



Wie kommt Neues zum Älterwerden ins Unternehmen? Über die Bewältigung des demografischen Wandels

Prof. Dr. Schweitzer, Dr. Schenck, U. Bossmann

Bitte beachten: die folgenden Abbildungen sind möglicherweise urheberrechtlich geschützt

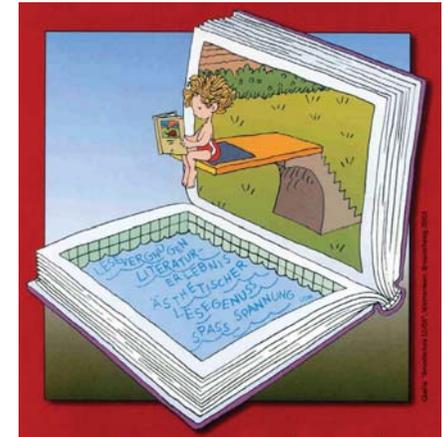


Systemisches Demografiemanagement Wie kommt Neues zum Älterwerden ins Unternehmen?

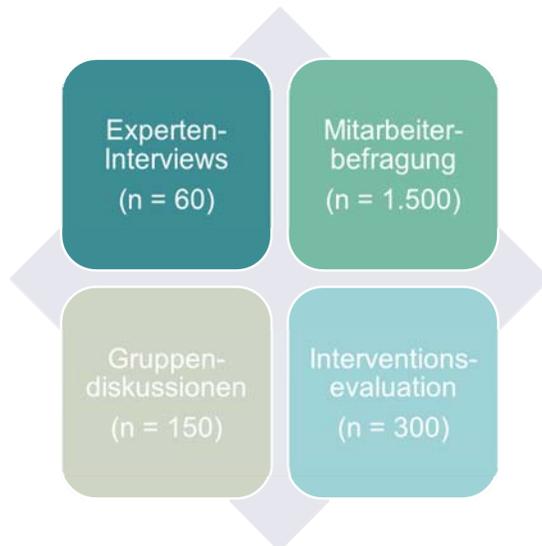
Herausgeber: Jochen Schweitzer, Ulrike Bossmann

Mit Beiträgen von:
Ulrike Bossmann, Jürgen Brückner, Angelika Eck, Audris Muraitis, Klaus Schenck, Jochen Schweitzer, Julika Zwack, Mirko Zwack

VS Verlag Wiesbaden, 2013



Das Projekt „Gut alt werden in Großbetrieben“



Demografischer Wandel

Längere Lebenszeit



Sinkende Geburtenraten



+

= weniger Junge, mehr Alte, weniger Bevölkerung



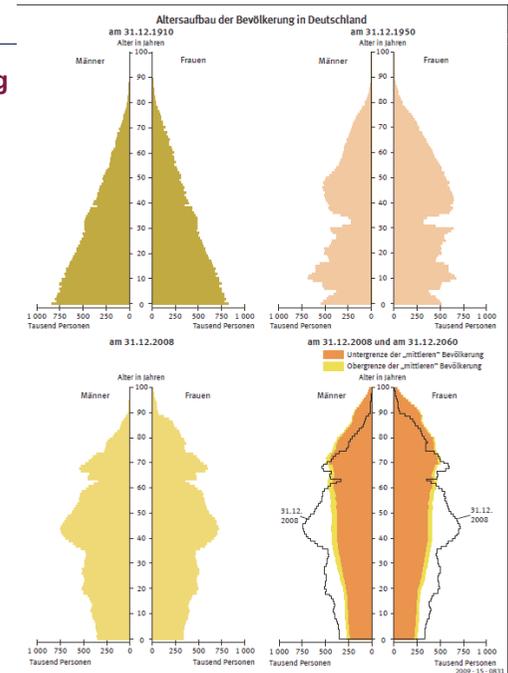
Deutschland, die Altenrepublik

	1910	1960	2008	2060 ?
Durchschnittliche Lebenserwartung bei Geburt	50 J.	69 J.	80 J	87-89 J.
Geburtenrate	4	2,4	1,4	1,2-1,6*
Bevölkerungsanteil Personen 65+	7%	8%	20%	35%
Bevölkerungszahl	65 Mio.	73 Mio.	82 Mio.	65-70 Mio.

* Geburtenrate von 2,1 würde als notwendig für einen Ausgleich des Bevölkerungsrückgangs angesehen



Bevölkerungsentwicklung in Deutschland „von der Pyramide zur Urne?“



Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und Organisationen: Prognose von Schreckensszenarien



- Erwerbspersonenpotenzial schrumpft weiter
 - Belegschaften überaltern
 - Bestehendes Personal wird überlastet
- Verlust an Produktivität, Know-How und Konkurrenzfähigkeit



Das Personal gerät in den Fokus

Investitionen in Mitarbeitergewinnung und -bindung

- Bisherige Einstellungs- und Rekrutierungspraxis ändern
- Sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren

Investitionen in Qualifikation und Kompetenzentwicklung

- Mitarbeiter lebenslang fortbilden
- Den intergenerationalen Wissenstransfer fördern

Investitionen in Mitarbeitergesundheit und Effizienzsteigerungen

- Betriebliches Gesundheitsmanagement etablieren
- Personal durch Effizienzgewinne ausgleichen



