

Partizipative Arbeitsgestaltung
in einer alternden Gesellschaft

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

10,- Euro | ISSN 2190-0485

Nr.2 | 2013

præview

Eine Initiative des Bundesministeriums
für Bildung und Forschung

Wissenschaftsjahr 2013

**DIE DEMOGRAFISCHE
CHANCE**



Mehr Ehrlichkeit.

Diese Ausgabe der præview macht zweierlei deutlich.

Erstens zeigt sich, dass der Parameter Demografie einige vermeintlich bereits „abgehakte“ Themen der Arbeitsforschung in ein völlig neues Licht rückt und eine Neuausrichtung der damit verbundenen Unterstützungsinstrumente auf die veränderten Arbeitsbedingungen in alternenden Unternehmen notwendig macht. Mitarbeiterbefragungen, Bewertungsinstrumente für Führungsqualität, Arbeits- und Gesundheitsschutz müssen auf Probleme geeicht werden, die im demografischen Wandel das Verhältnis der Generationen oder den Umgang mit den neuerdings als wertvolle Arbeitskraft und Innovationsressource angesprochenen älteren Mitarbeiter betreffen. Wie verändert sich beispielsweise unsere Führungskultur, wenn ältere Mitarbeiter auf jüngere Vorgesetzte blicken und deren Führungsqualität, informell oder offiziell, bewerten? An welchen Stellschrauben der Personal- und Organisationsentwicklung müssen Unternehmen drehen, um zweite Karrieren und nichtlineare Erwerbsbiografien noch besser zu ermöglichen? Die unterstützende Funktion von Methoden der Mitarbeiterpartizipation und eines wertschätzungsförderlichen Führungsstils, eines auf die veränderte Arbeitswelt angepassten Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie neuer Gestaltungsmodelle für diskontinuierliche Berufsbiografien, die sich auf die Stärken dieses Personenkreises richten, liegt dabei auf der Hand.

Zweitens steht diese Ausgabe auch für mehr Ehrlichkeit in der Betrachtung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer und der Entwicklung von altersgerechten Berufsverläufen. Nicht in jeder Branche und nicht auf jedem Arbeitsplatz altert man heute gesund, motiviert und innovationsförderlich. Ilmarinens Grafik zum Work Ability Index in Abhängigkeit vom Alter auf Seite 22 macht deutlich, dass die Arbeitsfähigkeit im Durchschnitt abnimmt, wenn man älter wird. Und auch die Befragung von über 100 Expertinnen und Experten auf der Demografietagung des BMBF 2013 „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ zur Einlösung der Chancen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt dokumentiert alles andere als Einigkeit bei der Bewertung dieses Wandels. Für manchen sind die Probleme bereits gelöst, während dies für andere eine noch ferne Zukunftsperspektive ist.

Es kommt daher bei der Bewertung, ob der demografische Wandel tatsächlich eine demografische Chance ist oder wird, mehr denn je auf die genaue Analyse des Einzelfalles an. Aber auf diesen mikrologischen Blick sind die Unternehmen im Moment noch wenig eingestellt, geschweige denn die Systeme der sozialen Sicherung. Die Beiträge dieser Ausgabe machen deshalb zu Recht darauf auf-

merksam, dass altersgerechte Arbeitsgestaltung auch bedeutet, Verfahren der Bewertung und Verbesserung von Arbeitsbedingungen zu finden, die den Blick auf die individuelle Lebensgeschichte ermöglichen und die die Impulse zur Förderung von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit stärker individualisieren.

Auch diese Dimension gehört mithin zu einer interdisziplinär ausgerichteten Arbeitsforschung, die sich den komplexen Herausforderungen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt stellt.

Dortmund, im Juli 2013

Rüdiger Klatt
Herausgeber

præview

Partizipative Arbeitsgestaltung in einer alternden Gesellschaft

Mehr Ehrlichkeit. ⁰² EDITORIAL
Rüdiger Klatt

Wunsch oder Wirklichkeit – Sind die Chancen des demografischen Wandels schon eingelöst? ⁰⁴
Kurt-Georg Ciesinger, Helga Dill, Rüdiger Klatt, Silke Steinberg

Management von Generationenvielfalt in Unternehmen ⁰⁶
Heike Bruch, Florian Kunze

Mitalternde Arbeit – „Altersgerechte Berufsverläufe“ als Instrument der Personalentwicklung ⁰⁸
Alexander Frevel, Heinrich Geißler

Erwerbsbiografien in der Software-Entwicklung: Vom Ingenieur zum Kommunikationsexperten ¹⁰
Rüdiger Striemer, Angela Carell

Kompetenzbasierte Dienstleistungsentwicklung als Strategie für innovatives Karrieremanagement in Pflegeeinrichtungen ¹²
Matthias Wittland

„Wertschätzung, Vertrauen und ökonomische Sicherheit sind die Gesundheitsressourcen der Zukunft“ ¹⁴ INTÆVIEW
Rainer Ollmann im Gespräch mit Karl Kuhn und Kai Seiler über die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft des Arbeitsschutzes

Zukunft des betrieblichen Gesundheitsmanagements ¹⁶
Oder: Welche Instrumente eignen sich zur Förderung der Gesundheit in kleinen und mittelständischen Unternehmen?
Rainer Ollmann

Mitarbeiterbefragungen als Instrument partizipativer Führung ¹⁸
Ein Erfahrungsbericht aus der Beratungspraxis
Christiane Weiling, Pia Rauball

„Ein neuer Besen kehrt gut, aber die alte Bürste kennt die Ecken.“ ²⁰
Führungsqualität aus Sicht von alten und jungen Mitarbeitern
Markus Hiddemann, Kenan Kurt

Altersgerechte Arbeitsgestaltung und das Ernstnehmen von Individualität und Mühsal ²²
Paul Fuchs-Frohnhofer, Alexandra Rausch

Wertschätzung und Anerkennung sind in jedem Alter wichtig ²⁴
Ein Plädoyer für mehr Lob für die Welt
Anja Meuter, Dagmar Siebecke

Tausendsassa oder Zappelphilipp? ²⁶ PRÆVOKATION
Multitasking als Paradigma der Arbeitsgestaltung
Kurt-Georg Ciesinger

²⁷ IMPRESSUM

Wunsch oder Wirklichkeit – Sind die Chancen des demografischen Wandels schon eingelöst?

Kurt-Georg Ciesinger, Helga Dill, Rüdiger Klatt, Silke Steinberg

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat das Wissenschaftsjahr 2013 unter das Motto „Die demografische Chance“ gestellt und damit eindeutig Position bezogen: Der demografische Wandel ist eine Chance, kein Gespenst. Es gilt, die Veränderungen nicht nur zu beobachten, zu analysieren und zu beschreiben, sondern sie auch zu gestalten. Mit dieser aktiven, handlungsorientierten Botschaft präsentiert das BMBF die Ergebnisse der wissenschaftlichen Arbeit verschiedenster Disziplinen in Wort und Schrift, in Bild und Ton, auf Plakaten und Veranstaltungen und in Museen.

So auch in Berlin: Unter dem Motto „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ kamen im Mai 2013 über 400 Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik zusammen, präsentierten ihre Ergebnisse und Konzepte und diskutierten über die Zukunft der Arbeit in Deutschland.

Die Fokusgruppe „Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel“ führte auf ihrem kongressbegleitenden Messestand eine Befragung durch. Ziel war es, die versammelte Expertise der Teilnehmer zur Beantwortung der Frage zu nutzen: Wie weit sind wir eigentlich in Deutschland in Sachen „Gestaltung der demografischen Chance“ schon gekommen und wo haben wir noch Handlungsbedarfe?

Zu diesem Zweck wurden drei zentrale Aussagen des Wissenschaftsjahrs mit freundlicher Genehmigung der Projektgruppe Wissenschaftsjahr 2013 im BMBF zur Diskussion gestellt:

- æ Ältere sind auf dem Arbeitsmarkt **unvermittelbar unverzichtbar**.
- æ Alt wird durch Jung **ersetzt** ergänzt.
- æ Zuwanderung **spaltet** bereichert Deutschland.

Die Crème de la Crème der deutschen Arbeitsforschung wurde nun gefragt: „Was glauben Sie, wann werden Ihrer Auffassung nach die Chancen des demografischen Wandels Wirklichkeit?“ Ziel war es, eine Einschätzung darüber zu gewinnen, wie weit Deutschland auf die im Wissenschaftsjahr aufgeworfenen Themen bereits vorbereitet ist, bzw. wie weit unsere Gesellschaft noch von der Vision, die in den Statements formuliert wird, entfernt ist.

Fast einhundert Experten nahmen an der Umfrage teil und klebten Punkte auf einen Zeitstrahl von heute bis 2030, um zu markieren, wann die o.g. Statements gesellschaftliche Realität sein werden. Dabei wurde durch die Farbe der Punkte gekennzeichnet, welcher Altersgruppe die Experten angehörten. Die Gruppe der unter 30-Jährigen war mit 24 Teilnehmerinnen und Teilnehmern vertreten, die Gruppe 31-49 mit 47, die Gruppe über 50 mit 25 Expertinnen und Experten.

Der erste Augenschein einer unerwarteten Heterogenität bestätigte sich auch in der nachfolgenden statistischen Auswertung: Die einzelnen Einschätzungen, wann die demografische Chance eingelöst sein wird, weisen eine sehr breite Streuung auf, die Mittelwerte liegen für alle Fragen und zwischen allen Altersgruppen aber sehr eng beieinander, auf dem Zeitstrahl etwa um das Jahr 2020. Es besteht also – vereinfacht zusammengefasst – eine so große Uneinigkeit zwischen den teilnehmenden Experten, dass sich alle Differenzen in der Gesamtbetrachtung wieder herausmitteln. (s. Abb. 1)

Betrachtet man jedoch die Verteilungen der Einschätzungen auf der Skala und vergleicht hier Jung und Alt, so zeigt sich, dass die Generationen die demografische Chance durchaus unterschiedlich optimistisch beurteilen. Die Abbildungen 2 bis 4 vergleichen die Antwortverteilungen der ältesten und jüngsten Teilnehmergruppe für die drei Statements des Wissenschaftsjahrs (geglättete Kurven). Je weiter nach rechts verschoben die Kurven sind, desto eher befindet sich das Statement im Stadium des Wunsches, je weiter nach links, desto näher ist es an der heutigen Wirklichkeit. (s. Abb. 2)

Die Frage, ob und wann Alt durch Jung ergänzt anstatt ersetzt wird, sehen interessanterweise die jungen Teilnehmer deutlich positiver. Der überwiegende Teil der Befragten sieht eine Realisierung bereits in den nächsten Jahren. Die

Älteren hingegen sehen dieses Statement des Wissenschaftsjahrs eher im Bereich der Vision als der Wirklichkeit.

Entgegengesetzt zu dieser Einschätzung wird die Frage beurteilt, ob Ältere eine Belastung oder eine Bereicherung des Arbeitsmarktes darstellen, ob sie unvermittelbar oder unverzichtbar sind. Die älteren Teilnehmer schätzen die gesellschaftliche Umsetzung der „demografischen Chance“ der Älteren auf dem Arbeitsmarkt deutlich positiver ein als die jüngeren Befragten, die die Unverzichtbarkeit der älteren Arbeitskräfte wohl erst in fernerer Zukunft sehen.

Hinsichtlich der Frage, ob und wann Zuwanderung Deutschland bereichern wird, kristallisiert sich bei den Älteren überhaupt kein Bild heraus: Alle Einschätzungen auf dem vorgegebenen Zeitstrahl sind gleichermaßen vertreten. Die Jüngeren sehen die gesellschaftliche Integration von Zuwanderern bedeutend weiter fortgeschritten: Der weitaus größte Teil der jüngeren Befragten sieht die „demografische Chance Zuwanderung“ bereits in den nächsten zehn Jahren umgesetzt.

Mehr Fragen als Antworten

Die Uneinigkeit über alle Teilnehmer hinweg hat die Fokusgruppe „Erwerbsbiografien als Innovationstreiber im demografischen Wandel“ als Veranstalter der Befragung ebenso überrascht wie die berichteten Differenzen zwischen den Altersgruppen. Denn sind nicht die Befragten die Experten für den demografischen Wandel? Hätte sich in der jahrzehntelangen Forschung nicht eine Meinungskonvergenz oder zumindest eine Lagerbildung ergeben müssen? Wieso schlagen Individualitäten der Experten so auf die Ergebnislage durch? Und kann es denn sein, dass sich selbst in der Wissenschaftscommunity, die den demografischen Wandel untersucht und gestaltet, die größten Gruppendifferenzen zwischen Alt und Jung ergeben?

Vielleicht kann man es so zusammenfassen: Das Wissenschaftsjahr 2013 „Die demografische Chance“ hat die richtigen arbeitspolitischen Themen aufgegriffen – nämlich diejenigen, die auch aus Sicht der Experten noch der Gestaltung harren. Denn so lautet ein anderes Statement des Wissenschaftsjahrs: Den Wandel **erleben** gestalten.

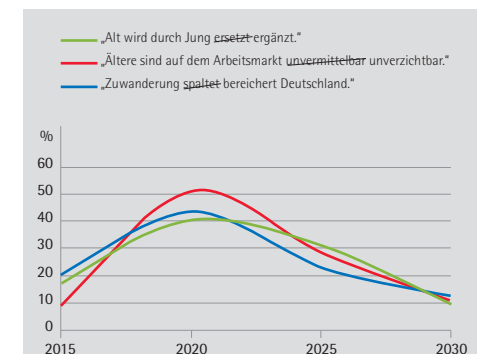


Abb. 1: Verteilung der Punkte auf der Zeitskala (geglättet)

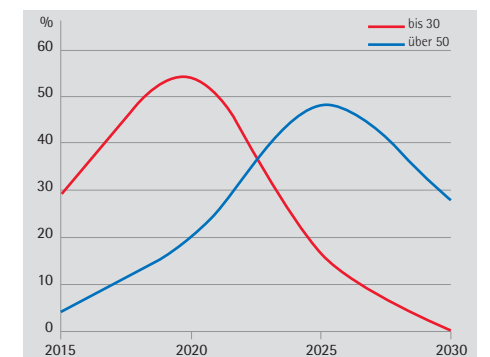


Abb. 2: „Alt wird durch Jung ersetzt/ergänzt.“

Fokusgruppe
Erwerbsbiografien als
Innovationstreiber im
demografischen Wandel

Eine Initiative des Bundesministeriums
für Bildung und Forschung

Wissenschaftsjahr 2013
**DIE DEMOGRAFISCHE
CHANCE**

Management von Generationenvielfalt in Unternehmen

Heike Bruch, Florian Kunze

Der demografische Wandel ist eine der zentralen Herausforderungen für die Unternehmen in der heutigen Zeit. Neben einem steigenden Durchschnittsalter sind Unternehmen und Führungskräfte auch mit einer zunehmenden Generationenvielfalt ihrer Belegschaft konfrontiert. Während noch um die Jahrtausendwende eine Vielzahl von Unternehmen kaum Mitarbeitende beschäftigten, die älter als 50 Jahre waren, hat die Zahl erfahrener Mitarbeitender in den Unternehmen in der letzten Dekade stark zugenommen. Das führt dazu, dass mehrgenerationale Teams und Abteilungen heute zum Regelfall in vielen Unternehmen geworden sind. In diesem Beitrag beschäftigen wir uns mit den Leistungskonsequenzen dieser steigenden Generationenvielfalt für Unternehmen und stellen, basierend auf empirischer Forschung, Managementstrategien für erfolgreiches Generationsmanagement vor.

