

Demografischer Wandel

Kapitel 2



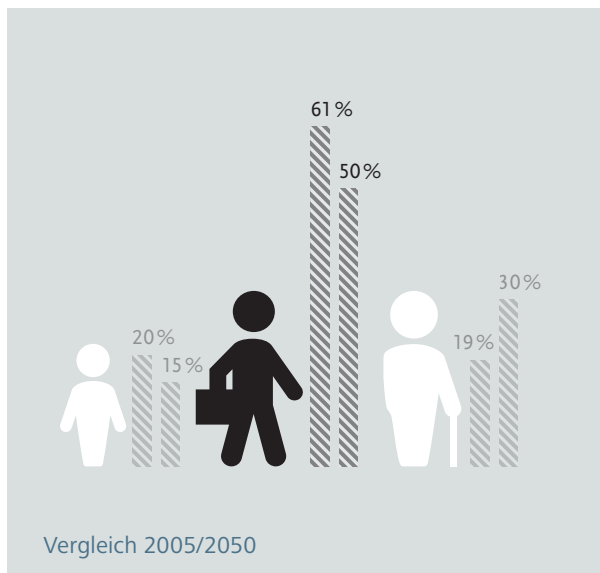
Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Wie kann ich für ein
produktives Miteinander
von jüngeren und
älteren Mitarbeitern
sorgen?

Welche Möglichkeiten hat
das Unternehmen,
den demografischen
Wandel seiner Belegschaft
gesundheitsgerecht zu gestalten?

Einführung

So jung kommen wir nicht mehr zusammen ...



Demografische Entwicklung in Deutschland
 Ende 2005 waren 20 % der Bevölkerung jünger als 20 Jahre, 19 % waren 65 Jahre und älter und die restlichen 61 % stellten die Personen im Erwerbsalter von 20 bis 65 Jahren. Im Jahr 2050 hingegen werden nur noch ca. 50 % der Bevölkerung im Erwerbsalter sein, mehr als 30 % werden zur Altersgruppe 65 plus zählen und ungefähr 15 % werden unter 20 Jahre alt sein. Insgesamt wird zudem die Zahl der Erwerbstätigen von 61,9 Millionen (2013) auf 50,9 Millionen (2060) zurückgehen. So viel wie zuletzt vor 1950.

(Quelle: Alt und Jung – gemeinsam in die Arbeitswelt von morgen!, BAuA, 2008 und Statistisches Bundesamt, Berechnungen BIB 2015/ demografie-portal.de)

Der demografische Wandel ist in vollem Gange. Die Geburtenraten stagnieren auf niedrigem Niveau oder sinken gar. Auf der anderen Seite steigt die durchschnittliche Lebenserwartung. Das führt in den nächsten Jahrzehnten zu Veränderungen in der Altersstruktur. In Deutschland werden insgesamt weniger, dafür im Durchschnitt ältere Menschen leben. Dieser Trend hat auch Einfluss auf die Arbeitswelt und wird schon bald in den Unternehmen sichtbar werden. Heute noch eher selten, werden dann in den Betrieben mehr ältere Gesichter zu sehen sein, die Generationen werden sich mehr mischen. Schon wird in der Öffentlichkeit und in den Medien von „grauen Belegschaften“ gesprochen. Doch was ist eigentlich schlecht daran? Mit zunehmendem Alter entwickeln sich nämlich ganz neue Kompetenzen. Diese „Potenziale des Alters“ gilt es für Unternehmen zu entdecken und nutzbar zu machen, um im globalen Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben. So wird der demografische Wandel zu einer neuen Chance.

Jedes Alter zählt

Alternde Belegschaften, längere Lebensarbeitszeit und Generationenvielfalt sind eine Herausforderung und erfordern ein Umdenken – weg vom Defizitmodell hin zum Kompetenzmodell. Dieses besagt, dass Altern eben keineswegs nur mit dem Verlust von Fähigkeiten einhergeht, sondern auch mit einem Zuwachs an Kompetenzen verbunden sein kann, die gerade in der modernen Arbeitswelt stark nachgefragt sind: Problemlösungskompetenzen aufgrund von Erfahrungswissen, Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenz, Qualitätsbewusstsein und Loyalität. Generationsübergreifende Teams werden in Zukunft das Unternehmensbild prägen. Es gilt, gut für den Wandel gerüstet zu sein.

