

# Sind Sie demografiefest?

DGSv direkt

Impulse, Tipps und Hintergrundwissen für Unternehmen



# Inhalt

- INTRO
- 3 **Spüren Sie's auch schon?**
- HANDLUNGSFELD 1  
ARBEITSORGANISATION UND ARBEITSGESTALTUNG
- 4 **Sind Sie lebensphasensensibel?**
- HANDLUNGSFELD 2  
QUALIFIZIERUNG UND KOMPETENZENTWICKLUNG
- 6 **Wieviel Bildung darf's sein?**
- HANDLUNGSFELD 3  
PERSONALFÜHRUNG UND PERSONALREKRUTIERUNG
- 8 **Was haben Sie zu bieten?**
- HANDLUNGSFELD 4  
FÜHRUNG UND UNTERNEHMENSKULTUR
- 11 **Wie ist das Klima?**
- HANDLUNGSFELD 5  
GESUNDHEIT UND ARBEITSSCHUTZ
- 15 **Wie steht's mit der Gesundheit?**
- KONTAKTE UND LINKS
- 18 **Noch Fragen?**

## Impressum

### Herausgeberin

Deutsche Gesellschaft  
für Supervision e.V.  
Neusser Straße 3  
50670 Köln  
info@dgsv.de  
www.dgsv.de

### Autorinnen und Autoren

Ursula Bolg  
Sylvia Buchen  
Ralf Dantscher  
Karl-Wilhelm Klingenberg  
Dorothea Krautkrämer  
Panja Schweder

### Redaktion

Annette Lentze  
Heiko Schulz

### Design

Cskw  
www.cskw.de

### Druck

Zimmermann  
Druck + Medien GmbH

August 2014

# Spüren Sie's auch schon?

Die demografische Entwicklung geht mit Veränderungen einher, die sich massiv auf Unternehmen auswirken. Sie hat nicht den besten Ruf und wird oft mit düsteren Prognosen verknüpft. Als wesentlicher Faktor und eine Art Markenzeichen dieses Prozesses gilt der bereits jetzt schon einsetzende Fachkräftemangel. Auf dem Arbeitsmarkt fehlt es in zahlreichen Branchen an Fachkräften, an Nachwuchs, an Auszubildenden. Nüchtern betrachtet bedeutet die demografische Entwicklung: Die Menschen werden älter und sind länger erwerbstätig, aber auch die Mitarbeiterschaft wird vielfältiger, bunter, nicht zuletzt angesichts zunehmender weltweiter und innereuropäischer Migrationsprozesse. Sie können das apokalyptisch sehen. Oder als Chance für Ihr Unternehmen. Erstaunlicherweise versuchen bislang nur circa 20% aller Unternehmen, auf die neuen Herausforderungen mit unternehmensspezifischen Konzepten zu reagieren.

Was können Sie für Ihr Unternehmen (sofort) tun? Sie können sich professionell und effektiv beraten lassen, um Ihr Unternehmen demografiekompetent und -fest zu machen. Sie können sich so die Tragweite und Bedeutung der Thematik Demografie bewusster machen; und andere Verantwortliche im Unternehmen für eine proaktive Haltung im Umgang mit immer komplexer werdenden Arbeitsbedingungen gewinnen.

Supervisorinnen und Supervisoren der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) stellen dafür ihr Können und ihr Knowhow in Beratungsprozessen zur Verfügung. Sie sprechen Themen und Aspekte wie Arbeitsschutz, Überstunden und Arbeitsverdichtung, Akkordarbeit, Fachkräftesicherung, betriebliche Gesundheitsförderung oder Gesundheitskosten an – und machen sie so bearbeitbar. Die professionelle Demografieberatung der Supervisor/innen ist an 5 Handlungsfeldern ausgerichtet:

- Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
- Qualifizierung und Kompetenzentwicklung
- Personalführung und Personalrekrutierung
- Führung und Unternehmenskultur
- Gesundheit und Arbeitsschutz

Nachfolgend geben wir Ihnen einen kurzen Einblick in jedes Feld; und wir zeigen Ihnen ganz konkret, welche Handlungsmöglichkeiten Sie haben, um Ihr Unternehmen nachhaltig demografiefest zu machen.

# Sind Sie lebensphasensensibel?

*Die Arbeitswelt wandelt sich dramatisch. Gesellschaften, Ökonomien und die Menschen darin agieren heute unter verschärften Bedingungen. Für Sie als Verantwortliche in Unternehmen wird es deshalb zunehmend wichtiger, jene Faktoren der Arbeitsorganisation ausfindig zu machen, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit behindern. Damit Ihr Unternehmen als Arbeitgeber nicht alt aussieht.*

## Vorprogrammierter Verschleiß

Vielleicht kennen Sie das – wenn nicht aus Ihrem eigenen Unternehmen, so sicher aus Unternehmen Ihrer Umgebung: Viele Arbeitnehmer/innen können das vorgesehene Rentenalter gar nicht erreichen, weil sie im Vorfeld wegen Erkrankung(en) ausfallen. So stellte der DGB in einer repräsentativen Umfrage von 2013 fest, dass z.B. im Gesundheitswesen und im Baugewerbe über 55% der Beschäftigten nicht daran glauben, ihre jetzige Tätigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ohne Einschränkungen ausüben zu können.

Dieser vorzeitige gesundheitliche Verschleiß ist oft vorprogrammiert bzw. in bestimmte Arbeitsplätze quasi eingebaut. Es gibt reichlich Arbeitsumfelder, die von physischen und psychischen Fehlbelastungen bestimmt sind (Stichwort: Monotonie etc.); in anderen herrscht Arbeitshetze in Folge von Rationalisierungsdruck; wieder andere sind geprägt von fehlenden Pausen- bzw. Regenerationskonzepten etc.