Folgen steigender Generationenvielfalt

In der Diskussion zu steigender Generationenvielfalt in Unternehmen herrscht häufig der Tenor vor, dass Vielfalt an sich etwas Positives für Team und Unternehmensleistung ist. In der Tat ist es möglich, dass ältere und jüngere Mitarbeitende sich zum Wohle gemeinsamer Ziele gegenseitig ergänzen und somit generationsgemischte Teams und Unternehmen bessere Leistungen erbringen, als Teams und Unternehmen, in denen nur Mitarbeitende einer Generation zusammenarbeiten. Die Ergebnisse empirischer Forschung sind leider weniger ermutigend. Auf Teamebene kommen Metaanalysen (Zusammenfassung von vielen empirischen Studien) zu dem Ergebnis, dass Generationenvielfalt hauptsächlich negativ für die Teamleistungsfähigkeit ist. Das lässt sich dadurch erklären, dass Alter leicht zur sozialen Kategorisierung genutzt werden kann und dadurch generationale Subgruppen in Unternehmen entstehen. Mitarbeitende der gleichen Generationen fühlen sich nämlich eher zu gleichaltrigen Kollegen hingezogen und pflegen mit ihnen mehr formale und informale Beziehungen. So wird unter gleichaltrigen Kollegen in Projekten eher kommuniziert, aber z.B. auch gemeinsam Mittag gegessen, als unter Mitarbeitenden unterschiedlichen Alters. Zwischen den dadurch entstehenden generationalen Subgruppen kann es daher leichter zu wechselseitigen Vorurteilen, Diskri-

minierung und Konfliktpotenzialen kommen, die einer produktiven Kooperation der verschiedenen Generationen entgegenstehen.

In einem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekt konnten wir in zwei Studien (Kunze, Boehm & Bruch, 2011, 2013) mit 275 deutschen Unternehmen, in denen wir mehr als 49.000 Mitarbeitende befragt haben, feststellen, dass negative Effekte durch Generationenvielfalt nicht nur in Teams, sondern auch in ganzen Unternehmen zu finden sind. Steigt die Generationenvielfalt an, nimmt nach unseren Ergebnissen auch die Altersdiskriminierung im ganzen Unternehmen zu, was letztendlich negativ für die Unternehmensleistung ist. Diese Ergebnisse scheinen verlässlich zu sein, da wir sie in zwei unterschiedlichen Unternehmensstichproben bestätigen konnten.

Managementstrategien für Generationenvielfalt

Solche negativen Auswirkungen von Generationenvielfalt sind natürlich aus einer Praxisperspektive problematisch, da viele Unternehmen durch den demografischen Wandel zwangsläufig mit einer steigenden Generationenvielfalt konfrontiert sind. Deshalb haben wir uns im zweiten Schritt unserer empirischen Forschung damit beschäftigt, welche Rahmenbedingungen dabei helfen können, diese negativen Effekte von Generationenvielfalt zu vermindern. Hier scheinen insbesondere zwei Faktoren eine große Rolle zu spielen: die Einstellungen und das Verhalten der obersten Führungskräfte und Personalmanagementmaßnahmen, die Vielfalt im Unternehmen fördern, wie es auch grafisch in Abb. 1 dargestellt ist.

Erstens scheinen die Einstellungen und das daraus resultierende Verhalten der obersten Führungskräfte ein entscheidender Faktor dafür zu sein, wie sich Generationenvielfalt auf die Leistung von Unternehmen auswirkt. Wir konnten feststellen, dass große Altersvorurteile im Top-Management-Team der Unternehmen dazu führen, dass die Altersdiskriminierung in Unternehmen mit hoher generationaler Vielfalt noch zunimmt. Wenn die obersten Führungskräfte Altersvorurteile haben und durch diese auch bestimmte generationale Gruppen im

Unternehmen diskriminieren, kann dies eine negative Vorbildwirkung für die ganze Organisation haben. Einfache Führungskräfte können es zum Beispiel eher als akzeptabel betrachten, dass bestimmte generationale Gruppen (zumeist ältere) von Karriere- und Fortbildungsmöglichkeiten ausgeschlossen werden, wenn sie durch die Kommunikation ihrer Unternehmensleitung wissen, dass dieses Verhalten geduldet oder sogar gefördert wird. In unserem empirischen Modell führen demnach niedrige Altersvorurteile der Top-Führungskräfte zumindest dazu, dass sich starke Generationenvielfalt nicht negativ auf die Unternehmensleistung auswirkt.

Zweitens konnten wir zeigen, dass Unternehmen, in denen Personalmanagementpraktiken auf eine steigende Vielfalt ausgerichtet sind, ebenfalls in der Lage sind, einen negativen Zusammenhang zwischen Generationenvielfalt und Unternehmensleistung aufzuheben. Solche Personalmanagementmaßnahmen beinhalten zum Beispiel Workshops und Trainings für unterschiedliche Mitarbeitergruppen, in denen die Chancen und Risiken von Vielfalt in Unternehmen, in Hinblick auf Alter, aber auch andere Kriterien (z.B. Geschlecht, Nationalität), thematisiert werden. Wenn die Mitarbeitenden durch solche Maßnahmen für den Umgang mit Generationenvielfalt sensibilisiert sind, scheint es ebenfalls möglich, Diskriminierung zwischen den unterschiedlichen generationalen Gruppen und damit die Beeinträchtigung der Unternehmensleistung zu verhindern.

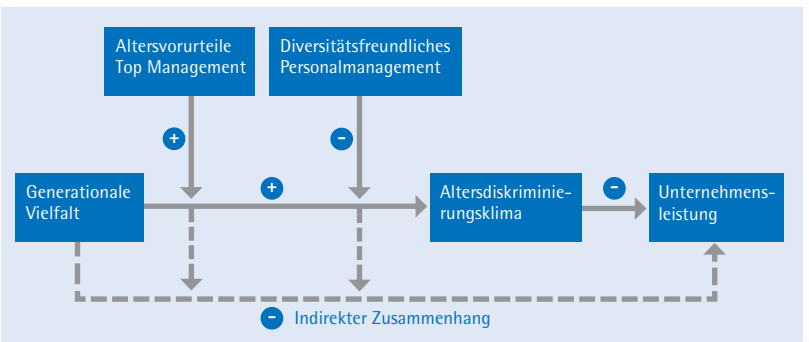
Fazit Generationenvielfalt aktiv managen

Die Ergebnisse der vorliegenden beiden Studien machen deutlich, dass ein aktives Management im Umgang mit generationaler Vielfalt in Unternehmen dringend geboten ist. Nur wenn das Top-Management als Vorbild im Umgang mit Generationenvielfalt auftritt und ein diversitätsfreundliches Personalmanagement eingeführt wird, kann es gelingen, ne-

gative Leistungskonsequenzen steigender Generationenvielfalt zu verhindern. Unternehmen sollten deshalb darauf achten, ihre obersten Führungskräfte für ihre zentrale Vorbildrolle zu sensibilisieren, und ihre Personalmanagementstrategie auf eine Förderung im Umgang mit Vielfalt ausrichten.

Literatur

Kunze, F., Boehm, S. & Bruch, H. (2011). Age Diversity, Age Discrimination, and Performance Consequences – A Cross Organizational Study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264–290.
Kunze F., Boehm, S. & Bruch, H. (2013). Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of diversity-friendly HR Policies and Top managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50 (3): 413–442.



Forschungsmodell zum Zusammenhang zwischen Generationenvielfalt und Unternehmensleistung



Heike Bruch, Florian Kunze

Die Autoren

Prof. Dr. Heike Bruch ist Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Sie forscht zu Organisationsenergie, Leadership, Gesundheitsmanagement und Auswirkung des demografischen Wandels für Unternehmen. heike.bruch@unisg.ch

Dr. Florian Kunze ist wissenschaftlicher Projektleiter und Habilitand am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Diversitätsmanagement und

Management des demografischen Wandels in Unternehmen. florian.kunze@unisg.ch

Das Projekt

Ergebnisse dieses Artikels beruhen zum Teil auf einer Projektförderung der Autoren durch die Hans-Böckler-Stiftung in dem Projekt „Produktives Management von altersgemischten Teams“ (S-2010-353-3 B).

Institut für Führung und Personalmanagement



Universität St. Gallen

Hans Böckler Stiftung

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Mitalternde Arbeit – „Alternsgerechte Berufsverläufe“ als Instrument der Personalentwicklung

Alexander Frevel, Heinrich Geißler

Die Daten und Fakten zum demografischen Wandel sind weitgehend bekannt. Deutlich geringer ausgeprägt ist die Umsetzung alternsgerechter Arbeit. In Unternehmen wird der Prozess des (beruflichen) Lebenslaufes für die Mehrheit der Erwerbspersonen nicht wirklich geplant, sondern scheint eher eine Abfolge zufälliger Entwicklungsmöglichkeiten zu sein. Die betrieblichen Umsetzungshemmnisse sind nachvollziehbar, denn die Erkenntnisse der Arbeitsforschung verweisen auf die Notwendigkeit, mit zunehmendem Alter die Arbeitsanforderungen stärker zu individualisieren. In mehreren Beratungsprozessen haben die Autoren den Ansatz „Mitalternde Arbeit“ entwickelt. Das betriebliche Anwendungsbeispiel beschreibt den Prozess bei der Fa. Böhler Edelstahl (Kapfenberg/Österreich).

Arbeit muss zum Menschen passen

Ausgangspunkt ist, das Arbeitsleben nicht als Konstante zu betrachten, sondern das Konzept der Arbeitsfähigkeit anzuwenden. Arbeitsfähigkeit (Work Ability) wird definiert als das Potenzial eines Menschen, eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Dabei stehen die individuellen Voraussetzungen in Wechselwirkung mit den Arbeitsanforderungen. Die Arbeitsbewältigungsfähigkeit als veränderliche und gestaltbare Größe zu verstehen heißt zu akzeptieren, dass sich alle Größen verändern können:

- ☞ die persönlichen Kapazitäten (körperlich, geistig, psychisch und sozial) z.B. in Form der Zunahme beruflicher Routine oder in Bezug auf die Verringerung körperlicher Leistungsfähigkeit,
- ☞ die individuellen Bedürfnisse z.B. bei familiären Erziehungs- oder Pflegeaufgaben,
- ☞ die Arbeitsanforderungen z.B. beim Einsatz neuer Techniken, bei der Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen oder bei Modifikationen der Ablauforganisation.

Das Konzept stellt den Wandel der individuellen Kapazitäten im Lebensverlauf und die Veränderbarkeit der Arbeitsanforderungen in den Mittelpunkt. Aufgabe von Betrieben und Beschäftigten ist es, die relevanten Einflussgrößen (Gesundheit, Kompetenz, Werte/Einstellungen und Arbeitsbedingungen) zu beachten und sie im Bedarfsfall anzupassen, damit die Gesundheit erhalten bleibt und die Produktivität gesichert ist.

Zu lösen ist die Aufgabe, die wachsende Unterschiedlichkeit persönlicher Kapazitäten im Le-

bensverlauf zu beachten. Das funktioniert u.E. nur durch eine Arbeitsgestaltung, die sich an den Möglichkeiten der Personen orientiert und – bei einem notwendigen Grad an Standardisierung – eine größere Individualität zulässt. Arbeitsorganisatorisch bedeutet das, dass den Beschäftigten zunehmend mehr Wahlmöglichkeiten offeriert werden muss(t)en.

Mitalternde Arbeit

Zur Identifikation der Gestaltungsmöglichkeiten in der Organisations- und Personalentwicklung ist deshalb zu prüfen, welche Tätigkeiten für den Einstieg in den Beruf/Betrieb am besten geeignet sind, um Erfahrung und Routine aufzubauen und um fachliche und organisatorische Kompetenzen zu stärken. Es gilt sodann, den weiteren Berufsverlauf mit horizontalen, diagonalen und vertikalen Entwicklungsmöglichkeiten zu analysieren. Drittens ist herauszufinden, welche Tätigkeiten bzw. Tätigkeitselemente resp. Rahmenbedingungen alterskritisch sind. Und es ist viertens zu beschreiben, welche Tätigkeiten die Menschen bis zum normalen Renteneintritt (gut, gerne, gesund und produktiv) ausführen können bzw. ob es spezifische Ausstiegsmöglichkeiten (möglichst ohne Status- und Einkommensverlust) gibt.

Das Basis-Modell von Berufsverläufen unterscheidet vier Tätigkeits-Typen im Berufsverlauf:

- ☞ Einstiegs-Arbeitsplatz nach Ausbildung
- ☞ Umstiegs- oder Aufstiegs-Arbeitsplatz mit systematischem Training und gezielter Unterstützung zum Belastungswechsel und/oder zur beruflichen Weiterentwicklung



Die Autoren

Dipl. Sozialökonom Alexander Frevel ist selbstständig unter der Firmierung „Beratung zur Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel“ sowie Vorsitzender des virtuellen Forschungsinstituts Arbeit und Zukunft e.V.
frevel@beratung-arbeitsfaehigkeit.de

- ☞ Verweil-Arbeitsplatz mit alternsgerechter Anpassung der Tätigkeit, bis zum Regelpensionsalter bewältigbar
- ☞ Entlastungs-Arbeitsplatz mit erfahrungsgeliteten Arbeitsaufgaben und alternsgerechten Arbeitsbedingungen – als Wahlangebot oder für Personen mit Leistungseinschränkungen

Betrieblicher Beratungsprozess

Der erprobte Beratungsprozess ist zeitlich sehr schlank, inhaltlich allerdings sehr komplex, da er auf langjähriger Erfahrung in diversen Branchen und einem disziplinär breiten Wissensfundus basiert. In einem typischen mittelständischen Betrieb oder in einem Pilotbereich sind drei Beratungstage vor Ort mit zwei Beratungspersonen vorgesehen.

- ☞ Die Berater/-innen erhalten im Vorwege alle relevanten Informationen über den Betrieb/Bereich, also z.B. Tätigkeitsbeschreibungen, Gefährdungsbeurteilungen, Altersstruktur, Schichtsystem, relevante Betriebsvereinbarungen u.ä.
- ☞ Am ersten Tag findet ein Einstiegs-Workshop mit dem Steuerkreis (Geschäftsführung, Personalleitung, Betriebsrat, Sicherheitsfachkraft, Betriebsärztlicher Dienst und operative Führung) statt.
- ☞ Spätestens dann wird eine ausführliche Begleitung durchgeführt, um einen sinnlichen Eindruck von der Arbeit zu erhalten.
- ☞ Ab Nachmittag und am zweiten Tag finden leitfadengestützte Experten-Gespräche mit sechs operativen Führungskräften und zehn Mitarbeitern verschiedener Altersgruppen statt.
- ☞ Alle Ergebnisse werden „über Nacht“ aufbereitet.
- ☞ Am dritten Tag wird ein Workshop mit den interviewten Beschäftigten durchgeführt: Haben wir alles richtig verstanden? Gibt es Hinweise auf Änderungen, Erweiterungen, Konkretisierungen?
- ☞ Aufbereitung der Ergebnisse und nachmittags Präsentation im Steuerkreis; Diskussion von Veränderungsmaßnahmen.

Haltung der Beratenden

Die Prozessberatung mit dialogischen Ansätzen geht nicht vom eigenen Wissen der Beratenden

Prof. Dr. Heinrich Geißler berät Unternehmen und Organisationen, forscht und lehrt zu Themen wie gesundheitsförderlicher Führung, Betriebliches Gesundheitsmanagement und Förderung der Arbeitsbewältigung.
office@bf-geissler.com

aus, das Dritten vermittelt werden soll, sondern erkundet das Verstehen der Beschäftigten, denn die Beschäftigten sind die wichtigsten Experten im Betrieb – für sich selbst und für ihre Arbeit. Insofern gilt es, sie aktiv in den Planungs- und Gestaltungsprozess einzubinden. Im Beratungsprozess arbeiten wir mit den (Fach-)Arbeitern und operativen Führungskräften und setzen dialogische Methoden ein. Für die Durchführung der Gespräche ist die Neugier auf das (verborgene) Alltägliche eine Voraussetzung, um einen freien Blick auf die individuelle Wirklichkeit der Konstruktion der Arbeit erlangen zu können.

