



Am Ball bleiben – Aktiv im demografischen Wandel

Ein Leitfaden für Multiplikatoren und Führungskräfte anhand
des Umsetzungsbeispiels „Demografiearena“ des ESF-Projekts
„Wandel gestalten“

Gefördert durch:

weiter bilden
Initiative für berufsbegleitende Bildung



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

 **ESF**
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION

» Inhalt

1. Einführung – der alltägliche Wandel
2. Kriterien des Demografiemanagements
3. Demografie-Arena: Vom Reagieren zum Agieren durch Bewusstseinsbildung und Gestaltung
4. Gestaltung: Umsetzung nach dem Rundgang
5. Stärkung der Arbeitsfähigkeit – Wir bleiben am Ball!



» 1. Einführung – der alltägliche Wandel

Beständiger Wandel: wachsen, altern, reifen.

Der Wandel ist unsere Lebensgrundlage: Lebensumstände verändern sich. Die damit verbundenen Herausforderungen ermöglichen Evolution und Fortschritt. Die Verwirklichung durch Wandel bestimmt seit jeher den Lebensinhalt der Menschen (Erwachsenwerden, Beruf finden etc.). Denn es gibt „nichts Bleibendes, sondern nur ein fortwährendes Werden“ (Heraklit 550-480 v. Chr.). Nicht einmal in denselben Fluss kann man zweimal steigen, weil immer ‚wir selbst‘ als auch der ‚Fluss‘ jeweils ein anderer geworden ist. Nichts bleibt gleich, alles ist vergänglich und stetem Wandel unterworfen.

Die zentrale Botschaft ist: Wandel ist alltäglich und betrifft uns alle. Zugleich sehen wir selbst, wie wir und unsere Kinder das Leben gestalten, Berufe ergreifen und wie selbstverständlich neue Technologien meistern. Das Leben zwingt uns Menschen, sich ständig den Anforderungen und Veränderungen des Lebens anzupassen.

Zugleich ist der Mensch durch seine natürliche Neugier, dem ständigen Streben nach besseren Lebensumständen und der außerordentlichen Leistungsfähigkeit seines Gehirns, aber auch der extrem starken körperlichen und geistigen Anpassungsfähigkeit selber enorm wandlungs- und anpassungsfähig. Menschliche Innovationen und technische Errungenschaften ermöglichen die Existenz in allen Klimazonen dieser Erde sowie auch die Fähigkeit, extreme körperliche und/oder auch geistige Herausforderungen unserer Arbeitswelt zu meistern. Sei es nun als Elektroingenieur in einem Stahlwerk bei 45 Grad, als Patientenbetreuerin bei der Kältetherapie bei minus 80 Grad, als Schwefelstecher giftigen Vulkandämpfen ausgesetzt oder als Feuerwehrmann gegen den Fluchtimpuls kämpfend. In all diesen Extremberufen hat sich der Mensch als König der Anpassungsfähigkeit und durch Übung, gute Ausbildung, Schutzmaßnahmen und technische Hilfsmittel als arbeitsfähig beweisen können.



2024 wird ein sehr hoher Anteil aller Beschäftigten im letzten Drittel des Arbeitslebens sein!



180 Millionen Jahre regierten die Dinosaurier das Geschehen auf der Erde. Veränderung war undenkbar...



Wir müssen mit Wissen und Können unser Leben selbst gestalten.

Diese Fähigkeiten konnten beispielsweise die Dinosaurier nicht zeigen, als nach 180 Millionen Jahren Herrschaft auf diesem Planeten starke Veränderungen der natürlichen Rahmenbedingungen (vermutlich eine Naturkatastrophe) dafür sorgten, dass sie zum Großteil ausgestorben sind. Menschen und von Menschen geführte Organisationen (wie z.B. Firmen) können sich besser anpassen und sind so überlebensfähiger.

Auch Heidelberg ändert sich!

Auch Industrieunternehmen des Maschinenbaus wie die Heidelberger Druckmaschinen AG passen sich Veränderungen des Marktes und dem technologischen Wandel an, um Produkte und Herstellungsverfahren zu verbessern oder gar völlig neue Produktlinien und Produktionstechniken einzuführen. Dies ist notwendig, um im Wettbewerb überlebensfähig zu bleiben.

Gleichermaßen wandelt sich das Unternehmen und ihr Technikeinsatz: 1914 wurde das Hochdruckverfahren eingeführt, 1962 der Offsetdruck und seit 1991 gibt es die DI-Technologie. Diese Techniksprünge haben natürlich auch Folgen für Arbeit und Beschäftigte. Die Zahl der zu beherrschenden Herstellungsteile und -varianten ist seit 1990 enorm gestiegen. Beschäftigte müssen diese gestiegene Vielfalt zu beherrschen lernen. Der Produktionsprozess wird komplexer, die Beschäftigten eignen sich durch Qualifizierungen und Lernen im Arbeitsprozess stetig neue Arbeitsinhalte an, die komplexe Vielfalt muss beherrscht werden. Das hat Folgen für die nötige Konzentrationsfähigkeit. Zugleich wirken sich die regelmäßigen Lernanreize positiv auf die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten aus.

Wie in Europa und Deutschland insgesamt sowie in vielen Industriebetrieben ändert sich bei Heidelberger Druckmaschinen die Struktur der Belegschaft: Die Prognosen zeigen, dass wir bis mindestens 2024 – egal wann und wie stark Personaleinstellungen erfolgen – einen sehr hohen Anteil von Beschäftigten im letzten Drittel des Arbeitslebens haben werden. Entsprechend werden auch etliche Beschäftigte das Unternehmen altersbedingt verlassen. Das ist eine Riesenherausforderung, aber auch eine Chance, da die letzte Phase des Arbeitslebens durchaus Vorzüge für alle hat!

Ein Leben voller Entscheidungen – jeder ist seines Lebens Schmied!

Heute gibt es mehr Möglichkeiten denn je, unser Leben zu gestalten. Nie zuvor gab es weniger vorgezeichnete Lebenswege, denen wir nachfolgen können. Darum ist es wichtig, dass jeder sein Leben anpackt und seine Arbeitsfähigkeit im Leben „schmiedet“. Das geht aber nicht mit bloßen Händen. Dazu benötigen wir eine gut eingerichtete Werkstatt: für uns selbst und zur Unterstützung unserer Arbeit im Unternehmen!

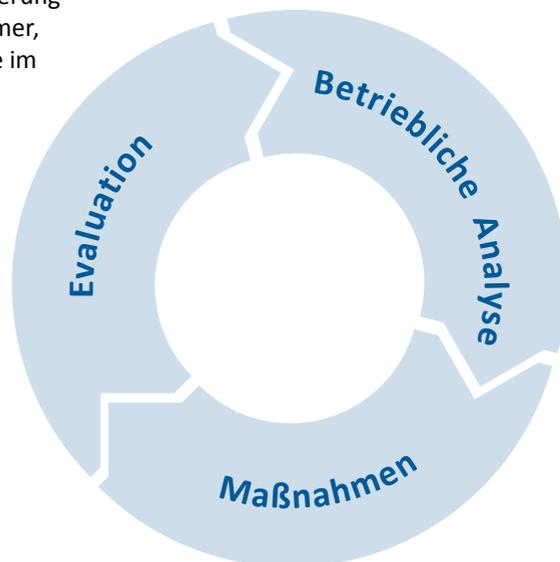
» 2. Kriterien des Demografiemanagements

Gestaltungskriterien

Die Untersuchungen, Lernprojekte und Umsetzungserfahrungen im Projekt „Wandel gestalten“ zeigen vor allem eines deutlich: Die Belegschaft im Unternehmen wie auch die Beschäftigten Baden-Württembergs insgesamt werden vor allem altern. Die wesentliche Herausforderung für die Industrie ist somit der Umgang mit der Alterung der erwerbstätigen Bevölkerung (die sich auch mit starker Zuwanderung nicht ausgleichen lässt). Die bedeutenden Fragen sind daher:

- » Werden die Betriebe in der Lage und bereit sein, viele Ältere bis zur Rente zu beschäftigen bzw. vom externen Arbeitsmarkt einzustellen?
- » Können und wollen (Stichworte: Gesundheit, Kompetenz, Motivation) die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mehrheitlich wirklich bis 65 Jahre oder gar noch länger arbeiten?
- » Was tun die Betriebe dafür, dass dies erreicht wird (Überwindung der Altersdiskriminierung, Weiterbildungsförderung, Gesundheitsprävention usw.)? Und wissen die Betriebe auch ausreichend über die Handlungsmöglichkeiten Bescheid?
- » Kann ein Betrieb mit einem hohen Anteil Älterer wirklich die nötige Innovationskraft und Produktivität haben?

Die betriebliche Umsetzung ist am wirksamsten, wenn sie mehrere Handlungsfelder ergänzend abdeckt. Beispielsweise sind Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung erwiesenermaßen deutlich wirksamer, wenn zusätzlich die Führungskräfte im Umgang mit älteren Beschäftigten geschult sind. Geplante Maßnahmen – das zeigt die betriebliche Praxis – sollten auf die betriebliche Realität zugeschnitten sein. Dabei empfiehlt sich eine Vorgehensweise im „betrieblichen Demografiemanagement“, die folgende Arbeitsschritte umfasst:



1. Betriebliche Analyse: Passende Analysen bieten einen guten Anhaltspunkt, um zielführende Maßnahmen zu planen und vorzubereiten.

Viele Analyseinstrumente und Checks sind inzwischen im Internet kostenlos erhältlich (z. B. bei demowerkzeuge.de) und bieten einen guten Einstieg. Es geht also nicht darum, umfangreiche und womöglich teure Analysen durchzuführen, sondern um einfache Anhaltspunkte für passgerechte Maßnahmenplanungen. Hier wird in vielen Betrieben noch zu wenig getan: Denn fast 2/3 der befragten IHK-Mitgliedsbetriebe in Baden-Württemberg beschäftigen sich nicht fundiert mit der betrieblichen Altersstruktur. Bei Altersstrukturanalysen sollte unbedingt eine passende Differenzierung beachtet werden. Beispiel: In einem Produktionsunternehmen kann eine globale Altersstrukturanalyse das Ergebnis erzielen, dass die Altersstruktur keine besonderen Risiken beinhaltet. Doch nur eine fundierte und differenzierte Analyse nach Qualifikation und Arbeitsbereichen kann z. B. aufzeigen, dass im gewerblichen Bereich alle wichtigen Meister und Techniker bereits über 45 Jahre alt sind. Ohne vernünftige Nachfolgeplanungen für diesen Ersatzbedarf kann das Unternehmen in seiner Existenz gefährdet werden.

2. Maßnahmen: Maßnahmen sollten ganzheitlich konzipiert sein und unter Einbeziehung der Beschäftigten entstehen.

Es steht inzwischen arbeitswissenschaftlich außer Frage, dass die wirkungsvollsten Gestaltungsmaßnahmen im Demografiemanagement unter Mitsprache und Mitwirkung der Beschäftigten auf Grundlage der Analyseerkenntnisse geplant werden. Die Praxis hat gezeigt, dass die Beschäftigten realistische und für die Zielsetzung sehr effektive Maßnahmenvorschläge entwickeln können. Zudem steigt die Wirkung der Maßnahmen deutlich, wenn mehrere Handlungsfelder „ganzheitlich“ angegangen werden. Beispiel: Durch Verhaltensschulung wird die Haltung bei der Bedienung von Maschinen verbessert, die Aufstellung der Maschine wird nach ergonomischen Gesichtspunkten optimiert und die Leitungsperson bemüht sich um gesundheitsförderliches Führungsverhalten (bessere Arbeitsanweisungen, besseres Anerkennungsverhalten etc.).

3. Evaluation: Nichts dem Zufall überlassen: Wirkungen überprüfen!

Die Einschätzung der Wirkung der getroffenen Maßnahmen sollte niemals dem Zufall überlassen werden. Nach gegebener Zeit ist die Wirkung durch entsprechende Verfahren zu überprüfen. Dies kann in Form einer Gruppendiskussion erreicht werden oder indem das Analyseinstrument (z. B. ein Stress-Test zur Bewertung der psychischen Belastung der Beschäftigten) erneut eingesetzt wird, um Veränderungen zu beobachten. Nach der Evaluation sollte dann eine Entscheidung gefällt werden, ob die Maßnahme angepasst oder völlig neu gestaltet werden muss. Eventuell sind neue bzw. zusätzliche Analysen notwendig.

Der Durchlauf dieses Prozesszyklus ist nicht zwangsweise aufwändig. Wenn ein Unternehmen sich des Themas „Demografiemanagement“ annehmen will, sollte es versuchen die Anwendung mancher Instrumente im Betrieb bewusst zu erlernen.

