

## Arbeitsfähigkeit in kleinen Unternehmen erhalten – Ein multimedialer Werkzeugkasten

Nadine KÖTTENDORF

*Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft, RWTH Aachen  
Bergdriesch 27, D-52062 Aachen*

**Kurzfassung:** Kleine Unternehmen sind von den Auswirkungen des demografischen Wandels in besonderer Weise betroffen. Eine Möglichkeit darauf zu reagieren besteht darin, dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit ihrer bestehenden Belegschaften besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Der multimediale AKKu-Werkzeugkasten unterstützt mit einem differenzierten und an den Bedarfen von Kleinst- und Kleinunternehmen (KuKu) ausgerichteten Portfolio von Sensibilisierungs- und Analysewerkzeugen sowie Handlungshilfen Unternehmen bei dem Erhalt und der Förderung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden. Durch eine gezielte Identifizierung von Handlungsbedarfen und konkrete Handlungsempfehlungen werden Geschäftsführung und Mitarbeitende dabei unterstützt, ihre Arbeitsfähigkeit selbständig und aktiv zu gestalten.

**Schlüsselwörter:** Arbeitsfähigkeit, Demografischer Wandel, kleine Unternehmen, Multimedia, Werkzeuge

### 1. Kleine Unternehmen im Kontext des demografischen Wandels

Durch die demografische Entwicklung in Deutschland, die insbesondere durch einen Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials, eine zunehmende Alterung der Belegschaften und die Zunahme der Vielfalt in den Betrieben gekennzeichnet ist (Kösters 2006), ergeben sich insbesondere für Kleinst- und Kleinunternehmen mit weniger als 10 bzw. weniger als 50 Mitarbeitenden besondere Herausforderungen. Zu den Kleinst- und Kleinunternehmen gehören in Deutschland 96,2% aller Unternehmen (Destatis 2012), 80,2% der Unternehmen haben weniger als 10 Mitarbeitende. 40,5% der Beschäftigten in Deutschland sind in Kleinst- und Kleinunternehmen tätig und erwirtschaften fast 20% des Umsatzes aller Unternehmen in Deutschland (siehe Abbildung 1).



**Abbildung 1:** Wirtschaftliche Bedeutung von Kleinst- und Kleinunternehmen (KuKu) in Deutschland

Diese kleinen Unternehmen sind von den Auswirkungen des demografischen Wandels in besonderer Weise betroffen, da sie z. B. in Bezug auf die Entgelthöhe und Aufstiegsmöglichkeiten nicht mit den Angeboten von Mittelständlern und Großunternehmen konkurrieren können.

Durch Investitionen in den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit ihrer bestehenden Belegschaften bietet sich für KuKu die Möglichkeit, aktiv Fachkräfte an das eigene Unternehmen zu binden, den längeren Verbleib der Mitarbeitenden im Unternehmen zu fördern (bestenfalls bis zum regulären Renteneintrittsalter oder gar darüber hinaus) und ihre Attraktivität als Arbeitsgeber in der Region zu erhöhen. Vor diesem Hintergrund wird im INQA-Projekt „AKKu - Arbeitsfähigkeit in kleinen Unternehmen erhalten“ ein multimedialer Werkzeugkasten zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit in kleinen Unternehmen mit 15 oder weniger Mitarbeitenden entwickelt.