Die oft bei älteren Mitarbeitenden ins Feld geführte „geringere Beschäftigungsfähigkeit“ stellt sich bei genauerer Analyse als hausgemacht heraus. Sie lässt sich vermeiden oder verändern, zum Beispiel durch eine lebensphasengerechte Arbeitsorganisation für alle Generationsgruppen.

Denn: Intelligent und bewusst gestaltete Arbeitsorganisation erhält die Älteren leistungsfähig und motiviert. Und die Jüngeren schützt sie schon früh, sozusagen präventiv.

## Man kann nicht lebensphasensensibel genug sein

Zur Veranschaulichung ein Beispiel aus dem Arbeitsalltag: Die Altersstrukturanalyse bei einem Automobilzulieferer ergab, dass die höchste Arbeitsunfähigkeits-(AU)-Quote in einer Abteilung zu verzeichnen war, in der zum größten Teil junge Beschäftigte tätig waren. Eine Überraschung, denn in der Regel wird eine höhere AU-Quote eher den älteren Jahrgängen zugerechnet. Die tiefer gehende Analyse ergab, dass in der Abteilung mit den jungen Beschäftigten auch jene Gruppe mit überdurchschnittlich vielen kleinen Kindern vertreten war. Es wurde klar: Der Betrieb hatte unreflektiert an der Maxime festgehalten, die Arbeitszeiten starr zu regeln. Diese sehr statischen Arbeitszeiten kollidierten mit den Lebensbedingungen bzw. der aktuellen Lebensphase der jüngeren Beschäftigten – und setzten sie massiv unter Druck. Ein Fazit aus dieser Situation war die Entwicklung von Handlungsalternativen.

Konkret: Man führte grundsätzlich flexible Arbeitszeiten ein; und die Beschäftigten wurden so qualifiziert, dass sie eigenständig ein Konzept für Präsenzzeiten entwickeln konnten. Diese Maßnahmen führten nicht nur zum Rückgang der AU-Quote, sondern auch zu mehr Zufriedenheit, Motivation und Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen.

**Arbeitsorganisatorische Maßnahmen können also aktiv die Personalbindung stärken.**

## Risiken und Stärken älterer Arbeitnehmer

<b>+</b> Stärken	<b>-</b> Risiken
Handhabung komplexer organisatorischer Modelle; Durchführung weitreichender Zeitplanungen	Einbußen der Körperkraft
Herabgesetztes Erleben von Eigenbetroffenheit in potenziell belastenden Situationen	Verschlechterung der Gesundheit
Erhöhte Toleranz für alternative Handlungsstile	Nachlassen der Sinnesleistungen
Strategien der Energieeinsparung im Sinne einer Entscheidungs- und Handlungsökonomie	Einbußen der Geschwindigkeit der Informationsaufnahme
Bessere Einschätzung eigener Fähigkeiten und deren Grenzen	Einbußen der Reaktionsgeschwindigkeit
Mehr Bedacht bei Entscheidungen und Schlussfolgerungen Mehr Sinn für das Machbare (Möglichkeiten und Grenzen gleichzeitig sehen)	Verringerte Leistungskapazität des Arbeitsgedächtnisses
Geringere Belastung durch private Probleme	Abnahme der geteilten Aufmerksamkeit

Nur wer die Stärken älterer Arbeitnehmer/innen kennt, kann sie nutzen.

## GUTE PRAXIS

### Pflegen und Arbeiten

Im Zellstoffwerk Stendal arbeiten rund 600 Menschen. Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt bei etwa 42 Jahren. Die Mitarbeiter/innen gehören zur sogenannten „Sandwich-Generation“: Bei Vielen sind die Kinder noch nicht „aus dem Haus“ oder auf Unterstützung der Eltern angewiesen. Gleichzeitig werden aber auch die eigenen Eltern pflegebedürftig. Das Unternehmen möchte die Belastung mildern, die entsteht, wenn die Beschäftigten neben ihrer Erwerbsarbeit Angehörige zu Hause pflegen. Es werden diverse betriebliche Unterstützungsangebote entwickelt:

- Info-Workshops mit Interessierten und Betroffenen
- ein schriftlicher Ratgeber mit kompakten Informationen zu den Unterstützungsleistungen des Unternehmens und Ansprechpartner/innen für die Pflege
- unterschiedliche Arbeitszeitleösungen für die Mitarbeitenden, die sich an deren individuellen Aufgaben orientieren (z.B. Arbeitszeitreduzierung oder Beurlaubung aus familiären Gründen ...)

Außerdem bringt eine ehrenamtliche Ansprechpartnerin aus dem Betriebsrat das Thema „Beruf und Pflege“ weiter voran.

Das Projekt beeinflusst das Betriebsklima äußerst positiv: Die Beschäftigten fühlen sich vom Unternehmen geschätzt und unterstützt.

➤ Mehr unter:  
[www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis](http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis)

