

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative VERWALTUNG“, Ausgabe 7-8/2014. Weitere Infos unter:
iV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worpswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com,
Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2014 Springer Gabler/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Demographische Auswirkungen im Kollektiv meistern

Sensibilisierung der Beschäftigten für ihre Arbeitsfähigkeit und -umgebung

Aufgrund der demographischen Entwicklung und einem damit verbundenen Fachkräftemangel werden gerade die älteren Beschäftigten künftig nicht nur wegen ihrer Erfahrung benötigt. Es gilt die Arbeitsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden bis zum Renteneintritt möglichst gut zu erhalten. Dazu bedarf es einiger Rahmenfaktoren, die auch im öffentlichen Sektor nicht vernachlässigt werden können. Der Schlüssel liegt in einem mitarbeiterorientierten Veränderungsmanagement.



Patricia Sigg
ist Geschäftsführerin der
Arbeit in Bewegung GmbH
in Karlsruhe

Zunehmender Fachkräftemangel, steigende Arbeits- und Leistungsverdichtung, eine alternde Gesellschaft mit anderen Anforderungen an die Dienstleistungen von staatlichen und kommunalen Verwaltungen und zugleich älter werdende Belegschaften – der demographische Wandel stellt Bund, Länder und Kommunen vor komplexe Herausforderungen. Neben einer zukunftsfähigen Organisation und Finanzierung von Verwaltungen werden vor allem zeitgemäße Lösungen für das Personalmanagement notwendig. So gilt es vor dem Hintergrund zunehmend psychisch belasteter, erkrankter oder ganz ausfallender Mitarbeiter Lösungen zu finden, die es ermöglichen, die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten dauerhaft zu erhalten und zu fördern.

Ein erfolgversprechender Weg geht über die Sensibilisierung von Beschäftigten für ihre eigene Arbeitsfähigkeit und die aktive Auseinandersetzung mit den Faktoren, die diese beeinflussen. Aktuelles Beispiel dafür ist ein Projekt zur Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels inner-

halb eines Krankenhauses, dem ein demographieorientiertes Veränderungsmanagement zugrunde liegt. Unsere Personal- und Organisationsentwickler begleiten das Veränderungsprojekt. Das Besondere daran: Beschäftigte aus allen Hierarchieebenen entwickeln, erproben und evaluieren neue Modelle und Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen für ein dauerhaft gesundes Arbeiten.

Erfolgsfaktor: Von innen heraus erarbeitete Konzepte

Altersbezogene Personalentwicklungsinstrumente, lebenslanges Lernen, Tele- und Teilzeitarbeit, Gesundheitsförderung – eine ganze Reihe von Maßnahmen sind vielerorts fester Bestandteil modernen Personalmanagements. Angesichts der weiter zunehmenden psychischen Belastungen am Arbeitsplatz scheint es jedoch, dass es trotz vielfältiger Angebote Arbeitgebern kaum gelingt, einen Schlüssel für dauerhaft motivierte, gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter zu finden. Ein Grund dafür

ist, dass sich die Arbeitgeber meist auf punktuelle Einzelmaßnahmen beschränken, anstatt im Rahmen einer im Management verankerten motiv- und wertorientierten Philosophie und Strategie den komplexen Zusammenhängen des Strukturwandels ganzheitlich zu begegnen. Wer langfristig Erfolg haben will, muss Mitarbeiter und Führungskräfte für diese Thematik sensibilisieren und die gesamte Organisation zum bewussten Umgang mit den Veränderungen befähigen. Erst wenn ein Umdenken bei allen Beteiligten stattfindet, werden Veränderungsstrategien zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit auch von allen mitgetragen. Das erfordert ein wertorientiertes, integratives Gesamtkonzept, das von innen heraus erarbeitet und gelebt wird.

Einen pragmatischen Ansatz für eine wirksame Veränderungsstrategie liefert die Betrachtung der Arbeits(bewältigungs)fähigkeit nach J. Ilmarinen. Nach dem finnischen Forscher basiert Arbeitsfähigkeit zum einen auf den individuellen Voraussetzungen der Beschäftigten und zum anderen auf den organisatorischen Arbeitsanforderungen, die in enger Wechselwirkung stehen. Außerdem unterliegt sie den Veränderungsprozessen des Alters bzw. Alterns.

Analyse – Die Weichen zum Erfolg stellen

Für das Verwaltungsmanagement gilt es zunächst einmal, selbst ein klares Bild von den konkreten Faktoren zu gewinnen, die Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit der eigenen Organisation haben. Das kann mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung erreicht werden, etwa in der Kombination standardisierter Fragebogen, ergänzt durch qualitative Einzelinterviews. Ein erster Fragebogen dient dabei der Analyse der organisationalen Arbeitsbedingungen in Form von Stressfaktoren und Ressourcen in der Verwaltung aus Sicht der Beschäftigten. Weil Arbeitsbedingungen subjektiv wahrgenommen werden, betrachtet ein zweiter Fragebogen Persönlichkeitsmerkmale und individuelle Verhaltens- und Erlebensmuster.