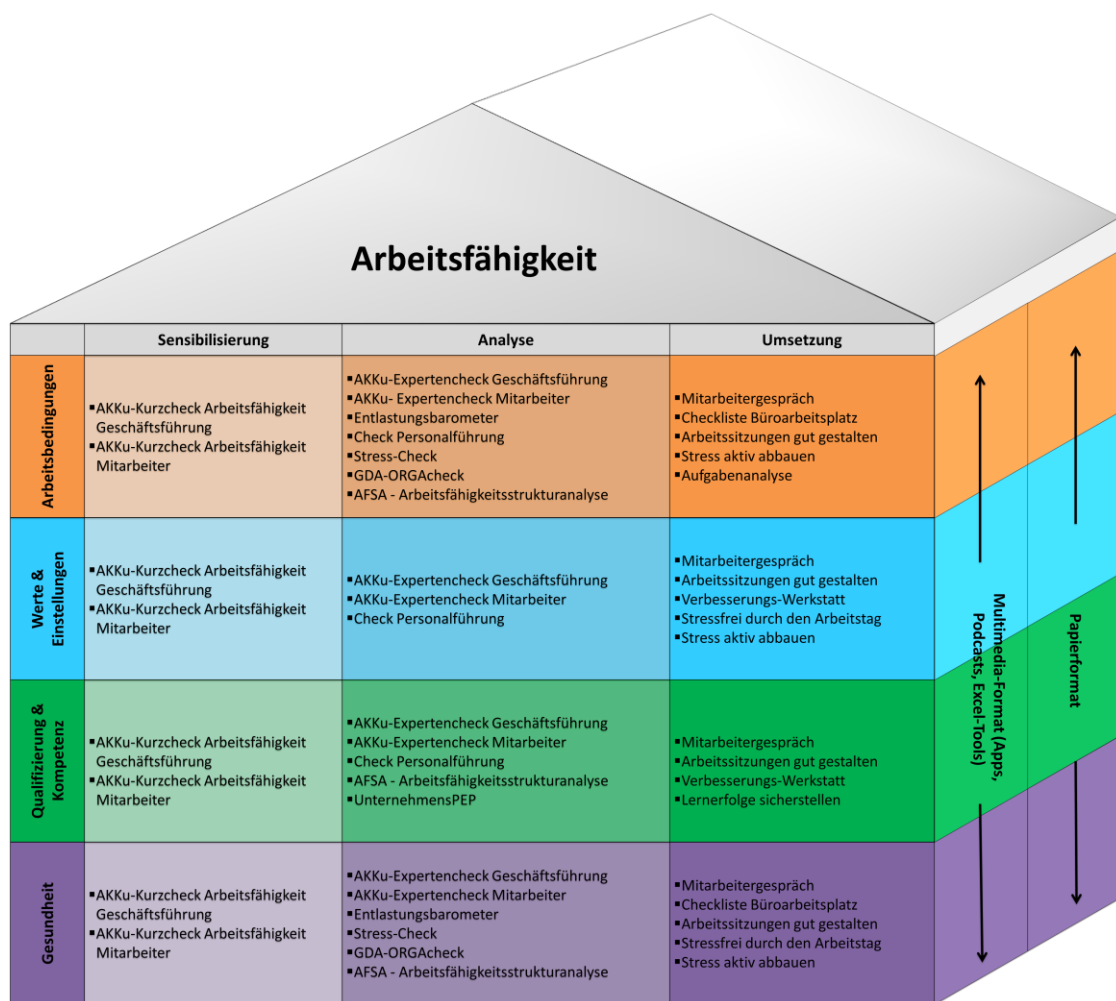
## **2. Erhalt und Förderung der Arbeitsfähigkeit als Chance für kleine Unternehmen - Das Haus der Arbeitsfähigkeit**

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen und Tempel (2002) ermöglicht einen ganzheitlichen Zugang zum Begriff der Arbeitsfähigkeit, der umschreibt, in welchem Ausmaß der Beschäftigte in der Lage ist, seine Arbeit angesichts der Arbeitsanforderungen, Gesundheit und mentalen Ressourcen zu erledigen. Im sogenannten ‚Haus der Arbeitsfähigkeit‘ werden modellhaft verschiedene Einfluss- und Wirkfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten integriert. Dazu gehören neben der psychischen und physischen Gesundheit auch die Aspekte Werte und Unternehmenskultur, Qualifizierung und Kompetenz sowie die Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation.

Ausgehend von dem ‚Haus der Arbeitsfähigkeit‘ nach Ilmarinen und Tempel (2002) wurden im Rahmen einer kriteriengeleiteten Analyse insgesamt 160 Werkzeuge analysiert und kategorisiert. Definierte Kriterien für die Vorauswahl der Werkzeuge waren u. a. ein branchenübergreifender Anwendungsbezug, die Erprobung der Werkzeuge in kleinen Unternehmen, Übersichtlichkeit und Selbsterklärungsgrad, die verwendete Sprachform (kurz, knapp, präzise) sowie die adressierten Zielgruppen in den Unternehmen (Mitarbeitende und Geschäftsführung). Nach einer Vorauswahl von 18 Werkzeugen für den AKKu-Werkzeugkasten wurden diese sowohl inhaltlich als auch anwendungsbezogen und methodisch differenziert (siehe Abbildung 2):

- Auf inhaltlicher Ebene wird nach Gesundheit, Qualifizierung und Kompetenz, Werte und Einstellungen sowie Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation differenziert.
- Auf anwendungsbezogener Ebene werden Sensibilisierungsinstrumente, Analyseinstrumente und Handlungshilfen (Maßnahmen) unterschieden.
- Methodisch werden klassische Werkzeuge im Papierformat und multimediale Methoden (z. B. Excel-Tools, Apps, Podcasts) abgegrenzt.