Die Prognose des demografischen Wandels als unablehnbaren Handlungsappell

„Demografischer Wandel – (k)ein Problem!“

„Deutschland im Baby-Blues“

„Deutschland droht der Alters-Schock“

„Zeitbombe Bevölkerungsschwund“

„Pflegefall Deutschland“

„Die Verlierer der Überalterung“

„Die deformierte Gesellschaft“



Unsicherheitsabsorption

... aus „einer Welt voller Ungewissheit, Vieldeutigkeit, Widerspruch, Ambivalenz und Ambiguität [wird] eine sichere Welt“

(Simon, 2011)



Demografischer Wandel: „Dieselben Probleme wie bisher, nur schlimmer“

„Demografische“ Themen haben längere, eigenständige Tradition in Wissenschaft und den Betrieben

Die Prognose des demografischen Wandels wird von den Befragten als Verschärfung Probleme erlebt (unter der Annahme, Absätze blieben konstant)

Ergo: Die Herausforderungen von morgen werden die von heute sein. Nur schlimmer.



Der demografische Wandel als Relevanz-Boost für bestehende Lösungen

Organisationen sind ständig auf der **Suche nach Problemen, in Anbetracht ihrer Lösungsmöglichkeiten**

Cohen, March und Olsen (1972) entbinden das Verhältnis von Problem und Lösung ihrer Unidirektionalität



Erhöhte kommunikative Annahmewahrscheinlichkeit als Relevanzverstärker

•Vor allem mitarbeiterorientierte Lösungen werden in die Nähe des (systemdominierenden) Attraktors der Wirtschaftlichkeit gebracht



DEMOGRAFISCHER WANDEL: EIN UNTERSCHIED, DER (BISLANG) KEINEN UNTERSCHIED MACHT

13



Dieses Zögern ist organisationstheoretisch verstehbar

- Organisationen übernehmen die Problembeschreibungen der Demografen nicht eins zu eins



„Lebewesen sind als autopoietische (sich selbst erschaffende) Systeme strukturdeterminiert, operational geschlossen und autonom.“
H. Maturana

14



Dieses Zögern ist organisationstheoretisch verstehbar

- „Ungleichzeitigkeit in derselben Organisation“: Differenzen zwischen Führungsgremien, Abteilungen und Berufsgruppen bei diesem Thema
- Demografisches Frustrationspotenzial durch Umfang, Komplexität und Widersprüchlichkeit von Problem- und Lösungsbeschreibungen
- Stufen der Problemlösung: In Großbetrieben ist vom Erkennen eines Problems zu seiner Lösung ein weiter Weg
- Kurzfristig operative vs. langfristig strategische Perspektive: Demografiemanagement erfordert Aufwand, der mit den Anforderungen des operativen Geschäfts konkurriert. „Müssen wir uns wirklich damit beschäftigen?“

15



Was denn nun? Dekonstruktion oder Handeln?

- Hohe Funktionalität des Ausgleichs von langfristige und kurzfristigen, Innen- und Außen, Personen- und Aufgabenorientierung
- Auseinandersetzung mit allen relevanten Umwelten

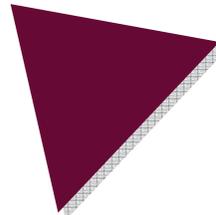


16



Einige Kernbefunde

1 Alter und Leistungs- / Arbeitsfähigkeit



2 Gratifikation, Führungskräfteunterstützung und Arbeitsfähigkeit

17



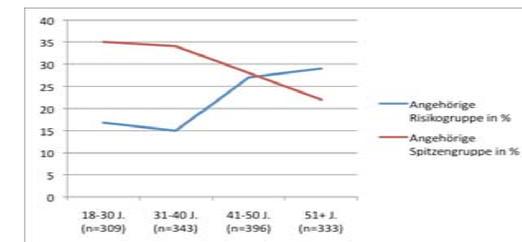
1 Alter und Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähigkeit als Selbsteinschätzung der Fähigkeit des Individuums, seine Arbeit zu einer gegebenen Zeit und in Zukunft auszuführen und damit ein Maß für die Passung zwischen Arbeitsanforderungen und individuellen Ressourcen

Ilmarinen & Tuomi, 1992

Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Krankenhaus

- Die Arbeitsfähigkeit bleibt im Schnitt erhalten
- Aber: die Spanne des Leistungsspektrums (Low bis High Performer) in den Teams steigt.



18



1 Implikationen für die Praxis: Die Arbeitsfähigkeit erhalten

Was können Jüngere tun?

- Grenzen Sie sich gegenüber unerwartet hohen Ansprüchen aktiv ab.
- Erliegen Sie nicht der Illusion, dass andauernde Arbeitsüberlastung mit einer erhöhten Anstrengung zu überwinden ist.
- Investieren Sie Anstrengungen und Leistung, aber verschleißen Sie sich nicht zwischen 30 und 45.
- Überlegen Sie sich, was Sie brauchen, um Ihre Arbeit 40 Jahre lang mit Freude und gut machen zu können und fordern Sie es aktiv ein
- Qualifizieren Sie sich hinreichend breit, so dass Sie für möglichst viele Arbeitsfelder und Betriebe ein wertvoller Mitarbeiter werden und bleiben, und leichter gehen können, wo Sie verschlissen werden.
- Finden Sie heraus, welche „Altershöchstgrenzen“ Sie respektieren müssen und welche Sie „nach unten oder nach oben verschieben“ können. Loten Sie aus, was gerade noch toleriert wird.