Das Veränderungsprojekt im Krankenhaus, das wir zurzeit begleiten, hat eine solche Mitarbeiterbefragung in zwei von seinen Häusern durchgeführt, die sich strukturell unterscheiden. Das eine ist ein großes Krankenhaus, das in einem Stadtzentrum liegt, das andere ist ein kleines Krankenhaus im ländlichen Bereich. Die Auswertung der Fragebögen ergab in beiden Häusern ähnlichen Handlungsbedarf bei den organisatorischen Arbeitsbedingungen. Deutliche Unterschiede kamen jedoch bei den individuellen Bewältigungsmustern ans Tageslicht. Die Ergebnisse zeigen deutlich die Einflüsse von Standort und Standortbiographie, Alterspyramide und Klinikgröße und veranschaulichen die unterschiedlichen Arbeitsbewältigungsmuster in Abhängigkeit von Geschlecht und Alter der Befragten.

Multikomplexe Belastungsfaktoren

Die Mitarbeiterbefragung hilft dabei, Schlüsselbereiche zu identifizieren, in denen Belastungsfaktoren verstärkt wahrgenommen werden. Typische relevante Handlungsfelder sind hier immer wieder:

- das Führungskonzept
- die Personalentwicklung
- Arbeitsabläufe und Mitsprache
- Arbeits- und berufliches Selbstverständnis
- Eigenverantwortung für gesundes Arbeiten
- alters- und genderspezifische Arbeitszeitgestaltung
- alters- und genderspezifische Gesundheitsprävention

Die Analyse zeigt zugleich die Komplexität der Einflussfaktoren auf und verdeutlicht, dass zur langfristigen Erhaltung der Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern an Veränderungsprozessen in der gesamten Organisation gearbeitet werden muss. Zu den ausgewählten Handlungsfeldern gehören:

- **Generationenmanagement fördern:** Schaut man auf das Arbeits- und berufliche Selbstverständnis, zeigen sich regelmäßig Unterschiede in Wer-

tesystemen und Arbeitsauffassung von Alt und Jung, die Konfliktpotential wie Verausgabungsneigung, Distanz, Rückzug, fehlender Dialog, Unzufriedenheit mit Arbeitsbedingungen und Zusammenarbeit bergen. Dabei wird deutlich, dass das Wertesystem eine gesellschaftliche Herausforderung ist, die in alle anderen Handlungsfelder hineinspielt und unter dem Begriff „Generationenmanagement“ einer besonderen Aufmerksamkeit bedarf. Hier gilt es vor allem, Dialogräume in Form generationenübergreifender Aktivitäten zu schaffen (z. B. Tandembildungen in Teams), um gemeinsam klare Werte und Normen zu erarbeiten. Begleitende Workshops und Coachings zu Themen wie „Wie können Ältere von Jüngeren lernen und umgekehrt?“ oder „Wie können die Bedürfnisse altersgemischter Teams erkannt und Stärken genutzt werden?“ unterstützen diesen Prozess.

- **alters- und genderspezifische Gesundheitsprävention:** In vielen Fällen zeigt sich, dass der klassische Arbeitsschutz gut funktioniert, die Prävention psychischer Erkrankungen jedoch kaum thematisiert wird. Hier gilt es, das Thema psychische Belastungen zu enttabuisieren und das Arbeitsschutzkonzept in Hinblick auf die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit unter alters- und genderspezifischen Gesichtspunkten zu erweitern. So wird beispielsweise in den wenigsten Fällen gesehen, dass sich ältere Frauen zusätzlichen Belastungen durch das Klimakterium ausgesetzt sehen oder Belastungen auch aus dem Wiedereinstieg nach Familienzeit oder der Pflege eigener Angehöriger resultieren. Mögliche Bausteine sind spezifische Fortbildungen zur Gesundheitsprävention z. B. für Führungskräfte oder gezielt für ältere Mitarbeiter, die Überarbeitung der Ablauforganisation, eine aktive Arbeit von Gesundheitsbeauftragten in Abteilungen vor Ort und die engere Zusammenarbeit zwischen Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Betriebsmedizin.

