Sabine Schröder-Kunz

Generationen (gut) führen

Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen

Springer Gabler

Generationen (gut) führen

Sabine Schröder-Kunz

Generationen (gut) führen

Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen

Springer Gabler

Sabine Schröder-Kunz
Darmstadt, Deutschland

ISBN 978-3-658-24096-7 ISBN 978-3-658-24097-4 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-24097-4

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die (Arbeits-)Welt ist im Wandel, und kein Ende ist in Sicht. Das stellt Unternehmen, Organisationen und Arbeitnehmer immer wieder vor große Herausforderungen: Sie müssen sich auf neue Prozesse, Arbeitsumgebungen und Geschäftsmodelle einstellen, Bestehendes überprüfen und sich regelmäßig an Neuerungen anpassen.

Daneben verändert auch der demografische Wandel die Arbeitswelt: Die Gesellschaft altert, weniger Junge kommen nach. In manchen Branchen besteht bereits ein Fachkräftemangel, in anderen ist er in (naher) Zukunft abzusehen.

Für Arbeitgeber ergeben sich daraus mehrere wichtige Fragen: Wie können Beschäftigte jeden Alters immer wieder auf das Neue motiviert werden, auch bei veränderten Rahmenbedingungen engagiert zu arbeiten? Wie kann ihre Gesundheit im Arbeitsalltag erhalten werden? Wie bleiben sie qualifiziert, auch wenn sich die Anforderungen ändern? Und wie können die Potenziale der verschiedenen Mitarbeitergenerationen konstruktiv zusammen geführt werden? Und wie können Generationenklischees vermieden werden?

Hier kommen Führungskräfte ins Spiel. Sie sind an der Schnittstelle zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensleitung tätig, haben den Blick auf das große Ganze und zugleich auf jeden einzelnen Beschäftigten. Etwas überspitzt könnte man sagen: Der Erfolg eines Unternehmens hängt von seinen Führungskräften ab. Doch in den letzten Jahren haben sich viele von ihnen vor allem mit dem rasanten Wandel der Arbeitswelt beschäftigt und Ziele verfolgt, die so anspruchsvoll und komplex waren, dass Menschen nicht ausreichend berücksichtigt werden konnten. Das ist angesichts der vielen Herausforderungen der sich wandelnden Arbeitswelt nachvollziehbar – und doch ist das für viele Führungskräfte unbefriedigend. Sie möchten mitarbeiter- und generationenorientiert führen und sich selbst dabei nicht aus dem Blick verlieren.

Mein Anliegen ist es, Ihnen als Führungskraft praktische Anregungen zu geben, wie das im Alltag gelingen kann. Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und Umsetzen in Ihrem persönlichen Führungsalltag.

Darmstadt
im Oktober 2018

Sabine Schröder-Kunz

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1

2 Führen in der sich verändernden Arbeitswelt 5
2.1 Arbeitswelt im Wandel 5
2.1.1 Demografische Entwicklung 8
2.1.2 Technisch-ökonomische Entwicklungen 15
2.1.3 Gesellschaftliche Entwicklungen 20
2.1.4 Der Wandel der Arbeitswelt als Herausforderung und Chance 22
2.2 Führung im Wandel 23
2.2.1 Auflösung von Hierarchiegefällen 28
2.2.2 Umgang mit Veränderungsprozessen 31
2.2.3 Kommunikation als Schlüsselelement zwischenmenschlichen Umgangs 33
2.2.4 Coach, Gesundheitsmanager, Lernbegleiter u. v. m. – das neue Rollenverständnis der Führungskräfte 38
2.3 Selbstverantwortung und Mitverantwortung – Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte und Mitarbeiter 41
Literatur 58