# Wieviel Bildung darf's sein?

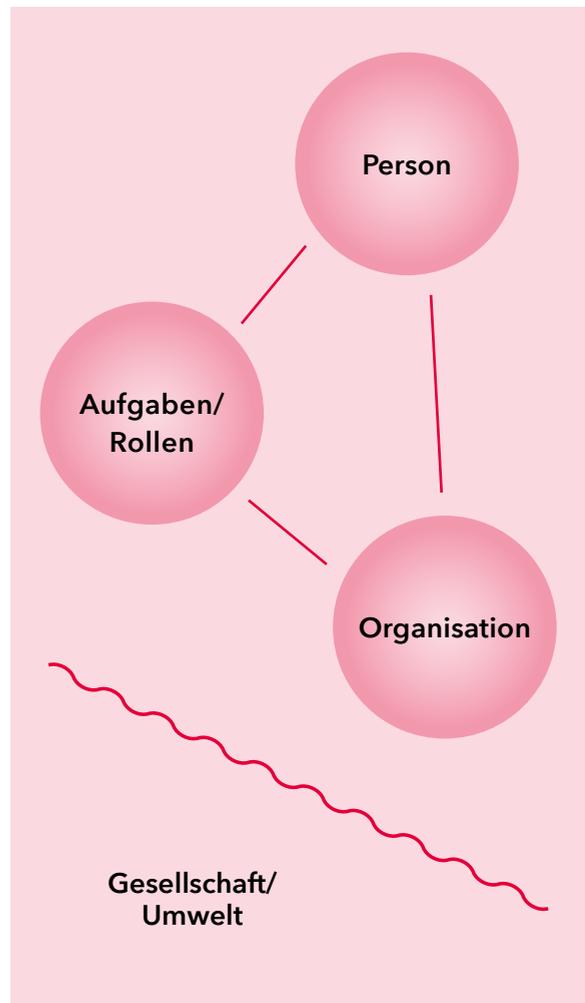
*Demografische Entwicklung, Globalisierung, die größer werdende Bedeutung von Informationstechnologien usw. sind dabei, eine neue soziale und ökonomische Realität zu schaffen. Unternehmen sind in diesem Prozess der wachsenden Turbulenz, Mobilität und Komplexität extrem gefordert. Sie können ‚Wissen‘ als Wettbewerbs- und Innovationsfaktor in ihre Strategien einbauen, um ihr Überleben langfristig zu sichern. Dabei gilt die selbständige Wissensaneignung als eine Art Superqualifikation. Es ist nicht genug, eine qualifizierte Ausbildung zu machen und davon auszugehen, dass das ein Leben lang reicht. Nur wer bereit und fähig ist, lebenslang zu lernen, sich ständig weiter zu qualifizieren, seine Kompetenzen auszubauen, kann sich dem Leben und Wirtschaften heute anpassen und seine Arbeitskraft und Marktfähigkeit erhalten. Es geht dabei nicht nur um die Vertiefung fachlicher Qualifikationen (z. B. berufsspezifisches Wissen), sondern auch um die Entwicklung psychosozialer Kompetenzen (z. B. Team- und Konfliktfähigkeit).*

## Lernen als Produktivfaktor

Als Führungskraft sind Sie heute sehr wahrscheinlich bereits in unterschiedlichsten Rollen und auf verschiedenen Ebenen involviert in die Qualifizierung und Förderung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind beteiligt an der Auswahl und Besetzung von Positionen, sie bewerten Leistungen, coachen, sprechen und kommunizieren, führen durch Meetings, setzen sich über Zukunftsthemen und strategische Entscheidungen auseinander, geben Richtungen vor.

Aber gibt es in Ihrem Unternehmen auch einen erkennbaren Rahmen für dieses Engagement, eine gezielte und pragmatische Herangehensweise an das Zukunftsthema: lebenslanges und generationen-

## Das große Ganze im Blick



---

Supervision/Coaching  
erweitert die Handlungsmöglichkeiten von Personen  
und Organisationen

übergreifendes Lernen? Welche Konzepte zur Stärkung der Kernkompetenzen, zur Identifizierung von Innovationsfeldern und zur Verbesserung der Schlüsselkompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitenden gibt es?

Dafür ist eine effektive, vorausschauende Personalentwicklung verantwortlich und erforderlich, die sich bei den Maßnahmen zur Personalgewinnung und -förderung auch am zukünftigen Qualifikationsbedarf des Unternehmens orientiert.

## Professionelle Begleitung

Coaching und Supervision können als professionelle Begleitungsformate hier wertvolle Unterstützung leisten. Sie unterstützen den Einzelnen und Gruppen in ihren individuellen Lernprozessen und helfen ihnen, diese Erfahrungen auch für ihren Arbeitsbereich (und damit für das Unternehmen) nutzbar zu machen. Bezogen auf die demografische Entwicklung bedeutet das: Supervision kann sensibel machen für die „demografischen Besonderheiten“ von Qualifizierung und Kompetenzförderung. Ältere lernen zum Beispiel anders als Jüngere, die Karrierebedürfnisse sind altersgruppenmäßig verschieden, Leistungsverhalten und -kurven ebenfalls, auch die generellen Feedbackbedürfnisse sind alters- und Statusgruppen verschieden, genau so wie Wertschätzung und Anerkennung altersgruppenmäßig unterschiedlich erlebt wird. Nicht zuletzt verändert sich auch das Leistungsvermögen durchs Älterwerden, es wird nicht unbedingt weniger, möglicherweise aber anders.

**Supervisorische Beratung unterstützt die Personalentwicklung dabei, Menschen unterschiedlichen Alters als die eigentlichen Wertschöpfer des Unternehmens zu stärken.**

## GUTE PRAXIS

### Die Sick-Akademie

Das Technologieunternehmen SICK zählt zu den führenden Herstellern von Sensoren, Mess- und Regeltechniken. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten in Deutschland liegt bei rund 40 Jahren. Gleichzeitig wird es immer schwieriger, geeignete Nachwuchskräfte zu finden. Bereits seit 1995 setzt die SICK AG deshalb auf lebenslanges Lernen. Die betriebseigene Weiterbildungsinstitution „SICK-Akademie“ gestaltet das Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebot, im jährlichen Mitarbeitergespräch bestimmen Mitarbeiter und Führungskräfte den individuellen Weiterbildungsbedarf für das kommende Jahr. Zu den Maßnahmen und Angeboten gehören:

- Seminare sowohl im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz, als auch in den Bereichen der persönlichen bzw. Sozialkompetenz.
- E-Learning-Module
- Qualifizierungsprogramme und Maßnahmen für bestimmte Zielgruppen (z.B. Führungskräfte, Projektmitarbeiter, Potenzialträger und Nachwuchskräfte)
- familienorientierte Personalarbeit: PC- und Bewerbertrainings für Mitarbeiterkinder in den Ferien

Regelmäßig wird die SICK AG im Rahmen des bundesweiten Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ ausgezeichnet, unter anderem mit dem Sonderpreis für „Lebenslanges Lernen“.