Handlungsfeld Führung und Zusammenarbeit

1. Abkehr vom Defizitbild Älterer: Einführung einer glaubhaften Kultur zum weitsichtigen Umgang mit Älteren.

Ein Betrieb, der ernsthaft den demografischen Auswirkungen begegnen will, sollte eine glaubhafte Kultur zum Umgang mit der Alterung der Belegschaft einführen. Hierzu gehört grundlegend eine Abkehr vom Defizitbild eines Älteren im Betrieb (lernunwillig, leistungsvermindert, teuer etc.). Ältere verfügen über Potenziale, die jeder Betrieb gewinnbringend aktivieren kann, wenn er einige Regeln im Umgang mit Älteren beachtet, zumal es keine wissenschaftlich basierten Erkenntnisse bezüglich einer Ergebnisminderung im Alter gibt.

2. Verbesserte Mitarbeiterführung: Basiswissen Demografie für Leitungs- und Schlüsselpersonen.

Grundvoraussetzung hierfür ist, dass ausgehend von der Geschäftsleitung alle Führungspersonen und Schlüsselfiguren im Unternehmen das entsprechende Basiswissen zum Umgang mit älteren Beschäftigten erwerben und so ein entsprechend glaubhafter Umgang vorgelebt werden kann. Hierzu gehören unter anderem das Wissen über körperliche und geistige Veränderungen im Arbeitsleben, Unterschiede der Altersgruppen bei der Wahrnehmung von bestimmten Arbeitsbedingungen (z. B. Beleuchtung, Lärm, Arbeitszeit etc.), Folgen langjährigen Verschleißes und einseitiger Arbeitshaltungen, Folgen von Lernentwöhnung, Entwicklung der Intelligenz im Alter aber auch nicht zuletzt das Wissen über Maßnahmen zur Vermeidung des Verlustes der Beschäftigungsfähigkeit bei den jüngeren Beschäftigten. Zum guten Führungsverhalten gehört in diesem Zusammenhang auch, auf Weiterbildungsthemen und Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter hinzuweisen und ihn dafür zu motivieren.

3. Erwerbsbeteiligung von Frauen erhöhen: Interesse bei Mädchen für Technische Berufe wecken.

Die Beschäftigungsquote von Frauen ist in Baden-Württemberg unterdurchschnittlich. Um künftige Lücken im Fachkräftebedarf zu schließen, ist das Potenzial gut ausgebildeter Mädchen, die von den Schulen abgehen, besser zu erschließen. Mit Informationskampagnen, Schnupperpraktika und Modellversuchen gemeinsam mit Unternehmen, Schulen und Kindergärten könnten Mädchen für Technik und Naturwissenschaften begeistert und so später für eine Karriere in einem technischen Beruf gewonnen werden. Grundvoraussetzung hierfür ist auch ein gutes betriebliches Angebot, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern.

4. Vereinbarkeit von Beruf und Familie sicherstellen: Familienfreundlichkeit für ein besseres Image und gute Arbeitskräfte.

Beinahe 2/3 der Unternehmen in Baden-Württemberg ergreifen keine Maßnahmen für die Chancengleichheit von Frauen und Männern. Um jedoch als attraktiver Arbeitgeber gute Chancen in der Personalgewinnung zu bekommen und Fluktuation zu minimieren, lohnt es sich, Beschäftigte gut durch die Familienphase zu geleiten oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pflege von Angehörigen zu unterstützen. Auch hier ist die Maßnahmvelfalt groß: Arbeitszeitgestaltung, Betriebskindergarten, Rückkehrprogramme, Elternzeit für Väter, Kooperationen mit Kindergärten, Notbetreuungsangebote etc.

Handlungsfeld Lernen und Qualifikation

1. Durchführung von Analysen zum Qualifikationsbedarf: Schlüsselqualifikationen im Blick haben. Nachfolgeplanungen nicht vergessen!

Bedeutende Grundlage für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist, dass die Besetzung wichtiger Schlüsselqualifikationen nicht gefährdet ist. Hierzu gibt es einfach anzuwendende Qualifikationsmatrizen. Sie zeigen schnell in welchem Bereich (am besten in Kombination mit einer Altersstrukturanalyse) Gefährdungspotenzial besteht und wo unbedingt verstärkt Investitionen in Nachfolgeregelungen und Einarbeitung von Nachwuchskräften erfolgen sollte.

2. Altern und Innovationskraft: Lernentwöhnung ist zu verhindern. Weiterbildung stärker auf Bedürfnisse Älterer zuschneiden.

Das Innovationspotenzial Älterer wird oftmals verschenkt. Eine Mehrheit in Baden-Württemberg befragter Betriebe gibt an, keinerlei Maßnahmen zur Förderung Älterer durchzuführen. Zudem nehmen Ältere weit seltener an Weiterbildungen teil als Jüngere. Bei zunehmend kürzeren Produkt- und Innovationszyklen kann man sich nicht mehr nur auf eine sehr solide Berufsausbildung verlassen. Das Prinzip nach „Bedarf“ weiterzubilden birgt die Gefahr der Lernentwöhnung, aber auch das Risiko den Anschluss an Volkswirtschaften zu verlieren, die es auch mit hohen Anteilen Älterer schaffen produktiv und innovativ zu sein. Hier müssen Betriebe und die älteren Beschäftigten umdenken. Beim Thema „Rente mit 67“ stellt sich die Frage: Lohnt es sich mit 50 Jahren wirklich nicht, einen Technologiesprung mitzumachen? Dabei ist es sehr wichtig, eventuell lernentwöhnte Mitarbeiter behutsam wieder an die Weiterbildung heranzuführen. Durch den Wegfall von Frühverrentung oder Altersteilzeit wird der 50-Jährige zukünftig noch 15 oder mehr Jahre im Unternehmen verbleiben. Kann es sich ein Unternehmen leisten, einen Mitarbeiter 15 Jahre mit dem gleichen Wissensstand zu beschäftigen?

Die Auswahl von Methoden und Lehrmitteln entscheidet über den Erfolg der Weiterbildung. Insbesondere EDV- und IT-Inhalte sollten didaktisch auf ältere Personengruppen zugeschnitten sein. Dabei geht es aber nicht ausschließlich um Fachkompetenzen. Auch andere Weiterbildungsthemen wie Mitarbeiterführung, Rhetorik, Gesundheits- und Arbeitsschutz oder Ernährung gehören dazu, um die Beschäftigungskompetenzen besser zu entwickeln.

3. Ersatzbedarf beachten und Wissenstransfer sicherstellen: Altersbedingtes Ausscheiden im Blick behalten.

Viele Unternehmen in Baden-Württemberg mit Fachkräftebedarf geben an, dass Ersatzbedarf durch altersbedingtes Ausscheiden zustande kommt. Dies wirft nicht nur die Frage nach einem Rekrutierungsbedarf auf, sondern auch nach dem drohenden Wissensverlust. In vielen Berufsgruppen ist zu beachten, dass auch bei anderen Unternehmen in der Region altersbedingter Ersatzbedarf besteht. Bei gleichzeitig sinkendem Nachwuchskräftepotenzial zeigt es sich als wirkungsvoll, rechtzeitig auf Nachwuchssicherung und ein gutes Image als attraktiver, familienfreundlicher Arbeitgeber zu setzen. Gleichzeitig ist zu beachten, ob eventuell größere Gruppen Älterer in einem Arbeitsbereich kurz vor dem altersbedingten Ausscheiden stehen. Hier ist rechtzeitig auf den generationenübergreifenden Wissenstransfer zu setzen. Zu denken ist hier unter anderem an altersgemischte Gruppenarbeit, Paten- und Mentorenmodelle oder Mitarbeiterakademien.

4. Rechtzeitig und vorausschauend ausbilden: Kapazitäten der Ausbildungsstrukturen trotz Krise nicht herunterfahren!

Untersuchungen der Demografie-Initiative Baden-Württemberg konnten zeigen, dass es bedeutend ist, perspektiv und strategisch (nicht ungezielt) in Berufen auszubilden, in denen künftig ein verstärkter Fachkräftebedarf zu erwarten ist (stark besetzte Berufe, wachstumsstarke Berufe, „alte“ Berufe).



Handlungsfeld Arbeitsgestaltung

1. Arbeitsbelastungen minimieren: Nachgewiesen alterskritische Belastungen beachten und dämpfen.

Bekannte alterskritische Arbeitsbelastungen (z. B. Nacharbeit, lange Arbeitszeiten, schwer Heben und Tragen) sind in der Analyse (z. B. beim Einsatz des Ergonomie-Checks) und in der Maßnahmenplanung stark zu beachten. Der Betrieb erhält über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertvolle Hinweise auf effektive Maßnahmen und Gestaltungsmöglichkeiten. Unzählige Beispiele zeigen z. B. bei der Schichtplangestaltung für Busfahrer oder Pflegekräfte, dass entgegenkommende Schichtplangestaltungen nicht unmöglich sind. Auch über Arbeitszeitverkürzungen oder eine variable Gestaltung der Arbeitszeit nachzudenken, sollte kein Tabu sein! Wenn die Beschäftigungsfähigkeit und Innovationskraft damit gesteigert wird, kann ein Entgegenkommen auf Beschäftigten- wie auch Betriebsseite durchaus auch ökonomisch sinnvoll sein. Kosten-Nutzen-Rechnungen durch beispielsweise eingesparte Fehlzeiten belegen den möglichen Erfolg solcher Ansätze. Oftmals bringen auch minimale Änderungen im Arbeitsablauf oder kleine Investitionen in neue Arbeitsmittel bereits große Effekte mit sich. So kann bereits die Einführung ergonomischer PC-Mäuse bei der Computernutzung zu großen Verbesserungen führen.

2. Vielseitigkeit erhalten: Tätigkeitswechsel und Rotationen nützen Beschäftigten und Betrieben.

Eine IHK-Untersuchung von Unternehmen in Baden-Württemberg offenbart, dass viele Unternehmen ihre Auszubildenden auch deswegen sehr schätzen, weil sie in der Ausbildung viele Geschäftsbereiche kennenlernen. Zum einen sind diese Auszubildenden dadurch flexibel einsetzbar und zum anderen verfügen sie dann auch über einen besseren Überblick der Arbeitsprozesse im Unternehmen. Warum sollte man als Unternehmen diese Vielseitigkeit aufgeben? Durch wechselnde Aufgabstellungen, Arbeitsplatzwechsel oder -rotationen bzw. Patenprogramme kann diese Vielseitigkeit erhalten bleiben. Der Vorteil: Einseitige Belastungen werden vermieden, es werden Lernanreize geschaffen und somit die Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten langfristig deutlich erhöht.

3. Berufsverläufe verfolgen und fördern: Gutes Wissen über Arbeitsplätze und Beschäftigte ermöglicht lange Arbeitskarrieren.

Ein demografiebewußtes Personalmanagement sollte den Blick nach vorne werfen. Wie lange kann eine Tätigkeit im Regelfall ausgeübt werden („alterskritisch“)? Wann ist ein Tätigkeitswechsel sinnvoll? Gibt es Tätigkeiten im Unternehmen, die nicht alterskritisch sind („zum Verbleib“)? Ist eventuell ein Karrierewechsel für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorzubereiten (z. B. von der körperlich anspruchsvollen Montage in die Konstruktion oder in die Verwaltung etc.).

Eignet sich ein Mitarbeiter im Alter besonders gut als Ausbilder? Wie und mit welchen Weiterbildungsmaßnahmen kann ein solcher Berufsverlauf eingeleitet werden? Dies erfordert ein gutes Wissen über die Arbeitsplätze und ihre Anforderungen aber auch über die Belegschaft. Bei kleineren Unternehmen zeigt die Praxis, dass Karriereplanungen in Kooperation mit anderen Betrieben (z. B. vom Bau zum Baustoffhandel) eine sinnvolle Möglichkeit sein können. Darüber hinaus sind im Rahmen der altersgerechten Berufsverläufe natürlich auch Nachfolgeplanungen für Führungskräfte und Schlüsselpositionen besonders zu beachten, um drohenden Wissensverlusten rechtzeitig zu begegnen.

Handlungsfeld Gesundheit

1. Betriebliche Gesundheitsförderung: Für die Prävention Unterstützung ins Unternehmen holen.

Die Bandbreite der betrieblichen Gesundheitsförderung ist groß und viele Krankenkassen sind bereit, Betriebe hierbei zu unterstützen. Bedeutend ist wiederum, dass die Maßnahmen dort ansetzen, wo in der Realität der größte Bedarf ist. Das denkbare Angebot reicht von bereit gestellten Getränken und Obst oder die Unterstützung der Wirbelsäule bei sitzenden Tätigkeiten durch ergonomische Möbel, über Pausengymnastik (dabei ist der Dialog mit den Beschäftigten und der Mitbestimmung wichtig), Betriebssport, freien Eintritt in Schwimmbäder und Fitness-Centern bis hin zur Schulung von richtigem Verhalten am Arbeitsplatz (Heben, Tragen, Lagern, Bildschirmaufstellung etc.). Sehr erfolgreich ist auch der Versuch, Maßnahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements oder der Rehabilitation für potenziell gefährdete aber noch nicht langzeiterkrankte Beschäftigte vorbeugend anzuwenden (Informationen sind von den Krankenkassen oder den Reha-Service-Stellen der Rentenversicherung zu bekommen).