Abbildung 2 zeigt die Bezeichnung und Zuordnung der ausgewählten AKKu-Werkzeuge anhand dieser Kategorisierung.



**Abbildung 2:** Struktur und Inhalt des AKKu-Werkzeugkastens auf Grundlage des Hauses der Arbeitsfähigkeit

Im Rahmen der umfangreichen Werkzeuganalyse zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit in kleinen Unternehmen konnten zudem zusätzliche Erkenntnisse gewonnen werden:

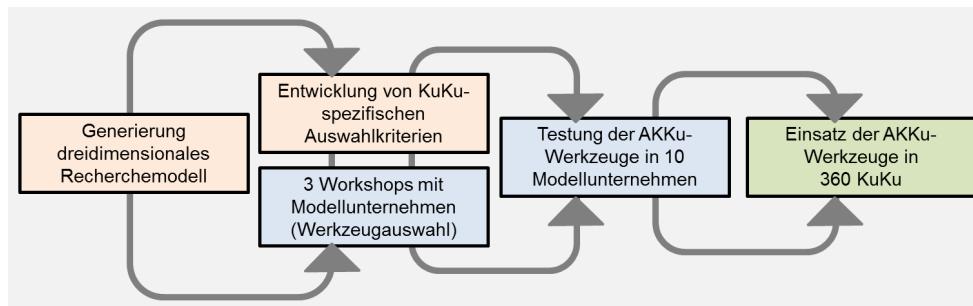
- Insbesondere auf der Ebene der Umsetzung gibt es nur wenige Werkzeuge, die eine konkrete Handlungshilfe bieten.
- Viele Werkzeuge richten sich an Unternehmen mit mehr als 10 oder sogar mindestens 20 Mitarbeitenden – mehr als 80% der Unternehmen in Deutschland können diese Werkzeuge somit nicht anwenden.
- Die sprachliche Gestaltung der Werkzeuge ist zumeist wissenschaftlich orientiert und entspricht somit nicht der Sprachform in den kleinen Unternehmen, die sich oftmals durch Präzision und Kürze auszeichnet.
- Viele der Werkzeuge setzen komplexe betriebliche Strukturen voraus und sind somit ebenfalls nicht für den Einsatz in Kleinst- und Kleinunternehmen geeignet.

Diese Erkenntnisse machten es erforderlich, die für den AKKu-Werkzeugkasten ausgewählten Werkzeuge vor ihrem Einsatz in 10 Testunternehmen in

unterschiedlicher Intensität zu modifizieren und so an die Bedarfe von KuKu anzupassen.

### 3. Erprobung des AKKu-Werkzeugkastens in 10 Modellunternehmen

Um die Eignung der ausgewählten und modifizierten Werkzeuge für die Zielgruppe der KuKu zu überprüfen wurden die ausgewählten Werkzeuge gemeinsam mit 10 Modellunternehmen unterschiedlicher Größe und aus unterschiedlichen Branchen erprobt. Die Testung erfolgte je nach Werkzeug mit der Geschäftsführung, mit einzelnen Mitarbeitenden oder auch im Gesamtunternehmen gemeinsam mit Geschäftsführung und Mitarbeitenden. Die aus den Tests der einzelnen Werkzeuge gewonnenen Erkenntnisse wurden anhand von Interviews, die sich an die Testung anschlossen, systematisch erfasst. Die Ergebnisse dienten als Grundlage für eine Optimierung der AKKu-Werkzeuge. Abbildung 3 zeigt eine Übersicht der Entwicklungs- und Optimierungsstufen im Prozess der Entwicklung des AKKu-Werkzeugkastens.