➤ Mehr unter:  
[www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/](http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/)  
Top-100-Gute-Unternehmenspraxis

# Was haben Sie zu bieten?

Die Personalrekrutierung spielt weiterhin eine Hauptrolle für den gesunden Fortbestand eines Unternehmens. Unter der Regie der demografischen Entwicklung verändern sich allerdings die Bedingungen dafür massiv. Die wenigen jungen Arbeitskräfte, die zukünftig dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, sind als knappe Ressource heiß begehrt. Und sie sind sich dessen bewusst. Man spricht nicht umsonst davon, dass sich der Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt wandelt. Und das heißt auch: Zukünftig bewerben sich Arbeitgeber bei ihrem potentiellen Personal. Die Frage ist zu beantworten: Wie binde ich qualifiziertes Personal langfristig an mein Unternehmen?

## Die neuen Selbstbewussten

Haben Sie früher im Personalauswahlgespräch Ihr Gegenüber gefragt, was seiner Auffassung nach für ihn oder sie spricht, so wird es künftig vermehrt etwas anders laufen: Sie werden von der Bewerberin oder vom Bewerber im Auswahlgespräch gefragt werden, warum sie/er sich ausgerechnet für Ihr Unternehmen entscheiden soll. Sie müssen also Ihr Gegenüber überzeugen und bestenfalls genau das bieten, was junge Menschen sich von Ihrem Arbeitgeber heute wünschen oder erwarten. Nach der 16. Shell-Studie, die Auskunft zur jungen Generation gibt, ist dies vor allem: Mitwirkung und Mitgestaltung am Arbeitsplatz. Und die jungen Bewussten wünschen sich darüber hinaus ein Leben in Balance. Sie wollen einer sinnerfüllten Arbeit nachgehen - und legen Wert auf ein ausgewogenes Privatleben in einer Familie und/oder mit einem aktiven Freundeskreis. Speziell für männliche Bewerber gilt: Sie sind nicht mehr bloß karriereorientiert, sondern möchten auch privat Bedeutung haben, z. B. am Aufwachsen ihrer Kinder teilhaben oder Zeit für die Pflege der Eltern eingeräumt



Quelle: Heinrich Geißler, Vortrag am 20.04.2014, Berlin/ @arbeitsleben

### Entscheidend für Personalgewinnung und -bindung: der psychologische Kontrakt

bekommen. Sie erwarten von ihrem Arbeitgeber, dass er familienorientierte Arbeitsstrukturen bietet.

Daraus ergeben sich für Sie als Arbeitgeber ganz neue Erfordernisse in den Bewerbungsprozessen. Es reicht nicht mehr, Auskunft zu den Qualifikationsanforderungen und den beruflichen Aufstiegschancen zu geben. Sie müssen sich heute auch darauf einstellen, Fragen wie diese zu beantworten: Können Sie ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement vorweisen?

Sie werden aber nicht nur die raren jungen Kräfte, sondern künftig verstärkt auch lebensälteres Personal anwerben. Und diese älteren Bewerber/innen werden Sie ebenfalls unverblümt danach befragen, wie sie in

Ihrem Unternehmen behandelt werden: Werden wir vergleichbar der jüngeren Generation in unserem beruflichen Fortkommen unterstützt? Werden wir für die Dinge geschätzt, die wir zur Qualität der Arbeitsleistung beitragen? Oder müssen wir befürchten, altersdiskriminiert zu werden?

## Es geht um mehr als um die Karriere

Nach einem erfolgreichen Bewerbungsverfahren stand früher der Abschluss eines formellen Arbeitsvertrages im Vordergrund. Heute geht es um mehr. Heute spielen die mitschwingenden psychologischen Komponenten eine entscheidende Rolle für die Personalgewinnung und -bindung. Aspekte dieses psychologischen Arbeitsvertrages sollten Sie auf allen Ebenen und Wegen des Bewerbungsverfahrens für die Interessent/innen deutlich und authentisch erlebbar machen. Das kann als eine Art Meta-Visitenkarte für Ihr Unternehmen im Markt funktionieren.

Das Bewusstsein für die Bedeutung psychologischer Aspekte bei der Mitarbeiterbindung steht im Kontext des sogenannten Employer Branding: Darunter versteht man die Strategien eines Unternehmens, um in der Öffentlichkeit auf sich als attraktiver Arbeitgeber aufmerksam zu machen. Unternehmen, die professionelles Employer Branding betreiben, denken zukunftsorientiert und handeln nachhaltig. Sie haben oder finden z. B. auch Antworten auf Fragen wie: Wo und wie kooperieren Sie mit Schulen, anderen Unternehmen, Berufsverbänden, Kammern, Vereinigungen, der Kommune, etc. oder mit anderen interessanten Partnern? Welche sind Ihre Strategien, um bisher nicht erschlossene Zielgruppen zu erschließen?

**Professionelles Employer Branding macht demografiefest.**

### GUTE PRAXIS

## Bindemittel

Zur Unternehmenskultur gehört für die Hilti Deutschland AG (2.000 MA) ein umfassendes Personalmanagement. Im Mittelpunkt steht dabei „die konsequente Förderung des individuellen Potenzials jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin.“ „Entwickle deine Mitarbeiter und erreiche deine Ziele“, lautet der Leitsatz. Er wird umgesetzt, indem

- bereits von der Einstellung an auf das Entwicklungspotential jedes Einzelnen fokussiert wird
- zeitweiser Wechsel in andere Tätigkeitsbereiche möglich sind
- eine jährliche ‚Kulturreise‘ veranstaltet wird.

Eine gute Arbeitsatmosphäre und die Zufriedenheit der Belegschaft zu sichern, betrachtet Hilti Deutschland als langfristiges Engagement: Ein wöchentliches „Stimmungsbarometer“ dient dabei ebenso als Indikator wie die jährliche Mitarbeiterbefragung.