19



1 Implikationen für die Praxis: Die Arbeitsfähigkeit erhalten

Was können Ältere tun?

- Bleiben Sie neugierig: beobachten und akzeptieren Sie, wie betriebliche Wirklichkeiten sich ändern und tragen Sie diese aktiv mit. Machen Sie diese Herausforderungen zu den Ihren und erklären Sie sich auch für deren Bewältigung mit zuständig.
- Unterstützen Sie die Jungen im Widerstand gegen Unsinniges und Ungerechtes.
- Qualifizieren Sie sich besonders zwischen 45 und 60 immer wieder neu in dem, was zur Wertschöpfung Ihres Betriebs bzw. Ihrer Branche beiträgt.
- Sorgen Sie für die Jungen: dass Neue eingestellt werden, Sie ihnen Ihre Kenntnisse weitergeben, Sie die Jungen fordern und fördern, und indem Sie rechtzeitig Verantwortung an die Jungen abgeben. .

20



1 Implikationen für die Praxis: Die Arbeitsfähigkeit erhalten

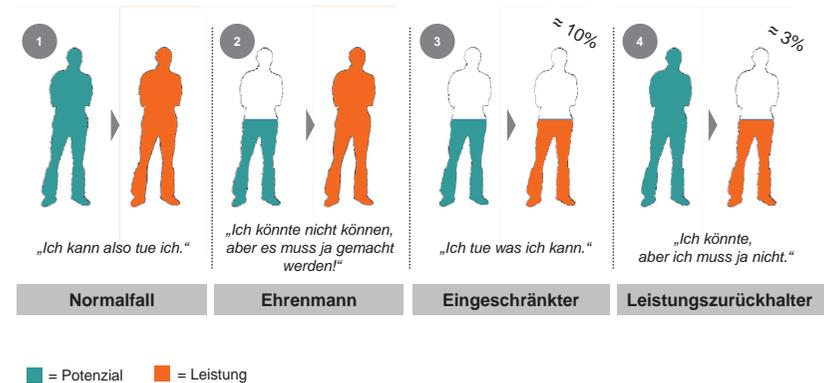
Was können Betriebe für Arbeitnehmer tun?

- Sprechen Sie offen über Altersbilder und ungeschriebene Gesetze im Umgang mit Älteren.
- Fordern Sie Altersstereotype heraus und heben Sie so viele offizielle und heimliche Altersgrenzen im Betrieb auf wie möglich.
- Ermöglichen Sie den Austausch zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern, damit jeder seine persönlichen Stärken und Ressourcen einbringen kann und Reziprozitätserleben zwischen „Alt“ und „Jung“ wahrscheinlicher wird.
- Scheren Sie nicht alle älteren Mitarbeiter über einen Kamm: Einige werden über eine sehr hohe Arbeitsfähigkeit verfügen, andere über eine geringe.
- Ermöglichen Sie Erfahrungen von Selbstwirksamkeit, Mitbestimmung und Wertschätzung für alle.
- Erwarten Sie von Älteren eine Menge: Geringe Erwartungen führen häufig im Sinne von selbsterfüllenden Prophezeiungen dazu, dass tatsächlich weniger geleistet wird.

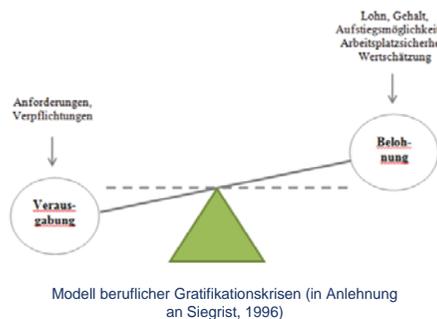


1 Implikationen für die Praxis: Umgang mit Konflikten und Low Performance

- Das Auftreten von Konflikten und Niedrigleistung wird wahrscheinlicher. Wappnen Sie Ihre Führungskräfte.



2 Gratifikation, Führungskräfteunterstützung und Arbeitsfähigkeit

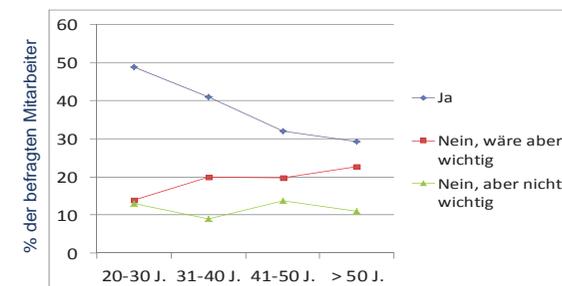


- Modell der beruflichen Gratifikationskrisen untersucht das Verhältnis von erlebter Belohnung und Verausgabung
- Je besser die Anstrengungs-Belohnungs-Bilanz, desto höher die Arbeitsfähigkeit (gilt für alle Altersgruppen)
- Fast jeder Fünfte der Befragten (im Krankenhaus) berichten zum Zeitpunkt der Erhebung eine Gratifikationskrise (18%)
- Zwischen dem 40. und 50.ten Lebensjahr sind Krankenhaus-Mitarbeiter besonders anfällig