- ▶ Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung, betriebliche Gesundheitsförderung und das lebenslange Lernen sind Kernpunkte bei der Gestaltung des demografischen Wandels.
- ▶ Jeder Mitarbeiter hat das Recht auf eine individuelle Erwerbsbiografie mit dem Fokus auf Gesundheit und Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Anforderungen, Anreize und Belastungen müssen so gestaltet sein, dass die Beschäftigten bis zum gesetzlichen Rentenalter gesund arbeiten können.

- ▶ Anders als noch vor einigen Jahren ist die Forderung nach einer gesünderen Arbeitswelt und einem achtsameren Umgang mit der Ressource Mensch heute nicht nur sozial, sondern ökonomisch begründet. Nur Unternehmen, denen bewusst ist, dass alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen notwendig für Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg sind, werden auch in Zukunft genügend Fachkräfte haben.
- ▶ Viele Unternehmen haben bereits den Trend erkannt, auf ältere Arbeitnehmer zu bauen und damit Erfahrung im Unternehmen zu halten. Dahinter steht eine Anerkennung und Wertschätzung der Kompetenzen älterer Beschäftigter.
- ▶ Unternehmen werden in Zukunft auch auf den Arbeitsmärkten gegeneinander im Wettbewerb stehen, denn es wird immer schwieriger, gute ausgebildete Fachkräfte für sich zu gewinnen. Hier sind Qualitäten als Arbeitgeber gefragt, damit man auf dem Arbeitsmarkt als attraktiv wahrgenommen wird.



INFO

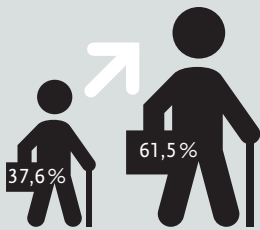
Von wegen altes Eisen

Jeder kennt es von sich selbst – manche Kompetenzen kommen erst mit zunehmendem Alter zur vollen Entfaltung. So verfügen ältere Menschen häufig über:

- großes Erfahrungswissen im Umgang mit komplexen Problemen,
- gute kommunikative Fähigkeiten,
- hohe soziale Kompetenz,
- viel faktisches Wissen,
- gute Konzentrationsfähigkeit bis ins hohe Alter bei ausreichenden Erholungspausen,
- gute Lernfähigkeit, obwohl sie anders lernen als Jüngere.

Fazit

Die Erfahrungen der vergangenen Jahre haben gezeigt: Der demografische Wandel bietet neben allen Risiken auch große Chancen auf eine moderne und innovative Arbeitswelt, die den Menschen angemessen fordert und fördert – das ganze Leben lang. Hier sind Modelle und Konzepte in der Personalführung und -entwicklung erfolgreich, die auf die einzelnen Lebensphasen der Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen ausgerichtet sind.



Vergleich 2000/2012

Alternde Belegschaften

Die Beschäftigtenquote der 55- bis 64-Jährigen lag 2012 bei 61,5 Prozent und damit mehr als 12 Prozent über dem europäischen Durchschnitt. Zum Vergleich: Im Jahr 2000 waren gerade 37,6 Prozent der Älteren in Deutschland erwerbstätig.

(Quelle: EUROSTAT, 2013)



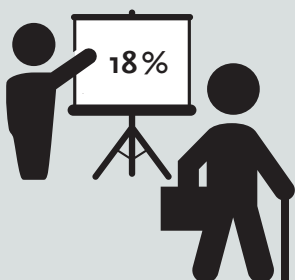
EXKURS

Personalpolitik nach Lebensphasen

Die Erfüllung persönlicher Ziele und Wertvorstellungen ist heute sowohl jungen als auch älteren Menschen sehr wichtig. Dabei zeichnet sich jede Phase im Leben durch andere Prioritäten und Bedürfnisse aus. In der sogenannten Rushhour des Lebens (Abschluss der Berufsausbildung bis Lebensmitte einschließlich Familiengründung) besteht bei den meisten zum Beispiel der Wunsch nach Entzerrung des „Lebensstaus“, d. h. einem besseren Einklang von Karriere und Familiengründung.