Das Unternehmen gilt bei seiner Belegschaft als attraktiver Arbeitgeber: 87 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind stolz darauf, bei Hilti zu arbeiten. Auch das Feedback auf die „Kulturreise“ ist sehr positiv – gerade neue Mitarbeiter/innen fühlen sich so schnell integriert.

➤ Mehr unter:  
[www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis](http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis)

## Der Was-haben-Sie-zu-bieten-Check

Dies sind Fragen von Bewerberinnen und Bewerbern, auf die Sie Antworten haben oder finden sollten:

### Arbeitsorganisation

- Gibt es flexible Arbeitszeiten, die sich an den Bedarfen unterschiedlicher Altersgruppen orientieren?
- Wird das Personal in die Arbeitsplatzgestaltung einbezogen?
- Ist home-office / Heimarbeit möglich?
- Wie sieht Ihr Pausenkonzept aus?
- Was tun Sie für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf?

### Gesunderhaltung des Personals

- Haben Sie ein Gesundheitsmanagement etabliert?
- Werden Gefährdungspotentiale der Arbeit kontinuierlich erfasst - und dann entsprechend beseitigt?
- Arbeiten Sie mit einem betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement?
- Was tun Sie, um Führungskräfte für gesundes Führen zu qualifizieren?
- Wie wird der soziale Zusammenhalt im Unternehmen gefördert?

### Förderung/Qualifizierung

- Welche Weiterqualifizierungen bieten Sie an/ fördern Sie (z.B. Studium neben Erwerbsarbeit)?
- Kann man neben klassischen Karrierewegen auch alternative Karrierepfade beschreiten?
- Gibt es neben Führungskarrieren auch Fachkarrieren?
- Findet ein gezielter Wissenstransfer zwischen Älteren und Jüngeren statt? Und wie?
- Wird Teamwork aktiv unterstützt?
- Was tun Sie generell zur Lernförderung (für alle Altersgruppen)?
- Wie und in welchem Umfang sind Mitwirkung und -gestaltung der Mitarbeiter/innen erwünscht (Stichwort: Mitarbeiter/innen als Experten/innen ihres Arbeitsfeldes)?

### Personalentwicklung und Führungsverständnis

- Gibt es ein Konzept für Ihr Personalmanagement bzw. Vereinbarungen zur Personalförderung?
- Welche Art von Führungskultur wird real gelebt und gefördert?
- Welche Feedbackkultur ist bei Ihnen üblich?

# Wie ist das Klima?

*Auch Sie stecken mit Ihrem Unternehmen mitten in den neuen Arbeitsrealitäten der Globalisierung, Digitalisierung und demografischen Entwicklung. Sie wissen, dass Sie Ihr Unternehmen zeitgemäß verändern müssen, um den Erwartungen ihrer (auch zukünftigen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht zu werden - und um regional, national, ja sogar global attraktiv zu sein. Unternehmenskulturwandel ist ein zentrales Entwicklungsthema, denn die Unternehmenskultur stiftet Sicherheit und Identität, regelt Beziehungen und gibt Antwort auf wichtige Fragen aller Mitarbeitenden: Zu wem und was gehöre ich? Wie werden Ideen in meinem Unternehmen befördert? Wie laufen typische Karrieren ab? Wie bunt ist die Belegschaft? Herrscht ein gesundheitsförderndes Betriebsklima? Was genau versteht man hier unter ‚Qualität‘ und ‚Leistung‘? Wird Verschiedenheit grundsätzlich akzeptiert? Welche Arten von Kooperation gibt es und wohin führen sie? Kennzeichen einer guten gesunden Unternehmenskultur sind klare Vorstellungen davon, wie gearbeitet und miteinander umgegangen wird.*

## **Mentalitätswandel will gestaltet sein**

Als Führungskraft sind Sie immer auch strategischer Veränderer und bewegen sich im Kontext der Unter-

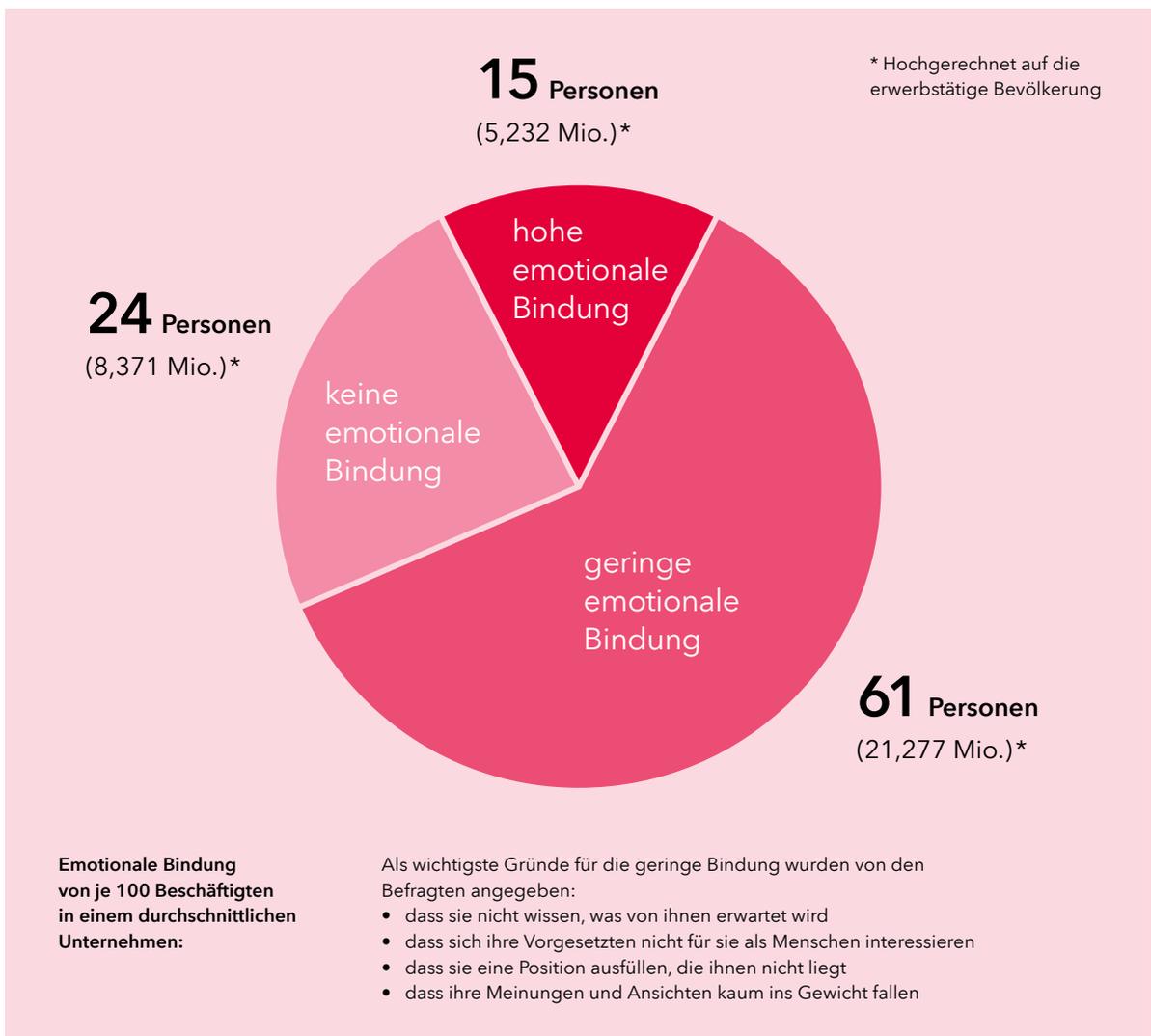
nehmenskultur. Sie spielen eine entscheidende Rolle bei ihrer Weiterentwicklung. So überzeugend wie Sie ihre tägliche Führungsarbeit verrichten, stabilisieren oder verändern Sie die Unternehmenskultur.