Instrument zur langfristigen Personalentwicklungsplanung

Mit den Analyseergebnissen lässt sich eine Berufsverlaufs-Strategie entwickeln. Diese mündet in einer Laufbahn-Matrix als ein quantitatives und qualitatives Personalbedarfs-Planungsinstrument, welches die Simulation und Umsetzung alternsgerechter Berufsverläufe ermöglicht.

Die Matrix zeigt

- ☞ alle Arbeitsplatzbeschreibungen,
- ☞ welche Arbeitsplätze dem Nacht-/Schwerarbeitsgesetz unterliegen,
- ☞ die erforderlichen Qualifikationen und Anforderungen je Arbeitsplatz,
- ☞ die Dauer der Qualifizierung je Tätigkeit in Wochen,
- ☞ die Bewertung aller Arbeitsplätze nach Einstiegs-, Umstiegs-/Aufstiegs-, Verweil-, Entlastungs-/Ausstiegsarbeitsplatz,
- ☞ die Mitarbeiter nach Altersgruppen,
- ☞ an welchen Arbeitsplätzen welche Mitarbeiter im Einsatz bzw. einsatzbereit sind,
- ☞ wer aktuell an welchen Tätigkeiten im Anlernprozess ist,
- ☞ wer welche Tätigkeiten ausgeübt hat, zzt. aber inaktiv ist bzw. wem Tätigkeitspraxis fehlt,
- ☞ welche Mitarbeiter welche alterskritischen Tätigkeiten nicht mehr ausüben dürfen,
- ☞ individuelle Möglichkeiten, um Qualifikationen zu erwerben und an andere Arbeitsplätze zu wechseln.

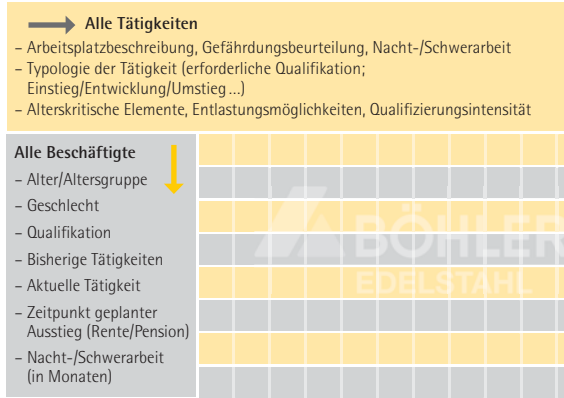
Bei Böhler Edelstahl ist die Matrix ein installiertes Werkzeug der Personalabteilung für die individuelle und kollektive Bedarfs- und Ent-



Alexander Frevel, Heinrich Geißler

wicklungsplanung. Sie dient zugleich den operativen Vorgesetzten als Frühhinweissystem im strukturierten Mitarbeitergespräch wie auch als orientierende Landkarte in Fällen erforderlicher Tätigkeitswechsel aus gesundheitlichen Gründen. In den nächsten Schritten wird sie auf alle Bereiche/Tätigkeiten des gesamten Betriebes ausgeweitet.

Durch den Einsatz der Matrix entsteht so nach und nach eine vollständige Transparenz über die Arbeitssysteme wie auch die Laufbahnmöglichkeiten in einem Unternehmen. Die Nutzung des Systemwissens der Mitarbeiter wird im partizipativen Prozess zugänglich und sorgt so mit für den langfristigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit – eine typische Win-Win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte.



Laufbahn-Matrix

Alexander Frevel

Beratung zur Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel

BÖHLER EDELSTAHL

Generationen-Management

Erwerbsbiografien in der Software-Entwicklung: Vom Ingenieur zum Kommunikationsexperten

Rüdiger Striemer, Angela Carell

Die IT-Branche ist zwar nach wie vor eine junge Branche. Dennoch macht der demografische Wandel auch vor ihr nicht halt. So stieg der Anteil der über 50-Jährigen in der Zeit von 1999 bis 2009 um 6% auf 18,5%, während der Anteil Jüngerer im gleichen Zeitraum von 55,9% auf 41,8% sank (Kleefeld, 2011). Auch bei adesso, einem der führenden IT-Dienstleister in Deutschland mit über 1.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, macht sich – wenn auch schleichend – das Älterwerden bemerkbar. So stieg hier das Durchschnittsalter der Beschäftigten von 2006 bis 2013 um 4,5 Jahre auf 39,6 Jahre. Dieser Anstieg des Durchschnittsalters ist zum einen auf die Alterung der Belegschaft, andererseits aber auch auf die vermehrte Einstellung von älteren IT-Experten zurückzuführen.

Vor allem aber der mit dem demografischen Wandel einhergehende Fachkräftemangel und der „Kampf um die Talente“ stellt IT-Unternehmen vor neue Herausforderungen. So kommen nach Angaben des VDI bereits heute auf jeden arbeitslosen Informatiker ca. 3,7 offene Stellen (Handelsblatt, April 2013), Tendenz steigend. IT-Unternehmen, die vor allem Standardsoftware herstellen, verlagern deshalb zunehmend die Softwareentwicklung in Billiglohnländer. Diese Strategie ist für die adesso AG, die vorwiegend individuell auf ihre Kunden zugeschnittene Software entwickelt, keine adäquate Lösung. Denn: Für die erfolgreiche Entwicklung von Individualsoftware sind dezidierte Branchenkenntnisse, tieferes fachliches Verständnis der kundenseitigen Geschäftsprozesse und deshalb auch eine sehr enge Zusammenarbeit mit dem Kunden erforderlich.

Paradigmenwechsel in der Software-entwicklung

Die Softwareentwicklung hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert: Die meisten technischen Herausforderungen sind gelöst. Die breite Verfügbarkeit von Standards und Hilfsmitteln wie Frameworks hat die eigentliche Programmierung immer effizienter gemacht. Auch im Prozess der Softwareentwicklung hat sich in den letzten Jahren ein Paradigmenwechsel vollzogen: Softwareentwicklung lief früher in klar definierten Phasen ab. In diesem sehr plangetriebenen Prozess stand die Erfassung der Kundenanforderungen an die zu erstellende

IT-Lösung am Anfang des Prozesses. Die Anforderungen wurden dann in umfangreichen Spezifikationsdokumenten niedergelegt. Die Spezifikation wiederum stellt die Grundlage des Vertrages zwischen Kunde und IT-Dienstleister dar und beschrieb, was die zu erstellende Software zu leisten hat. Und hier begann das Problem bereits: Die Spezifikationsdokumente waren in der Regel von und für IT-Experten geschrieben, so dass Kunden Aussage und Implikationen der Spezifikationen kaum beurteilen konnten. Hinzu kamen immer schneller werdende Veränderungsprozesse sowohl auf Unternehmens- als auch auf IT-Ebene, die auch die Anforderungen an die Software noch im Entstehungsprozess veränderten. Veränderte Anforderungen ließen sich in einem solchen plangetriebenen Prozess aber kaum mehr umsetzen.

Aus dieser Problemlage heraus entstand das Prinzip der agilen Software-Entwicklung, das anstelle umfassender Spezifikationen auf häufige Feedback-Zyklen setzt und die Software kleinschrittig und in abgegrenzten Prototypen entwickelt. Damit das gelingt, ist eine kontinuierliche Kommunikation zwischen allen Projekt-Stakeholdern – d.h. sowohl innerhalb des Softwareentwicklungsteams, als auch zwischen Auftraggeber und Dienstleister – erforderlich (Obendorf & Finck, 2007).

Zukünftig brauchen wir in der IT-Branche also weniger Technologie-Experten, vielmehr kommt es vermehrt auf Fähigkeiten wie Empathie sowie kommunikative und soziale Kompetenz an – und auf Erfahrung. Entsprechend müssen die Kompetenzen von Softwareentwicklern heute wesentlich darauf ausgerichtet sein, komplexe und oft auch widersprüchliche bzw. konfliktreiche Kommunikations- und Gruppenprozesse aktiv zu gestalten.

Lebenslaforientiertes Biografie-Management: Ein Mittel der Kompetenzentwicklung

In der IT haben wir es also mit zwei zentralen Entwicklungstrends zu tun: Auf der einen Seite haben wir die Verknappung von (vor allem) jüngeren Fachkräften und eine Zunahme an älteren Beschäftigten zu verzeichnen. Auf der anderen Seite steigen die Anforderungen an die kommunikativen und sozialen Kompetenzen der Be-

schäftigten. Die Herausforderung der nächsten Jahre lässt sich also wie folgt formulieren: Wird es uns gelingen, das Berufsprofil des Software-Entwicklers in der zweiten Hälfte seiner Erwerbsbiografie mit Stärken wie Kommunikationskompetenz, Erfahrung und Empathie aufzuwerten und sinnvoll in den sich verändernden Softwareentwicklungsprozess zu integrieren? adesso hat bereits entscheidende Schritte zur Realisierung dieser Herausforderung eingeleitet: Zum einen wurde das bereits umfangreiche interne Trainingsprogramm in den Bereichen „überfachliche Kompetenzen“ (Soft Skills) und „Anforderungsmanagement“ (Requirements Engineering) nochmals deutlich verstärkt. Zudem wurden zwei neue Kompetenzzentren eingerichtet, die dafür verantwortlich sind, das Know-how auf diesem Gebiet systematisch voranzutreiben und in die Breite zu bringen.

Diese Aktivitäten werden aber angesichts des demografischen Wandels langfristig nicht ausreichen. Trainingsmaßnahmen müssen um ein aktives und lebensphasenorientiertes Biografiemanagement ergänzt werden, so dass sich jüngere Beschäftigte gemäß ihrer überfachlichen Stärken frühzeitig und systematisch weiterentwickeln können. Ältere Beschäftigte wiederum können ihr Erfahrungswissen und ihre Kompetenzen gezielt in Bereiche einbringen, in denen sie vorher nicht gearbeitet haben.

Zur Unterstützung dieses lebensphasenorientierten Biografiemanagements erweitert adesso im Rahmen des Projektes DEBBI „Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als betriebliche Innovationschance“ sein Profiling-Instrument so, dass Beschäftigte neben ihren IT-orientierten Kompetenzen wie z.B. Programmiersprachen und Projekterfahrungen auch Kompetenzen, Erfahrungen und Interessen aus anderen, eher IT-fernen Bereichen darstellen können. Mit diesen Kenntnissen lassen sich die Entwicklungspotenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ganzheitlicher einschätzen und gezielt in Richtung der eher „weichen“ IT-Themen entwickeln. Weitere Überlegungen gehen in die Richtung, ältere fachfremde Experten aus anderen Branchen für das Gebiet der Anforderungsanalyse zu gewinnen.



Rüdiger Striemer, Angela Carell

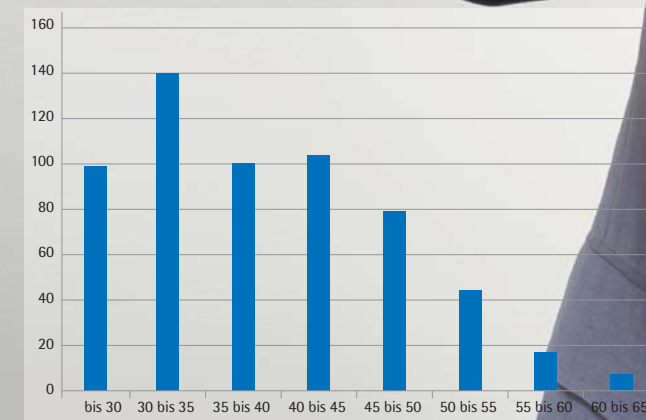
Gelingt es uns gleichermaßen, Softwareentwickler zu Kommunikationsexperten auszubilden, die Kompetenzen älterer IT-Experten gezielter für diesen Bereich aufzuschließen und ältere Experten anderer Branchen für eine „Zweite Karriere“ im Bereich der IT zu begeistern, haben wir zugleich die Antwort gefunden auf die neuen Herausforderungen in der Software-Branche. Und nebenbei haben wir uns einen echten Vorteil gegenüber der Bedrohung durch Offshore-Dienstleister erarbeitet. Es lohnt sich also, Geld und Mühe in älter werdende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu investieren.

Die Autoren

Dr. Rüdiger Striemer promovierte 1998 am Fachbereich Informatik der Technischen Universität Berlin und begann 1999 als Business Development Manager bei der adesso AG. Mit seinem Wechsel in den Vorstand im Jahr 2001 übernahm er die Verantwortung für Unternehmenskommunikation und Softwareentwicklung. Seit 2011 ist er Co-Vorstandsvorsitzender der adesso AG.

Dr. Angela Carell ist bei der adesso AG für den Bereich „Forschung und Forschungsförderung“ verantwortlich. Sie beschäftigt sich seit Jahren mit den Themen Kreativitäts- und Innovationsförderung in Gruppen und Organisationen sowie mit Führung von Teams.

adesso business. people. technology.



Altersstruktur bei der adesso AG

Die Spezifikationsdokumente waren in der Regel von und für IT-Experten geschrieben, so dass Kunden Aussage und Implikationen der Spezifikationen kaum beurteilen konnten.

Literatur

Handelsblatt (2013). Warnung vor Fachkräftemangel. Ausgabe 04.03.2013. <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/it-branche-ist-job-motor-warnung-vor-fachkraeftemangel/7874984.html> [letzter Zugriff: 27.05.20213]
Kleefeld, H. (2011). Demografischer Wandel und Innovationsfähigkeit in der IT-Branche. Lohmar: Josef Eul Verlag.
Obendorf, H., & Finck, M. (2007). Szenariotechniken & Agile Softwareentwicklung. In T. Gross (Hrsg.), Mensch & Computer 2007. Konferenz für interaktive und kooperative Medien, S. 19-28. München: Oldenbourg Verlag.



Kompetenzbasierte Dienstleistungsentwicklung als Strategie für innovatives Karrieremanagement in Pflegeeinrichtungen

Matthias Wittland

Der Pflegebereich ist in zweierlei Hinsicht vom demografischen Wandel betroffen: Einerseits gibt es einen erheblichen Anstieg der Pflegebedürftigen bis 2030 von bundesweit 47 % (von 2,3 Mio. in 2009 auf 3,4 Mio. in 2030 und 4,5 Mio. in 2050). Rechnerisch resultiert daraus eine Arbeitskräftelücke von bundesweit 500.000 Mitarbeiter/-innen im Pflegebereich; allein in NRW sind es 100.000. Diese Lücke zu füllen wird andererseits durch den Rückgang des Arbeitskräfteangebots erschwert.

So erfreulich die aktuelle Arbeitslosenquote von 2,9% in unserer Region ist, so deutlich macht sie auch, unter welchem personalpolitischen Druck die Pflegebranche dort steht. Eine Regulierung von Angebot und Nachfrage über den externen Arbeitsmarkt ist angesichts dieser Zahlen ausgeschlossen. Die Pflegebranche muss daher unbedingt Arbeitsbedingungen schaffen, die es den Beschäftigten ermöglichen, bis ins Rentenalter gesund zu arbeiten, und Karrierebedingungen bieten, die einen Verbleib in der Pflegebranche attraktiv machen.