Ein lebensphasenorientierter Ansatz in der Personalpolitik versucht, dieser Komplexität an Anforderungen gerecht zu werden. Dabei wird versucht, für die Mitarbeiter in unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen das Umfeld so zu gestalten, dass sie ihre sich wandelnden Anforderungen im beruflichen und privaten Bereich miteinander vereinbaren können. Die Lebensphasenorientierung umfasst dabei alle Phasen vom beruflichen Einstieg bis zum beruflichen Ausstieg. Dabei wird von einem Mosaikcharakter der persönlichen und beruflichen Biografien ausgegangen. Ziel ist die Vereinbarkeit von Lebensphasen und Berufsphasen.

Von den Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben profitieren nicht nur die Mitarbeiter, die Kinder oder ältere Angehörige zu betreuen haben. Auch ältere Mitarbeiter erhalten so die Chance, ihre Arbeitsbiografie nach ihren Vorstellungen zu gestalten. Das Konzept der „Lebensphasenorientierten Personalpolitik“ beinhaltet damit ein hohes Maß an Individualisierung. Die Menschen im Unternehmen werden dort abgeholt, wo sie stehen.



Weiterbildung Älterer

Ältere Beschäftigte werden bei der Planung von Weiterbildungsmaßnahmen häufig außen vor gelassen. Im Jahr 2005 nahmen in Deutschland nur 21 Prozent der über 55 Jährigen an einer beruflichen Weiterbildung teil. Es scheint, als würden viele Unternehmen die Investitionen in ältere Beschäftigte scheuen, da sie deren Ausscheiden aus dem Erwerbsleben bereits einplanen und die vorhandenen Mittel deshalb in die Jüngeren investieren.

(Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, 2008.)



Was Sie als Führungskräfte tun können

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- **1. Was ist eigentlich Ihre Einstellung zum Alter?** Wie nehmen Sie selbst das Thema Altern wahr? Denken Sie dabei an Krankheit und nachlassende Kräfte, oder sehen Sie auch Potenziale in jeder neuen Altersphase? Wenn Sie positiv denken, werden Sie viele bereichernde Aspekte entdecken: Erfahrungswissen, die Fähigkeit zur Lösung komplexer Aufgaben und mehr Gelassenheit kommen mit zunehmender Lebenserfahrung. Wer bei sich selbst diese Potenziale entdeckt, wird sie auch seinen älteren Mitarbeitern zutrauen. Insofern ist Selbstreflexion der erste und wichtigste Schritt als Führungskraft, um älteren Beschäftigten gerecht zu werden.
- **2. Freiräume ermöglichen** Nur wer zufrieden mit seiner Arbeit ist, geht auch motiviert an künftige Arbeitsaufgaben. Gerade die reifere Generation bevorzugt die Möglichkeit der Eigeninitiative und der Selbstständigkeit in einem abgegrenzten Handlungs- und Verantwortungsspielraum. Förderlich sind Wahlmöglichkeiten bei:
- der Auswahl der Arbeitsmittel,
 - Pausenzeitpunkten und -gestaltung,
 - der Arbeitszeit,
 - der Arbeitsgeschwindigkeit,
 - der Arbeitsplanung.
- **3. Jung führt Alt: Wie geht das?** Wer jung in eine Führungsposition gelangt, hat seine eigenen Vorstellungen bezüglich Führungsstil, Arbeitswerte, Arbeitsweisen. Hier sind Generationenkonflikte vorprogrammiert. Denn ältere Kollegen fühlen sich unter Umständen mit ihrer Arbeits- und Lebenserfahrung nicht angemessen wahrgenommen und wertgeschätzt. Kümmern Sie sich – vor allem in den ersten Wochen nach einem Jobantritt – besonders um die Älteren in Ihrem Team. Denn sie sind wertvolle Mitarbeiter und Sie können nicht auf ihre Erfahrungen verzichten – gerade in den Zeiten des demografischen Wandels. Wertschätzung und Vertrauen in die Erfahrung des Teams sind der Schlüssel für eine gute Zusammenarbeit. Überzeugen Sie durch Offenheit, Kompetenz, Geduld und Kooperationsbereitschaft.
- **4. Balance zwischen kreativ und monoton** Überforderung wirkt sich ebenso negativ auf die Gesundheit aus, wie dauerhaft langweilige Tätigkeiten mit hohem Routineanteil. Gut für Leib und Seele ist ein Tätigkeitenmix aus körperlicher und geistiger Arbeit, der den Menschen ganzheitlich fordert. So sollten sich anspruchsvolle, kreative Tätigkeiten mit Routinetätigkeiten abwechseln. Versuchen Sie, auch ältere Mitarbeiter vorurteilsfrei in Innovationsprojekte mit einzubinden. So bleiben die Älteren am Puls der Zeit und die Jüngeren profitieren von den Erfahrungen Älterer.
- **5. Am Ball bleiben** Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr. Das stimmt heute so nicht mehr – die moderne Arbeitswelt stellt die Menschen immer wieder in ihrem Leben vor neue Anforderungen. Hier gilt es flexibel zu bleiben, neugierig und offen. Fördern Sie als Führungskraft das lebenslange Lernen Ihrer Mitarbeiter und sorgen Sie für ihr fachliches Weiterkommen. Unterstützen und motivieren Sie gerade ältere Mitarbeiter gezielt durch Weiterbildungsangebote. Nur so können Sie vom Erfahrungswissen profitieren. Außerdem ist geistige Fitness und Flexibilität ein wahrer Jungbrunnen!