**Abbildung 3:** Entwicklungs- und Optimierungsstufen bei der Entwicklung des AKKu-Werkzeugkastens

### 4. Der AKKu-Werkzeugkasten – Geschlossenes System mit offener Zugangsstruktur

Anlass für die Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeitsfähigkeit in einem Unternehmen ist in der Regel eine konkrete Fragestellung bzw. eine sich bereits seit einiger Zeit zeigende Problematik, die negativen Einfluss auf die Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit oder Innovationskraft des Unternehmens hat. Dieser Fokussierung auf eine konkrete Fragestellung des Unternehmens wird der AKKu-Werkzeugkasten durch eine offene Zugangsstruktur gerecht. Der AKKu-Werkzeugkasten bietet u. a. Unterstützungshilfen bei folgenden Fragestellungen:

- Wie sieht die Arbeitsfähigkeit in meinem Unternehmen aus?
- Welche konkreten Ansatzpunkte gibt es zum Erhalt bzw. zur Förderung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden in meinem Unternehmen?
- Welche belastenden Tätigkeiten gibt es in meinem Unternehmen?
- Wie kann ich durch mein Führungsverhalten die Arbeitsfähigkeit meiner Mitarbeitenden positiv unterstützen?
- Wie kann ich meine Büroarbeitsplätze gestalten, um Belastungen der Mitarbeitenden zu vermeiden bzw. möglichst gering zu halten?

- Wie kann ich meinen Arbeitstag als Geschäftsführung stressfrei gestalten und meine Mitarbeitenden dabei unterstützen, mit Stress positiv umzugehen?
- ...

Je nach Fragestellung können die unterschiedlichen Sensibilisierungs- und Analysewerkzeuge sowie die Handlungshilfen gezielt genutzt werden. Der Prozess des Erhalts und der Förderung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden in einem Unternehmen kann somit individuell und betriebsspezifisch gestaltet werden.

Bei einem der 10 beteiligten Modellunternehmen war beispielsweise die Durchführung von Mitarbeitergesprächen geplant. Als Unterstützung konnte der Geschäftsführer die AKKu-Handlungshilfe ‚Mitarbeitergespräch‘ zur Strukturierung der Gespräche direkt einsetzen. Nach der Durchführung der Mitarbeitergespräche wurde das AKKu-Analysewerkzeug AKKu-Expertencheck Arbeitsfähigkeit gemeinsam von Geschäftsführung und Mitarbeitenden eingesetzt, um eine Standortbestimmung zur Arbeitsfähigkeit in dem Unternehmen durchzuführen und weitere Handlungsbedarfe zu identifizieren. Andere Unternehmen sind direkt mit dem Einsatz des Analysewerkzeugs AKKu-Expertencheck Arbeitsfähigkeit in den Prozess eingestiegen. Auf der Grundlage der Analyseergebnisse des AKKu-Expertenchecks Arbeitsfähigkeit wurden die im Unternehmen vorhandenen Handlungsbedarfe identifiziert und konkrete Maßnahmen umgesetzt (z. B. ergonomische Gestaltung der Näharbeitsplätze in einer Maßschneiderei).

Trotz der offenen Zugangsstruktur bietet der AKKu-Werkzeugkasten ein ‚idealtypisches‘ Vorgehensmodell an. In einem ersten Schritt gilt es, insbesondere die Geschäftsführung eines Unternehmens für das Thema Arbeitsfähigkeit zu sensibilisieren und ein ganzheitliches Verständnis von Arbeitsfähigkeit zu schaffen. Dies wird durch den Einsatz des AKKu-Kurzchecks Arbeitsfähigkeit möglich. Eine konkrete Analyse des Unternehmens auf allen vier Ebenen der Arbeitsfähigkeit erfolgt durch den Einsatz des AKKu-Expertenchecks Arbeitsfähigkeit im Unternehmen. Dabei sollten möglichst alle Mitarbeitenden beteiligt sein, um auch deren Einschätzung, die nicht immer mit der Einschätzung der Geschäftsführung übereinstimmt, zu berücksichtigen. Als Ergebnis des AKKu-Expertenchecks Arbeitsfähigkeit erhält das Unternehmen sowohl eine Übersicht der identifizierten Handlungsbedarfe im Unternehmen als auch konkrete Hinweise darauf, mit welchen AKKu-Werkzeugen diese bearbeitet werden können. So wird es möglich, dass der begonnene Prozess zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit aktiv fortgeführt wird und konkrete Veränderungen im Unternehmen vorgenommen werden können.