Wenn Sie neue Denk- und Arbeitsweisen fördern und anregen wollen, müssen Sie die eingespielte Unternehmenskultur hinterfragen und auf Änderungsbedarf hin untersuchen: Wie sieht es hier konkret aus? Welchen Stellenwert hat Kooperation? Wie findet Innovation und Partizipation statt? Was ändert sich gerade intern? Wie ändern äußere Entwicklungen unsere Unternehmenskultur?

Die Arbeit an der Kultur im Unternehmen verfolgt schließlich ganz konkrete Ziele: die Bedingungen für Produktivität und Freude an der Arbeit zu schaffen bzw. zu verbessern und das Unternehmen so erfolgreicher zu machen.

## **Die Kontaktstelle Mensch-Mensch**

Als Verantwortliche/r für Führung und Unternehmenskultur haben Sie eine exponierte Position. Sie arbeiten an der Kontaktstelle Mensch-Mensch und haben eine große soziale Aufgabe mit vielen Teilaufgaben: Abbau von Störungen, Konflikten und Hemmnissen in der



betrieblichen Kommunikation; Optimierung von Arbeitsprozessen; Reflexion von Handlungen, Beachten von Emotionen, Überwindung von Blockaden und Erschließung von Ressourcen, Perspektiven- und Handlungserweiterung. Das alles ist spannend, aber superkomplex – kaum allein zu schaffen.

Unterstützung können Sie als Führungskraft durch Beratungsformate wie Supervision und Coaching erfahren. Supervisor/innen und Coaches können Sie z.B. ermutigen, ihre eigene Rolle zu entwickeln, Stärken und Ressourcen zu nutzen und durch Achtsamkeit für sich selbst auch wertschätzender und unterstützender mit ihren Mitarbeitenden umzugehen. Sich in diesem Sinne auch als lernende Führungskraft zu verstehen, kann Kulturentwicklung effektiv fördern. In der Rolle des gleichermaßen Lehrenden und Lernenden können Sie unmittelbarer fruchtbare Feedbacks einholen. Sie lernen von Anderen neue Sichtweisen, Perspektiven, Standpunkte kennen und schätzen. Sie lernen vor allem viel über Ihre eigene Wirkung auf die Belegschaft. Sie bekommen eine bisher unbekannte, starke Form der Resonanz von Kolleg/innen und Mitarbeiter/innen.

Dies alles ist besonders angesagt vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen, die sich in den nächsten Jahren auch in Ihrer Belegschaft vollziehen werden. Die pro-aktive Haltung, jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin gerecht zu werden, dabei auch altersspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen, wird sich positiv auf Mitarbeiterverhalten und Betriebsklima auswirken.

**Kompetente Führung leistet einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung einer „gesunden“ Unternehmenskultur.**

#### GUTE PRAXIS

### Dreamwork

Das Dienstleistungsunternehmen Dornseif aus Münster beschäftigt 30 Angestellte, die deutschlandweit Winterdienstesätze organisieren und koordinieren. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung wird es für Dornseif immer schwieriger, qualifizierte Nachwuchskräfte zu finden und zu binden. Deshalb entwickelt man das mitarbeiterorientierte Konzept „Dreamwork®“ mit vier Säulen: Arbeits- und Gesundheitsschutz, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Diversity und Umweltschutz. Dornseif beteiligt seine Mitarbeiter/innen an der Entwicklung und am Ausbau unterschiedlicher Maßnahmen, z. B.:

- Zuschüsse bei der Kinderbetreuung
- Home-Office-Koffer (enthält alles vom Tacker bis zum Drucker)
- flexible Arbeitszeiten
- kostenlose Notfallbetreuung für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige
- umfassendes Gesundheitsmanagement
- Gestaltung ergonomischer Arbeitsplätze
- Etablierung von Sanitäts- und Ruheräumen, behindertengerechten Büros und WCs.

Das Ergebnis von „Dreamwork®“: zufriedene und motivierte Beschäftigte und ein fast familiärer Zusammenhalt.