2 Wertschätzung: Unterstützt die Führungskraft die Ziele des Mitarbeiters?

- Mitarbeiter, die sich in ihren beruflichen Zielen von Vorgesetzten unterstützt sehen, berichten eine bedeutsam höhere Arbeitsfähigkeit als Nicht-Unterstützte.
- Am gravierendsten ist der Unterschied für Mitarbeiter 50+ - sie fühlen sich weniger unterstützt, bräuchten es aber umso mehr





2 Altersübergreifende Empfehlungen an Führungskräfte

- Fragen Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig (zumindest jährlich) nach ihren persönlichen beruflichen Zielen, Bedürfnissen und dem subjektiven Erleben des Verhältnisses von Anstrengung und erhaltener Belohnung
- Nehmen Sie die beruflichen Ziele und Gratifikationspräferenzen Ihrer Mitarbeiter ernst und signalisieren Sie Unterstützung. Dazu gehört auch, den Grad der Passung von Zielen und Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeiter zu den aktuellen Aufgaben und möglichen Perspektiven des Unternehmens zu überprüfen.
- Verlangen Sie, dass sich Ihre Mitarbeiter Gedanken über ihre eigenen beruflichen Ziele machen, und unterstützen Sie sie bei einer möglichst eigenverantwortlichen Umsetzung – umso besser können die Mitarbeiter ihre beruflichen Perspektiven auch unter schwierigen Rahmenbedingungen längerfristig eigenverantwortlich gestalten.



2 Altersspezifische Empfehlungen an Führungskräfte

Für jüngere Arbeitnehmer

- Akzeptieren Sie, dass Ziele der Bedürfnisbalance auch von Jüngeren immer stärker gefordert werden. Unterstützen Sie Möglichkeiten zur Vereinbarung von Beruf und Familie.

Für Arbeitnehmer im mittleren Erwachsenenalter

- Lernen Sie die persönlichen Gratifikationspräferenzen Ihrer Mitarbeiter kennen und achten Sie auf den Ausgleich von Investitionen in die Arbeit. Balancieren Sie Wünsche nach Konstanz und Entlastung mit Entwicklungsangeboten.

Für ältere Mitarbeiter

- Fragen Sie besonders nach den Zielen und signalisieren Sie Ihre Unterstützung – sie haben den größten Bedarf und melden den größten Mangel an. Beobachten Sie genau, was Ihre Mitarbeiter brauchen – das Arbeitsunfähigkeitsrisiko für Einzelne steigt sprunghaft an.



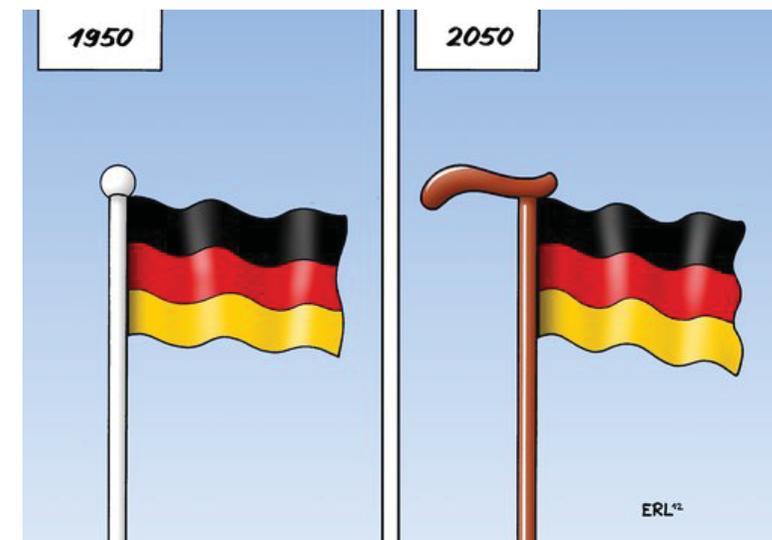
2 Wonach systemische BeraterInnen fragen sollten

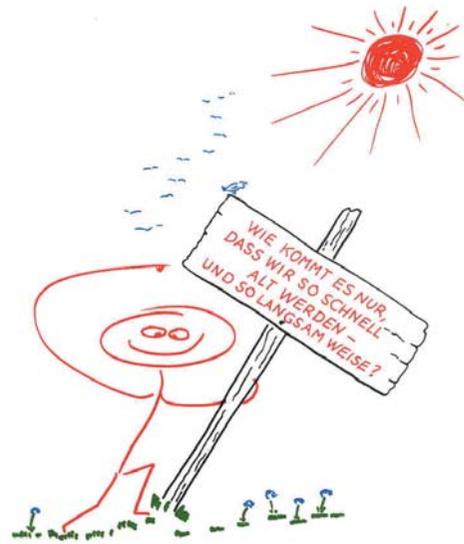
Im Mitarbeitercoaching

- Wo will ich hin? Berufliche Ziele und deren Unterstützung durch Führungskräfte
- Lohnt sich, was ich tue?: Verhältnis von Verausgabung zu Gratifikation
- Was ich trage ich bei? Beitrag zur betrieblichen Wertschöpfung und Weiterqualifizierung

In der Unternehmensberatung

- Demografiediskurs: Wie ernst ist es wem aus welchen Gründen damit?
- Wertschätzung, Mitbestimmung, Selbstwirksamkeit: Wie steht es um die nichtmateriellen Gratifikationen?
- Generationenkontrakte: Wie steht es mit Kenntnisweitergabe und erlebter Fairness zwischen den betrieblichen Generationen?