■ **Führen mit Profil:** Die traditionell hierarchisch geprägten Strukturen und die besonderen Rahmenbedingungen wie die politische Kontrolle oder das Ressortprinzip erschweren die flexible Ausgestaltung von Führungskultur in der Verwaltung. Zudem werden Führungskräfte oft nur über die fachliche Qualifikation benannt, ohne

eine ausreichende Berücksichtigung notwendiger Sozialkompetenzen. Für die Nachwuchskräfteentwicklung heißt das, umso mehr auf die gezielte Ausbildung von motivorientierten Führungskompetenzen zu achten und Raum für Reflexion zu schaffen. Denn die Selbstreflexion der eigenen Motivstruktur und deren Auswirkung auf

das eigene Handeln und das Erkennen der individuellen Motivation und der Potentiale der Mitarbeiter sind ein wichtiger Schlüssel zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Um das gewünschte Verhalten der Führungskräfte zu etablieren, helfen die gemeinsame Erarbeitung von Führungsleitlinien und

Handlungsfeld	Aktivitäten	Ziele
Führungskonzept	<ul style="list-style-type: none"> – Führungskräftebildungsreihe – Trainingstage vor Ort und Coaching – Erkennen von eigenen und fremden Motivstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> – Implementierung von motivorientierter Führung – gesundheitsorientierte, gender- und alterssensible Führung – empathischer Dialog
Arbeits- und berufliches Selbstverständnis	<ul style="list-style-type: none"> – Dialogräume schaffen – Werte erlebbar machen 	<ul style="list-style-type: none"> – Wertekorridor festigen – wertschätzender Umgang – intrinsische Motivation – Orientierung für Vorbildfunktion durch Führungskräfte
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> – Job-Enlargement. Erweitern des Gestaltungsbereichs durch mehr Fachlichkeit – Anpassungsqualifizierung des Teams – Teamlernen – Potentialerfassung, Förderung Einzelner 	<ul style="list-style-type: none"> – flexible Einsatzmöglichkeiten entsprechend Lebensphasen und organisatorischem Bedarf – Arbeitsfähigkeit von Teams erhalten/erhöhen – Förderung vorhandener Potentiale und sinnvolle Zuordnung von Aufgaben
alters- und gender-spezifische Gesundheitsprävention	<ul style="list-style-type: none"> – Gesundheitsmentoren aus Kollegenkreis ausbilden – Zusammenwirken von Experten, Führungskräften und Mitarbeitern – Seminare zur Gesundheitsprävention 	<ul style="list-style-type: none"> – Achtsamkeit im täglichen Arbeitsverhalten kollegial verbessern – ganzheitlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz – Gesunderhaltung der Mitarbeiter bis zum Renteneintritt
Arbeitsabläufe/ Mitsprache/ Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> – interdisziplinärer Austausch – Kommunikationstraining – Fallbesprechungen 	<ul style="list-style-type: none"> – Team- und Systemdenken stärken – Dialog- und Konfliktfähigkeit – alters- und genderspezifische Aspekte einbeziehen
Eigenverantwortung für gesundes Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> – Sensibilisierung für physische und psychische Belastungen nach alters- und gendermedizinischen Aspekten 	<ul style="list-style-type: none"> – Selbstreflexion der beruflichen und privaten Einflussfaktoren und eigenen Bewältigungsmustern – Selbstführung, Bewältigungsstrategien kennen und anwenden

ein Führungstraining. Dieses sollte auch Themen wie die Vermittlung von Sinnhaftigkeit, Förderung von Vertrauen, Verteilung von Verantwortung, Respekt und Begeisterungsfähigkeit und insbesondere die Förderung von kollektivem Denken und Lernen im Team beinhalten.

Kompetenzen entwickeln – Lösungen der Belegschaft

Um einen hohen Grad der Identifikation mit den Ergebnissen zu erreichen, liegt der Schlüssel darin, jedes Handlungsfeld von einer interdisziplinären und multiprofessionellen Projektgruppe aufarbeiten zu lassen. Im Unterschied zur klassischen, überwiegend am Einzelnen ausgerichteten Personalentwicklung haben so Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen einer Verwaltung die Möglichkeit, neue Denkmodelle und konkrete Aktivitäten in Bezug auf die identifizierten Probleme von innen heraus zu entwickeln, zu erproben und zu evaluieren. Gemeinsam lernen die Akteure, Veränderungen anzunehmen und Lösungen für aktuelle Herausforderungen zu finden. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in allen Projekt-Phasen ist ein Schlüsselfaktor für ein Gelingen von Veränderungsprojekten. Als direkt Betroffene können sie wertvolle und konstruktive Impulse beitragen.