➤ Mehr unter:  
[www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis](http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis)

# Wie steht's mit der Gesundheit?

*Arbeitsweltliche Dynamiken wie Flexibilisierung, Digitalisierung, Globalisierung haben massive Auswirkungen auf die Menschen. Sie reagieren auf die immer komplexer werdenden Systeme und Anforderungen, das immer höher werdende Veränderungstempo und die immer kürzer werdenden Innovationszyklen zunehmend mit Stress, Burnout, Depression und anderen Belastungs-Erkrankungen. Das heißt: Ein Bewusstsein für Gesundheit zu haben, wird in und für Unternehmen in Zukunft immer wichtiger. Auf den durch die demografische Entwicklung immer enger werdenden Märkten werden Arbeitgeber/innen umso attraktiver wahrgenommen, je glaubwürdiger sie zeigen: Gesundheitsförderung ist für uns ein zentrales und ständiges Anliegen der Personalentwicklung.*

## Definiere „Gesundheit“!

Was ist unter Gesundheit im Allgemeinen und was ist unter betrieblicher Gesundheitsförderung im Speziellen eigentlich zu verstehen? Nach der Ottawa Charta der World Health Organization (WHO) ist Gesundheit der „Zustand des völligen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens – und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen“. Und „betriebliche Gesundheitsförderung“ umfasst u.a. nach den EU-Richtlinien zum Arbeitsschutz alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgeber/innen, Arbeitnehmer/innen und der Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Die Vision der betrieblichen Gesundheitspolitik ist „gesunde

Arbeit in gesunden Organisationen“. Wer könnte das nicht wollen?

Die Frage ist: Was können Sie konkret dafür tun, dass Menschen in Ihrem Unternehmen es schaffen, gesund zu bleiben – trotz unterschiedlichster Belastungen?

## Die Ära der Multi-Belastung

Es geht um die Stärkung von Fähigkeiten zur Verbesserung der eigenen Gesundheit – und um die Gestaltung einer gesunden Arbeitswelt. Um in diesem Sinne konstruktiv sein oder helfen zu können, lohnt sich ein genauer Blick auf Faktoren, die die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter/innen gefährden können. Da gibt es soziale Belastungen, z. B. ein „schlechtes Arbeitsklima“; arbeitsbezogene Belastungen wie quantitative und qualitative Unter- oder Überforderung; es gibt Umgebungsbelastungen, zu denen Schadstoffe, Lärm, Hitze, schlechtes Licht zählen; und betriebliche und überbetriebliche Belastungen wie Arbeitsplatzunsicherheit oder Schichtarbeit. Einzelne dieser Faktoren oder ein Mix davon können zu Unzufriedenheit, Konflikten, schließlich zu psychischen und körperlichen Beeinträchtigungen führen. Sie machen Mensch krank – und beeinträchtigen die Qualität der Arbeit und Produkte oder Angebote.

## Gesunde Arbeit

Das Bewusstsein für Belastungen in Unternehmen (und ihre Auswirkungen) ist in letzter Zeit erfreulicherweise deutlich gewachsen. Was sich in einer Häufung

## Der Gesunde-Führungs-Fragen-Check

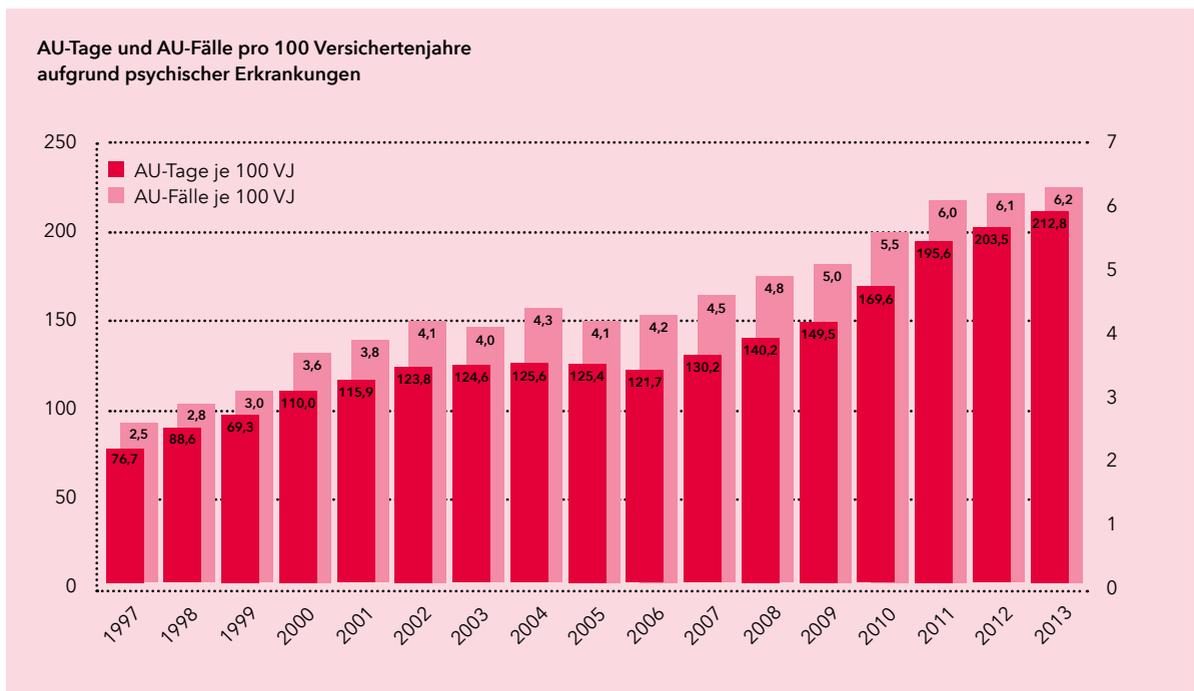
*Als engagierte/r Multiplikator/in intelligenter Gesundheitsförderung fragen Sie sich:*

- Wie sehen unsere AU-Tage aus?
- Treten in einigen Abteilungen besonders häufig gesundheitliche Probleme auf (Burnout, stressbedingte Krankheiten, viele Krankentage)?
- Sind uns die Gefahrenpotenziale unserer Arbeit bekannt?
- Sind Arbeitsabläufe so gestaltet, dass sie auch von älteren Mitarbeitenden ausgeübt werden können?
- Berücksichtigen wir unterschiedliche Lebenssituationen (Familienfreundlichkeit, Work-Life-Balance, Teilzeitmöglichkeiten)?
- Haben wir eine Führungskultur, die Kooperation und Teamfähigkeit fördert?
- Werden gesundheitliche Risiken durch Präventionsmaßnahmen vermieden?
- Achte ich als Führungskraft auch auf meine Gesundheit? Wie?