► **6. Alt mit Jung: Mentoring und Tandembildung** Fördern Sie das Miteinander der Generationen und den Erfahrungsaustausch in Ihrem Team. Mentoring bietet zum Beispiel die Möglichkeit der Weitergabe von Wissen im Unternehmen von älteren, erfahrenen Mitarbeitern an jüngere Mitarbeiter. Davon profitieren sowohl die Mentorin bzw. der Mentor als auch die oder der Mentee. Wissenstransfer findet auch bei der Tandembildung statt: Hier bilden jeweils ein jüngerer und ein älterer Mitarbeiter ein Team für ein bestimmtes Projekt oder ein Lernfeld.

► **7. Alle für alle: Gruppenarbeit** Bei generationenübergreifender Gruppenarbeit arbeiten zum Beispiel mehrere Beschäftigte an einer bestimmten Aufgabe. Die Verteilung der Arbeitsaufgaben, Zeitplanung und Ausführung werden dabei innerhalb der Gruppe eigenverantwortlich geregelt. So können Ältere ihr Erfahrungswissen innerhalb des Teams weitergeben. Ältere profitieren von den Fachkenntnissen und den frischen Ideen der jüngeren Mitarbeiter.

► **8. Stress reduzieren – Ressourcen stärken** Ältere Menschen sind im Vergleich zu Jüngeren bei gleicher Belastung oft höher beansprucht. Mit zunehmendem Alter steigt also auch die „Anfälligkeit“ für psychische Belastungen. Stress, Unter- oder Überforderung, Zeit- und Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und Mobbing sind für viele Beschäftigte alltägliche Begleiter – und das schon viele Erwerbsjahre lang. Achten Sie auf die typischen Warnsignale von Stress und Überlastung vor allem bei Ihren älteren Mitarbeitern und kommen Sie ihnen ggf. mit individuellen Lösungen entgegen.

► **9. Zu laut, zu dunkel, zu kalt** Egal ob jung oder alt: Nur wer sich an seinem Arbeitsplatz wohlfühlt, kann sich voll und ganz auf seine Aufgaben konzentrieren. Aber einen Arbeitsraum für alle Anwesenden so zu gestalten, dass sich alle wohlfühlen, ist gar nicht so einfach. Denn jede Altersgruppe fühlt sich unter unterschiedlichen Bedingungen wohl. Vor allem die Verbindung von Zeitdruck, gestörter Aufmerksamkeit und Lärm kann bei Älteren zu größerem Stress führen als bei Jüngeren. Beziehen Sie Ihr Team bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes mit ein und fördern Sie den offenen Austausch bei „Generationenkonflikten“.

► **10. Altersmischung im Team** Mischen Sie bei der Projekt- und Arbeitsplanung ganz bewusst die Teams, denn generationenübergreifende Teams, in denen Jung von Alt und Alt von Jung lernen kann, haben viele Vorteile. So bringen die Älteren Erfahrungen mit, können häufig tragfähige Lösungen entwickeln und bleiben auch in schwierigen Situationen souverän und gelassen.