2. Eigenverantwortung der Beschäftigten: Beschäftigte wollen auch im Rentenalter gesund sein!

Eine Sensibilisierung der Belegschaft muss stattfinden, um die eigene Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und zu fördern. Hierzu gehören beispielsweise auch betriebsinterne Beratungsangebote zur Raucherentwöhnung, zur gesunden Ernährung, zu Anti-Stress-Techniken etc.

3. Informationskampagne: Gut über Angebote informieren.

„Tue Gutes, und vor allem: Rede darüber!“ Viele Studien zeigen, dass überwiegend in Unternehmen, in denen das Gesundheits- und Präventionsangebot breit beworben wird, das Angebot auch intensiv genutzt wird. Die Beschäftigten sollten über verschiedenste Wege und regelmäßige Wiederholungen auf die Angebotspalette aufmerksam gemacht werden.

» 3. Demografie-Arena:

Vom Reagieren zum Agieren durch Bewusstseinsbildung und Gestaltung

Es ist eigentlich ein Allgemeingut, dass die Bevölkerung in den Betrieben Deutschlands als Folge des Geburtenrückgangs und der steigenden Lebenserwartung altert. Es ist ein schrittweiser Alterungsprozess in den Betrieben in Gang gesetzt, der gewohnte personalpolitische Praktiken infrage stellt. Denn bislang ist das allseitige Bewusstsein bloß in Ansätzen in die betriebliche Wirklichkeit von Unternehmen und Beschäftigten vorgedrungen. Doch es bleibt unbestritten: In dem Maß wie die Bevölkerung altert und schrumpft, so altert und schrumpft auch die Erwerbsbevölkerung. So wie der Geburtenrückgang die Nachkommenschaft verringert, so reduziert er auch den potentiellen betrieblichen Nachwuchs.

Aufgrund dieser Entwicklungstendenzen gehen die Betriebe einer hochbrisanten Gemengelage entgegen: Der Zustrom jüngerer Nachwuchs- und Fachkräfte wird dünner, die Gruppe der mittelalten Erwerbspersonen – oftmals die betriebliche Kernbelegschaft – wird kleiner; die Gruppe der über 50-Jährigen hingegen nimmt massiv zu. Daher wird politisch bereits seit einigen Jahren von einem personalpolitischen „Paradigmenwechsel“ und einer „Renaissance“ der erfahrenen, gereiften und älteren Arbeitskraft gesprochen.

Doch vielfach zeigt sich in den Betrieben vielmehr eine reaktive Verhaltensweise: Schlüsselpersonen werden aus dem Ruhestand zurückgeholt oder bei hohem Krankenstand werden Gesundheitsprogramme aufgelegt. Da ist der Schaden meist bereits für alle Beteiligten sehr hoch. Vielmehr geht es nun darum, aus dem Reagieren zum Agieren zu kommen. Wie können Beschäftigte möglichst lange arbeitsfähig bleiben? Wie kann Wissen gesichert werden? Wie bleibt ein Unternehmen wettbewerbsfähig? Entscheidend bei der Konzipierung von Handlungs- und Gestaltungsansätzen ist, dass sie auf einem demografischen Monitoring basieren, also einer differenzierten gründlichen Altersstrukturanalyse und der Ableitung möglicher Konsequenzen in naher und fernerer Zukunft. Jedes Unternehmen muss sich so seinen eigenen Weg im Umgang mit der demografischen Herausforderung suchen. Anderswo entwickelte Konzepte können Impulse liefern, aber einen einheitlichen Königsweg für alle Unternehmen gibt es nicht.

Die Arbeit am Demografie-Thema muss jedes Unternehmen und jede Beschäftigte bzw. jeder Beschäftigte für sich selbst vornehmen. Daher kann eine betriebliche Demografie-Strategie nur dann fruchten, wenn alle Belegschaftsgruppen und Führungsebenen sensibilisiert und mobilisiert werden können.

Bewusstseinsbildung und Wegweiser in einer Demografie-Arena

Die „Demografie-Arena“ der Heidelberger Druckmaschinen AG ist ein zentrales Qualifikationsprojekt bei „Wandel gestalten“ im Bereich Bewusstseinsbildung. Es hatte das Ziel, neben der Vermittlung von Grundlagenwissen zum Thema „Demografie und Arbeitsfähigkeit“, Beschäftigte und Führungskräfte zu sensibilisieren und für Maßnahmen zu mobilisieren.

Was ist die Ausgangssituation bei Heidelberger Druckmaschinen?

Ein immer größer werdender Teil der Beschäftigten von Heidelberger Druckmaschinen ist im letzten Drittel des Arbeitslebens. Auf absehbare Zeit gibt es nur begrenzte Möglichkeiten, neue Mitarbeiter ins Unternehmen zu holen. In dieser Situation die Arbeitsfähigkeit zu stärken ist eine Herausforderung.

Wenn Heidelberger Druckmaschinen nichts macht, ist es wie mit einer Fahrradkette, die man nicht ölt: heute passiert noch gar nichts, später dreht sie unnötig schwer und am Ende geht nichts mehr. Wie das Ölen erst mal Arbeit ist und Zeit kostet, aber schon bei der nächsten Fahrt das Leben einfacher macht und zudem die Lebensdauer des Fahrrades erhöht, so sollen alle Organisationseinheiten bei Heidelberger Druckmaschinen jährlich eine Aktion zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit auf den Weg bringen. Das kann eine Gesundheitspräventionsmaßnahme, eine Aktion zur Wissenssicherung, die Bearbeitung von schwelenden Konflikten oder auch die ergonomische Anpassung eines Arbeitsplatzes sein.

Der erste Schritt dazu ist die Bewusstseinsbildung in der „Demografie-Arena“: Wie sieht die Altersstruktur im Moment aus, wie wird sie sich voraussichtlich in den nächsten Jahren entwickeln? Was hat das mit mir persönlich zu tun? Kann man das nicht einfach nur aussitzen? Wenn nicht – was konkret können und sollen wir tun?

An diesen Fragen wird beim Besuch der Demografie-Arena mit den Beschäftigten gearbeitet und die persönliche Betroffenheit sichtbar gemacht. Die Mitverantwortung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie jedes Teams zählt für die Zukunft des Unternehmens.

Stärkung der Arbeitsfähigkeit – ein gemeinsamer Prozess!

„Wir werden weniger, älter, bunter.“ Mit diesen Merkmalen wird die Veränderung der Alters- und Bevölkerungsstruktur in Deutschland charakterisiert. Die Heidelberger Druckmaschinen AG steht mitten drin in diesem Wandlungsprozess. Da die wirtschaftliche Lage ein Nachrücken jüngerer Generationen nur sehr begrenzt zulässt, werden die heute bei Heidelberger Druckmaschinen beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die nächsten Jahre den Löwenanteil der Arbeit gemeinsam stemmen.

Damit dies in effizienter und innovativer Form gelingt, sind Strategien wie „das sollen jetzt die Jungen machen“ abzulegen. Vielmehr muss die Arbeitsfähigkeit aller Beschäftigten gezielt gestärkt werden.

**Wenn eine Säule einbricht, sinkt die gesamte Arbeitsfähigkeit.
Arbeitsfähigkeit stärken geht nur über das Stärken dieser vier Säulen.**



Der Rundgang durch die Demografie-Arena stellt den Startpunkt für einen Prozess zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit dar. Aus dem „Haus der Arbeitsfähigkeit“ mit seinen vier Stockwerken ergeben sich dabei vier zentrale Ansatzpunkte: Gesundheit, Qualifikation, Führung und Zusammenarbeit sowie die Arbeit selbst. Die Demografie-Arena zeigt die Ausgangssituation und damit die Notwendigkeit für Veränderungen. Für alle vier „Säulen“ werden Ansatzpunkte und gute Beispiele diskutiert und auf die eigene Situation übertragen. Sowohl die Verantwortung der Beschäftigten als auch die Verantwortung des Unternehmens müssen besprochen werden.

Im Folgenden werden wesentliche Eckpfeiler der Demografie-Arena anhand der zentralen Ausstellungsgegenstände und den Vermittlungs- und Sensibilisierungsmethoden beschrieben. Der Rundgang durch die Demografie-Arena stellt den Startpunkt für einen Prozess zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit dar. Es wird das Bewusstsein dafür geschaffen, dass der Wandel bei HEIDELBERG stattfindet. Ein Teil der Verantwortung liegt auch bei jedem einzelnen Beschäftigten vor allem aber bei HEIDELBERG, die den Prozess bereits gestalten. Die Beschäftigtengruppen entwickeln nach dem Besuch der Arena weitere Maßnahmen zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit.



WANDEL GESTALTEN

Demografie, Qualifizierung und Gesundheit im Maschinenbau

Raum Arbeit

Mensch: Physische Belastungen

Mensch: Psychische Belastungen

Qualifikation

Führung & Zusammenarbeit

Was erwartet mich hier?

Eine Ansicht, was Arbeit an der Gestaltung unserer Zukunft...

Einleitung

Die Demografie-Arena der Heidelberger Druckmaschinen AG öffnete am 12.05.2014 ihre Pforten. Mehrere tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen sich im Rundgang mit ihrer Arbeitsfähigkeit: Wie ist es heute darum bestellt? Wie zukunftsfähig bin ich/sind wir aufgestellt? Wie können wir die Arbeitsfähigkeit verbessern?

1. Plakatstelen „Du hast es in der Hand“ und „Was erwartet mich hier?“

Hauptaussagen: Der Rundgang durch die Arena ist keine Einmalaktion, sondern der Startschuss eines Prozesses zur Stärkung unserer Arbeitsfähigkeit. Der Anteil älterer Beschäftigter im Unternehmen wächst und die Rekrutierung von Nachwuchskräften ist schwierig. Daher gilt es, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bei HEIDELBERG zu stärken.

Vermittlungsziel und Moderationshinweise: Die Arena soll Freiraum schaffen, um das eigene Arbeitsleben zu betrachten.

- » Welche Veränderungen warten auf uns?
- » Welche Herausforderungen müssen wir in den nächsten Jahren stemmen?
- » Was läuft gut und was können wir verbessern?
- » Wie können wir die anstehenden Veränderungen zielorientiert gestalten?
- » Aufforderung: Machen Sie mit!
- » Vorstellung des Rundgangsablaufs

Vermittlungsmethode: Persönliche Ansprache durch entsprechende Formulierung auf der Plakatwand und durch die Rundgangmoderation.



Grundlagen

2. Interaktion „Stammtischmeinungen“

Hauptaussagen: „Kann das stimmen?“ Die Besucherinnen und Besucher können sich eine der Stammtischmeinungen zum Motto „Gängige Demografie-Klischees“ aussuchen und lesen diese der Gruppe vor.

Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Die Fragen dienen dazu:

- » Diskussionen anzuregen
- » Das Eis für den weiteren Rundgangverlauf zu brechen
- » Erste Sensibilisierung und Aufklärung zu „Demografie-Klischees“

Vermittlungsmethode:

Vorstellung der Stammtischmeinungen (höchstens 3) durch Rundgangteilnehmende. Anschließend gemeinsame Diskussion.



3. Plakatstele „Dino“

Hauptaussagen: Wandel ist normal und alltäglich, mal schleichend, mal radikal. Die Dinosaurier sind ausgestorben, weil sich das Umfeld geändert hat. Sie konnten sich nicht anpassen. Das Umfeld bei HDM hat sich ebenfalls geändert. Heidelberg ist dabei, sich anzupassen.

Die Strukturkrise der Druckbranche und auch die Altersstruktur der Belegschaft sind Rahmenbedingungen, die wir zumindest kurzfristig nicht ändern können. Es gilt, klug auf diese Veränderungen zu reagieren und den dadurch notwendigen Wandel aktiv zu gestalten.

Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Veränderungshemmnisse überwinden: Wandel ist zwar unbequem und macht unsicher, aber der Mensch ist ein Anpassungsmeister seit Kindheitstagen.

- » „Warum haben wir das Bild eines Dinos zum Einstieg gewählt?“
- » „Die haben den Schuss nicht gehört ...!“
- » „Warum muss uns das keine Angst machen?“

Vermittlungsmethode:

Visualisierung und Texte, Vorstellung durch Rundgangmoderation. Eingangsfrage: „Warum haben wir den Dinosaurier gewählt?“, als „Mahnmal“, dass die Gestaltung des Wandels nicht misslingen darf!

So war es, so ist es... und so bleibt es!

FALSCH: Wir alle befinden uns beständig im Wandel. Wir wachsen, altern, reifen.

Der Wandel: Er ist unsere Lebensgrundlage. Lebensumstände verändern sich beständig. Die damit verbundenen Herausforderungen ermöglichen Evolution und Fortschritt.