Die Kernbereiche der stationären und ambulanten Pflege sind aber Tätigkeitsfelder, die wenig geeignet sind, Perspektiven für ein ausgefülltes Berufsleben zu bieten, und gleichzeitig so hoch belastend, dass ein lebenslanges Verbleiben in diesem Berufsfeld für die meisten Beschäftigten nicht möglich ist. Die Folge sind in vielen Einrichtungen der Pflege ein vorzeitiges Aussteigen, Frühberentungen und damit eine weitere Verschärfung des Fachkräftemangels in diesem arbeitsmarktpolitisch ohnehin geschwächten Bereich.

Eine Mitarbeiterbefragung bei unseren Beschäftigten im Jahr 2012 ergab, dass die Zufriedenheit (noch) sehr hoch ist: Mit den Arbeitsinhalten sind 77,3 % sehr zufrieden, 89,7 % sind stolz auf ihre Leistung und 90,3 % haben Spaß an ihrer Arbeit. Aber bereits 43 % berichten über hohe physische, 35,7 % hohe psychische Belastung. Über ein Drittel leidet unter Rückenbeschwerden und fast ein Viertel fühlt sich häufig erschöpft. Und unsere Belegschaft wird jedes Jahr älter, weshalb wir uns auf eine weitere Verschlechterung des Gesundheitszustandes einrichten müssen.

Wenn wir die Mitarbeiter/-innen arbeitsfähig halten und verhindern wollen, dass sie in andere, vermeintlich attraktivere Arbeitsfelder (oder gar in das Privatleben oder den Vorruhestand) abwandern, müssen wir uns um neue Karrieremuster kümmern. Eine lebenslange Beschäftigung im Kernbereich der Grund- und Behandlungspflege ist zwar immer noch die Standardperspektive für Leitungen und Beschäftigte – diese Sichtweise muss aber dringend erweitert werden um „buntere“ erwerbsbiografische Muster.

Dabei besitzen die Beschäftigten Kompetenzen, die sie jederzeit in die Lage versetzen, auch andere Tätigkeiten abseits der Grund- und Behandlungspflege auszuüben, z. B. psychosoziale Betreuung, Edukation, Krisenberatung, Alltagshilfen, Seniorenunterhaltung, Bau- und Immobilienberatung, Mobilitäts- und Versorgungshilfen, Beratungen bei der Gestaltung des häuslichen Umfeldes und so weiter.

Der Wechsel zwischen solch verschiedenen Tätigkeiten mit unterschiedlichen Anforderungen ermöglicht neue organisatorische Modelle, die die Beschäftigten entlasten und ihnen langfristige Entwicklungsmöglichkeiten und finanziell attraktive Perspektiven eröffnen – und dies natürlich möglichst in neuen Geschäftsfeldern, die neue Dienstleistungen zum Wohle unserer Kunden und neue Erlösquellen für unsere Einrichtungen bedeuten und uns freier machen von den kassenfinanzierten Systemen.

Derartige Entwicklungen sind für uns kein abstraktes Denkmodell, sondern tägliche Realität der Personalpolitik unserer Einrichtungen. Drei reale und aktuelle Beispiele für solche kompetenzbasierten Dienstleistungsentwicklungen und innovative Karrieremodelle in der Pflege mögen dies veranschaulichen.

Frau C., Jg. 1947

Frau C. wurde 1989 mit dem Aufbau eines ambulanten hauswirtschaftlichen Dienstes beauftragt, den sie bis 2003 auf einem starken Wachstumskurs hielt. Aufgrund der Notwendigkeit zur Integration des Dienstes in die ambulanten Pflegedienste übernahm die Pflegedienstleitung die Verantwortung. Die Stelle von Frau C. wurde obsolet. Ein Kompetenzprofil von Frau C., das gemeinsam mit ihr durchgeführt wurde, um neue Betätigungsfelder zu identifizieren, ergab folgendes Profil: Hohe Kompetenz in Kundenkontakt und -akquise, große Erfahrung in Fragen der Sozialversicherungen und Refinanzierung, sehr gute Kenntnisse der Angebotsstruktur und des lokalen Marktes.

Die nachfolgenden Personalgespräche führten zu der Entwicklung folgenden Geschäftsmodells: Frau C. wurde der seit 1999 stagnierende Bereich des Personenruffdienstes mit 270 Kunden übergeben. Ziel war es, diesen singulären

Der Autor

Matthias Wittland ist ausgebildeter Altenpfleger und nach Tätigkeiten als Pflegedienst- und Heimleitung im stationären Altenhilfebereich seit 1999 als Geschäftsbereichsleiter beim Caritasverband für die Dekanate Ahaus-Vreden tätig.



Dienst stärker in das Portfolio des Caritas Pflegedienstes einzubinden und zu erweitern. Aufgrund der Erfahrungen und Kenntnisse der lokalen Märkte gelang es Frau C., den Dienst auf derzeit 850 Kunden auszubauen und um Seniorentechnik und Wohnberatung zu erweitern. Die Wohnberatung ergab sich durch ihre Erfahrungen, die sie in den bisherigen Kundenkontakten entwickelt hatte und die den Kunden immer ganzheitlich betrachteten. Dementsprechend fielen ihr bei den Besuchen zur Aufschaltung von neuen Geräten immer wieder auch erweiterte Bedarfe auf, die zur Empfehlung weiterer Leistungen führten. Die Vermittlungsquote in weitere Angebote der Caritas Pflege & Gesundheit liegt bei mehr als 25 % bei Neukunden.

Es ist Frau C. also auf Basis ihrer bestehenden Kompetenzen gelungen, einen Dienstleistungsbereich nicht nur zu übernehmen, sondern mit neuen Angeboten zu erweitern und durch die bessere Integration in das Leistungsportfolio auch Wachstumsimpulse bei anderen Caritasdiensten auszulösen.

Herr S., Jg. 1955

Herr S. war schon 1980 mit dem Aufbau der ersten Caritas Sozialstation beauftragt. Aufgrund einer nicht ausreichenden Leitungsaufqualifikation (nach einer neuen Regelung der Kostenträger) gab es für ihn nur die Möglichkeit einer Nachschulung, Versetzung oder gar Kündigung. In Personalentwicklungsgesprächen, in denen seine besonderen Kompetenzen in den Bereichen im Kundengeschäft sowie die Netzwerkkenntnisse im Bereich des lokalen Sozial- und Gesundheitsmarktes spezifiziert wurden, wurde die Idee des Aufbaus einer Überleitungsstelle (vom Krankenhaus in die Pflege) in einem kooperierenden Krankenhaus entwickelt.

Im Rahmen dieser Stelle konnte er seine Kontakte im lokalen Markt umsetzen und seine operativen Erfahrungen in der ambulanten Pflege nutzen. Er führte dort neue Dienstleistungen im Bereich der Patienten-Edukation ein und optimierte die Zusammenarbeit zwischen dem Krankenhaus und den Pflegediensten. So werden jährlich nahezu 800 Menschen mit Begleitung wieder in die häusliche Umgebung entlassen oder in eine Kurzzeit- oder Langzeitpflege vermittelt. Häufig gehen die Entlassungen in

die häusliche Umgebung einher mit Beratungen zur Finanzierung, Hilfsmittelversorgung, Vermittlung eines Pflege- oder Betreuungsdienstes oder einer Wohnberatung, um ein möglichst langes Verbleiben in den eigenen vier Wänden zu ermöglichen.

Frau E., Jg. 1955

Frau E. wurde 1987 zum Aufbau einer Pflegestation bei der Caritas eingestellt. Bis 2001 verzeichnete der Dienst eine gute Entwicklung. Mehrere schwerwiegende Erkrankungen führten jedoch dazu, dass Frau E. die Leitung des Dienstes abgeben musste. Ihre in dieser Tätigkeit erworbenen hohen Beratungskompetenzen und Erfahrungen im Kundengeschäft wurden begleitet durch großes Wissen über die administrativen und gesetzgeberischen Grundlagen des „Pflegegeschäftes“, z. B. Finanzierung und Sozialrecht.

Nach der Rückkehr aus der Krankheitsphase wurde Frau E. beauftragt, eine eigenständige Pflegeberatungsstelle zur Entlastung der örtlichen Leitungen aufzubauen. Schwerpunkte dabei waren Leistungsberatung, Patienten-Edukation, Finanzierungs- und Hilfsmittelberatung sowie die Vermittlung von Angeboten in der Pflege und Betreuung. Die Arbeit von Frau E. führte einerseits zu einer deutlichen Entlastung der Pflegedienstleitungen, die die Beratungsgespräche Frau E. übergeben und sich somit anderen administrativen Aufgaben in der Station widmen konnten. Allein im Rahmen der regelmäßigen Pflegebesuche betreut Frau E. ca. 200 Kunden für den örtlichen Pflegedienst.

Die Beispiele zeigen, wie ich meine eindrücklich, dass neue, kompetenzbasierte Dienstleistungen möglich sind, die den Beschäftigten neue Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen und zugleich die Wirtschaftlichkeit und Zukunftsfähigkeit unserer Unternehmen sichern. Eine klassische Win-Win-Situation.



„Wertschätzung, Vertrauen und ökonomische Sicherheit sind die Gesundheitsressourcen der Zukunft“

Rainer Ollmann im Gespräch mit Karl Kuhn und Kai Seiler über die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft des Arbeitsschutzes

präview: Fangen wir heute mal mit der Abschlussfrage an: Was hat der Arbeitsschutz noch nicht geschafft?

Kuhn: Ich habe in meiner Arbeit viele Paradigmenwechsel miterlebt, von der Unfallverhütung über die Abwehr von Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Erkrankungen bis zum Thema Prävention, das uns seit den frühen 90er Jahren beschäftigt. Der Arbeitsschutz hat sich immer modernisiert und mit den industriellen und wirtschaftlichen Veränderungen mitentwickelt. Es ist uns aber nie gelungen, in den kleinen und mittleren Betrieben präsent zu werden. Wir diskutieren über die Frage, wie wir diese Betriebe ansprechen, seit ich im Arbeitsschutz tätig bin. Wir haben sensibilisiert, Veranstaltungen gemacht, Flyer, Broschüren und Websites erstellt, vor Ort beraten, mit Kammern und Verbänden und Gewerkschaften zusammengearbeitet. Die Masse der KMU erreicht haben wir jedoch nicht.

Seiler: Es gingen viele Impulse von dieser Ära aus, die bis heute nachwirken. Es hat sich z. B. eine sehr stabile arbeitswissenschaftliche Gemeinschaft gebildet, aber leider sind wir als Community zu sehr unter uns geblieben. Das hat dazu geführt, dass wir uns fast nur mit unseren eigenen Methoden beschäftigt haben und zu wenig mit den Denkmodellen der übrigen Wirtschaftsprozesse.

Kuhn: Absolut richtig. Im HdA-Programm sind viele wichtige Instrumente entwickelt worden, aber alles nur Bewertungsverfahren für den einzelnen Arbeitsplatz. Für Betriebe brauchen wir Verfahren, die Prozesse analysieren. Die Fokussierung auf den Arbeitsplatz greift angesichts der Mobilität und Flexibilität der Arbeitswelt heute zu kurz, löst deshalb nicht die Probleme der Unternehmen und findet daher auch keine Akzeptanz.

Seiler: Das ist auch einer der Gründe, warum wir so schwer an kleine und mittlere Unternehmen herankommen, denn dort gibt es andere Prozessmuster als bei Großunternehmen. Wenn wir nun die Instrumente, die für und mit Großunternehmen entwickelt wurden, in den kleineren Betrieben anwenden wollen, kommen immer Defizite heraus, nicht weil die Betriebe per se schlechtere Arbeitsbedingungen haben, sondern weil deren Arbeitsschutzmuster durch den Rost der Vorschriften fallen.

präview: Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement stoßen in kleineren Unternehmen ja auch schnell an die Machbarkeitsgrenzen.

Kuhn: Gerade in KMU fehlen oft das Verständnis und die nötigen Ressourcen für ein elaboriertes Gesundheitsmanagement. Aber die Erfahrung zeigt, dass das nicht immer ein Nachteil sein muss. Ich habe mal einen kleineren Betrieb hier im Sauerland kennengelernt, da ging der Chef regelmäßig durch den Betrieb und kümmerte sich um die Menschen, kannte seine Beschäftigten und ihre Probleme. Das war der Betrieb mit den geringsten Krankenständen, den ich je gesehen habe. Die persönliche Anerkennung durch den Vorgesetzten, wenn sie denn authentisch ist, fördert die Gesundheit, mehr braucht es manchmal nicht. Auch gruppendynamische Prozesse haben einen großen Anteil an der Gesundheit. Das kriegt man aber schwer instrumentalisiert.

Seiler: Bei diesem Beispiel hat der Kleinbetrieb sogar einen Vorteil gegenüber den Großen, denn der Chef im Sauerland wird mit seinem Handeln von je-

dem Einzelnen wahrgenommen. In Großbetrieben ist der „Eigentümer“ meist nicht persönlich sichtbar und Unternehmensleitlinien helfen da wenig. In den Kleinunternehmen wird aber auch ganz deutlich: Egal, was man im Unternehmen verbessern will, die wertethische Haltung des Unternehmers ist ausschlaggebend. Das ist aus meiner Sicht der Ansatzpunkt für erfolgreiches Gesundheitsmanagement in KMU. Vielleicht ist ein neuer Weg nicht nur die Typisierung der Unternehmensprobleme, sondern auch der Unternehmensführung bzw. der Unternehmerpersönlichkeit. Aus der Persönlichkeit des Unternehmers leiten sich dann instrumentelle Vorgehensweisen ab.

Kuhn: Je nachdem, wer an der Spitze des Unternehmens steht, erreichst du viel oder wenig. Man muss als Berater mit einem Bündel von Instrumenten an die Betriebe herangehen, damit für jeden etwas dabei ist. Den einen Unternehmer kriegst du so, den anderen so.

präview: Vielfältige und nützliche Information sollte in Zeiten des Internets ja nicht mehr das Problem sein.

Seiler: Heute ist die Informationsbeschaffung nicht mehr das Problem, sondern die Wissensprüfung und -selektion. Ich brauche heute „Reduktionsmanager“. Von staatlicher Seite sollte Information nicht einfach gesammelt und bereitgestellt, sondern kontextspezifisches Wissen aufgebaut werden. Der Beratungsservice KomNet in NRW z. B. sammelt und bearbeitet echte betriebliche Probleme und stellt die Lösungen dafür bereit – also keine Musterlösungen für konstruierte Probleme. Das läuft seit Jahren sehr gut, allerdings nutzen diesen Expertenservice vor allem Beratungsdienste und die arbeitswissenschaftler selber, allenfalls noch die

„Unsere Datenbanken beinhalten hochwertige Texte, aber sie ‚coachen‘ nicht. Informationspolitik muss in Zukunft dialogfähig werden. Die Onlineangebote müssen helfen, auch dann weiterzumachen, wenn die reine Information nicht das Problem löst.“



Durch die Arbeitsverdichtung verschleißten gerade die Hochqualifizierten heute sehr früh. Wenn dann noch die Ressourcenseite wegbricht, wie z. B. das Sozialsystem aus Vertrauensbeziehungen und Familie, wird es wirklich kritisch.

Entwicklung und Gesundheit – aber wenn sie fehlt, ein Belastungsfaktor. Daher ist Qualifikation eine arbeitspolitische und gesundheitspolitische Frage. Die Rolle der Qualifikation bei der Gesundheit in diesem Kontext ist bisher

Sicherheitsfachkräfte – weniger die Unternehmer direkt, was sicherlich verständlich ist.