3 Mitarbeiterführung und -unterstützung für jedes Alter 63
3.1 Gesundheit – die Führungskraft als Gesundheitsmanager 68
3.1.1 Gesunde Entwicklung im Laufe des Lebens (gesundes Altern) 70
3.1.2 Fünf Säulen des gesunden Älterwerdens 71
3.1.2.1 Säule 1 – Körper: Bewegung, Regeneration, Ernährung, Verzicht 72
3.1.2.2 Säule 2 – Kopf: Anregung des Geistes, Stärkung der Psyche 79
3.1.2.3 Säule 3 – soziale Kontakte 95
3.1.2.4 Säule 4 – Arbeit/eine Aufgabe haben 105
3.1.2.5 Säule 5 – innere Haltung: Emotionen, Werte, Umgang mit schwierigen Situationen. 107
3.1.2.6 Überblick: Mitverantwortung konkret für die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter 115
3.2 Kompetenz – die Führungskraft als Coach 116
3.2.1 Eigene Lösungen unterstützen 119
3.2.1.1 Selbstverantwortung stärken 119
3.2.1.2 Potenziale, Fähigkeiten und Talente erkennen 121
3.2.1.3 Potenziale, Talente und Fähigkeiten fördern – die Führungskraft als Lernbegleiter 124
3.2.1.4 Perspektiven besprechen 132
3.2.2 Soziale Kompetenz stärken, mit Konflikten und Krisen umgehen 136
3.3 (Arbeits-)Motivation – die Führungskraft als Motivator 148
3.3.1 Bedürfnisse und Motive 153
3.3.2 Motivationsfaktor Sinn. 156
3.3.3 Arbeitszufriedenheit (Arbeitsfreude) und Arbeitsfrust. 161
3.3.4 Sieben Tipps zur Motivation 170
Literatur. 172

4 Verschiedene Alter gut (zusammen)führen 177
4.1 Die drei Mitarbeitergenerationen 183
4.1.1 Jüngere Mitarbeitergeneration 187
4.1.2 Mittlere Mitarbeitergeneration 196
4.1.3 Ältere Mitarbeitergeneration 201
4.2 Gestaltungsfelder für alle Mitarbeitergenerationen 226
4.2.1 Gestaltungsfeld Arbeitsaufgabe 229
4.2.2 Gestaltungsfeld Arbeitszeit 234
4.2.3 Gestaltungsfeld Arbeitsablauf 239
4.2.4 Gestaltungsfeld soziale Beziehungen 242
4.2.5 Gestaltungsfeld Arbeitsumgebung 247
4.2.6 Gestaltungsfeld Gesundheits- und Arbeitsschutz 250
4.2.7 Gestaltungsfeld Kompetenzentwicklung und Wissensmanagement 252
Literatur 255

5 Schlussbetrachtung 263

Über die Autorin

Sabine Schröder-Kunz, Diplom-Betriebswirtin und Diplom-Gerontologin, bietet seit 2013 Beratungen, Vorträge und Schulungen zu den Themen generationen- und alternsgerechte Arbeit an. Durch ihren direkten Kontakt mit Mitarbeitergenerationen und Führungskräften aus kleinen Unternehmen, Großkonzernen und aus der Verwaltung kennt sie die Herausforderungen des Arbeits- und Führungsalltags. Als Gerontologin beschäftigt sie sich zudem mit menschlichen Entwicklungsstufen und dem Älterwerden. Gesundheit, Kompetenz und Motivation werden von ihr in Anbetracht der verlängerten Lebensarbeitszeit in den Blick genommen.

Ihre Erkenntnisse führt sie in einem Konzept zur Selbst- und Mitverantwortung zusammen. Dabei zeigt sie konkrete Handlungsfelder auf, die ein gutes selbst- und mitverantwortliches Leben und Arbeiten ermöglichen.

Ihre Arbeitsbücher basieren auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, die sie durch praktische Erfahrung ergänzt und mit didaktischer Kompetenz aufbereitet. Angenehm zu lesen, einfach umzusetzen und mit vielen Denkanstößen – eine echte Bereicherung für den Arbeitsalltag!

Kontakt:
Sabine Schröder-Kunz
Diplom-Gerontologin
Diplom-Betriebswirtin
info@demografie-und-gerontologie.com

Einleitung

1

Zusammenfassung

Führungskräfte sind im Wandel der Arbeitswelt immer mehr gefordert. Neben den verschiedensten Rollen, die sie immer wieder einnehmen müssen, sollen sie sich nun auch noch mit den Generationen befassen. Kann das gelingen, ohne sich selbst dabei aus dem Blick zu verlieren?

Experten sind sich einig: Um dem bestehenden oder drohenden Fachkräftemangel zu begegnen, ist eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur notwendig. Sie bildet die Basis dafür, dass Mitarbeiter[1] aller Generationen gesund, kompetent und motiviert sind und bleiben. Besonders die älteren Arbeitnehmer sollten dabei in den Fokus genommen werden, denn ihre Potenziale bleiben bislang oft unbeachtet. Doch wenn Ältere vernachlässigt werden, kann das zu Demotivation führen. Viele wünschen sich, möglichst früh in den Ruhestand zu gehen, oder kündigen innerlich. Hier verschenken Unternehmen viel Potenzial. Angesichts der alternden Belegschaften gibt es daher dringenden Handlungsbedarf.

