwickelt. Dieses enthält Handlungsempfehlungen, Gestaltungslösungen und einen Check-up für KMU. Dadurch soll es für die Unternehmen möglich werden, dem demografischen Wandel adäquat zu begegnen und die sich daraus ergebenden Folgen als Chance für positive Veränderungen wahrzunehmen.

*Zum Weiterlesen:*

 [www.metop.de](http://www.metop.de)