Quelle: Bernard Benson: "Der Weg ins Glück", '87



„Improbable Pairs“ - vom Nutzen maximaler Altersmischung ...

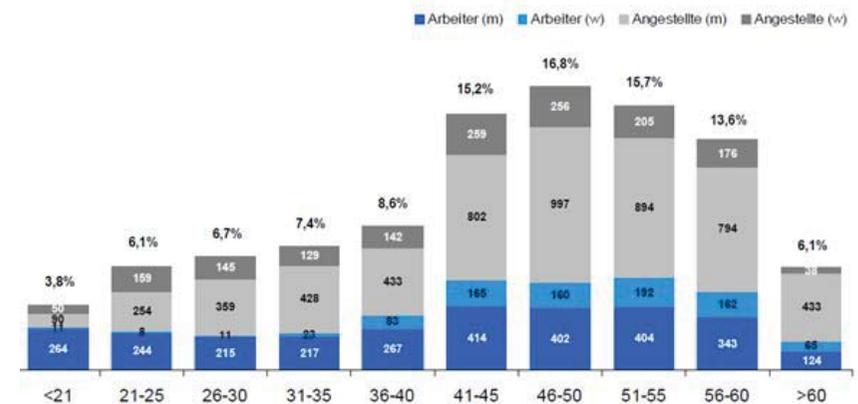
- Finden Sie bitte eine/n möglichst altersverschiedene/n Gesprächspartner/in!
- (à 5' in jeder Richtung) erzählen / spekulieren: „Was könnte ich / jemand aus meiner Altersgruppe ganz besonders von Ihnen / jemand aus Ihrer Altersgruppe lernen bzw. anderweitig profitieren? Was noch? Was noch?...“
- Austausch im Plenum: „Meine überraschendste Erkenntnis aus diesem Gespräch war: ...“



WIR SIND STOLZ AUF DICH!



Altersstrukturanalyse: Diagnose

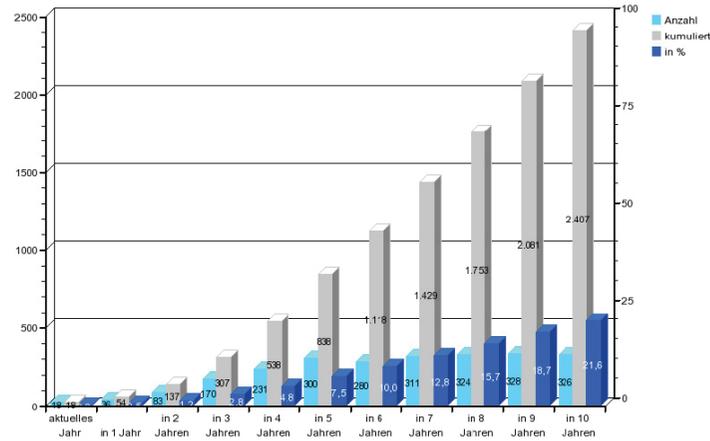


Quelle: ABB-Präsentation 2012



Altersstrukturanalyse: Prognose

- Rentenausstritte verdoppeln sich von Jahr zu Jahr bis 2014
- In 10 Jahren ist ¼ der heutigen Belegschaft in Rente



Quelle: ABB-Präsentation 2012



Von der Wahrnehmung zur Bewertung ...



Ambi-Valenz ...



Von der Bewertung zur Planung ...





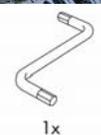
Von der Umsetzung zu den Auswirkungen ...



Es gibt keine Antworten.
Nur Querverweise.



Systemanalyse, mechanische Variante ...





Überraschende „Mechanik“ ...



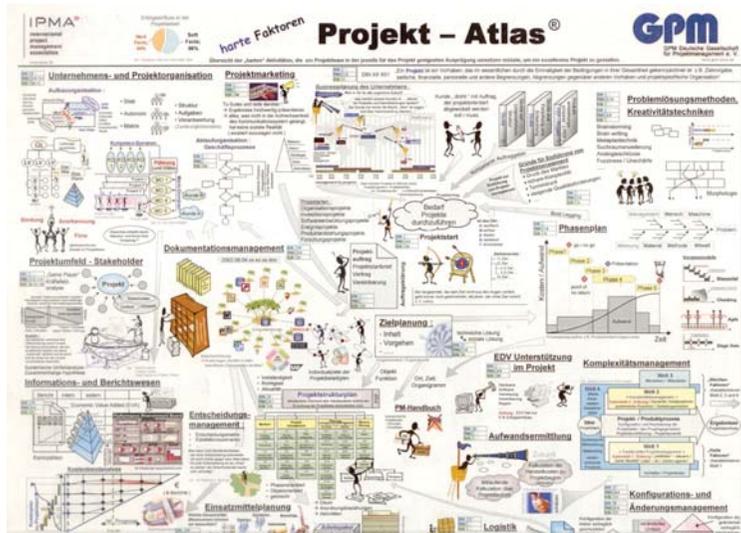
"You have to know how to work the machine."