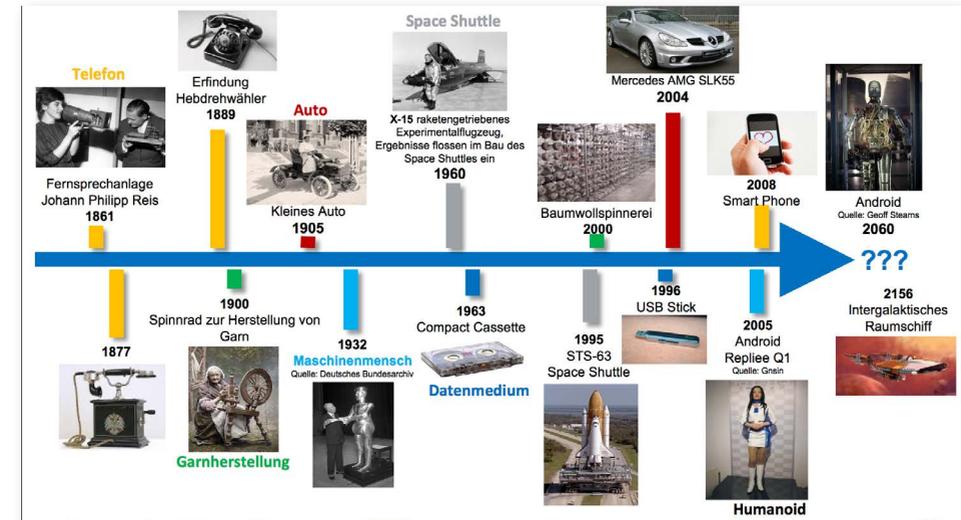
Die Verwirklichung: Die Verwirklichung durch Wandel bestimmt seit jeher den Lebensinhalt eines jeden Menschen (Erwachsenwerden, Beruf finden etc.). Denn es gibt nichts Bleibendes, sondern nur ein Fortwährendes Werden (Heraclit 550-480 v. Chr.).

Nicht einmal in denselben Fluss kann man zweimal steigen, weil immer schon sowohl wir selbst als auch der Fluss jeweils ein anderer geworden ist. Nichts bleibt identisch, alles ist vergänglich und alle Menschen und Dinge dieser Welt sind dem steten Wandel unterworfen.

Jeder von uns dagegen in der Wissenschaft weiß, dass das, was er gearbeitet hat, in 10, 20, 50 Jahren veraltet ist. [...] Jede wissenschaftliche „Erfüllung“ bedeutet neue „Fragen“ und will „überboten“ werden und veralten. [...] Wissenschaftlich aber überholt zu werden, ist – es sei wiederholt – nicht nur unser aller Schicksal, sondern unser aller Zweck.“ (Max Weber 1919)

4. Pinnwand „Technik“

Hauptaussagen: Der technische Wandel der letzten Jahrzehnte ist enorm. Ob Kommunikation, Verkehr, Informationstechnologien oder Robotik. Die Entwicklung ist für alle deutlich spürbar im Privat- wie im Arbeitsleben. Beispiel: Musik hören von der Schallplatte, Kasette, über CD hin zu Musik auf USB-Stick oder beim Internetstreaming.



Die Strukturkrise der Druckbranche und auch die Altersstruktur der Belegschaft sind Rahmenbedingungen, die wir zumindest kurzfristig nicht ändern können. Es gilt, klug auf diese Veränderungen zu reagieren und den dadurch notwendigen Wandel aktiv zu gestalten.

Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Sensibilisierung für die Auswirkungen des technischen Wandels für alle. Moderationsfragen:

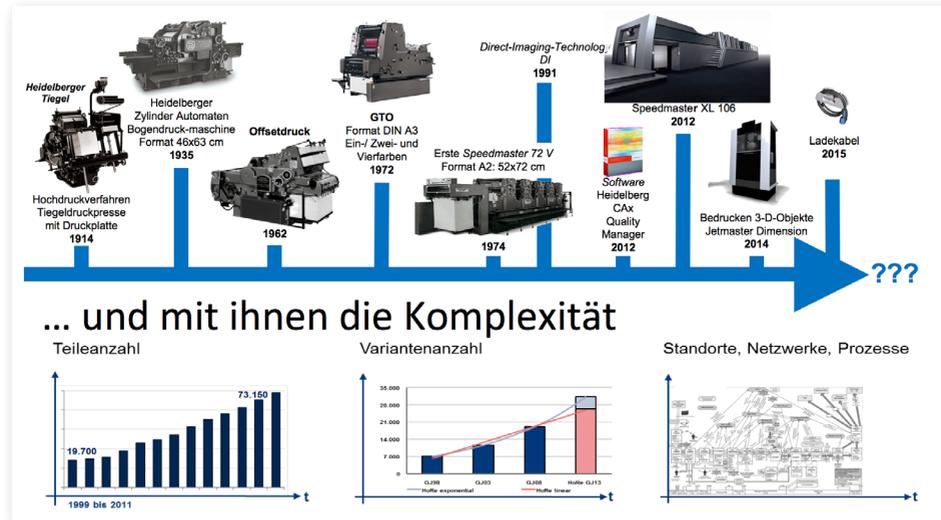
- » Wie hören Kinder heute Musik?
- » Wie die zugehörige Großelterngeneration früher und heute?
- » Wer kennt heute noch ein Telefon mit Wählscheibe?

Vermittlungsmethode:

Visualisierung und anschauliche Beispiele.

5. Pinnwand „Auch unser Produkte ändern sich“

Hauptaussagen: Auch bei Heidelberger Druckmaschinen AG ändern sich die Rahmenbedingungen. Dementsprechend sind einige Anpassungen erfolgt: neue Produkte, bessere Platzierung am Finanzmarkt usw. Zudem erfolgen durch den technischen und ökonomischen Wandel Änderungen in der Arbeitswelt: Das erfordert den Umgang mit mehr Teilen und mehr Produktvarianten, Unternehmensprozesse werden komplexer. Das ist eine steigende Anforderung an jeden Einzelnen.



Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Der Wandel ist für uns alle spürbar und hat Folgen für unsere Arbeitswelt. Bei HEIDELBERG wie auch sonst in der Arbeitswelt.

Moderationsfrage:

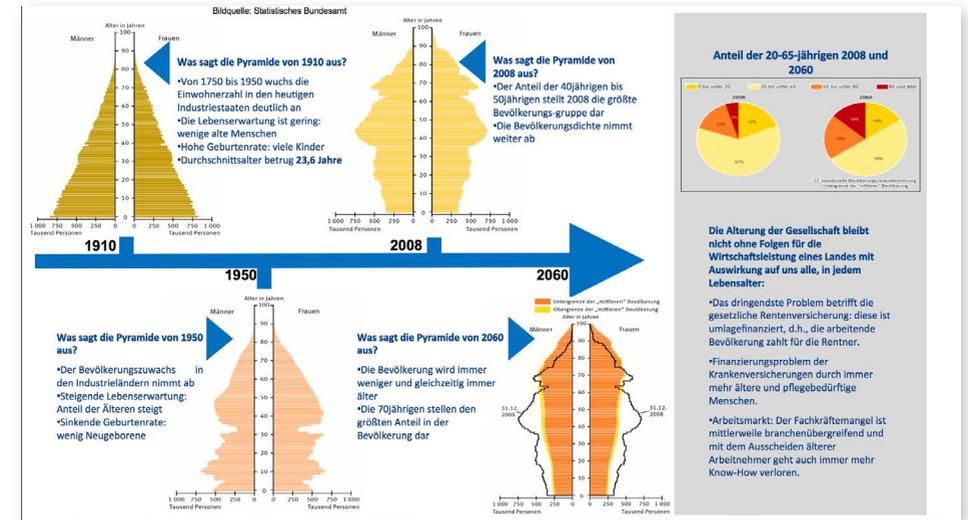
» Wo gibt es bei Ihnen gestiegene Vielfalt oder Komplexität?

Vermittlungsmethode:

Visualisierung und anschauliche Beispiele.

6. Pinnwand „Altersstruktur Deutschland“

Hauptaussagen: Die Formen des demografischen Wandels sind vielfältig medial diskutiert: „Weniger, älter, bunter“. Dies spiegelt sich in den Übersichten des Bevölkerungsaufbaus von Deutschland wider. 2008 zeigt sich die Hauptherausforderung: Starke und schwache Jahrgänge folgen direkt aufeinander und müssen vom Staatswesen (Schülerzahlen, Übergänge zum Ruhestand) oder der Wirtschaftswelt (Altersabgänge, Nachwuchsmangel) organisiert werden.



Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Aufklärung über die Vorgänge des demografischen Wandels und die aktuellen Besonderheiten. Moderationshinweis:

- » Von der „Pyramide“, über den „Tannenbaum“ zum „Döner“.
- » Ist die Bevölkerungspyramide 1910 wirklich „ideal“ (hohe (Kinder-)Sterblichkeit)?
- » Gemeinsam klären: Woher kommen die Ausbeulungen und Einschnitte der Struktur von 2008?

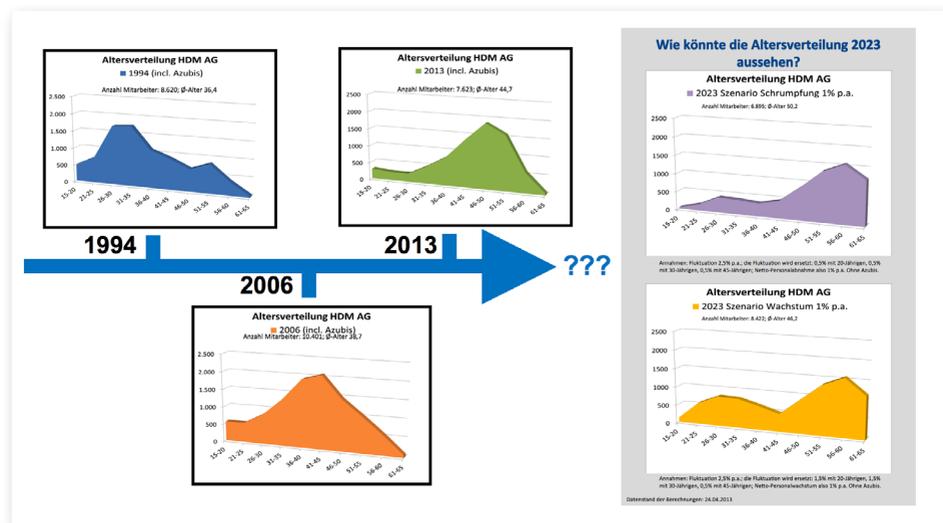
Vermittlungsmethode:

Visualisierung und Text, Gruppenexkurs: gemeinsame Klärung der Ursachen.

7. Pinnwand „Die betrieblichen Altersstrukturen verändern sich“

Hauptaussagen: Vergleichbar aber zugespitzter sehen zum Teil betriebliche Altersstrukturen aus, wie auch die von HEIDELBERG 2014:

- » Über 50% der Beschäftigten sind heute zwischen 45 und 55 Jahre alt
- » Über 80% sind älter als 40 Jahre



Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Aufzeigen, dass der Demografische Wandel nur von allen gemeinsam gestemmt und gemeistert werden kann. Ein Blick auf die Entwicklung mit Zukunftsszenarien zeigt deutlich:

- » Egal ob Personalabbau oder Aufbau – noch mindestens 10 Jahre lang werden die heute bei Heidelberg Arbeitenden den Löwenanteil der Arbeit stemmen.
- » Wir oder niemand: Entweder sind WIR erfolgreich oder es wird uns so nicht mehr geben.
- » Auch im dritten Drittel des Arbeitslebens sind wir keine Tattergreise, sondern erfahrene Expertinnen und Experten!

Vermittlungsmethode:

Visualisierung und Text, Gruppenexkurs: gemeinsame Klärung der Ursachen.

8. Interaktion „Demografiekennzahlen“

Hauptaussagen: Zuspitzung der Demografie-Thematik auf den eigenen Arbeitsbereich.

Jede Abteilung kann sich sein Demografiekennzahlenblatt ihres Teams herausuchen. Gemeinsame Analyse:

- » Obere Grafik
 Blick auf den gesamten Standort. Welche Vorteile und Schwierigkeiten hat diese Situation?
- » Eigener Bereich – 2014
 Ist unsere Situation ähnlich wie im gesamten Standort? Wo ist es bei uns anders? Im Moment: eher grüner Haken oder kritisch?
- » Eigener Bereich – Simulation 2019
 Wie viele sind wir noch? Mit welchen Herausforderungen für die Arbeit ist zu rechnen?
- » Eigener Bereich – Simulation 2024
 So würde es aussehen, wenn bis dahin alle mit 61 in Rente gehen würden, niemand eingestellt und keine Umorganisation erfolgen würde

Vermittlungsmethode:

Visualisierung und Text, Gruppenexkurs: gemeinsame Klärung der Ursachen und Lösungsansätze. Aufzeigen von bereichsbezogenen Zahlen.