Kuhn: Ich glaube, wir müssen sogar noch einen Schritt weitergehen. Wenn man auf das Ausland schaut, so gibt es ganz andere Ideen, wie Information und Wissen auch im Internet angeboten werden. Ich denke da z. B. an Websites wie „beyond blue“ in Australien. Dieses Onlineangebot zum Thema Angst und Depression geht sehr viel weiter in Richtung Beratung als unsere Ansätze, die bei Information stehen bleiben. Unsere Datenbanken beinhalten hochwertige Texte, aber sie „coachen“ nicht. Ich glaube, unsere Informationspolitik muss in Zukunft dialogfähig werden. Die Onlineangebote müssen helfen, auch dann weiterzumachen, wenn die reine Information nicht das Problem löst. Niedrigschwellige Coachingverfahren sind für mich ein absolutes Zukunftsfeld.

Seiler: Ich beobachte diesen Trend auch schon seit Längerem. Intelligente, individualisierbare Instrumente im Internet können funktionierender Teil eines Coachingprozesses sein, wenn die Schnittstellen zwischen Online- und Expertenberatung klar definiert und nahtlos sind. Aber auch hier gilt: Wir müssen die Nutzer nicht mit Informationsfülle erschlagen, sondern an ihren alltäglichen Problemen abholen.

präview: Stellt der demografische Wandel neue Herausforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz?

Kuhn: Mit der Alterung der Gesellschaft bekommt Qualifikation und deren Erhalt eine neue Bedeutung. Gute, passende und zukunftsfähige Qualifikation ist eine Ressource für persönliche

noch vernachlässigt. Wir müssen auch unsere traditionellen Karrierewege überdenken. Horizontale Karrieren zum Belastungswechsel sind bestimmt in vielen Fällen eine Lösung, aber so wird Karriere in Deutschland noch nicht verstanden. Auch hier können wir von anderen Ländern lernen, die weniger hierarchisch denken als wir.

Seiler: Ein Aspekt, der im Zuge der demografischen Diskussion wiederentdeckt wurde, ist die biografische Betrachtung des Arbeitslebens. Die Belastung wird heute noch viel zu punktuell analysiert, sie besteht aber über das ganze Arbeits- und auch Privatleben. Das ist gerade besonders wichtig mit Blick auf die teils dramatischen Folgen psychischer Beanspruchung. Die Bedeutung so verstandener kumulativer Belastung für die Gesundheit ist noch unklar, insbesondere bei Diskontinuitäten und bei atypischen Arbeitsverhältnissen.

Und in die Zeit der größten beruflichen Belastungen fallen auch private Anforderungen, die im Übrigen auch immer weiter ansteigen. Die Work-Life-Balance-Problematik ist längst nicht gelöst, denn hochflexibilisierte Arbeitspolitik und starre Unterstützungsstrukturen der Betreuung- und Pflegepolitik passen nicht zusammen. Hier brauchen wir neue staatliche Ansätze, denn über Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement im Betrieb lösen wir diese Versorgungsprobleme nicht.

Durch die Arbeitsverdichtung, denken Sie nur an die permanente simultane Bearbeitung mehrerer Vorgänge und die immer kürzeren Reaktionszyklen, verschleißten gerade die Hochqualifizierten heute sehr früh. Allerdings ist die Hochstrisikogruppe unserer Arbeitsgesellschaft gekennzeichnet durch hohes körperliches und

psychisches Belastungsaufkommen plus schlechte Arbeitsbedingungen plus kritisch geringes Einkommen plus soziale und ökonomische Unsicherheit. Wenn dann noch die Ressourcenseite wegbricht, wie z. B. das Sozialsystem aus Vertrauensbeziehungen und Familie, dann wird es wirklich kritisch.

Kuhn: Wir entdecken erst in letzter Zeit diese soziale Dimension: Zwei Millionen arbeiten in Deutschland an der Grenze des Existenzminimums, das ist ein wesentlicher Belastungsfaktor und muss auch ein Kriterium menschenwürdiger Arbeit sein. Diese Belastung durch ökonomische Unsicherheit zu quantifizieren und zu benchmarken, ist eine zentrale Herausforderung für die Zukunft. Prekäre Beschäftigung ist zwar ein unbequemes, aber ein umso wichtigeres Handlungsfeld für den modernen Arbeitsschutz.

Prof. Dr. Karl Kuhn (68) war langjähriger wissenschaftlicher Leiter und Senior Policy Adviser in der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und prägte jahrzehntelang den deutschen Arbeits- und Gesundheitsschutz. Er berät heute im Rahmen internationaler Projekte Länder wie Ägypten, Aserbaidschan und China bei der Etablierung moderner Arbeitsschutzsysteme.

Dr. Kai Seiler (38) ist Leiter der Fachgruppe Betriebliches Gesundheitsmanagement im Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.NRW) und berät in mehreren Gremien des Landes und des Bundes. Er ist einer der renommiertesten und einflussreichsten Experten des modernen arbeitsweltbezogenen Gesundheitsmanagements in Deutschland.

Rainer Ollmann, Arbeitswissenschaftler, ist geschäftsführender Gesellschafter der gaus gmbh – medien bildung politikberatung, Dortmund.



Zukunft des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Oder: Welche Instrumente eignen sich zur Förderung der Gesundheit in kleinen und mittelständischen Unternehmen?

Rainer Ollmann

Selbstverständlich haben Karl Kuhn und Kai Seiler Recht: Die Arbeitsschutzpolitik in Deutschland hat in den letzten 30 Jahren große Erfolge erzielt. Sie wurde zudem kontinuierlich weiterentwickelt – aktuelles Beispiel ist die Einführung der Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen – und hat mit den vielfältigen Initiativen zur Forcierung der betrieblichen Gesundheitsförderung auch ihre präventive Säule gestärkt. Dennoch weisen beide kritisch darauf hin, dass es trotz aller Informationskampagnen und institutionalisierter Informations- und Beratungsangebote „nie gelungen (ist), in den kleinen und mittleren Betrieben präsent zu werden“.

Während in den meisten Großunternehmen mittlerweile umfangreiche Programme zur Gesundheitsförderung etabliert wurden, dominiert bei den vielen kleineren und mittelständischen Unternehmen – sieht man einmal von den beliebten Rücken- und Fitnesskursen ab – eine immer noch abwartende bis ablehnende Haltung. Vielleicht aus gutem Grund.

Wenn man aber unterstellt, dass die Entscheider in den KMU ein gleichfalls hohes Interesse an der Gesundheit ihrer Beschäftigten haben – und dies liegt angesichts des besonders im Mittelstand spürbaren Fachkräftemangels sowie des absehbar steigenden Anteils unverzichtbarer älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr nahe – geht es nach wie vor um die Frage, wie ein praxisgerechtes, überzeugendes, wenig ressourcenintensives, dafür aber nachhaltig wirksames Interventionskonzept für KMU aussehen sollte.

Was also ist zu tun? Karl Kuhn und Kai Seiler haben hierzu wichtige Ideen und Vorschläge formuliert. Einige davon möchte ich aufgreifen und beispielhaft für zwei Handlungsfelder geeignete Möglichkeiten der Umsetzung skizzieren. Bezug nehmen möchte ich dabei auf die praktischen Erfahrungen, die wir beim Aufbau des Münsterland-Zentrums für Gesundes Arbeiten (www.zga-muensterland.de) in der intensiven Zusammenarbeit mit unseren Netzwerkpartnern aus den verschiedenen Fachdisziplinen sowie den Führungskräften und Beschäftigten aus den beratenen KMU gemacht haben.

Handlungsfeld „Bildung und Qualifizierung“

Bildung und Gesundheit korrespondieren sehr eng miteinander. So haben Menschen mit einem höheren Bildungsniveau im allgemeinen einen besseren Zugang zu medizinischen Leistungen, sie ernähren sich gesünder und verfügen über mehr „Stress-Resilienz“. Qualifizierung ist somit ein betriebliches Handlungsfeld, von dem unmittelbar positive Wirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten ausgehen kann. Bei der Umsetzung stehen dabei insbesondere Beschäftigtengruppen im Fokus, die in der Regel von Weiterbildung ausgeschlossen sind: ältere Beschäftigte, Teilzeitbeschäftigte (und hier vorwiegend Frauen) und bildungsferne Mitarbeiter/-innen. Für diese drei Gruppen weisen die Gesundheitsberichte der gesetzlichen Krankenkassen überproportional hohe Krankenstände auf (siehe z. B. BKK Gesundheitsreport 2012). Ziel betrieblicher Weiterbildungsinitiativen muss es dabei sein, neben fachlichen Bildungsinhalten und Schlüsselqualifikationen auch Maßnahmen zur Steigerung der Gesundheitskompetenz aufzubauen. Dies betrifft vor

allem die drei genannten Beschäftigtengruppen, parallel dazu aber auch die Führungskräfte, deren Verhaltensweisen unmittelbar gesundheitsfördernd, aber auch gesundheitsbeeinträchtigend wirken. Diese müssen lernen, welche gesundheitlichen Auswirkungen ihr Führungsverhalten auf ihre Mitarbeiter/-innen und sie selbst haben kann, wie sich dauerhaft zu hohe Belastungen äußern, was gutes Führungsverhalten auszeichnet und wie man dieses im Arbeitsalltag umsetzt.

Gesundheitskompetenz meint dabei nicht nur Fakten- und instrumentelles Wissen über gesundheitlich relevante Themen (z. B. Arbeitsplatzergonomie, Schichtarbeit, Ernährung, Stress), sondern auch Verhaltens- und Kommunikationskompetenzen im Sinne reflektierter Verhaltensroutinen und gelebter Team- und Dialogfähigkeit. Wertschätzung ist dabei vielleicht das wichtigste handlungsleitende Kriterium.

Als in der KMU-Praxis besonders wirksam haben sich Lernprogramme mit kleinen, arbeitsbegleitenden Lernbausteinen und Feedback-Funktionen erwiesen. Das von uns bei vielen KMU erfolgreich eingesetzte Lernprogramm ist eine Kombination aus Mikrolearningeinheiten in Form von Lernbriefen und Lernfilmen, Transferaufgaben, die die Teilnehmer/-innen in ihrer alltäglichen Arbeit umsetzen und anschließend in Feedbackbögen reflektieren, sowie regelmäßigem Trainerfeedback und programmbegleiten-

dem Coaching. Dahinter verbirgt sich das didaktische Konzept des Impulslernens. In den kurzen Lerneinheiten werden bewusst nur wenige wichtige Informationen vermittelt, so dass bis zu 80 % der Inhalte behalten werden (die durchschnittliche Bearbeitungszeit beträgt lediglich 20 bis 30 Minuten pro Woche).

Handlungsfeld „Individualisierte Gesundheitsförderung“

Eine zentrale Herausforderung für KMU liegt darin, über den Betrieb individualisierte Unterstützungsleistungen bereitzustellen, die betriebliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung ergänzen und in ihrer Wirkung verstärken.

Maßnahmen der individualisierten Gesundheitsförderung sind besonders empfehlenswert bei psychischen Belastungen und lebensstilbedingten Erkrankungsrisiken (z. B. hohes Übergewicht), die seit Jahren an Bedeutung zunehmen. Gerade bei verhaltensbedingten Gesundheitsrisiken verzeichnen frühzeitig einsetzende präventive und im Krisenfall möglichst rasch greifende Maßnahmen eine besonders hohe Wirksamkeit und nachhaltige Erfolge. Solche Maßnahmen sind zwar deutlich kostenintensiver als die klassischen zielgruppenbezogenen Angebote (wie etwa Stressbewältigungsseminare), sie erreichen allerdings auch jene Beschäftigte mit einem besonders hohen Erkrankungsrisiko, die sich gruppenbezogenen Angeboten verweigern, weil sie Stigmatisierung oder direkte Nachteile befürchten.

Besonders wirksam haben sich in der Praxis folgende Maßnahmen erwiesen:

1. Im Rahmen von Gesundheitsgesprächen können besonders dafür trainierte Personalverantwortliche psychische Belastungen, Lifestyle-Risiken und lebensphasenspezifische Belastungsakkumulationen ansprechen und individuelle Gesundheitsziele sowie betrieblich unterstützte Problemlösungen vereinbaren.
2. Beim Beratungsangebot „Schnelle Hilfe“ werden betroffene Beschäftigte innerhalb eines garantierten Zeitraumes von maximal zwei Wochen an einen Präventionsmediziner vermittelt. Das Programm umfasst ein intensives Erstgespräch zur Diagnostik, zwei bis drei nachfolgende Beratungsgespräche, die Überleitung in längerfristige Betreuungsstrukturen sowie ein Evaluierungsgespräch zur Wirkungsanalyse nach etwa drei Monaten.
3. Webbasierte Frühdiagnostik und Coachingprogramme haben den Vorteil, dass sie einen sofortigen niedrigschwelligen Einstieg ermöglichen, die Anonymität des Betroffenen gewahrt bleibt und sie sehr kostengünstig sind. Das von uns eingesetzte Online-Coachingprogramm beinhaltet einen Fragebogen zur Diagnose, das Führen eines Tagebuchs sowie einen intensiven Dialog mit einem Fachpsychologen über mehrere Wochen hinweg.

Der Autor

Rainer Ollmann, Arbeitswissenschaftler, ist geschäftsführender Gesellschafter der gaus gmbh – medien bildung politikberatung, Dortmund. Er interessiert sich besonders für unkonventionelle Ansätze im Arbeitsschutz.



gaus | medien bildung politikberatung

Besonders wichtig bei der individualisierten Gesundheitsförderung ist, dass alle Maßnahmen Bestandteil eines integrierten Eskalationskonzeptes sind, das je nach Betroffenheitsgrad abgestufte Angebote für den bzw. die Beschäftigte(n) zur Verfügung stellt.

Zwei Seiten einer Medaille

Kuhn und Seiler betonen in ihrem Interview die zentrale Rolle der Unternehmerpersönlichkeit. Nur wenn der Chef ehrlich, authentisch und engagiert hinter den Maßnahmen steht, werden die Beschäftigten und die Personalverantwortlichen der mittleren Führungsebene die Umsetzung aktiv unterstützen sowie Änderungen in ihrem eigenen Verhalten akzeptieren und in der Praxis einüben. Hierbei benötigen sie begleitende Unterstützung mittels der von mir beschriebenen Instrumente, die sich in der praktischen Arbeit in KMU vielfach bewährt haben. Die andere Seite der Medaille heißt Partizipation. Die intensive Einbindung der Beschäftigten in die Analyse der Strukturen und Prozesse im Unternehmen und die partizipative Planung des Interventionsprogramms sind weitere wichtige Erfolgsfaktoren. Dazu geben meine Kolleginnen Pia Rauball und Christiane Weiling in ihrem Beitrag zum Thema „Mitarbeiterbefragungen als Instrument partizipativer Führung“ einen anschaulichen Praxisbericht.

Führungskräfte müssen lernen, welche gesundheitlichen Auswirkungen ihr Führungsverhalten auf ihre Mitarbeiter/-innen und auf sie selbst haben können.

Mitarbeiterbefragungen als Instrument partizipativer Führung

Ein Erfahrungsbericht aus der Beratungspraxis

Christiane Weiling, Pia Rauball

Partizipative Führung ist im demografischen Wandel so dringlich wie nie. Denn: Wer Mitarbeiter gewinnen und binden möchte, muss sie entwickeln, motivieren und gesund erhalten – und sie dabei mitnehmen. Sonst tut es vielleicht jemand anders. Die Basis hierfür bildet ein konstruktiver Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Die Mitarbeiterbefragung ist dabei aus unserer Erfahrung ein wirkungsvolles Instrument, um die notwendigen Dialog- und Entwicklungsprozesse anzustoßen, denn sie liefert Rückmeldungen über Stärken und Schwächen aus Sicht aller Beteiligten und damit eine umfassende und „objektive“ Diskussionsgrundlage.