## Der Gesundheits-Faktoren-Check

*Für die betriebliche Gesundheitsförderung spielen unter anderen folgende Faktoren eine Rolle:*

- Sinnhaftigkeit der Arbeit
- kontinuierliche Lernmöglichkeiten
- Gestaltungs- und Zeitspielräume
- Anforderungsvielfalt
- offene Kommunikation
- Möglichkeiten zur Partizipation
- ergonomische Arbeitsgestaltung
- alternative Karrierepfade
- gutes, diverse Generationen berücksichtigendes Betriebsklima
- ein Bewusstsein für betriebliche Fürsorge



Der Anstieg der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen ist eine der auffälligsten Entwicklungen in Bezug auf die Krankenstandkennziffern in den letzten Jahren. Nach dem steilen Anstieg der Entwicklung zwischen 2005 und 2011 steigt die Zahl der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankung auch in 2013 weiter an, wenn auch etwas moderater.

organisationaler Gesundheits- und Fitness-Angebote (Fitnessräume, Rückenschulen, Entspannungstrainings, Angebote zu gesunder Ernährung) zeigt. Das ist gut. Ein umfassendes Gesundheitsverständnis bezieht aber psychische Belastungsfaktoren ein. Zu den umfassenderen Maßnahmen für „gesunde Arbeit in gesunden Organisationen“ können deshalb z. B. gehören:

- Gesundheitszirkel: die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter/innen in Planung und Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderung und betrieblicher Belange
- Schichtmodelle: gleitender Berufsausstieg, Pausengestaltung, Bewegungspausen, Schaffung und Gestaltung von Einsatzfeldern für ältere Beschäftigte
- Etablieren von Gesundheitslotsen/-lotsinnen: Beschäftigte lernen von Beschäftigten
- Auszeitenmanagement: Sabbaticals, Elternzeit, Familienpflegezeit

Als gesundheitsbewusste Führungskraft haben Sie im Spannungsfeld zwischen unternehmerischen Zielen und mitarbeiterorientierter Führung die eigene Gesundheit und die Ihrer Mitarbeiter/innen im Blick. Sie sorgen für eine Bestandsaufnahme der bereits im Unternehmen vorhandenen positiven Erfahrungen und praktizierten Maßnahmen, die zum Erhalt von Qualifikation, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit beitragen. Und Sie stellen die personellen und finanziellen Ressourcen für die Herausforderungen der demografischen Entwicklung zur Verfügung.

**Sie wirken als Multiplikator/in intelligenter Gesundheitsförderung.**

#### GUTE PRAXIS

### Fit für die 2. Halbzeit

Das Familienunternehmen Niederegger, seit mehr als 200 Jahren Marzipanproduzent in Lübeck, hat insbesondere zur Weihnachtssaison ein Problem mit Schichtarbeit und Zeitdruck, die ein hohes Maß an Belastbarkeit und Flexibilität von den Beschäftigten erfordern. Außerdem ist das Durchschnittsalter im Betrieb in den letzten Jahren bis auf 45 Jahre angestiegen. Mit der betriebsinternen Maßnahme „Fit in die 2. Halbzeit“ wird der Versuch gestartet, den Beschäftigten eine gesunde Berufsperspektive bis zur Rente zu bieten. Per anonymer Befragung identifizieren die Beschäftigten zunächst drei Kernthemen mit Handlungsbedarf: 1. Störungen des Bewegungsapparats, 2. Stressbewältigung, 3. Ernährung. Die Ergebnisse der Befragung münden in ein kostenloses Kursangebot mit diversen Modulen:

- Yoga und progressive Muskelentspannung
- Happy-Hearts-Training
- Lebensstil-Training
- Ausgleichsübungen am Arbeitsplatz (in der Produktion und für die Beschäftigten im Büro)

Befragungen belegen einen deutlichen Anstieg der Mitarbeiterzufriedenheit. Und die Gesundheitsquote im Unternehmen erreicht mittlerweile überdurchschnittliche 96,4 Prozent.

➤ Mehr unter:  
[www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis](http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis)

# Noch Fragen?

**Sie hätten gern vertiefende Informationen  
zu Entwicklungen in der Arbeitswelt?**

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

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

**Sie möchten vertiefende Informationen speziell  
zur demografischen Entwicklung?**

„Die demografische Entwicklung als Herausforderung  
für Unternehmen“, Prof. Sylvia Buchen

[www.dgsv.de/wp-content/uploads/2014/08/demografie.pdf](http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2014/08/demografie.pdf)

**Sie würden gern Kontakt aufnehmen zu Berater/innen  
mit besonderer Expertise in Sachen Demografie?**

[www.dgsv.de/beraterinnen-suchen](http://www.dgsv.de/beraterinnen-suchen)



Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.

Neusser Str. 3 D-50670 Köln

Telefon +49-(0)221-92004-0

Telefax +49-(0)221-92004-29

[info@dgsv.de](mailto:info@dgsv.de)

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

Herzlichen Dank an unseren Kooperationspartner  
das Netzwerk Demografie der Initiative neue  
Qualität der Arbeit (INQA).