9. Interaktion „Pfeilwand“

Hauptaussagen: Der Wandel geschieht bei allen, bei jeder Besucherin und jedem Besucher der Arena. Wandel ist nichts Übergeordnetes oder Abstraktes. Wir sind alle ein Teil davon, manchmal sind wir sogar die Triebfeder des Wandels. Das macht sich am Arbeitsplatz bemerkbar.



Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Alle Teilnehmenden notieren die Situation an dem eigenen Arbeitsplatz vor zehn Jahren, heute und in zwei Jahren.

Vermittlungsmethode:

Einzelübung, Visualisierung und Gruppendiskussion.

10. Plakatstele „Schmied“

Hauptaussagen: Jeder ist seines Lebens Schmied!

- » Das gilt für das Berufsleben, wie auch für das Privatleben. Wir sehen, dass der Wandel geschieht. Und wenn man bestehen und eine gute Arbeitsfähigkeit im Arbeitsleben erhalten und erreichen will, ist es notwendig, den Wandel zu gestalten.
- » Nachwuchsmangel: man muss in Betrieben das Ausbleiben einer jüngeren Generation bewusst und aktiv ausgleichen.
- » Das Stärken – und auch das Schwächen – der Arbeitsfähigkeit geht nicht in einem Hau-Ruck-Verfahren, sondern über das langsame „Schmieden“. Die Schmiede muss hierzu gut „ausgestattet“ werden, damit das Schmieden der Arbeitsfähigkeit funktionieren kann (Unternehmen setzt Rahmen, der Einzelne „schmiedet“).

Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Arbeitsfähigkeit kann beeinflusst werden. Veränderungen im Arbeitsleben stärken die Arbeitsfähigkeit und beugen Lernentwöhnung und einseitiger Arbeitsbelastung vor (Hinweis zur „Pfeilwand“)

Moderationsfragen:

- » Wie muss die Schmiede eingerichtet werden, damit die Arbeitsfähigkeit geschmiedet werden kann. Wer ist verantwortlich?
- » Wer schmiedet? Was bedeutet das? Wer ist verantwortlich?

Vermittlungsmethode:

Visualisierung und Text, Gruppenexkurs: gemeinsame Klärung des Bildes des „Schmiedens“.



Gesundheit

11. Plakatstele „Gesundheit“

Hauptaussagen: Unsere Gesundheit ist ein wichtiger Faktor, um die Arbeitsfähigkeit zu stärken. Gesundheit ist mehr, als lediglich das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen. Nach der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung sind die Gesundheit und das Wohlbefinden in drei Teilbereiche gegliedert. Die Teilbereiche Ernährung, Bewegung und seelische Gesundheit gliedern sich nochmals in zwei Teilbereiche: Privatleben (Verantwortung liegt beim Einzelnen) und Berufsleben (man teilt die Verantwortlichkeit mit dem Arbeitgeber).

Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

- » Dargestellt werden die Einflussfaktoren in einem Zahnradmodell. So wird deutlich, dass alle Zahnräder in einer Wechselwirkung zueinander stehen.
- » Kommt nun eins dieser Zahnräder zum Stehen, kommt es schließlich zum Stillstand insgesamt.

Der Dreiklang zwischen Ernährung, Bewegung und Seelischer Gesundheit in Bezug auf die eigene Gesundheit ist gemeinsam zu erkennen und zu besprechen. Es geht um das Verständnis, inwiefern alle drei Faktoren in einer Wechselwirkung zueinander stehen. Jeder hat dabei eine Eigenverantwortung für seine physische und psychische Gesundheit zu übernehmen („aktiv werden“).

Vermittlungsmethode:

Visualisierung und Text. Ergänzend Einzelübung mit Gruppendiskussion (Leitfrage „Was hält mich gesund?“).



» Gesund? ...bin ich doch!

Was bedeutet Gesundheit überhaupt?

Gesundheit ist laut Weltgesundheitsorganisation (WHO) „ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.“

Friedrich Nietzsche bezeichnete **Gesundheit** seinerzeit als „dasjenige Maß an Krankheit, das er mit noch erlaubten, meinen wesentlichen Beschäftigungen nachzugehen.“

» Wie würden Sie Gesundheit für sich definieren?

Beinflusst werden Ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden von gesundheitlichen ebenso wie von äußeren Faktoren und Bedingungen, wie zum Beispiel Ihrem Berufsleben.

Dabei spielen drei wesentliche Faktoren eine wichtige Rolle: **Ernährung, Bewegung und seelische Gesundheit.** Diese stehen in ständiger Wechselwirkung, wie im Schaubild unten gezeigt.

Bestimmte Maßnahmen und Aktivitäten können zur **Stärkung der Gesundheit** beitragen.

Quelle: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA)

12. Plakatstele „Ernährung“

Hauptaussagen: Fünf Merkmale der ausgewogenen Ernährung

- » Gemischt: Die Nahrungsmittelpalette sollte möglichst vielfältig und abwechslungsreich sein, denn verschiedene Lebensmittel und Getränke liefern verschiedene Nährstoffe.
- » Genug: Es sollte nicht zu viel und nicht zu wenig gegessen werden, sondern genau die richtige „Wohlfühlmenge“ für Körper und Seele.
- » Genussvoll: Lebensmittel sollten sorgfältig und in entspannter Atmosphäre zubereitet und genussvoll verspeist werden.
- » Gut: „Das Beste ist gerade gut genug“ und „Qualität statt Quantität“ sind die passenden Merksätze bei Einkauf und Zubereitung der Lebensmittel.
- » Gemeinsam (und geregelt): Regelmäßige Mahlzeiten und Rituale zusammen mit der Familie, dem Freundes- oder Kollegenkreis tragen zum körperlichen und seelischen Wohlbefinden bei.

Quelle: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA)

Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Zusammenhänge aufzeigen durch Moderationsfrage: „Was hat Ernährung mit seelischer Gesundheit zu tun (soziales Ereignis, Genuss, aber auch Stressfaktor durch Nährstoffmangel)?“

Vermittlungsmethode:

Visualisierung und Texte, gemeinsame Diskussion.

» Jeder is(s)t anders

Aber zusammen is(s)t man weniger allein!

Ernährung im Dreiklang „Ernährung – Bewegung – Seelische Gesundheit“
Die Rolle der Ernährung kann nicht isoliert betrachtet werden, sie steht immer im direkten Zusammenspiel mit ausreichender Bewegung und dem Umgang mit Stress.

Eine ausreichende Nährstoff- und Energieversorgung schafft Leistungsmöglichkeiten und -bereitschaft und ist die Grundlage für ein altersgerechtes Bewegungsverhalten.

Das gilt insbesondere während des körperlichen Wachstums, aber auch im Alltag eines Erwachsenen.

» Ingegen bedecken Nährstoffmangel bzw. eine reduzierte Energieversorgung (etwa durch Diäten) eine Belastung für den Organismus.

Der Körper reagiert mit Stress.

Es geht dabei grundsätzlich nicht nur um die Aufnahme von Nährstoffen, sondern auch um das körperliche und seelische Wohlbefinden.

Was ist eigentlich eine „gesunde“ Ernährung?

Eine ausgewogene Ernährung ist grundlegende Voraussetzung für eine gesunde Entwicklung, ein intaktes Immunsystem, körperliche Leistungsfähigkeit und seelisches Wohlbefinden.

Quelle: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA)

13. Plakatstele „Bewegung“

Hauptaussagen: Bewegung hält körperlich und seelisch gesund. Bewegung hilft Stresshormone abzubauen und erhält die Mobilität von Gelenken und Wirbelsäule. Der menschliche Körper ist auf Bewegung ausgelegt.

Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

- » Bewegung sollte in erster Linie Spaß machen
- » Jede körperliche Tätigkeit ist gut. Dazu gehören auch Spaziergänge oder Gartenarbeit
- » Um den Schweinhund zu besiegen, sucht man sich Gleichgesinnte (im Verein oder in der Familie und bei Freunden).
- » Betriebliches Angebot: Das Rückenmobil bietet über 12 Wochen hinweg die Möglichkeit arbeitsplatznah die Rücken- und Bauchmuskulatur zu trainieren.

Vermittlungsmethode:

Visualisierung, Videobeispiel und Text.



14. Plakatstele „Seelische Gesundheit“

Hauptaussagen: Bei Stress gibt es immer einen Auslöser (Stressor) und den persönlichen Umgang mit diesem Auslöser. Dieser persönliche Umgang entscheidet darüber, ob die Situation als Stress empfunden wird oder nicht. Nicht jeder Stressor bedeutet gleichzeitig Stress. Beispielsweise mögen manche Menschen klassische Musik, andere nicht. Letztendlich hören beide Arten von Menschen jedoch die gleichen Töne. Dies liegt daran, dass jeder Mensch die entsprechende Situation individuell bewertet und entsprechenden Verhaltensmustern, welche die Basis einer Spirale von stressverschärfenden Gedanken und negativen Gefühlen bildet. Der Umgang mit diesen stressverschärfenden Mechanismen kann erlernt werden und so Stress besser bewältigt werden.

Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Sensibilisierung für die Eigenverantwortung bei der Stressbewältigung. Zugleich wird die betriebliche Unterstützung zur Verbesserung von Stressfaktoren im Betrieb benötigt.

Vermittlungsmethode:

Visualisierung und Texte, gemeinsame Diskussion und stille Gruppenübung „Achtsamkeit“ (5 Minuten-Übung zum Hören und zur Erläuterung von stressverschärfenden Gedanken).



Qualifikation

15. Plakatstele „Hänschen“

Hauptaussagen: Der bekannte „Hänschen“-Spruch stimmt nicht. Für lebenslanges Lernen ist man nie zu alt. Das bedeutet auch nicht ausschließlich formales Lernen wie in der Schule oder Weiterbildungsseminaren. Es geht auch sehr stark um das alltägliche Lernen (informelles Lernen), wenn wir unseren Alltag bewältigen (z. B. bei der Hausrenovierung).

Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

- » In Verbindung mit Lernen gehen wir vom klassischen Schulbank-Drücken und Pauken aus
- » Jedoch werden 80% der Kompetenzen durch informelles Lernen (beim täglichen Tun) erworben.
- » Das heißt wir lernen immer und stetig und passen uns wieder neuen Gegebenheiten an.

Vermittlungsmethode:

Visualisierung und Text. Ergänzend Einzelübung mit Gruppendiskussion (Leitfrage „Wann haben Sie zuletzt gelernt?“).

16. Plakatstele „Morgen lernen“

Hauptaussagen: Auch mit 45 oder 50 ist das Arbeitsleben noch lang. Zu lange, um nicht mehr zu lernen und zu wachsen. Daher sollten diese Lernmöglichkeiten nicht mit einer Altersgrenze versehen werden. Beispiel: Die Großmutter lernt die Bedienung des Smartphones von ihrem Enkel etc. Es ist wichtig, beim Lernen am Ball zu bleiben und so Lebensqualität und Arbeitsfähigkeit zu sichern.

Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Wenn Betriebe beschließen, dass Menschen ab 50 Jahren nicht mehr in die Weiterbildung gehen sollen, erleiden diese eine starke Einbuße von Lebensqualität. Der Zeitraum bis zum Ruhestand ist viel zu lange (15-20 Jahre), als dass dies zu akzeptieren wäre. Zugleich sollte man sich selber nicht vom Lernprozess abkoppeln, man lernt auch für sich selbst.

Vermittlungsmethode:

Visualisierung und Text.



Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans später

Ja! Wir lernen immer – ob bewusst oder unbewusst.

Wussten Sie, dass wir bis zu 80 % unserer Kompetenzen außerhalb von formalen Bildungsaktivitäten wie z.B. Schulungen erwerben – also einfach beim Tun? (Quelle: Arnold 2013, S. 9-11)

Was heißt das für mich?
Die (un-)beliebtesten Schlagworte „Lebenslanges Lernen“ oder „Lernen im Lebenslauf“ bedeuten nicht automatisch, dass wir ständig die Schulbank drücken müssen.
Neugierde am Ausprobieren neuer Tätigkeitsfelder und Gelegenheiten zum Üben sind unter anderem die Basis um zu lernen und das Erlernte nicht zu vergessen.

Wir lernen jeden Tag dazu, sei es bei...

- einem Skikurs im Winterurlaub
- der Planung und Umsetzung eines Hausbaus
- der Erziehung unserer Kinder
- dem Lesen der Tageszeitung
- einem Austausch mit Kollegen

Wir lernen also am besten, wenn...

- wir Spaß dabei haben
- wir Gelegenheit zum Probieren bekommen
- wir ein Erfahrungswissen anknüpfen können
- das zu Erlernende für uns interessant ist

Logos: ESF, Europäische Union, weiter bilden, SOWESTMETALL

»» Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans später

Ja! Wir lernen immer – ob bewusst oder unbewusst.

Wussten Sie, dass wir bis zu 80 % unserer Kompetenzen außerhalb von formalen Bildungsaktivitäten wie z.B. Schulungen erwerben – also einfach beim Tun? (Quelle: Arnold 2013, S. 9-11)

Was heißt das für mich?