So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen:

10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- ▶ **1. Ganzheitliches Age-Management** Das Durchschnittsalter der Arbeitnehmer wird künftig weiter steigen. Grund zur Besorgnis besteht deshalb nicht, vorausgesetzt, die Unternehmen verschließen vor den damit verbundenen Herausforderungen nicht die Augen. Um erfolgreich auf den demografischen Wandel zu reagieren, sollten sich Unternehmen schon heute damit auseinandersetzen, wie sie Arbeitsprozesse hinsichtlich einer „alternden Belegschaft“ verändern und das Miteinander der Generationen fördern können. Durch eine Altersstrukturanalyse kann das Altern der Belegschaft schon heute präzise projiziert werden.
- ▶ **2. Aller guten Dinge sind drei** Ein umfassendes Präventionsverständnis im Unternehmen beinhaltet Arbeitsgestaltung, betriebliches Gesundheitsmanagement und lebenslanges Lernen. Beide – Unternehmen und Beschäftigte – profitieren davon. Die Umsetzung ist Voraussetzung für einen gelingenden demografischen Wandel.
- ▶ **3. Wie attraktiv ist Ihr Unternehmen?** Ältere Mitarbeiter werden auch vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels für die Unternehmen immer wichtiger. Die Bindung gerade älterer Beschäftigter an das Unternehmen gewinnt an Bedeutung, da diese in Zukunft auf dem Arbeitsmarkt stärker umworben werden. Das beinhaltet auch, für ältere Arbeitnehmer Arbeitsbedingungen zu schaffen, die ein möglichst langes, leistungsfähiges und zufriedenes Arbeitsleben ermöglichen.
- ▶ **4. Arbeitsbiografien ermöglichen** Unternehmen, Beschäftigte, Sozialpartner und Sozialversicherungsträger tragen gemeinsam Verantwortung dafür, Lösungen für Beschäftigte auf belastungsintensiven Arbeitsplätzen zu entwickeln, auf denen eine Arbeit bis zur Rente bisher ausgeschlossen ist. Für diese Beschäftigten müssen Arbeitsbiografien möglich werden, die ein ganzes Erwerbsleben tragen.
- ▶ **5. Lebenslanges Lernen: Qualifikation und Weiterbildung** Die Zeiten, in denen eine Ausbildung für das ganze Berufsleben reichte, sind lange vorbei. Mit individuell zugeschnittenen Weiterbildungsangeboten während des gesamten Arbeitslebens können auch Beschäftigte im fortgeschrittenen Alter mit der Entwicklung Schritt halten und so einer schlechenden „Dequalifizierung“ entgehen.

Siehe Arbeitshilfen:

**Altersstruktur-
analyse leicht
gemacht**

- ▶ **6. Bunt und gesund** Die zukünftige Arbeitswelt wird durch höhere Anteile älterer Beschäftigter und Frauen sowie durch eine steigende Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund vielfältiger und bunter sein als die der Gegenwart. Eine moderne und zukunftsfähige Arbeitswelt trägt dieser Vielfalt Rechnung, indem sie die Belange aller Beschäftigten berücksichtigt.
- ▶ **7. Arbeitszeit im Alter: Gleiten, nicht Klotzen** Das individuelle Leistungsvermögen und die Leistungsbereitschaft sind bei älteren Mitarbeitern sehr unterschiedlich. Hier sollte auf die individuellen Wünsche der Beschäftigten eingegangen werden. In der Praxis gibt es ganz unterschiedliche Modelle, wie die Arbeitszeit bis zum Ruhestand gestaltet werden kann. Zum Beispiel wünschen sich einige ältere Arbeitnehmer sogar eine Erhöhung der Wochenarbeitszeit, wenn sie früher in Ruhestand gehen können. Für andere wäre eine Vier-Tage-Woche in Altersteilzeit ideal.
- ▶ **8. Horizontale Karrieren ermöglichen** Hinter dem Horizont geht's weiter: Was passiert, wenn ältere Mitarbeiter am Ende ihres Karriereweges stehen? Heißt das automatisch Stagnation? Neue Perspektiven bieten sogenannte horizontale Karrieren: Hier werden für erfahrene Arbeitskräfte Arbeitsplätze geschaffen, bei denen sie ihr Know-how und ihre Kompetenzen altersgerecht einbringen können (z. B. Experten-Jobs).
- ▶ **9. Betriebliches Eingliederungsmanagement** Es ist erwiesen, dass ältere Mitarbeiter nicht öfter krank sind als junge. Allerdings kann es sein, dass ältere Mitarbeiter länger krank sind und ausfallen. Für diesen Fall ist neben der Gesundheitsförderung und Prävention das betriebliche Eingliederungsmanagement von Bedeutung. Es zielt auf Arbeitnehmer, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind. Ziele dieser Regelung sind, die krankheitsbedingte Gefährdung des Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisses zu beseitigen oder zu mindern, die Arbeitsunfähigkeit möglichst zu überwinden und ihrem erneuten Auftreten vorzubeugen.
- ▶ **10. Lebensphasenorientierung** Unternehmens- und Personalpolitik im Sinne der Lebensphasenorientierung sollte die gesamte Lebensarbeitszeit eines Mitarbeiters im Blick haben. Das erweitert den Blickwinkel mit dem Ziel der individuellen bzw. zielgruppenspezifischen Herangehensweise, der Berücksichtigung der Lebensphasen und Lebenssituationen sowie der Förderung der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit.