"... und gib mir abstraktes Denkvermögen, kommunikative Kompetenz, kulturelles Einfühlungsvermögen, Sprachverständnis und ein hohes soziodynamisches Potential."

Ed Fisher, © 1981 The New Yorker Magazine, Inc.

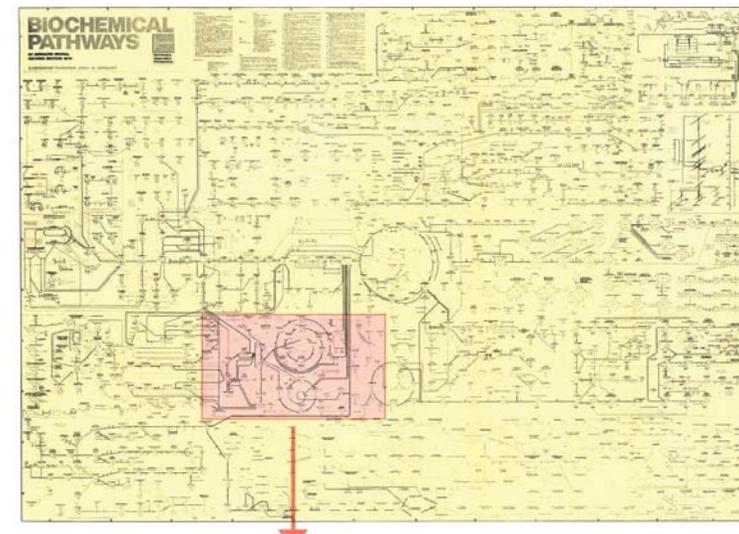
aus: R.N.Bolles: "...Traumjob ...", 2000; S.117



www.project-roadmap.com



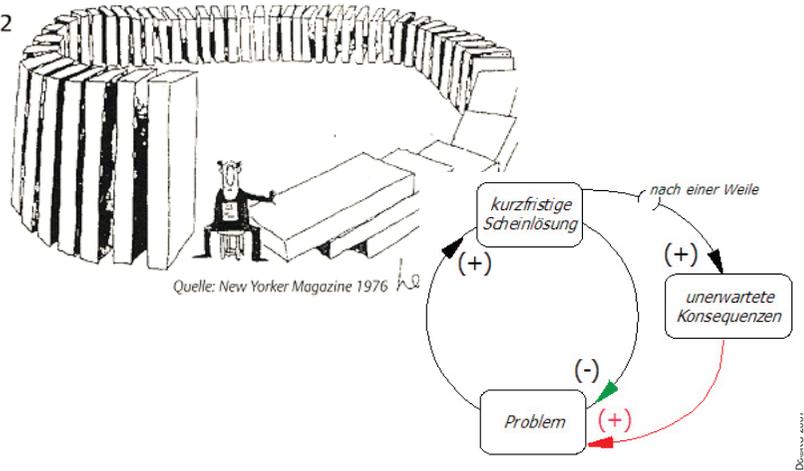
„Systemisch“ – für Biologen ...





Zirkuläre Wirkungen & „Ursachen“ ...

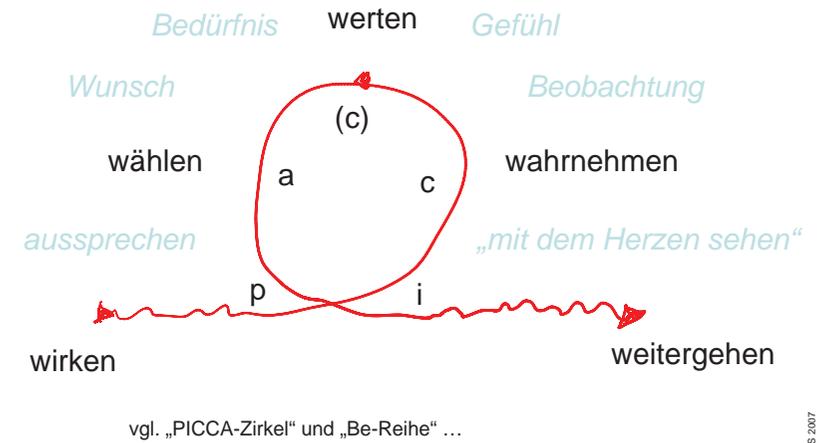
Abb. 2



Dehms 2007



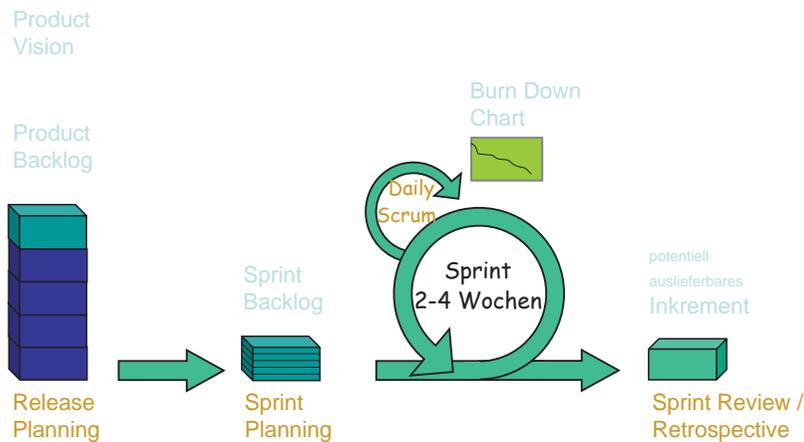
Der „rote Faden“ der „5w“ & NVC ...