Die (un-)beliebtesten Schlagworte „Lebenslanges Lernen“ oder „Lernen im Lebenslauf“ bedeuten nicht automatisch, dass wir ständig die Schulbank drücken müssen.
Neugierde am Ausprobieren neuer Tätigkeitsfelder und Gelegenheiten zum Üben sind unter anderem die Basis um zu lernen und das Erlernte nicht zu vergessen.

Wir lernen jeden Tag dazu, sei es bei...

- einem Skikurs im Winterurlaub
- der Planung und Umsetzung eines Hausbaus
- der Erziehung unserer Kinder
- dem Lesen der Tageszeitung
- einem Austausch mit Kollegen

Wir lernen also am besten, wenn...

- wir Spaß dabei haben
- wir Gelegenheit zum Probieren bekommen
- wir ein Erfahrungswissen anknüpfen können
- das zu Erlernende für uns interessant ist



Und was lernen wir morgen?

Mit 45 Jahren liegen im Schnitt noch 16,1 Berufsjahre vor uns – viel Zeit um weiter zu wachsen.

Von Kindesbeinen an lernen wir immer wieder Neues. Wir entwickeln uns Tag für Tag weiter und werden so zu dem Menschen, der wir heute sind.

Wenn wir zurückblicken auf alles, was wir bisher gelernt und erreicht haben, können wir stolz sein. Blicken wir nach vorne, dann bleibt uns viel Zeit, unseren Weg weiterzugehen.

Wir sollten sie aktiv nutzen und unserer Zukunft die Chance geben, genauso spannend zu werden wie unser Vergangenheit.

Quelle: www.lernen-bedeutet-leben.de/ie-initiative

Logos: ESF, Europäische Union, weiter bilden, SOWESTMETALL

»» Und was lernen wir morgen?

Mit 45 Jahren liegen im Schnitt noch 16,1 Berufsjahre vor uns – viel Zeit um weiter zu wachsen.

Von Kindesbeinen an lernen wir immer wieder Neues. Wir entwickeln uns Tag für Tag weiter und werden so zu dem Menschen, der wir heute sind.

Wenn wir zurückblicken auf alles, was wir bisher gelernt und erreicht haben, können wir stolz sein. Blicken wir nach vorne, dann bleibt uns viel Zeit, unseren Weg weiterzugehen.

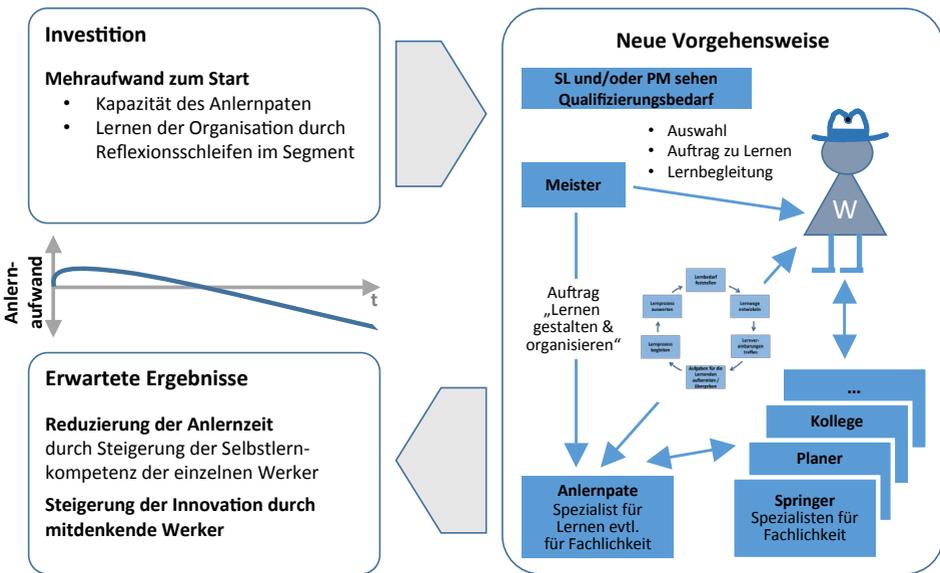
Wir sollten sie aktiv nutzen und unserer Zukunft die Chance geben, genauso spannend zu werden wie unsere Vergangenheit.

Berufliche Qualifizierung ist eine Chance ...

- ... weil sie unseren Lebensweg bereichert.
- ... weil sie uns persönlichen [...] Antrieb gibt.
- ... weil sie uns neue Facetten unseres Berufes zeigt.
- ... weil wir durch sie zusätzliche Qualifikationen erlangen.
- ... weil wir auf unsere langjährige Berufserfahrung aufbauen können.

17. Pinnwand „Anlernpatenprogramm“

Hauptaussagen: Der Anlernprozess war bei HEIDELBERG bis 2014 nicht systematisch geregelt, aber es kam zunehmend zu vermehrten Anlernaktionen und dabei hohen Anlernzeiten, zum Beispiel bei Job-Rotationen. Daher wollte man hochwertiges nachhaltiges Anlernen durch methodisch geschulte Anlernpaten als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren erreichen. Die Vorgehensweise beinhaltet die Benennung und Schulung von Anlernpaten für jeden Meisterbereich. Die Anlernpaten sind dabei sozial, fachlich und methodisch kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Grundsatz ist, dass Lernprozesse angestoßen werden, die den Lernenden in eigener Verantwortung lassen.



Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Anlernpaten sind fachlich und methodisch kompetente Beschäftigte, die über notwendige soziale und personelle Kompetenzen verfügen. Sie gestalten Lernprozesse, die den Lernenden in der eigenen Verantwortung lassen. Sie führen Reflexionsschleifen zur Lernsicherung durch. Sie sind Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für den Lernenden.

Vermittlungsmethode:

Visualisierung und Text.

18. Interaktion „HELPS – Werkerinformationssystem“

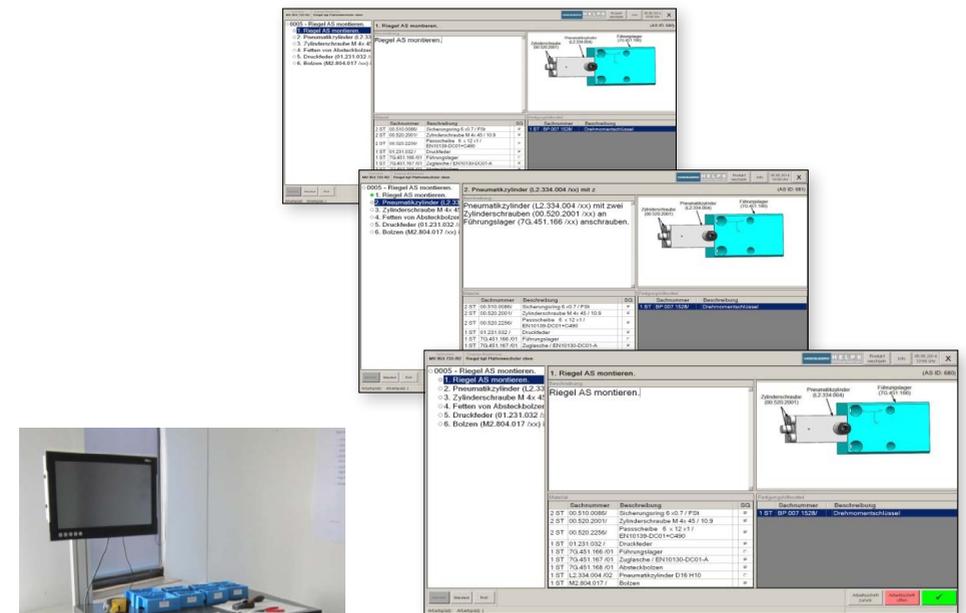
Hauptaussagen: Das Werkerinformationssystem dient der elektronischen Visualisierung von Arbeitsplänen und Aufbauanweisungen. Es bietet eine strukturierte Darstellung mit Fortschrittsanzeige und beinhaltet zudem ergänzende Informationen durch Anzeige von Bildern oder Grafiken, Stücklisten- und Werkzeuganzeige. Das WIS ist intuitiv zu bedienen und ermöglicht so die einfache Dateneingabe und Pflege der Daten direkt im Programmfenster. Die Arbeitsanweisung kann über mehrere Arbeitsplätze erfolgen (Prozesskette).

Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Jede Besucherin und jeder Besucher hat die Möglichkeit das Werkerinformationssystem zu nutzen. Ein fertiges Bauteil liegt aus. Daneben kann durch die visuelle Darstellung am Monitor das fertige Bauteil nachgebaut werden.

Vermittlungsmethode:

Aktives Ausprobieren und Interaktion am Informationssystem und mit einem Bausatz.



Arbeit

19. Plakatstele „Spiel mit dem Feuer“

Hauptaussagen: Arbeit birgt Gesundheitsrisiken, zugleich sind Menschen ohne geregelte Arbeit meist weniger gesund als Arbeitende. Doch ist in der Arbeitswelt darauf zu achten, dass Fehlbeanspruchungen die Gesundheit gefährden. Ergonomie bedeutet, dass Technik, Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung aber auch das menschliche Verhalten am Arbeitsplatz so geregelt sind, dass möglichst wenige Gesundheitsgefährdungen auftreten.

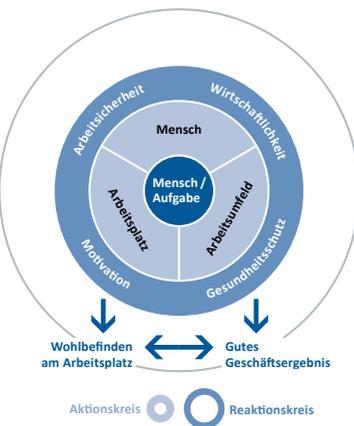
Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Wenn die Arbeitsbedingungen an den Menschen angepasst sind, dann ist Arbeit kein Spiel mit dem Feuer. Leitfragen:

- » Ist Arbeit ein Spiel mit dem Feuer? Also für die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit gefährlich?
- » Warum sind Menschen ohne geregelte Arbeit gesundheitlich schlechter gestellt als jene, die arbeiten?
- » Durch eine Optimierung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmittel wird die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten erhalten und gefördert. Die ergonomische Arbeitsgestaltung zielt darauf ab, die Arbeit an die individuellen Fähigkeiten und Eigenschaften des Menschen anzupassen. Das heißt: der Mensch steht im Mittelpunkt

Vermittlungsmethode:

Visualisierung und Text. Ergänzend Gruppendiskussion.



» Arbeit – ein Spiel mit dem Feuer?

Effizientes und fehlerfreies Arbeiten sowie der Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit schließen sich nicht aus.

Ergonomie setzt sich aus den griechischen Wörtern „ergon“ (Arbeit) und „nomos“ (Gesetz, Regel) zusammen.

Die ergonomische Arbeitsgestaltung hat zum Ziel, die Arbeit an die individuellen Fähigkeiten und Eigenschaften des Menschen anzupassen. Dies geschieht durch die Optimierung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmittel, wodurch bessere Bedingungen für den Arbeitenden geschaffen werden.

Schlechte Arbeitsplatzbedingungen wie z.B. unzureichende räumliche Bedingungen, Lärm- und Schadstoffbelastungen, schlechte Lichtverhältnisse oder das Fehlen geeigneter bzw. notwendiger Arbeits- und Betriebsmittel können nicht nur zu arbeitsbedingten, sondern gleichermaßen zu psychisch bedingten Problemen führen.

Durch eine ergonomisch gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung wird die allgemeine physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten erhalten und gefördert sowie das Leistungsverhalten positiv beeinflusst.

Bevor die ergonomischen Bedingungen am Arbeitsplatz verbessert werden können, sind beeinflussende Faktoren der Interaktionen von Mensch, Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel bei der Arbeitstausführung zu analysieren. Durch eine zeitliche und häufigkeitsmäßige Quantifizierung der verschiedenen Faktoren lässt sich herausfinden, welche Bewegungsabläufe, körperliche Haltungen und äußere Einflüsse besonders häufig auftreten und eine Belastung darstellen können.

20. Pinnwände „Mensch“

Hauptaussagen: Der Mensch steht im Mittelpunkt. Dabei führen jedoch gleiche Bedingungen nicht bei allen zu gleichen Beanspruchungen oder Beschwerden.

Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Gemeinsam wird die Leitfrage „Unter welchen physischen und psychischen Belastungen kann man arbeiten?“ besprochen. Freiwillige führen anschließend die Interaktion „Tragen“ durch (Kiste heben, tragen, absetzen). Und schließlich gemeinsam anhand des „Heben“-Plakats und der betrieblichen Beispiele richtiges Verhalten, aber auch den Bezug zum Privatleben besprechen.

Vermittlungsmethode:

Visualisierung, Fotobeispiele und Text. Gemeinsame Interaktion und Gruppendiskussion.

» Mensch: Physische Belastungen

Das ganze Leben stellt vielfältige Anforderungen an unseren Körper, wie z.B. das Aufrechterhalten der Lebensfunktionen (Atmung, Herzschlag, Verdauung usw.).