Beispiele und Ideen aus der Praxis

Keine Entscheidungen am grünen Tisch – Wie es gelingt, Mitarbeiter mit einzubinden

► Ein Interview mit Klaus Falinski, kaufmännischer Leiter Logistik bei der Carlsberg Deutschland Logistik GmbH, Hamburg

Klaus Falinski ist seit 1996 bei der Holsten-Brauerei AG tätig, die seit 2004 zur internationalen Carlsberg-Gruppe gehört. Seit 2011 ist er kaufmännischer Leiter der Carlsberg Deutschland Logistik GmbH. Er ist für mehr als 120 Mitarbeiter in der Deutschland-Logistik verantwortlich und berät die Carlsberg-Gruppe europaweit in Fragen der Lagerlogistik und -organisation sowie Arbeitssicherheit. Seit Jahren ist der Bierkonsum rückläufig und das Unternehmen muss deshalb flexibel auf die sich verändernden Marktbedingungen reagieren. Das bringt teilweise Umstrukturierungsmaßnahmen mit sich, die auch von den Mitarbeitern getragen werden müssen. Aber auch der demografische Wandel erfordert ein Umdenken in den Führungsetagen: Was tun bei einer alternden Belegschaft?



Klaus Falinski

Herr Falinski, der Altersdurchschnitt Ihrer Belegschaft im gewerblichen Bereich liegt bei Ihnen gegenwärtig bei 51 Jahren. Was bedeutet das für Sie? Das ist eine Frage, der wir uns stellen müssen, wenn wir weiter erfolgreich am Markt bestehen wollen. Wir fragten uns: Wie kann man auch mit einem älteren Team leistungsfähig bleiben? Wie können wir den Arbeitsplatz so gestalten, dass Menschen auch mit 60 Jahren noch im gewerblichen Bereich bestmöglich arbeiten können?

Gab es Anzeichen dafür, dass sich etwas ändern muss? Der Krankenstand hatte sich in den letzten Jahren deutlich erhöht. Wir merkten, dass wir diesem Trend entgegensteuern müssen. Also setzten wir uns detailliert damit auseinander, was Gesundheitsschutz eigentlich alles beinhaltet. Wir sind uns heute darüber einig, dass aktiver Gesundheitsschutz neben Regelung der Arbeitszeiten und einer durchdachten Arbeitsplatzgestaltung auch die psychische Gesundheit umfasst. Um die genauen Handlungsfelder zu definieren, erstellten wir eine Studie, die auf einem Fragenkatalog für die Mitarbeiter basierte.

Welche Veränderungen folgten den Ergebnissen aus der Studie? Ein wichtiger Punkt ist, dass wir unsere älteren Arbeitnehmer jetzt sehr viel stärker in die Arbeitsorganisation mit einbeziehen. Zum Beispiel involvieren wir unsere Fahrer bei der Auswahl von neuen Fahrzeugen. So haben wir z. B. nach Abfrage der Mitarbeiterbedürfnisse solche LKW-Trailer beschafft, die ohne große körperliche Anstrengung in wenigen Sekunden geöffnet und geschlossen werden können. Zudem wünschten sich die Fahrer eine Standklimaanlage und für weite Touren einen Kühlschrank für ihre Lebensmittel an Bord. Keine großen Sachen, aber mit diesen Extras wurden die Grundbedürfnisse der Fahrer viel stärker berücksichtigt.