Die anonyme Mitarbeiterbefragung ergänzt dabei die in der Praxis verbreiteten (und wertvollen) Personalentwicklungsgespräche um wesentliche Aspekte:

- æ Befragungen geben allen Mitarbeitern die Chance, sich einzubringen und ihre Meinung ehrlich zu äußern. Die Meinung zurückhaltender Mitarbeiter erhält dabei das gleiche Gewicht wie die von Wort- und Meinungsführern.
- æ In Einzelgesprächen steht die individuelle Entwicklung des Beschäftigten im Vordergrund, bei Mitarbeiterbefragungen die Identifikation von Ansatzpunkten für strukturelle Verbesserungen.

- æ Die repräsentative Datenbasis einer Befragung liefert die notwendigen Informationen für Unternehmensleitung und Personal-/Betriebsrat für ein koordiniertes Handeln auf Unternehmens- oder Abteilungsebene.
- æ Aus Angst vor negativen Konsequenzen sprechen Mitarbeiter sensible Fragen im Einzelgespräch oftmals nicht an. Die Anonymität von Mitarbeiterbefragungen ermöglicht es, auch „Angstthemen“ angemessen in den Fokus zu rücken.
- æ Nicht zuletzt werden Führungskräfte im persönlichen Gespräch häufig nicht ehrlich bewertet. Anonyme Befragungen können so auch für die engagiertesten und „besten“ Führungskräfte sehr wertvolle Rückmeldungen bieten.

Diese Stärken einer Mitarbeiterbefragung können sich aber nur bei einer hohen Rücklaufquote entfalten, denn eine repräsentative Datenbasis ist notwendig, um die wirklich relevanten Stellschrauben zu identifizieren, wirksame Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Da die Teilnahme an einer Befragung stets freiwillig ist, müssen die Mitarbeiter für eine offene und ehrliche Teilnahme an der Befragung motiviert werden. Hierfür ist es wichtig, dass die Unternehmensleitung und die Mitarbeitervertretung die Befragung unterstützen und bereits den Vorlaufprozess so transparent wie möglich gestalten, damit die Beschäftigten den Sinn und ihren persönlichen Nutzen der Befragung erkennen und schließlich an der Befragung teilnehmen. Denn wie das in einer partizipativen Führungskultur nun einmal so ist: Der Beteiligungsgrad ist entscheidend.

Aber: Die Befragung selbst ist nur der Anfang, die eigentliche Arbeit, der Follow-up-Prozess,

kommt danach und übersteigt den Aufwand für die Befragung oftmals deutlich. Das wird in der Planung oft unterschätzt, mit der Konsequenz, dass der Befragung häufig keine Taten folgen – und das ist die weitaus größere Ressourcenverschwendung: Landen die Ergebnisse „in der Schublade“, schadet eine Mitarbeiterbefragung einem Unternehmen eher, als dass sie nützt.

Aus Sicht der Unternehmensentwicklung ist es natürlich sinnlos, Daten mit großem Aufwand zu erheben, auszuwerten und sie dann nicht für Veränderungsprozesse zu verwenden. Noch schlimmer ist aber: Der motivierende Charakter, der potenziell mit partizipativen Verfahren verbunden ist, kehrt sich ins Gegenteil, wenn die Erwartungshaltung der Beschäftigten, die im Zuge des Befragungsprozesses aufgebaut wurde, enttäuscht wird. Das wiederum hat Folgen: Die Resignation steigt, die Arbeitsmotivation sinkt, das Betriebsklima verschlechtert sich, von einer Vertrauenskultur ist keine Rede mehr.

Daher muss mit der Initiierung einer Befragung eine Verbindlichkeit auch hinsichtlich der praktischen Umsetzung einhergehen. Bevor eine Mitarbeiterbefragung startet, muss sich die Leitungsebene darüber klar sein, dass dieser Schritt notwendigerweise zu Organisations- und Personalentwicklungsprozessen führen muss und dass alle Beteiligten – auch das Management – veränderungsbereit sein müssen.

Aber auch die Mitarbeiter dürfen nach der Befragung keinesfalls eine Konsumhaltung einnehmen, sondern müssen sich proaktiv am weiteren Prozess beteiligen. Für die Umsetzung jeglicher Veränderungsprozesse sind Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen verantwortlich.

Gerade bei der Interpretation der Befragungsergebnisse ist das „Expertenwissen“ der Beschäftigten vor Ort unabdingbar. Auffällige Werte einer Mitarbeiterbefragung haben immer bestimmte Ursachen, die nur im Gespräch mit den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften aufgedeckt werden können. Aber auch die Entwicklung zielgerichteter und vor allem umsetzbarer Lösungen gelingt den „Experten an der Basis“ meist besser im direkten Dialog mit den Führungskräften und den externen Beratern. Die Beschäftigten kennen und berücksichtigen die genauen Rahmenbedingungen und die kulturellen Besonderheiten in einzelnen Bereichen und erhöhen damit die Akzeptanz der entwickelten Lösungsmodelle bei ihren Kolleginnen und Kollegen deutlich.

Nicht alles kann intern geleistet werden. Die Erfahrung zeigt, dass eine externe Unterstützung hilft, die Diskussions- und Planungsprozesse zu objektivieren, zu verstetigen und auch zu beschleunigen:

- æ Durch eine externe Moderation gelingt es, eingefahrene Denkstrukturen aufzubrechen und neue, manchmal auch völlig unerwartete Lösungsansätze zu erarbeiten.
- æ Verhärtete „Fronten“ im Unternehmen können durch die Moderation, manchmal aber ein-

fach auch nur durch die Anwesenheit Dritter wieder aufgeweicht werden.

- æ Vor allem aber versenden viele Innovationsprozesse ohne externe Begleitung und Moderation im Laufe der Zeit. Die Zwänge des Alltagsgeschäfts lassen die mit Engagement begonnenen Veränderungen schnell zu „Silvestervorsätzen“ werden.

Wichtig ist also nicht der externe Berater, der fertige Lösungen präsentiert, sondern vielmehr jemand, der die Prozesse steuert, aufeinander abstimmt und auf die Erreichung von Teilzielen hinwirkt. Interne Promotoren und externe Prozessbegleiter, die die Realisierung der gewünschten Veränderungen im Sinne aller Beteiligten kontinuierlich vorantreiben, erhöhen die positive Wirkung einer Mitarbeiterbefragung daher enorm.

Für die Kontinuität des Umsetzungsprozesses ist es unabdingbar, dass alle Beteiligten regelmäßig über den „Stand der Dinge“ informiert werden. Ein gutes Informationsmanagement sowie klare Strukturen, wie die Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten geregelt sind, helfen, eine Mitarbeiterbefragung erfolgreich durchzuführen.

Sieben Thesen aus der praktischen Arbeit

1. Mitarbeiterbefragungen sind ein probates Mittel zur Initiierung partizipativer Führungsstrukturen. Aber die Umsetzung der Ergebnisse ist häufig aufwändiger und die eigentliche Herausforderung.
2. Mitarbeiterbefragungen ergänzen die persönlichen Mitarbeitergespräche. Sie versachlichen Diskussionen, die oftmals seit Jahren

stagnieren, durch quantitative Daten und nicht selten überraschende Ergebnisse.

3. Die anschließenden aktiven Beteiligungsprozesse können die Mitarbeiter motivieren, binden und gesund erhalten. Sie bewirken aber das Gegenteil, wenn hohe Erwartungen enttäuscht werden.
4. Der Wille zur – auch persönlichen – Veränderung muss auf der Leitungsebene gegeben sein, sonst laufen Prozesse ins Leere.
5. Interne Promotoren und externe Begleiter haben eine tragende Rolle bei der Steuerung und Verstetigung des Veränderungsprozesses.
6. Erfolgreiche Mitarbeiterbefragungen basieren auf transparenter Informationspolitik, ergebnisoffenen Diskussionsprozessen und echter Entscheidungsbeteiligung.
7. Partizipation bedeutet, dass Akteure aller betrieblichen Ebenen gemeinsame und ausgewogene Lösungen erarbeiten müssen. Ein gegenseitiger Vertrauensvorschuss ist dabei keine schlechte Startvoraussetzung.

Die Autorinnen

Christiane Weiling ist Bereichsleiterin, Pia Rauball wissenschaftliche Mitarbeiterin der gaus gmbh – medien bildung politikberatung, Dortmund. Sie führen seit Jahren Mitarbeiterbefragungen in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen durch, einschließlich der Moderation und Evaluation der nachfolgenden Organisations- und Personalentwicklungsprozesse.



Christiane Weiling, Pia Rauball

„Ein neuer Besen kehrt gut, aber die alte Bürste kennt die Ecken.“

Führungsqualität aus Sicht von alten und jungen Mitarbeitern

Markus Hiddemann, Kenan Kurt

In der aktuellen Diskussion um Mitarbeitermotivation nimmt der Aspekt der Führungsqualität einen bedeutenden Stellenwert ein. Nach Juhani Ilmarinen sind gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten sogar die einzigen hoch signifikanten Faktoren, die zu einer Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen sind.¹ Kein Wunder, dass Führung immer stärker in den Fokus der Personalverantwortlichen rückt – vor allem mit Blick auf die Herausforderungen des demografischen Wandels: Jüngere wie ältere Beschäftigte sollen durch gute Führung motiviert und entwickelt sowie leistungsfähig und gesund gehalten werden.

Wie aber wird Führungsqualität von den verschiedenen Generationen wahrgenommen? Wirkt Führung altersneutral? Hierzu werteten die Autoren verschiedene, in den letzten Jahren von der gaus gmbh – medien bildung politikberatung durchgeführte Mitarbeiterbefragungen mit insgesamt mehr als 3.000 Datensätzen sekundärstatistisch aus.

Es stellte sich heraus, dass die Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft in besonderem Maße mit dem Alter der jeweiligen Befragten korrelierte. So wurde die Führungskraft von den älteren Beschäftigten in der Regel negativer bewertet, während bei den jüngeren Beschäftigten eine deutlich höhere Zufriedenheit zu erkennen war. Was könnten die Gründe für dieses unterschiedliche Antwortverhalten der Generationen sein? Bei der Interpretation der Befunde kommen der Soziologe Markus Hiddemann und der Psychologe Kenan Kurt zu unterschiedlichen Ansichten.

Markus Hiddemann

Der steigende internationale Wettbewerbsdruck verlangt von den deutschen Unternehmen Reformen, auch mitunter unangenehme, die in der Folge vor allem von den jeweiligen Führungskräften an die Beschäftigten vermittelt werden müssen.

Da junge Personen von Natur aus offener und flexibler mit Veränderungen umgehen, belastet der beschriebene Reformdruck hier im Besonderen die älteren Beschäftigten. Diese Gruppe der älteren Beschäftigten hat sich allerdings in ihrer beruflichen Laufbahn an Privilegien gewöhnt, die mit Blick auf die Globalisierung heutzutage oftmals nicht mehr durchsetzbar

sind. So kommt es in der Folge zum Aufeinandertreffen zweier völlig unterschiedlicher Welten: Auf der einen Seite die Führungskräfte, die Reformen durchführen müssen, um mit dem jeweiligen Unternehmen weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben, und auf der anderen Seite die älteren Beschäftigten, die – verständlicherweise – keine Verschlechterung der individuellen Arbeitsbedingungen akzeptieren wollen und diese bei Eintreten häufig mit einem Fehlverhalten der jeweiligen Führungskraft gleichsetzen. So liegt der Gedanke nahe, dass die schlechte Beurteilung der eigenen Führungskraft bei den älteren Beschäftigten nicht nur durch den jeweiligen Führungsstil des Vorgesetzten zu erklären ist, sondern zum Teil auch aus der Unzufriedenheit mit strukturellen Veränderungen und dringend notwendigen Reformen resultiert, auf die die einzelne Führungskraft keinen Einfluss hat.

Doch auch wenn dieses Verhalten individuell rational nachzuvollziehen ist, muss den älteren Beschäftigten klar sein, dass ihre Reformunwilligkeit mittel- und langfristige auch für sie selbst fatale Folgen haben wird. Denn am Ende sitzen die zukünftigen, die aktuellen und die ehemaligen Arbeitnehmer alle gemeinsam in einem Boot, welches nur durch die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt aller Generationen vor dem Kentern gerettet werden kann.



Kenan Kurt

Mich überrascht der Bewertungsunterschied der Altersgruppen kaum. Es ist doch eigentlich ganz klar, warum gerade ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine kritischere Einstellung zu ihrer Führungskraft haben. Die junge Generation ist in den Zwanzigern und hat einfach noch keine hohen Ansprüche an Führungsqualität. Menschen mit wenig Lebenserfahrung sind auch einfacher zufriedenzustellen. Da können auch schon ein paar anerkennende Worte vom Chef reichen. Die wichtige Bedeutung weiterer Kriterien für gute Führung erkennt man erst im Laufe der Zeit und des Alters.

Der Erfolg guter Führung lässt sich vor allem zurückblickend bemessen. Die Älteren wissen aufgrund ihres Erfahrungsschatzes, dass es nicht mit gutem Zureden allein getan ist. Führung ist ein umfassendes Feld, dessen Tragweite sich junge Menschen kaum bewusst werden können. Das Wissen darüber, was wichtig ist, erlangt man häufig erst dann, wenn man gemerkt hat, was wichtig sein kann. Diese Lebenserfahrung gibt der älteren Generation die Fähigkeit einer rückblickenden und darüber hinaus differenzierteren Betrachtungsweise. Nicht ohne Grund sind es häufig Menschen mit Erfahrung, die wir um Rat oder Meinung bitten.

Des Weiteren zeigt der Befund, dass auf Seiten der älteren Belegschaft eine Unzufriedenheit mit der Art und Weise besteht, wie in den Unternehmen geführt wird. In Zeiten demografischer Herausforderungen bedeutet dies einen hohen Handlungsbedarf. Die ältere Generation ist Wissensträger und sollte von Seiten der Führung stark in Qualifizierungs- und Innovationsprozesse eingebunden werden. Dennoch ist es häufig der Fall, dass den jüngeren Führungskräften der Zugang zu den älteren Kompetenzträgern – und damit der Zugang zu einer wichtigen Ressource – fehlt. Es liegt in der Verantwortung aller Führungskräfte, Bedingungen für einen konstruktiven Dialog zwischen Jung und Alt zu schaffen!

Die Autoren

Markus Hiddemann, B.A. Sozialwissenschaft, und Kenan Kurt, B.Sc. Psychologie, sind Mitarbeiter der gaus gmbh – medien bildung politikberatung und betreuen die Organisation und statistische Auswertung von Mitarbeiterbefragungen.

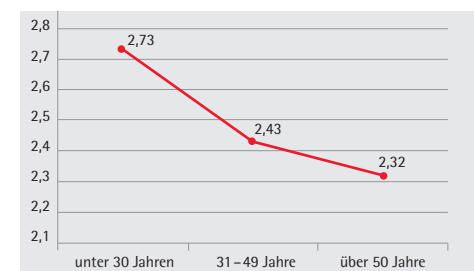


Markus Hiddemann, Kenan Kurt

Datenbasis

Empirische Grundlage des Beitrags bilden standardisierte Befragungen der gaus gmbh von rund 3.300 Beschäftigten, die im Zeitraum 2009 bis 2012 mit einem identischen Fragebogen zu ihren Arbeitsbedingungen, ihrer Arbeitszufriedenheit und zu ihren Belastungen sowie zum Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten befragt wurden. Der Anteil der weiblichen Beschäftigten liegt bei 45 %; vollzeitbeschäftigt sind fast 80 %. Die Altersverteilung: 15 % sind jünger als 30 Jahre, 46 % sind 30–49 Jahre alt und 39 % sind 50 Jahre und älter.