Dehms 2007



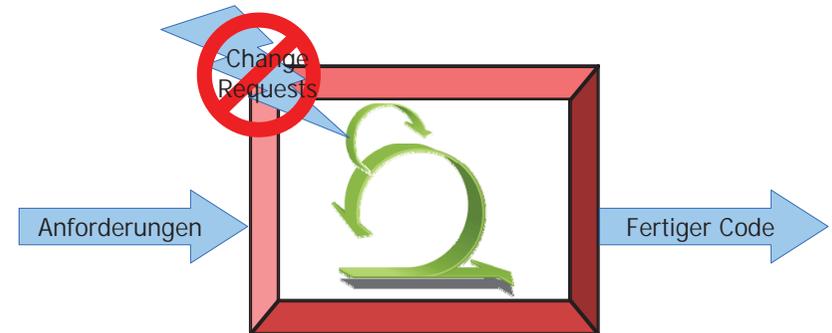
„Agile“ Projekte: z.B. „Scrum“



s. www.scrumalliance.org; www.agilemanifesto.org; u.a.



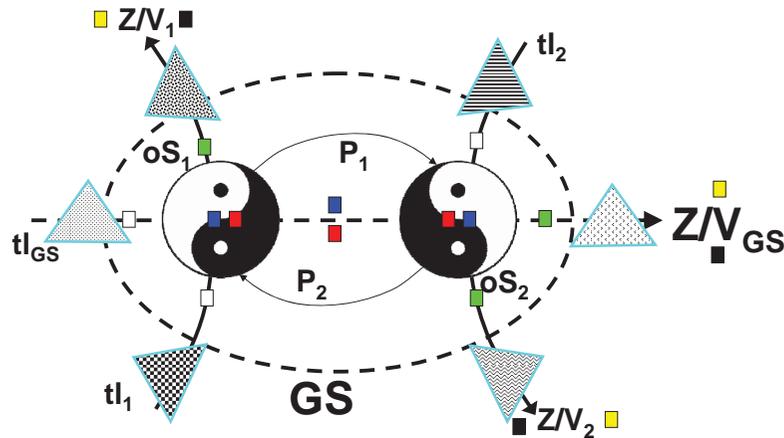
Sprint als Rahmen für Selbstorganisation



- Fixe Sprintlänge (2-4 Wochen)
- Fixer Funktionsumfang
- Feste Teamzugehörigkeit
- Definierte Qualität (Definition von "Fertig")



„CORFU“ - Modell



(GS = (emergentes) größeres System) (Z/N = Ziel / Vision eines Elements)
 (tl = „timeline“ des Systems) (P = Produkt / Service oder Zahlung)

Ausführlicher bei: <http://systemischer-forschungspreis.de/sites/default/files/Schenck.%20Klaus.pdf>

DeiKKS 2006



Viele Fragen, die sich aus CORFU ableiten lassen: ...

Was habe ich (oS_1) zu bieten (P_1), das für jemand anderes (oS_2) attraktiv ist?
 Wer (oS_2) könnte mir das liefern (P_2), was mich meinem Ziel (Z/N_1) näher bringt?
 Wenn ich weiß, wer (oS_2) liefert was *ich* brauche (P_2): Was weiß ich über *deren* Ziele (Z/N_2) so dass ich ihnen etwas zum Tausch anbieten kann (P_1)?
 Was weiß ich über die Ziele des größeren Systems (Z/N_{GS}) damit ich Handlungsmöglichkeiten wählen kann, die sie unterstützen oder ihnen mindestens nicht widersprechen?
 Wenn ich nicht bekomme, was die andere Partei liefern könnte, was muss *ich* ändern? Wovon muss ich *mehr* tun, wovon *weniger*? Muss ich den Preis senken oder mehr Informationen liefern? Muss ich mehr erzählen oder mehr zuhören? Würde eine andere "Währung" helfen (z.B. Aufmerksamkeit statt Geld, Komplimente statt kritischer Kommentare)? Die Liste könnte fast unendlich verlängert werden ...
 Wie viele weitere Fragen wären für Sie, die Leser, nützlich? Wer könnte die liefern? Was wäre anders, wenn Sie sie hätten? Was hätten Sie im Gegenzug dafür anzubieten? Wie könnten Sie das mitteilen? Wer würde Ihr Angebot bemerken, und auf welchem Weg und auf welche Weise?
 Wenn Sie ihre Fragen ändern würden, wie würde das Ihre Probleme ändern – und Ihre Lösungen?

DeiKKS 2006



Doppelte² Buchführung:



Sachperspektive:
Kosten-Nutzen-Balance

Zwischenmenschliche Perspektive:
Fairness-Balance / Verteilungsgerechtigkeit



Beide lassen Imbalancen für begrenzte Zeit zu
 – vorausgesetzt, es gibt die Hoffnung, dass sich das später lohnt!