Grundsätzlich wird mit dem Konzept des AKKu-Werkzeugkastens die Idee eines geschlossenen Systems verfolgt. Im Rahmen von drei Workshops mit den beteiligten 10 Modellunternehmen wurde u. a. deutlich, dass kleine Unternehmen wenig zeitliche Ressourcen zur Verfügung haben, um sich mit verschiedenen Werkzeugen zu einzelnen Themenfeldern detailliert auseinanderzusetzen. Die Vielfalt der zur Verfügung stehenden Informationen sowie der enorme Umfang an existierenden Werkzeugen im Kontext der Arbeitsfähigkeit machen die betriebsspezifische Auswahl eines geeigneten Werkzeuges sehr aufwendig. Auch fehlt oftmals die für eine fundierte Auswahl eines geeigneten Werkzeuges erforderliche Expertise, um zur Verfügung stehende Werkzeuge professionell zu beurteilen und auszuwählen. Dieser Tatsache trägt der AKKu-Werkzeugkasten dadurch Rechnung, dass eine Vorauswahl bereits getroffen ist und enthaltene Werkzeuge aufeinander abgestimmt

sind. Bei der Anwendung eines Analysewerkzeuges erhält der Nutzer beispielsweise konkrete Hinweise darauf, welche Handlungshilfe bei welchem Analyseergebnis nun als nächstes genutzt werden kann, um eine gezielte Veränderung im Unternehmen herbeizuführen.

#### 4. Ausblick und Diskussion

Der Prototyp des AKKu-Werkzeugkastens ist fertig gestellt und wird im Rahmen des vom BMAS geförderten Modellprojektes AKKu ab Januar 2015 in insgesamt 360 kleinen Unternehmen eingesetzt, erprobt und evaluiert. Um den adressierten kleinen Unternehmen den Zugang zu ermöglichen, werden im Rahmen von Schulungen Multiplikatoren qualifiziert, die den AKKu-Werkzeugkasten in den Unternehmen verbreiten und einsetzen. Multiplikatoren sind Beratende von Kammern, Krankenkassen, Potenzialberater, Demografieberater etc. Dabei ist die Rolle der Multiplikatoren als Wegbereiter und Begleiter vorgesehen. Die Bearbeitung der einzelnen Werkzeuge kann aufgrund des Selbsterklärungsansatzes des AKKu-Werkzeugkastens durch die Geschäftsführung und die Mitarbeitenden in den Unternehmen selbständig erfolgen.

Neben dem Erkenntnisgewinn zur weiteren Verbesserung des AKKu-Werkzeugkastens durch die begleitende Evaluation wird im Rahmen der Praxisstudie ein Benchmark zu den Handlungsbedarfen und -ansätzen von kleinen Unternehmen im Kontext der Arbeitsfähigkeit generiert. Dadurch wird es zukünftig möglich sein, die Fragestellungen kleiner Unternehmen gezielt aufzugreifen und durch passgenaue Programme und Projekte auf die Bedarfe einer bisher oftmals unerreichten Zielgruppe einzugehen.

#### 5. Literatur

- Kösters, W. (2006) Weniger, bunter, älter: Wie der demographische Wandel Deutschland verändert. München.
- Statistisches Bundesamt (2012) Anteile kleiner und mittlerer Unternehmen an ausgewählten Merkmalen 2012. Wirtschaftsabschnitte insgesamt. Berlin.
- Ilmarinen, J. Tempel, J. (2002) Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg.

**Danksagung:** Ein ganz besonderer Dank gilt Frau Anika Giebel (ZWH – Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e. V., Düsseldorf), Herrn Hans-Jürgen Dorr (Fadialogo, Wuppertal) und Prof. Dr. Rainer Tielsch (IST – Institut für Sicherheitstechnik der Bergischen Universität Wuppertal) für die konstruktive Zusammenarbeit.

Das Projekt „AKKu – Arbeitsfähigkeit in Klein- und Kleinstunternehmen (KuKu) durch multimedial angepasste Tools regeln“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) gefördert und durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.