¹ Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA-Verlag, S. 245.



Bewertung des Führungsverhaltens Index aus 24 Items, 5er-Skala. Je höher desto positiver die Beurteilung. Alle Unterschiede sind auf dem 0,1%-Niveau signifikant.

Kommentar eines Älteren:

Rainer Ollmann, 60 Jahre, Geschäftsführer der gaus gmbh

Die erfahrenen Leistungsträger fühlen sich schlecht von ihren Vorgesetzten behandelt. Das sind keine guten Aussichten für eine auf Wissen und Erfahrung, Kreativität und Engagement setzende Hochleistungswirtschaft. Warum aber ist das so? Plausible Antworten hierauf dürften wichtige Hinweise darauf geben, was „gute Führung“ im demografischen Wandel ausmacht. Die beiden jüngeren Wissenschaftler Markus Hiddemann und Kenan Kurt haben interessante Antworten formuliert, die ich aus der Perspektive eines Älteren noch ergänzen möchte:

Jüngere Beschäftigte sind zunächst geprägt durch positive Erwartungen an ihre weitere berufliche Entwicklung und Karriere. Sie haben noch viel vor. Ältere hingegen haben höhere Ansprüche an einen Dialog auf Augenhöhe mit ihren Führungskräften. Sie akkumulieren in ihren Wahrnehmungen und Bewertungen zugleich

aber auch eine Vielzahl von negativen Erfahrungen, Belastungen und nicht erfüllten Hoffnungen aus ihrem bisherigen Arbeitsleben. Jüngere Beschäftigte sind für die Führungskräfte somit viel leichter zu führen als Ältere. Zudem haben die meisten Führungskräfte, da sie selber eher zur Gruppe der Älteren zählen, einen „altersbedingten Autoritätsvorsprung“.

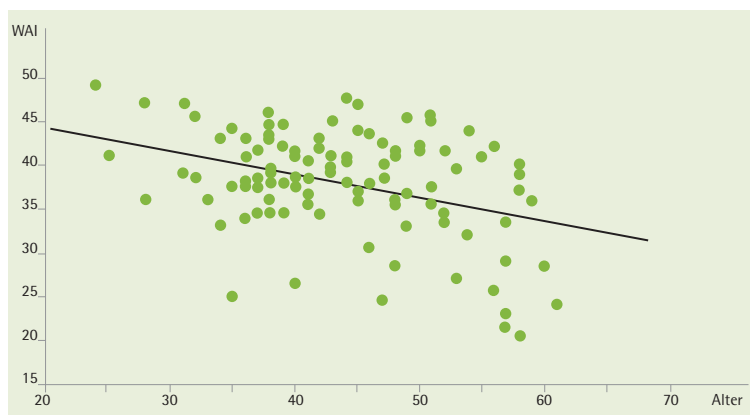
Außerdem: In mehr als zwei Dutzend Workshops mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus allen Hierarchiestufen und aus unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen haben wir die komplexen Interaktionsprozesse zwischen Führungskräften und Geführten beleuchtet und diskutiert. Eines der Ergebnisse: Führungskräfte sehen es als ihre vorrangige Aufgabe an, sich um die nachrückende Generation zu kümmern. Mit anderen Worten: Ältere Beschäftigte sind nicht das bevorzugte Ziel ihrer häufig sehr individuellen Führungsstrategien. Hier gibt es noch viel zu tun!



Alternsgerechte Arbeitsgestaltung und das Ernstnehmen von Individualität und Mühsal

Paul Fuchs-Frohnhofen, Alexandra Rausch

„Und Schwere und Müdigkeit in jedem Glied und Gelenk; ebenfalls unverändert und zunehmend, er war inzwischen in seinem zweiundfünfzigsten Lebensjahr, was man nicht weiter zu beachten brauchte, man musste es lediglich feststellen und damit leben.“ (Kommissar Barbarottis Gefühl kurz vor dem morgendlichen Aufstehen, Håkan Nesser, Am Abend des Mordes, S. 9)



Der Work Ability Index in Abhängigkeit vom Alter (Quelle: BAuA, 2008, S. 15)

Im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel nutzen Wissenschaft (so auch die Autoren dieses Beitrags) und Politik gerne Begriffspaare wie „Innovationsfähigkeit und Demografie“, „aktives Erwerbsbiografienmanagement“, „Chancen des Alterns“ oder „Stärken älterer Beschäftigter“. So soll dem erwarteten oder geäußerten Gefühl vieler Menschen, die meinen, das Altern sei doch mit vielen Nachteilen verbunden und nicht so wirklich erstrebenswert, wohl aber leider unabdingbar, ein positiver Blickwinkel entgegengesetzt werden. Diesen positiven Blickwinkel halten wir angesichts der tatsächlichen Zahlen unserer bundesdeutschen demografischen Entwicklung auch für unverzichtbar.

Wenn wir aber die älterwerdenden Beschäftigten wirklich ernst nehmen wollen und uns bemühen, auf partizipativen Wegen zu tragfähigen Modellen für alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung zu kommen, dann sollten wir zwei Sachverhalte mitberücksichtigen: Individualität und Mühsal. Während die Mühsal bereits in dem einleitenden Romanzitat angesprochen wurde, ist die Individualität z. B. der abgebildeten Grafik zu entnehmen: Diese Grafik sagt aus, dass die Fähigkeit, seine Arbeit produktiv zu bewältigen (der Arbeitsbewältigungsindex nach Ilmarinen) zwar in der Tendenz mit zunehmendem Alter leicht abnimmt, dass aber die interindividuellen Unterschiede zumindest ebenso groß sind, wie die altersabhängigen Faktoren.

Was schließen wir daraus?

Erstens: Wenn wir uns mit „alternsgerechter“ Arbeitsgestaltung beschäftigen, dann reicht es nicht aus, allgemein und organisational zu bleiben, sondern allgemeine und organisationale Lösungen sollten ergänzt werden um den Blick auf das Individuum und seine Lebens- und Arbeitsgeschichte.

Zweitens: Wenn wir etwas für eine bessere Arbeitsfähigkeit der Älteren tun möchten, reicht es nicht aus zu betonen, dass Ältere und Jüngere ihre jeweils spezifischen Stärken und Schwächen haben – was natürlich stimmt – sondern wir sollten auch das Lebensgefühl von Menschen ernst nehmen, die sagen: „Je älter ich werde, desto mühsamer wird es, die beruflichen Herausforderungen täglich mit neuer Frische anzugehen“.

Drittens: Und dann macht es Sinn, sich auch mit den Lebens- und Erlebnisgeschichten der Menschen zu beschäftigen, um zu verstehen, wo sie herkommen, was sie geprägt hat und warum sie da stehen, wo sie stehen – und was sie als ihre Stärken sehen und als ihre Schwächen. Dabei kann z. B. hilfreich sein, sich Lebensläufe schildern zu lassen und Interviews an Kristallisationspunkten von Lebensläufen oder retrospektiv zu Kristallisationspunkten von Lebensläufen zu führen.

Kristallisationspunkte sind dabei individuelle Punkte der Biografie, an denen eine Berufsphase geendet oder eine neue begonnen hat und somit eine erhöhte Reflexivität vorhanden ist. Um die Bedeutung von Kristallisationspunkten zu verdeutlichen, sollen drei Erwerbsbiografien beispielhaft kurz betrachtet werden:

a) Bei der Person A beginnt die Geschichte des persönlichen Erwerbslebens mit 16 Jahren und einer beruflichen Erstausbildung. Das Ende dieser Erstausbildung ist ein erster Kristallisationspunkt, an dem ein Interview über die biografischen Planungen ansetzen könnte. Wichtige weitere Abschnitte des Berufslebens dieser Person A sind z. B. ein Arbeitgeberwechsel, der Aufstieg in die Führungsebene und eine Weiterbildung, die zu einer Umorientierung der beruflichen Fokussierung führt.

a) Person B nimmt nur an einer Fortbildung während der ersten Arbeitsphase teil, gefolgt von einer längeren Familienphase. Nach dem beruflichen Wiedereinstieg wird jedoch bald die zweite Familienphase eingelegt. Nach dem erneuten Wiedereinstieg wird bis zum Ende der Arbeitslaufbahn ohne große berufliche Veränderungen gearbeitet. Hier würden sich, neben dem Berufseinstieg, der Beginn der zweiten Familienphase und die erneute Berufsphase als Kristallisationspunkte eignen, an denen eine berufsbiografische Befragung Sinn macht, aber auch Gestaltungsimpulse für die Förderung einer alternsgerechten Beschäftigungsfähigkeit ansetzen könnten.

a) Person C bildet sich nach Abschluss einer ersten Berufsausbildung recht schnell zweimal fort und absolviert sogar eine Vollzeit-Weiterbildung. Es folgt jedoch eine Phase der

Arbeitslosigkeit, die nur kurz von einer Berufsphase bei einem anderen Arbeitgeber unterbrochen wird. Erst nach einer Umorientierung und einer zweiten grundständigen Berufsausbildung ist ein erneuter Berufseinstieg erfolgreich. Befragt man diese Person C jetzt zwei Jahre nach diesem beruflichen Neueinstieg, so stellt sie die Mühsal des Berufslebens in den Mittelpunkt ihrer geschilderten beruflichen Alternerfahrungen.

Bei jeder dieser Personen existieren also mehrere Punkte des Lebenslaufs, die sich sowohl retrospektiv als auch prospektiv sehr gut eignen, um etwas über die erwerbsbiografischen Lernerfahrungen herauszufinden, aber auch um Impulse für eine Förderung von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit im Erwerbsverlauf zu setzen. Interventionen und/oder Interviews an diesen Kristallisationspunkten zeigen aber auch die Bedeutung einer einzelfallgerechten Vorgehensweise, die auch Erfahrungen beruflicher Mühsal, die sich im Laufe des Erwerbslebens manchmal anhäufen und die Berufsmotivation prägen, ernst nehmen.

Die besondere Herausforderung liegt darin, einen nach vorne gerichteten Arbeitsgestaltungsansatz zu finden, der auch vom Aufwand her vertretbar ist, der seinen positiv-optimistischen Impetus als Voraussetzung für eine gelingende Lösungssuche beibehält und trotzdem die Menschen ernst nimmt, die aus ihrer jeweils besonderen Lebensgeschichte her handeln und von ihrem Selbstverständnis her eher die Mühsal des Alltäglichen im Blick haben als die Chancen von Entwicklungsprozessen.

Aktuell versuchen wir, diesen prinzipiell branchenunabhängigen Ansatz im Arbeitspaket „Verbesserung der Arbeitsbedingungen Älterer“ des Gender-Med-AC-Projektes (MGEPA NRW) in der Pflege- und Gesundheitsbranche der Region Aachen umzusetzen und knüpfen dabei an Erfahrungen in der gleichen Branche zur Etablierung eines wertschätzenden Gesundheitsmanagements im Projekt PflegeWert (BMBF) an. Wir möchten dazu anregen, dieser Herausforderung von Ehrlichkeit und Individualität in zukünftigen Forschungsprojekten zum demografischen Wandel mehr Aufmerksamkeit zu schenken.



Paul Fuchs-Frohnhofen, Alexandra Rausch

Die Autoren

Dr.-Ing. Paul Fuchs-Frohnhofen ist Geschäftsführer der MA&T Sell & Partner GmbH, Aachen. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Forschung, Beratung und Qualifizierung zur Personal- und Organisationsentwicklung in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. fuchs@mat-gmbh.de

Alexandra Rausch ist angehende Arbeits- und Organisationspsychologin und studentische Mitarbeiterin bei MA&T.

Das Projekt PflegeWert – „Optimierung und Innovation in der Altenpflege durch systematisierte Wertschätzung“ (FKZ 01FB09001) wurde von 2009-2012 gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union.

Das Projekt Gender-Med-AC – „Arbeit, Familie und Karriere in innovativen Unternehmen der Gesundheitsregion Aachen“ wird von 2012-2014 gefördert durch das Land Nordrhein-Westfalen und die Europäische Union.



Literatur

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg., 2008). Alles grau in grau? Ältere Arbeitnehmer und Büroarbeit. Dortmund: BAuA.
Fuchs-Frohnhofen, P. & Bessin, C. (2013). Wertschätzendes Gesundheitsmanagement – Handlungsanregung für Pflegeeinrichtungen. Köln: KDA-Verlag.
Nesser, H. (2009). Am Abend des Mordes. München: btb-Verlag.
Fuchs-Frohnhofen, P. (2010). Projektskizze Biograph-I. Unveröffentlichtes Manuskript. Würselen: MA&T.
Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Ed. M.Giesert. VSA-Verlag.

Wertschätzung und Anerkennung sind in jedem Alter wichtig

Ein Plädoyer für mehr Lob für die Welt

Anja Meuter, Dagmar Siebecke

Loben Sie genug? Natürlich tun Sie das. Sie zeigen Ihren Mitarbeitern und Kollegen schon, dass Sie nicht unzufrieden mit ihnen sind – die können das an Ihrem Verhalten spüren.

Andere Frage: Werden Sie genug gelobt? Nein? Damit sind Sie nicht alleine. Laut Mitarbeiterbefragungen der AOK (s. Fehlzeiten-Report 2011) gaben beispielsweise 55 % der Befragten an, selten oder nie von ihrem Chef Lob wahrzunehmen. Eine von der WirtschaftsWoche in Auftrag gegebene Studie¹ ergab, dass 65 % der befragten Manager keine gebührende Anerkennung im Job erfahren und sich entsprechend mehr Lob wünschen. Deutschland ist ein Land der Anerkennungs-muffel. Wir loben nicht, lassen Anerkennung oft nur implizit erspüren und können auch schlecht mit erhaltenem Lob umgehen.

Richtig schwierig wird die Lob-Thematik beim Umgang mit älteren Beschäftigten. Dass ein Älterer nach jahrelanger Erfahrung

seinen Job gut macht, ist selbstverständlich. Einen Newcomer, der seinen ersten Vortrag hält, kann man leicht loben. Aber sollte man einem Seni-

or, der seinen 500. Vortrag hält, noch seine Anerkennung zum Ausdruck bringen? Leistung, Erfolge und gute Performance werden mit zunehmender Berufserfahrung immer selbstverständlicher. Wie kann man da als Vorgesetzter oder gar als junger, unerfahrener Mitarbeiter so vermessen sein, seinen älteren Kollegen zu loben?!

Es gibt Führungsratgeber, die sagen entsprechend: „Vermeiden Sie, ältere Mitarbeiter in irgendeiner Form zu bewerten – auch, sie zu loben! Denn das wirkt arrogant. Machen Sie sich klar, dass Ihnen als junger Mensch die Bewertung eines Älteren im Grunde nicht zusteht.“² Da stellt sich die (rhetorische) Frage: Brauchen ältere Beschäftigte weniger Lob und Anerkennung? Um dies zu beantworten, betrachten wir zunächst die Effekte von Lob und Anerkennung:

- æ Lob und Anerkennung erhöhen Selbstwertgefühl und Selbstwirksamkeitserwartung
- æ Lob und Anerkennung motivieren
- æ Anerkennung und Wertschätzung sind Ressourcen psychischer Gesundheit

Wie sieht das nun im Einzelnen bei älteren Beschäftigten aus?