Physische Belastungen:

Körperliche Arbeit belastet uns zusätzlich. Die Auswirkung der Arbeitsbelastungen auf den Menschen nennt man *Beanspruchung*. Die Größe der Beanspruchung hängt von der Belastungshöhe sowie von den individuellen Leistungsvoraussetzungen des Menschen ab.

Wenn es gelingt, Über- als auch Unterbeanspruchung zu vermeiden, dann sind wesentliche Zielsetzungen der Ergonomie erreicht.

» Mensch: Physische Belastungen

Physische Belastungen wie z.B. Stress zählen heute zu den dominierenden Arbeitsbelastungen.

Psychische Belastungen:

Die Norm DIN EN ISO 10075-1 definiert psychische Belastungen als die von außen auf die Psyche einwirkenden Faktoren. Diese ergeben sich aus den Arbeitsbedingungen, beispielsweise:

- Umfang der Tätigkeit
- der Arbeitsumgebung (z. B. Lärm)
- der Arbeitsorganisation (z. B. Arbeitszeit)
- den sozialen Komponenten (z. B. Betriebsklima)
- den Arbeitsmitteln (z. B. Maschinen)

Die individuellen Auswirkungen sind nicht ausschließlich auf die Stärke und Dauer der Belastung/ Beanspruchung zurückzuführen, sondern hängen auch von individuellen Faktoren wie körperlicher und seelischer Verfasstheit des Menschen ab.

21. Pinnwände „Arbeitsumgebung“

Hauptaussagen: Die Arbeitsumgebung hat Einfluss auf das menschliche Wohlbefinden, die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit. Die Gefährdungsbeurteilung erfasst körperliche und psychische Belastungen, es geht hierbei um eine: Analyse der Umgebungseinflüsse und Arbeitsbedingungen. Dies ist so verbindlich im Arbeitsschutzgesetz vorgeschrieben.

Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Interaktion „Hören“ durchführen (CD abspielen). Hinweis: wichtiger Schutz auch im Privaten (Gehör, Rücken). Betriebliche Beispiele besprechen.

- » Jeder Besucher hört ein klassisches Musikstück
- » Der erste Teil ist normal zu hören
- » Der zweite Teil simuliert einen Gehörschaden
- » Ziel ist es durch dieses Hörbeispiel die Auswirkungen von Gehörschäden aufzuzeigen und zu sensibilisieren. Hierbei möchte man ebenfalls darauf aufmerksam machen, dass man sowohl im Berufsleben, sowie im Privatleben auf sein Gehör Acht geben sollte.

Vermittlungsmethode:

Visualisierung , Hörprobe auf CD, Besprechung von Fotobeispielen und Text.

22. Pinnwände „Arbeitsplatz“

Hauptaussagen: Die ergonomische Arbeitsgestaltung am Arbeitsplatz erhält und fördert die Arbeitsfähigkeit.

Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Besprechung von betrieblichen Beispielen anhand von Fotos.

Vermittlungsmethode:

Visualisierung, Fotobeispiele und Text. Gemeinsame Interaktion und Gruppendiskussion.



WANDEL GESTALTEN HEIDELBERG

» Arbeitsumfeld: Arbeitsschutz Gefährdungsbeurteilung

Die Gefährdungsbeurteilung als Werkzeug zur Analyse von Umgebungseinflüssen und von Arbeitsbedingungen.

Sieben Handlungsschritte
Ein systematisches Vorgehen zeigt Gefährdungen und Belastungen auf. Frühzeitiges Erkennen beugt Störungen im Betrieb und im Arbeitsablauf vor.

Handlungsbedarf ja oder nein?
Wird bei der Gefährdungsermittlung eine Gefährdung festgestellt, besteht grundsätzlich ein Gesundheitsrisiko. Die Frage ist nur: Wie hoch ist dieses Risiko und besteht Handlungsbedarf? Jede festgestellte Gefährdung ist daher einer Risikobeurteilung zu unterziehen.

UNIVERSITÄT DUISBURG ESF EUROPÄISCHE UNION LEHRSTUHL FÜR WEITERBILDUNG



WANDEL GESTALTEN HEIDELBERG

» Arbeitsplatz: Arbeitsmittel und Maschinen

Ergonomisch richtig gestaltete Arbeitsplätze, Arbeitsmittel und Maschinen zeichnen sich vor allem durch die nachfolgenden Kriterien aus.

Kriterien für einen ergonomischen Arbeitsplatz:

- Befreiheit, um natürliche Körperhaltung und die nötige Bewegungsfreiheit zu fördern
- Sie können alle nötigen Anzeigen, Schalter und Bedienteile aus Ihrer normalen Position heraus erkennen und betätigen
- Die Arbeitshöhe lässt sich an Ihre Körpergröße anpassen
- Die Griffe und Bedienteile sind so geformt, dass die Bedienung erleichtert wird
- Die Maschine gibt keine Emissionen in schädlichem oder lästigen Ausmaß ab, z.B. Schwingungen, Lärm, Schadstoffe, usw.

Quelle: BGT/EM – Broschüre „Ergonomische Gestaltung von Montagearbeitsplätzen“

UNIVERSITÄT DUISBURG ESF EUROPÄISCHE UNION LEHRSTUHL FÜR WEITERBILDUNG

Führung und Zusammenarbeit

23. Plakatstele „Bewegtes Fahrwasser“

Hauptaussagen: Die Säule „Führung und Zusammenarbeit“ ist ein großer Hebel zur Gestaltung der Arbeitsfähigkeit. Die Zukunftsfähigkeit von Betrieben hängt wesentlich ab von der Profitabilität, der Verantwortungsübernahme für die eigenen Aufgaben und Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Gerade in der schwierigen ökonomischen oder strukturellen Situationen gilt es, diese Werte bewusst zu gestalten.

Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

- » Haus der Arbeitsfähigkeit: besondere Rolle der Führungskraft bei Arbeitsbedingungen und bei der Teamkultur
- » Moderationsübung in einem Spannungsfeld, um zwischen zwei Zielen einen Weg zu finden
- » Interaktion „Spannungsfeld“: Gruppenübung und Themensammlung:
 - (1) Was läuft gut (was trägt uns, worauf sind wir stolz)?
 - (2) Wo sind Klippen, Gefahrenstellen (bei uns im Bereich – nicht Top-Ebene)?

Vermittlungsmethode:

Visualisierung und Text. Gruppendiskussion und gemeinsame Themensammlung.

24. Plakatstele „Treiben lassen“

Hauptaussagen: Eine Unternehmenskultur bestimmt die Leitwerte des gegenseitigen Miteinanders in Betrieben und Unternehmen. Diese hat großen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit des Einzelnen aber auch des gesamten Betriebs. Hierfür gemeinsam Verantwortung übernehmen, die Zusammenarbeit stärken und das Team sollte wertschätzend miteinander umgehen.

Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin hat jeweils drei Klebepunkte zur Verfügung, um sich für seine individuell wichtigsten Punkte bezüglich „Guter Führung“ und „Guter Zusammenarbeit“ zu entscheiden (Themenplakat zum Punkten hängt neben der Stele).

Gute Führung heißt:

- + Orientierung geben: Sinn und Hintergründe erläutern
- + Veränderungen mit den Mitarbeitern umsetzen
- + Rückmeldungen geben und einholen
- + Gespräche auf Augenhöhe führen
- + Ziele vereinbaren und nachhalten
- + Mitarbeiter fördern, ihre Weiterentwicklung fördern
- + Vorbild sein

Gute Zusammenarbeit heißt:

- + Kollegen unterstützen statt nur auf die eigene Arbeit achten
- + unterschiedliche Meinungen und Arbeitsweisen stehen lassen
- + Probleme ansprechen und gemeinsame Lösungen suchen
- + das gemeinsame Optimum suchen statt Bereichsdenken
- + Rückmeldung auch an Kollegen geben und einholen
- + die unterschiedlichen Fähigkeiten der Kollegen kennen
- + positives Arbeitsklima unterstützen

Vermittlungsmethode:

Visualisierung und Text. Gemeinsame Interaktion und Gruppendiskussion.



» Durch bewegtes Fahrwasser

... mit einer erfahrenen Mannschaft

Herausforderungen durch den Markt

- Extreme Marktschwankungen
- Häufige Änderungen der Aufträge
- Wettbewerbsdruck
- Finanzmarkt

Demografie ist keine Krankheit

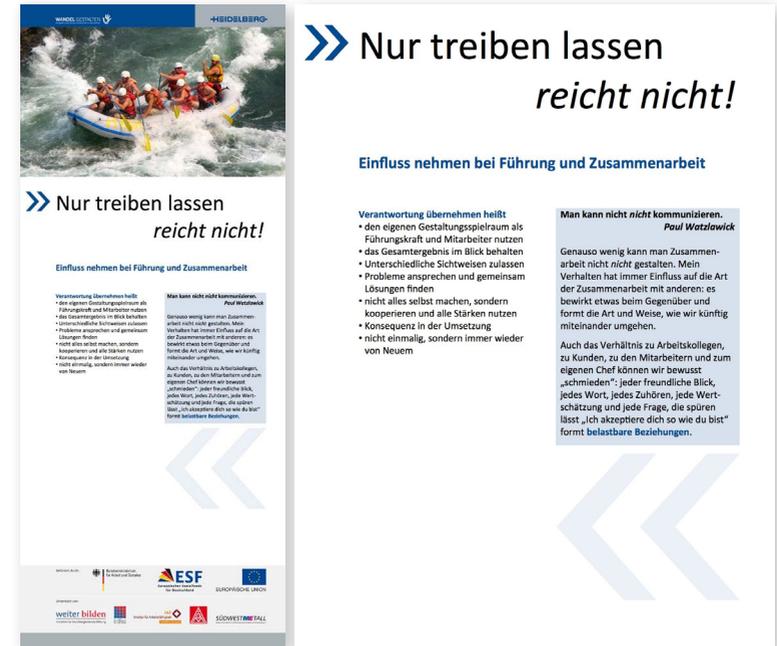
Manchmal überleben wir's, als ob man mit 50 die Weiche zum Abstellgleis stellen müsste! Wie viele fangen gerade in der „Nach-Kinder-Phase“ ein neues Hobby an, lernen neue Freunde kennen, werden als „Alte“ in einem Alter von 20 Jahren mit dem Alter in den 40 Jahren nicht mehr in der gleichen Rolle gesehen? Wie viele von uns haben schon mal einen „Nach-Kinder-Partner“ gefunden? Wie viele von uns haben schon mal einen „Nach-Kinder-Partner“ gefunden? Wie viele von uns haben schon mal einen „Nach-Kinder-Partner“ gefunden?

Auswirkungen auf die Heidelberger Druckmaschinen AG

- Stark schwankende Auslastung
- Gleichzeitig geringe Auslastung eines Bereiches und hoher Auftragseingang bei anderen
- Auftragsänderungen im laufenden Produktionsprozess
- Zielkonflikte

Anforderungen

- Persönliche Verantwortung
- Kooperation und Zusammenarbeit
- Profitabilität



» Nur treiben lassen reicht nicht!

Einfluss nehmen bei Führung und Zusammenarbeit

Verantwortung übernehmen heißt

- den eigenen Gestaltungsspielraum als Führungskraft und Mitarbeiter nutzen
- das Gesamtergebnis im Blick behalten
- Unterschiedliche Sichtweisen zulassen
- Probleme ansprechen und gemeinsam Lösungen finden
- nicht alles selbst machen, sondern kooperieren und alle Stärken nutzen
- Konsequenz in der Umsetzung
- nicht einmalig, sondern immer wieder von Neuem

Man kann nicht nicht kommunizieren.

Genauso wenig kann man Zusammenarbeiten nicht nicht gestalten. Mein Verhalten hat immer Einfluss auf die Art der Zusammenarbeit mit anderen: es bewirkt etwas beim Gegenüber und formt die Art und Weise, wie wir künftig miteinander umgehen.

Auch das Verhältnis zu Arbeitskollegen, zu Kunden, zu den Mitarbeitern und zum eigenen Chef können wir bewusst „schmieden“: jeder freundliche Blick, jedes Wort, jedes Zuhören, jede Wertschätzung und jede Frage, die einen Blick „ich akzeptiere dich so wie du bist“ formt belastbare Beziehungen.

25. Plakatstele „Wie umsetzen?“

Hauptaussagen: Um Dinge umzusetzen, sollte man auch Vorbild sein: es ist besser bei sich selbst anfangen, bevor man von der Kollegin, vom Kollegen, Chef oder Vorstand Aktionen erwartet. Zudem lassen sich bestehende Instrumente nutzen: MitarbeiterInnengespräch, Gruppengespräch, Abteilungssensor etc.

Vermittlungsziel und Moderationshinweise:

Interaktion „Kisten stapeln“ durchführen:

- » Testen Teamfähigkeit (Interaktion Kisten)
- » Interpretation danach:
- » Was für Gesundheit getan
- » Neues gelernt
- » Spielerisch gesehen, wer Verantwortung/Führung übernimmt
- » Spontaner Umgang mit Stress.