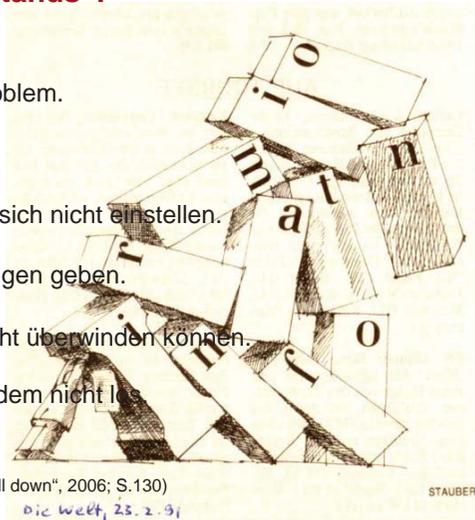
DeiKKS 2007





„6 Ebenen des Widerstands“:

1. Das ist überhaupt nicht das Problem.
2. Das löst das Problem nicht.
3. Der versprochene Nutzen wird sich nicht einstellen.
4. Es wird schlimme Nebenwirkungen geben.
5. Wir werden die Hindernisse nicht überwinden können.
6. Ich stimme zu – und gehe trotzdem nicht los
(who the hell are you ...?)



(adaptiert nach Wright & King: „We all fall down“, 2006; S.130)



Sechs Ebenen zur Vermeidung von Widerstand ...

Vom *Einverständnis*

- über das wahre Problem,
 - ~ über die Richtung der Lösung,
 - ~ über die Wirksamkeit der Lösung
 - ~ darüber, dass die Nebenwirkungen bewältigbar sind,
 - ~ über einen Plan
 - zum ~ mit der Umsetzung
- (... beharrlich, eine Schicht nach der anderen abtragen ...)



<http://www.focusedperformance.com/articles/ut18politics.html>

DoEKS 2007



Eine Frage des Blickwinkels ...

Aufmerksamkeit wirkt wie Dünger -
worauf wir sie richten, davon gibt's mehr!

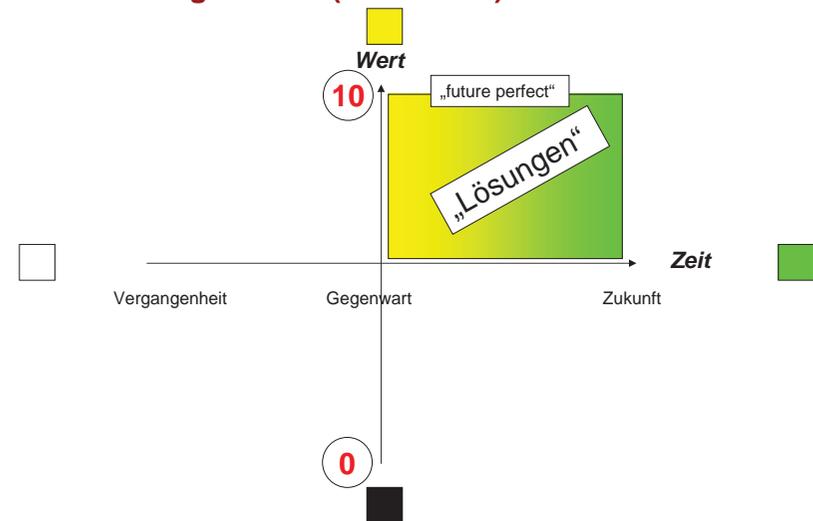


Copyright © 2002 by ANNA Anna Regula Hartmann

DoEKS 2007



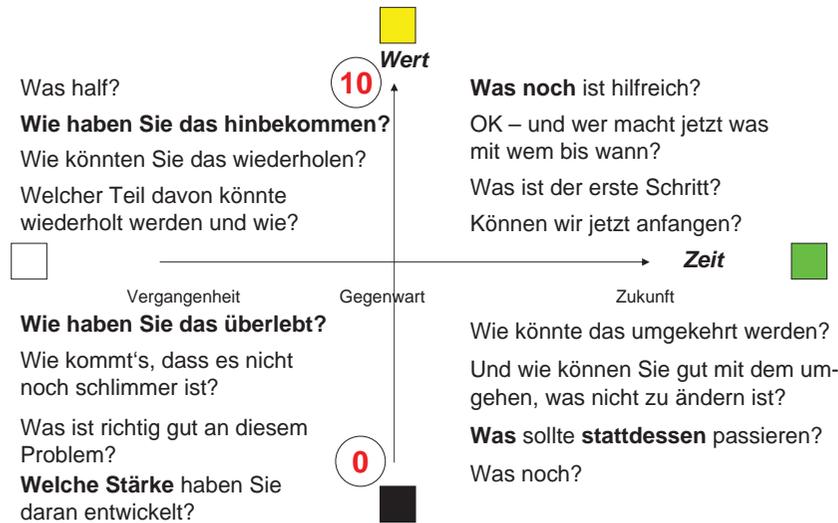
Lösungs-Matrix (Zeit x Wert)



DoEKS 2007



Fragen: immer in Richtung Lösung!



Praktische Hilfen „für Montagmorgen“:

<http://www.unternehmens-wert-mensch.de>

<http://www.offensive-mittelstand.de>

<http://www.inqa.de>



Dr. Klaus Schenck

email doc.ks@web.de
telefon 0173-6696562

Ulrike Bossmann

email bossmann@potenzialisten.de
www potenzialisten.de
Telefon 0721 – 47 00 61 62