Selbstwertgefühl und Selbstwirksamkeitserwartung

Ältere Beschäftigte können auf zahllose Ereignisse zurückblicken, in denen sie erfahren konnten, was sie wert sind und was sie bewegen können. Ihr Selbstwertgefühl sollte gefestigt sein. In unserer anerkennungsarmen Arbeitswelt ist das aber nicht selbstverständlich. So stellt sich häufig sogar das Gegenteil einer gesunden Selbstwirksamkeitserwartung ein: Resignation. Aber auch bei Beschäftigten, die auf ein erfolgreiches, beeinflussbares Berufsleben blicken können, kann mit zunehmendem Alter das Selbstbewusstsein gefährdet sein, wenn die Person nämlich an sich selbst beobachtet, dass die Leistungsfähigkeit nachlässt, dass es anstrengender wird, das alte Niveau zu halten oder man schlicht die Erfahrung macht, dass man den eigenen hohen Ansprüchen nicht gerecht werden kann. Es schleicht sich die Angst ein, nicht mehr gut genug zu sein und die Befürchtung, dass das in den nächsten Jahren eher schlechter als besser werden wird. Somit können auch Ältere weiterhin von dem „Selbstwertgefühls-Push“ von anerkennenden Worten oder Gesten profitieren.

Motivation

Junge Menschen können durch die Möglichkeit, sich weiter zu entfalten und zu wachsen, intrinsische Motivation entwickeln. Die Begeisterung für neue, interessante Inhalte trägt ebenfalls dazu bei. Mit zunehmendem Alter, gedämpf-



Anja Meuter, Dagmar Siebecke



ter Euphorie und erreichter „Größe“ verlieren diese internen Motivationsaspekte an Kraft.

Bei älteren Beschäftigten – insbesondere dann, wenn die Verrentung in greifbare Nähe kommt – ist zum Teil ein Abflauen des Engagements zu beobachten: Investitionen in die Berufstätigkeit und Karriere werden als nicht mehr lohnend erachtet. Entsprechend ist nicht davon auszugehen, dass der Motivationsbedarf mit zunehmendem Alter nachlässt.

Ressourcen psychischer Gesundheit

Burnout ist keine Frage eines bestimmten Alters. Laut Daten des AOK-Fehlzeiten-Reports 2011 liegt die Anzahl von burnoutbedingten Arbeitsunfähigkeitstagen bei Beschäftigten zwischen 35 Jahren und dem Rentenalter in etwa auf gleich hohem Niveau. Psychische Gesundheitsressourcen sind für alle Altersstufen gleich wichtig.

Folglich spricht offenbar nichts dafür, dass ältere Beschäftigte Lob und Anerkennung nicht mehr benötigen. Positives Feedback und eine freundliche Würdigung der eigenen Person und der Leistungen tun jedem gut – egal ob alt

oder jung. Wir Deutschen tun uns ja schon oft schwer damit ein Kind zu loben, und je älter unser Gegenüber wird, umso schwerer wird es für uns, geeignete Worte oder Gesten zu finden.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen und Fragen benötigen wir in Deutschland ein Umdenken – vielleicht so etwas wie eine Lob-Kultur-Revolution. Wir müssen lernen, unsere Anerkennung zum Ausdruck zu bringen und erhaltenes Lob dankend anzunehmen. Wir müssen eine Lob-freundliche Haltung entwickeln und Wertschätzung auf breiter Front praktizieren.

Die Kampagne „Mehr Lob für die Welt“

Das Unternehmen Meuter und Team im Münsterland hat sich entschieden, eine solche Kultur-Revolution anzuzetteln. Als Kommunikationsagentur hat das Unternehmen die ersten Schritte einer Kampagne angestoßen. Unter dem Motto „Mehr Lob für die Welt“ möchte das Team motivieren und wachrütteln: „Schon ein kleines Lob kann einen Menschen erfreuen. Und loben kann jeder von uns – jeden Tag!“ Um das „Lobspenden“ möglichst einfach zu machen, hat die Agentur in einem ersten Schritt Lob-Sets entwickelt und verschenkt: mit ansprechend gestalteten Lobkarten zur großzügigen Verteilung und einer Anleitung zum erfolgreichen Loben. Auf der begleitenden Webseite www.lob-fuer-die-welt.de kann jeder Besucher Lobkarten online verschicken. Die Webseite erklärt die Idee der Kampagne und wird laufend ergänzt.

Geplant sind Informationsveranstaltungen, Workshops, individualisierte Kampagnen und Beratungsangebote, die beispielsweise von Regionen, Multiplikatoren oder Unternehmen angefragt werden können. Ziel ist es, das Thema Lob präsent zu machen und damit mehr und mehr zu einer verdienten Selbstverständlichkeit werden zu lassen.

Je fester die Kultur der Anerkennung in das Unternehmensleitbild und in die Personalentwicklung eingebunden ist, desto nachhaltiger kann sie wirken. Daher kooperiert Meuter und Team mit

Psychologen und Arbeitswissenschaftlern – z. B. dem Burnon-Zentrum. Durch diese Kombination aus Marketing und angewandter Wissenschaft wird ein neuer Weg beschritten, um ein wichtiges psychologisches Thema in seiner praktischen Umsetzung voran zu treiben.

Damit aus der Kampagne tatsächlich eine Revolution wird, braucht es aber noch mehr: Menschen und Institutionen, die mitmachen. Die Möglichkeiten dazu sind breit gefächert: von der Nutzung der Lobkarten und -mails über das Weitersagen und Publizieren der Kampagne oder das aktive Einbringen von Ideen und Beiträgen bei zukünftigen Aktionen bis hin zur Umsetzung von individualisierten Lob-Promotion-Maßnahmen in Unternehmen, Regionen und Organisationen.

www.lob-fuer-die-welt.de

Die Autorinnen

Anja Meuter ist Geschäftsführerin der Kommunikationsagentur Meuter und Team GmbH – glänzende Kommunikation in Gescher. Sie ist Initiatorin der Kampagne „Lob für die Welt“. Zusammen mit ihrer Etatdirektorin Sonja Welper ist sie Ansprechpartnerin für Mitmach-Interessierte. www.meuter.de

Dr. Dagmar Siebecke ist Leiterin des Burnon-Zentrums in Ratingen. www.burnon-zentrum.de

¹ http://www.n24.de/news/newsitem_628319.html
² M. Rummel, <http://www.perso-net.de/fuehrung/potenzialentfaltung/jung-fuehrt-alt/>



Meuter und Team
glänzende Kommunikation

www.burnon-zentrum.de
Burnon
Zentrum für Burnout-Prävention, Beratung und Coaching

Die fruchtbarsten Diskussionen entstehen durch den Austausch kontroverser Ansichten. Die Kolumne prævokation ist ein Forum für die Formulierung von pointierten Standpunkten abseits der „herrschenden Meinung“.

Tausendsassa oder Zappelphilipp?

Multitasking als Paradigma der Arbeitsgestaltung

Wer meine Kolumne verfolgt, kennt auch meine Meinung zur Generation Y. Etwas verkürzt gesagt, halte ich sie für überschätzt und verwöhnt. Und wie ein Großteil meiner Generation mache ich mir daher Sorgen um die Wettbewerbsfähigkeit unserer zukünftigen Arbeitsgesellschaft. Worüber ich mir aber in den Jahren der intensiven Beschäftigung mit dem demografischen Wandel nicht genügend Sorgen gemacht habe, sind die Probleme, die gar nicht aus den Defiziten, sondern aus den neuen Kompetenzen der jungen Menschen erwachsen.

Ich meine damit die Fähigkeit zum Multitasking oder zur Parallelverarbeitung: Während ich es bevorzuge „alles schön nach der Reihe“ zu erledigen, sind meine Kinder in der Lage, gleichzeitig einen Film zu schauen, auf Facebook zu kommunizieren, SMS zu schreiben, dabei drei Geräte parallel zu bedienen – und ihre Hausaufgaben zu machen. Das meine ich diesmal nicht ironisch: Die junge Generation ist tatsächlich in der Lage, mehrere Dinge parallel zu tun. Ob das jetzt im reinen Sinne Multitasking sein mag, ist für mich eine akademische Frage, denn die Jungen tun es faktisch ohne wahrnehmbare Produktivitäts- oder Qualitätsverluste.

Jetzt werden Sie sagen: Was ist denn daran schlecht, wenn jemand etwas Neues beherrscht und das auch noch gut macht? Das Problem für die Arbeitswissenschaft ist, dass unsere Modelle der Arbeitsgestaltung und des Arbeitsschutzes in dieser Zielgruppe dann nicht mehr funktionieren!

Wir beschäftigen uns seit Taylors „wissenschaftlicher Betriebsführung“ mit der Strukturierung von Arbeitsprozessen, mal mit dem Ziel der Humanisierung, mal mit dem Ziel der Produktivitätssteigerung. Wir teilen Prozesse auf und setzen sie neu zu einer Arbeitsaufgabe zusammen,

wie es uns unter den gegebenen Zielkriterien sinnvoll erscheint. Dabei sind wir auch immer wieder zu unterschiedlichen Ergebnissen gekommen – hier Fließband, da Gruppenarbeit – aber ich kann mich an kein Modell erinnern, bei dem individuelles Multitasking das Gestaltungsprinzip war. Im Gegenteil: In Fällen, wo Parallel- und Echtzeitverarbeitung unvermeidbar war, wie etwa bei Fluglotsen oder Anlagenführern, wurden durch die Arbeitsgestaltung großzügige Entlastungen für die Betroffenen geschaffen. Und nun strukturiert eine Generation ihre Arbeit diametral entgegengesetzt. Wo soll das denn hinführen?

Erst einmal wird ein Haufen Zeitmanagement-Berater arbeitslos. Denn Zeitmanagement basiert darauf, eine selbstgestaltete Ordnung in die anliegenden Aufgaben zu bringen, sich möglichst unabhängig von äußeren Störeinflüssen zu machen, gleichartige Arbeitsprozesse zu bündeln, getaktete Arbeit zu vermeiden, Puffer zu schaffen und so weiter und so fort. Ich behaupte, dass alle, wirklich alle diese Prinzipien auf den Arbeits- und Lebensstil der jungen Generation nicht mehr passen.

Weiter gedacht wird diese Generation, sobald sie die Möglichkeit hat und „an der Macht“ ist, Arbeitsstrukturen entwickeln, die ihren Gewohnheiten und Präferenzen ent- und unseren widersprechen. Die Sequenzialität als Gestaltungsmerkmal wird der Parallelität weichen, die Transparenz und Überschaubarkeit der Planung wird durch eine innovative Sprunghaftigkeit ersetzt. Diese Prozessstrukturen werden alle diejenigen ausgrenzen, die nicht multitaskingfähig sind, also vor allem die Älteren.

Aber es geht noch weiter: Arbeitsschutzprinzipien sind bei diesem neuen Arbeitsstil nicht nur anachronistisch, sondern mehr be- als entlastend. Pausenregelungen etwa unterbrechen den Kommunikationsfluss und stören bei Parallel-

verarbeitung immer einen laufenden Prozess. Das gleiche gilt für Arbeitszeiten, Arbeitsplatz- und Informationsflussgestaltung oder Arbeitsstrukturierung. Diese „Entlastungsmechanismen“ werden daher in der neuen Generation nicht mehr durchsetzbar sein.

Auch die Frage der ständigen Verfügbarkeit muss neu definiert werden. Gerade in den letzten Jahren gab es breite gesellschaftliche Diskussionen um Regelungsbedarfe zum Schutz der Arbeitnehmer. Kommende Generationen werden solche Schutzmaßnahmen, etwa Zugangsbeschränkungen zu Mailservern außerhalb der Arbeitszeit, als Angriff auf ihre informationelle Selbstbestimmung auffassen. Oder anders ausgedrückt: Der neuen Generation entsteht Stress, wenn sie nicht ständigen unbeschränkten Zugang zu allen Informationen hat.

„Always on“ ist der neue Lebensstil. Damit entsteht auch eine neue Verhaltens-Etikette, die bereits heute große Verwerfungen zwischen den Generationen hervorruft. Junge Menschen sind so auf kommunikative Verfügbarkeit und informationelle Aktualität fixiert, dass sie in Gesprächen gleichzeitig SMS schreiben oder aus Sitzungen twittern. Es ist in Kneipen mittlerweile ein gängiges Bild, dass sich Gesprächspartner gegenüber sitzen und, statt sich miteinander zu unterhalten, jeweils per Smartphone mit nicht Anwesenden kommunizieren. Die Auswirkungen dieser neuen Kommunikationsstile auf die Kultur der Zusammenarbeit im Betrieb sollten dringend thematisiert werden.

Wir müssen das Ganze als Arbeitswissenschaftler natürlich erst mal genau beobachten. Vielleicht wächst sich diese Tendenz wieder aus, wenn die jungen Menschen das Interesse an hoher Informationsdichte verlieren oder es sich herausstellt, dass die „Energieeffizienz“ der Parallelverarbeitung doch zu gering ist. Aber falls nicht, haben wir ein ganz neues, strukturelles Problem der Arbeitsgestaltung. Und die Arbeitswissenschaftler der Generation Y haben endlich ein eigenes Forschungsfeld.

K.-G. Ciesinger



IMPRESSUM

præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention
4. Jahrgang 2013 – ISSN 2190-0485 – Erscheinungsort Dortmund
Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Dortmund
Verantwortlicher Redakteur: Kurt-Georg Ciesinger, Dortmund
Online-Redaktion: Pia Rauball, Dortmund
Lektorat: Ursula Meyer, Bonn
Korrektur: Simone Danisch
Druck: Druckerei Schmidt GmbH & Co. KG, 44536 Lünen
Layout: Q3 design GbR, Dortmund, www.Q3design.de

gaus | medien bildung politikberatung

Bezugsadresse / Kontakt: Redaktion præview
gaus gmbh – medien bildung politikberatung
Märkische Straße 86-88, 44141 Dortmund
fon 0231/47 73 79-30, fax 0231/47 73 79-55
præview@gaus.de, www.zeitschrift-præview.de

Bildnachweis: Porträts: adesso AG, S. 11 (Striener, Carell); Hanna Berge, S. 23 (Fuchs); Kurt-Georg Ciesinger, S. 14 (Kuhn), S. 15 (Seiler); fotobrell Moers, S. 23 (Rausch); Viktoria Glasmachers, S. 5 (Marktplatz Berlin-Tagung 16.5.13); Foto Köhler, S. 9 (Frevel); Meuter und Team, S. 25 (Meuter); Foto Murer Bregenz, S. 9 (Geißler); Michael Ollmann, S. 21 (Kurt); Lisa Schweizer, S. 21 (Hiddemann); Dagmar Siebecke, S. 2 (Klatt), S. 19 (Weiling); Debbi Siebecke, S. 25 (Siebecke); Goggi Strauss, S. 19 (Rauball); Hans Waerder, S. 26 (Ciesinger).
Fotolia.com: haveseen, Titel; Sergey Kohl, S. 2; Mopic, S.2/3; tiero, S. 5/6, S. 18/19; lirtlon, S. 6/7; Joachim Wendler, S. 8; Eugenio Marongiu/bofotolux, S. 11; Klaus Eppel, S. 12; Andrey Burmakin, S. 16/17; peshkova-heller, S. 20; chones, S. 22/23; drubig-foto, S. 24/25; Jörg Lantelme, S. 26/27.

Die Artikel dieser Ausgabe der præview basieren auf Ergebnissen der Projekte

- **DEBB:** Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als Innovationschance – Erschließung der Potenziale innovativer Älterer durch Gestaltung betrieblicher Innovationssysteme (FKZ 01HH11052-54)
- **PflegeWert:** „Optimierung und Innovation in der Altenpflege durch systematisierte Wertschätzung“ (FKZ 01FB09001)

Die Projekte werden gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Europäischen Union (Europäischer Sozialfonds) und im Rahmen des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ vom Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ betreut.



Das Projekt Gender-Med-AC – „Arbeit, Familie und Karriere in innovativen Unternehmen der Gesundheitsregion Aachen“ wird von 2012-2014 gefördert durch das Land Nordrhein-Westfalen und die Europäische Union.



præview