Vermittlungsmethode:

Visualisierung , Text und eine Gruppenübung, anschließend gemeinsame Interpretation.





» Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans *später*

Ja! Wir lernen immer – ob bewusst oder unbewusst.

Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans *später*

Ja! Wir lernen immer – ob bewusst oder unbewusst.

Was heißt das für mich?

Was lernen wir aus dem, wenn...

Wir lernen jeden Tag dazu, weil es bei...

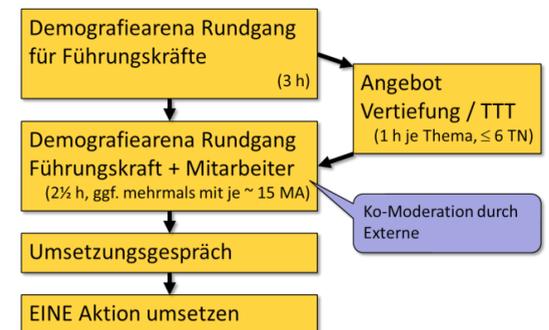
Wir lernen also am besten, wenn...



» 4. Gestaltung: Umsetzung nach dem Rundgang

Die Rundgänge durch die Demografie-Arena waren prinzipiell so gestaltet, dass jede Gruppe mit seiner unmittelbaren Führungskraft (z. B. Meister) den Rundgang bestreitet. Die Moderation erfolgt in Ko-Moderation mit den Projekt-Trainerinnen und Trainern von den Instituten INIFES und IAF. Nun sollen die Beschäftigtengruppen aber nicht nur den Rundgang möglichst aktiv bestreiten, sondern auch gleichzeitig die Umsetzung von Interventionen im jeweiligen Arbeitsbereich bedenken. Hierzu dient auch das begleitende Arbeitsheft zur Demografie-Arena, in dem die Rundgangteilnehmenden zusammenfassende Informationen zur Arena aber auch etliche Möglichkeiten für Notizen mit Arbeitsfragen und Kurzchecks vorfinden können.

Diese Notizen und Diskussionsergebnisse dienen der Reflexion der eigenen Umsetzungsmöglichkeiten zur Förderung und Stärkung der persönlichen Arbeitsfähigkeit. Doch sollen auch Ideen, Ansätze und Umsetzungsmöglichkeiten für den eigenen Arbeitsbereich angedacht werden. Entsprechende Fragestellungen sind im begleitenden Arbeitsheft enthalten.



Ein Moderationsleitfaden unterstützt die Führungskräfte in einem Gruppengespräch oder eine ähnlichen Sitzung, eine Aktion im Team zu identifizieren und zu beschließen. Der Ablauf erfolgt nach einem einheitlichen Grundschema:

MODERATIONSLEITFADEN UMSETZUNGSGESPRÄCH

Ziel des Umsetzungsgesprächs

Nach dem Rundgang in der Arena hat jede Beschäftigtengruppe die Aufgabe, EINE Aktion zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit in ihrem Bereich festzulegen.

Vorbereitung

- » Termin festlegen
- » Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen vorher die Fragen im Arbeitsheft beantworten (Selbstchecks sind freiwillig!); Arbeitshefte sind zum Umsetzungsgespräch mitzubringen!
- » Wenn Flipcharts aus dem Arenabesuch mitgebracht wurden, diese aufhängen.
- » 6 Flipchart-Seiten beschriften mit diesen Überschriften:

Veränderungen bei uns

Gesundheit

Qualifizierung

Führung und Zusammenarbeit

Arbeitsbedingungen

Was setzen wir um?

Nachbereitung

- » Dokumentation der Ergebnisse (Fotos)
- » Flipchart „Was setzen wir um?“ für Folgetermine aufbewahren.
- » Darstellung der Aktionen an den „Wand der Taten“

Um die Wirkung der Rundgänge nach innen zu dokumentieren aber auch um Anstöße für Umsetzungsideen an andere Arbeitsbereiche zu geben, werden alle Umsetzungsbeispiele an der „Wand der Taten“ gesammelt und für alle Beschäftigten zugänglich ausgestellt.

Ablauf des Umsetzungsgesprächs

Zeit	Ziel	Inhalt/ Methoden
Start (5 min.)		
5'	Erinnerung an Rundgang und gemeinsame Verantwortung zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung • Was ist bei Ihnen besonders hängen geblieben? Haben Sie über manche Themen danach noch gesprochen? • Mitarbeiter schlagen die erste Seite des Arbeitshefts auf: Haus der Arbeitsfähigkeit in Erinnerung rufen.
Arbeitsphase (30 min.)		
5'	Situation des ständigen Wandels konkret machen.	<ul style="list-style-type: none"> • Moderator schlägt Flipchartseite „Veränderungen bei uns“ auf, • Mitarbeiter im Arbeitsheft die Dino-Seite. Die erwarteten Veränderungen aufschreiben, ggf. ergänzen.
5'	Mitarbeiter markieren ihre wichtigsten Vorschläge	<ul style="list-style-type: none"> • Moderator leitet über zu den Umsetzungsideen zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit. • „Sie haben mehrere Vorschläge aufgeschrieben. Machen Sie ein Ausrufezeichen an die beiden, die aus Ihrer Sicht am wichtigsten sind.“ (insgesamt 2, nicht 2 pro Handlungsfeld)
15'	Vorschläge der Mitarbeiter sammeln	<ul style="list-style-type: none"> • Weiter mit Flipchart „Gesundheit“ → Vorschläge aufschreiben, noch nicht diskutieren → Dann Flipchart sichtbar an die Wand hängen • Weiter mit Flipchart „Qualifizierung“ → Vorschläge aufschreiben, an die Wand hängen ... usw.
5'	Priorisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Maßnahme ist besonders wirksam zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit und auch gut umsetzbar? Priorisierung mit Klebepunkten oder Textmarkern (jeder kann 3 Punkte vergeben)
Festlegung (15 min.)		
15'	Festlegung einer Maßnahme zur Stärkung der Arbeitsfähigkeit; Klärung der Rollen bei der Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der Maßnahme mit meisten Punkten: Kontrollfrage: Ist die Maßnahme möglich und umsetzbar? Bei gemeinsamen JA: Beschluss zur Umsetzung. • Bei einem NEIN (nicht umsetzbar!): Auswahl der Maßnahme mit der zweithöchsten Punktzahl (wieder Kontrollfrage) • Die gewählte Maßnahme auf dem Flipchart aufschreiben. • Festlegen: <ul style="list-style-type: none"> » „Kümmerer“ aus dem Team, der gemeinsam mit dem Vorgesetzten für die Umsetzung sorgt. » Ggf. Umsetzungsteam festlegen » Ggf. Umsetzungsschritte festlegen » Woran sehen wir, ob die Maßnahme erfolgreich war? » Starttermin » Abschlusstermin
Abschluss und Ausblick		
10'	Sicherstellung der Umsetzung und Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Nächsten Termin zum Zwischenbericht zur Umsetzung festlegen • Mut machen, dass auch jeder einzelne für sich EINE Sache anpackt. Das Haus der Arbeitsfähigkeit mit den Ampeln im hinteren Teil des Arbeitshefts kann dazu helfen.

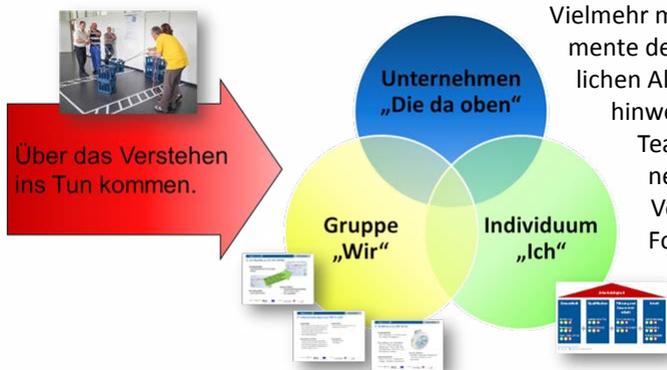
» 5. STÄRKUNG DER ARBEITSFÄHIGKEIT –

WIR BLEIBEN AM BALL

Insgesamt 40 Teams wurden bereits für deren vorbildliche Umsetzungsaktionen durch den „Wandel gestalten“-Ball ausgezeichnet. Die verantwortlichen Bereichsleiter haben die Preise mit Freude entgegengenommen.

Doch mit den persönlichen oder teambezogenen Umsetzungsaktionen alleine ist es nicht getan. Denn ein nachhaltiger Prozess entsteht erst dann, wenn alle wesentlichen betrieblichen Handlungsebenen den Prozess ernsthaft weiterverfolgen. Von einem Automatismus, dass durch die Aufklärung und Sensibilisierung Einzelner durch die Arenarundgänge eine breite betriebliche Bewegung „Stärkung der Arbeitsfähigkeit“ hervorgeht, kann man aber nicht ausgehen. Dafür sind die Alltagsmechanismen der Arbeitswelt zu stark und mächtig.

Vielmehr muss es gelingen die Elemente des Prozesses im betrieblichen Alltag über alle Ebenen hinweg zu verankern. Auf der Team- und Individualebene sollte vor allem die Verhaltensänderung im Fokus sein, während die Managementebene hauptsächlich die Verhältnisebene beachten sollte.



Daher wurden am Projektende nochmals alle höheren Führungskräfte auf den Prozess eingeschworen. Im Dezember 2014 waren deutlich über 2.000 Beschäftigte von HEIDELBERG im Arena-Prozess. Inzwischen haben ca. 170 Gruppen und fast 200 Führungskräfte die „Grundlagenqualifikation Arena“ durchschritten. Weitere bis zu 1.000 Beschäftigte sollen bis Frühjahr 2015 folgen. In einer Veranstaltung zur Zwischenbilanz greifen viele Verantwortliche bei HEIDELBERG den „Ball auf“ und tragen den Prozess weiter. Erfreulich ist auch die gute Rückmeldung der Beschäftigten: Über 80 Prozent bewerteten den Arena-Besuch als „gut“ oder „sehr gut“.

Frage					
Gesamteindruck	19	24	174	674	272
Gesamteindruck	2%	2%	15%	58%	23%
interessante Anregungen	15	47	261	650	180
interessante Anregungen	1%	4%	23%	56%	16%

Und dabei wird es auch nicht bleiben: Ein Ideenheft der Heidelberger Multiplikatoren, eine Empfehlungsliste für die betrieblichen Fachbereiche und weiteres Unterstützungs- und Beratungsangebot soll die vielen Teams in den Fachbereichen dabei unterstützen „arbeitsfähig“ und „am Ball“ zu bleiben.

Betriebliche Empfehlungen zur Nachhaltigkeit:

- » Jährlichen Arbeitsfähigkeits-Check verbindlich festlegen (auf Team- und Leitungsebene) und in der Balanced Scorecard hinterlegen
- » Umsetzungsaktion(en) nachhalten und in der Wirkung kontrollieren
- » Umsetzungsaktionen der Teams veröffentlichen
- » Bewusstseinsbildung als Startpunkt und Unterstützung des Prozesses
- » Verankerung in den Produktionssystemen
- » Arbeitsfähigkeit und Mittelfristperspektive ins Mitarbeitergespräch einbinden

Wollen auch Sie wie HEIDELBERG beim Demografie-Thema am Ball bleiben?

Gerne begleiten wir Sie bei diesem Prozess!

Kontaktieren Sie uns:

INIFES gGmbH
Dr. Ralph Conrads,
conrads@inifes.de

IAF GmbH
Marianne Giesert,
marianne.giesert@arbeitsfaehig.com

WANDEL GESTALTEN

Demografie, Qualifizierung und Gesundheit im Maschinenbau



Kontakte

INIFES Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie gGmbH

Dr. Ralph Conrads
Haldenweg 23, 86391 Stadtbergen
Tel. +49 (0)821 24369418
conrads@inifes.de

IAF Institut für Arbeitsfähigkeit GmbH – Giesert, Liebrich, Reuter

Marianne Giesert
Fischtorplatz 23, 55116 Mainz
Tel. +49 (0)6131 6039840
marianne.giesert@arbeitsfaehig.com

HEIDELBERGER DRUCKMASCHINEN AG

Jochen Ludwig
Organizational & Personnel Development HR-OD
Gutenbergstraße 19, 69168 Wiesloch
Tel. +49 (0) 6222 82-2714
jochen.ludwig@heidelberg.com

Impressum

Autorinnen und Autoren Dr. Ralph Conrads, Marianne Giesert, Jochen Ludwig,
Dr. Anja Liebrich, Tobias Reuter

Fotos und Illustrationen Privat und fotolia.com

Förderung Das Projekt „weiter bilden“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Herausgeber INIFES Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie gGmbH
Haldenweg 23, 86391 Stadtbergen
Tel. +49 (0)821 243694-0, www.inifes.de

Stadtbergen, Dezember 2014

Unterstützt von:



SÜDWESTMETALL
Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.