Die Auseinandersetzung im Team sensibilisiert die Beteiligten dabei für die eigene Work-Life-Balance und schafft gleichzeitig ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Belastungen eines jeden Einzelnen. Das so geförderte Vertrauen ist eine entscheidende Grundlage für den positiven und nachhaltigen Umgang mit Veränderungen. Dieser Vorgehensweise liegt der Salutogenese-Ansatz nach A. Antonovsky zugrunde. Er geht davon aus, dass Arbeitsfähigkeit wesentlich von drei Komponenten beeinflusst wird: Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit, Gestaltungsfreiraum und das Verstehen der Situation. Ob veränderte Anforderungen an die Mitarbeiterqualifikation, die Dezentralisierung von Verantwortung oder das verstärkte Zusam-

menarbeiten in Netzwerken und wechselnden Teams – der demographische Wandel wird neben der Altersstruktur der Belegschaft auch die Arbeitsorganisation verändern. Die entstehende Zuversicht und Motivation durch das kollektive Lernen und gemeinsame Ziele bildet eine fruchtbare Grundlage für die nachhaltige Stärkung der Arbeitsfähigkeit gesamter Teams.

Kollektives Lernen im operativen Tagesgeschäft

Um dauerhaften Erfolg zu ermöglichen, reichen jedoch „am runden Tisch“ – d. h. in ausgewählten Gruppen – erarbeitete Maßnahmen nicht aus. Denn für eine nachhaltige Veränderung müssen auf der operativen Ebene, also im täglichen Geschehen, alle Beteiligten lernen (können). Ganz praktisch bedeutet das eine Umsetzung in kompletten Abteilungen oder Verwaltungsbereichen als so genannte Lernwerkstätten. Hier werden die erarbeiteten Maßnahmen zur Verbesserung des Status quo in den jeweiligen Handlungsfeldern direkt im Arbeitsalltag auf ihre Praxistauglichkeit erprobt, verfeinert und weiterentwickelt, ohne dass „fertige Beschlüsse“ aufdiktiert werden (siehe Tabelle Seite 28).

In dieser Phase sorgt eine Begleitung durch externe Experten für die notwendige Unterstützung. Sie fördern insbesondere das kollektive Denken und Lernen im Team, um die Stärken und das Wissen des Einzelnen zu erkennen und in Lösungsansätze einfließen lassen zu können. Unterstützungsmaßnahmen sind z. B. individuelle Vor-Ort-Begleitung, wöchentliche Präsenztage, offene „Sprechzeiten“ für alle Beteiligten, Trainings und Schulungen z. B. in Selbstführung und Selbstbefähigung, Feedbackgespräche sowie Einzel- und Teamcoachings, um verschiedene Situationen aus dem Verwaltungsalltag zu reflektieren.

Die Führungsebene und die Multiplikatoren müssen parallel in der Schaffung eines lernförderlichen Umfeldes und der sukzessiven Entwicklung einer Verwaltungskultur geschult werden, die

Klarheit und Orientierung bietet und von Respekt und Vertrauen geprägt ist. Die Aufgabe der Verwaltungsleitung besteht in dieser Phase in der Arbeit an den Werten. Sie müssen auf die unterschiedlichen Verwaltungsbereiche heruntergebrochen und durch Aktivitäten, die für die Verwaltung wichtig sind, erlebbar und begreifbar gemacht werden. Nur so können sie der Führungsebene und den Mitarbeitern in den Lernwerkstätten für die Arbeit an den Projekt- und Organisationszielen Orientierung geben.

Die erfolgreich bewerteten Aktivitäten gilt es dann in einem zweiten Schritt in die Personalentwicklungsstrukturen zu implementieren. Dazu gehören folgende Rahmenbedingungen:

■ **klare Projektorganisation:** Je nach Verwaltungsgröße, Umfang der Handlungsfelder und Verwaltungskultur erstreckt sich solch ein Projekt über mehrere Monate bis zu zwei oder auch drei Jahren. Um den Projekterfolg abzusichern, empfiehlt sich eine klar strukturierte Projektorganisation: Dabei erarbeitet eine interdisziplinäre Lenkungsgruppe den Ziel- und Ergebniskorridor, stellt Ressourcen frei, trifft Entscheidungen und verantwortet die Ergebnisse. Ein Projektleiter übernimmt die direkte Steuerung für die operative Umsetzung.

■ **transparente Kommunikation:** Eine webbasierte Kommunikationsplattform gestattet den einfachen Austausch und die Dokumentation von Informationen und ermöglicht zugleich die Ergebnissammlung jeder Gruppe in einem eigenen geschützten Bereich.

■ **Erfolgsmessung durch Work-Ability-Index:** Wie erfolgreich das Projekt in einer Verwaltung umgesetzt wird, zeigt der sogenannte Work-Ability-Index, ein Messinstrument, um die Arbeitsfähigkeit in Abhängigkeit von Alter und Arbeitsanforderung systematisch zu erfassen.

Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie bei der **Arbeit in Bewegung GmbH, Patricia Sigg, E-Mail: p.sigg@arbeit-in-bewegung.de.**