Bei den Gabelstapler-Fahrern waren die Probleme anders gelagert. Ihnen kommt es im Wesentlichen darauf an, dass die Sicht gut ist und dass die Geräte leicht bedienbar sind. Dafür konnten die Fahrer mithilfe von Musterfahrzeugen Probe fahren. Und erst wenn die Stapler von den Fahrern selbst für gut befunden wurden, hat sie das Management eingekauft. Dass dieses Konzept Erfolg hat, zeigt sich auch in Zahlen: Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz liegt bei 89 Prozent.

Kleine Maßnahme – große Wirkung. Was schlussfolgern Sie aus diesen Erfahrungen? Das A und O für gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung ist die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse. Relevante Entscheidungen, die einen Arbeitsplatz direkt betreffen, dürfen nicht am „grünen Tisch“ gefällt werden. Um kontinuierlich im Gespräch zu bleiben, führen wir nun wöchentlich Gruppengespräche durch. Hier kommen auch Fragen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz zur Sprache. Darüber hinaus sensibilisieren wir unsere Mitarbeiter an speziellen Gesundheitstagen dafür, dass jeder etwas für seine eigene Gesundheit tun muss. Neben ausgewogener Ernährung gehören hierzu auch Sport und eine gesunde Pausenkultur. Und natürlich eine Balance zwischen Arbeit und Familie.

Ihre Branche unterliegt stark dem Zeitgeist. Wie gehen Sie damit um? Die Branche ist ständig im Wandel, daher bedarf es im Laufe der Jahre auch immer wieder Anpassungen und Strategiewechsel. Das wirkt sich natürlich auch auf das Arbeitsklima aus. Jede Umstrukturierung geht mit Neuerungen einher, die bei den Mitarbeitern auch eine gewisse Unsicherheit mit sich bringt. Viele reagieren vorsichtig, nicht alle begreifen den Wandel auch als Chance. Das ist immer wieder auch eine große Herausforderung für uns Führungskräfte: In Seminaren zum Thema Change Management eignen wir uns das notwendige Wissen an und setzen dieses gezielt in entsprechende Maßnahmen um, die den Veränderungsprozess begleiten und die Bedürfnisse der Mitarbeiter erfassen und ernst nehmen.

Was hat Ihnen das gebracht? Wie begleiten Sie heute anstehende Umstrukturierungen? Wir haben gelernt, mit der Gefühlskurve umzugehen. So ist es nicht ungewöhnlich, dass man erstmal in ein tiefes Loch fällt, wenn es um Umstrukturierungen geht, die den eigenen Arbeitsplatz betreffen. Es reagiert jeder anders auf die psychische Belastung. Der eine zieht sich zurück, der Nächste reagiert wütend. Andere wiederum begreifen den Wandel als neue Chance. Als Führungskraft ist mir bewusst, dass man aus dem Loch besser wieder herauskommt, wenn Perspektiven sichtbar werden. Also bemühe ich mich, in Gesprächen ganz konkret Möglichkeiten aufzuzeigen.

Wie beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in Veränderungsprozesse mit ein? Für mich hat sich bewährt, die Mitarbeiter erst dann zu informieren, wenn die genaue Richtung bzw. Strategie klar ist. Sobald die Informationen über die Umstrukturierung bekannt sind, informiere ich das Team wöchentlich über den laufenden Prozess. Ich stelle mich auf den erhöhten Informationsbedarf ein und versuche, möglichst alle Fragen zu beantworten. Auch in Zukunft wird es bei uns immer wieder Veränderungen geben, da eine Anpassung an die aktuellen Bedingungen notwendig ist, um am Markt erfolgreich bestehen zu bleiben.

Stichwort gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung: Was war für Sie ein Aha-Erlebnis? Ich habe für mich die Erkenntnis gewonnen, dass man bei sich selbst anfangen muss, bevor man bei gesundheitsgerechter Mitarbeiterführung ansetzt. Auch ich muss meine Ressourcen im Blick behalten. Interessant fand ich die Herleitung von Handlungsempfehlungen: Seit ich weiß, was mit meinem Körper bei Stress passiert, kann ich dem bewusst entgegensteuern. Seitdem bewege ich mich nach der Arbeit regelmäßig, um das Adrenalin im Körper abzubauen. Und als Stress-Prophylaxe ist mir meine tägliche halbe Stunde Mittagstisch in der Kantine heilig – übrigens für unser gesamtes Team.