Jeden Mitarbeiter im Blick zu behalten, ihn zu fördern, zu fordern, auf seine Bedürfnisse einzugehen und ihn seinen Potenzialen entsprechend einzusetzen, seine (altersbedingten) Fähigkeiten und Einschränkungen zu beachten und seine Belastungen im Blick zu haben – all das gehört zu den vielfältigen und anspruchsvollen Aufgaben einer Führungskraft. Das ist nicht leicht, doch die Anstrengung lohnt sich: Denn wenn eine Führungskraft nicht nur die Ziele des

[1]Um die Lesbarkeit zu verbessern, wird in diesem Buch auf geschlechtsspezifische Personenbezeichnungen verzichtet. Alle Angaben beziehen sich jedoch immer auf Frauen und Männer gleichermaßen.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

S. Schröder-Kunz, *Generationen (gut) führen,*
https://doi.org/10.1007/978-3-658-24097-4_1

Unternehmens im Blick hat, sondern auch und vor allem ihre Mitarbeiter, können auch die großen Themen wie Digitalisierung, Arbeitsverdichtung und Leistungsdruck gemeinsam bewältigt werden.

Grau ist alle Theorie. Deshalb finden Sie in diesem Buch viele Denkanstöße und Übungen, die Sie konkret einsetzen können. Auch wenn ich mich auf wissenschaftliche Quellen stütze und immer wieder auf entsprechende Studien verweise, ist dieses Buch als praxisorientierte Handlungshilfe konzipiert. Immer wieder greife ich auch auf die Erfahrungen zurück, die ich in Schulungen und Workshops mit Führungskräften und Beschäftigten aller Altersgruppen gemacht habe.

Bei der mitarbeiterorientierten Führung spielen die ethischen Kategorien der Selbst- und Mitverantwortung (Abschn. 2.3) eine wesentliche Rolle. Selbstverantwortung ist die Fähigkeit, das eigene Leben gut – also den eigenen Bedürfnissen und Werten entsprechend – zu gestalten. Mitverantwortung ist die Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen und einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Das mag erst einmal abstrakt klingen, doch in diesem Buch werden Sie sich mit ganz praktischen Situationen des (Berufs-)Alltags im Hinblick auf Selbst- und Mitverantwortung beschäftigen und den wichtigen Stellenwert dieser Verantwortungsdimensionen erkennen.

Dieses Buch soll Sie dabei unterstützen, Ihre Mitarbeiter und die unterschiedlichen Mitarbeitergenerationen besser kennenzulernen und Möglichkeiten zu finden, auf sie einzugehen. Dabei werden Sie sich auch selbst besser kennenlernen. Denn Mitverantwortung kann nur gelingen, wenn auch Selbstverantwortung gegeben ist. Deshalb sind viele Denkanstöße und Übungen so konzipiert, dass Sie sie zuerst im Hinblick auf Ihre Selbstverantwortung ausprobieren können, bevor Sie sie in Bezug auf Ihre Mitverantwortung durchführen. So profitieren Sie persönlich ebenso wie Ihre Mitarbeiter von diesem Buch.

Es gibt viele Möglichkeiten, Informationen über die eigenen Mitarbeiter und die diversen Arbeitsgenerationen zu sammeln – zum Beispiel in Mitarbeiterbefragungen, die als Fragebogen ausgeteilt werden. Dieses Buch stellt eine Alternative dazu dar: Es geht um den direkten mitverantwortlichen Kontakt. Es werden Möglichkeiten geschaffen, mit Mitarbeitern persönlich ins Gespräch zu kommen und ihnen auf Augenhöhe zu begegnen. Dabei soll es um den Lebensraum Arbeitswelt gehen, in dem alle gemeinsam handeln und miteinander leben. Das Interesse am anderen soll durch die vielen Beispiele, Denkanstöße und Übungen gefördert werden.

Manche Übungen sind aufwendig und benötigen Zeit, manches regt zur kritischen Reflexion einer Situation an, die Sie vielleicht gar nicht mit Ihren Mitarbeitern in den Blick nehmen möchten. Möglicherweise haben Sie das Gefühl, dass Ihnen und Ihren Teammitgliedern im stressigen Arbeitsalltag die Zeit dafür

fehlt. Das ist nur zu verständlich. Versuchen Sie trotzdem, das eine oder andere umzusetzen. Wenn Sie in einem größeren Unternehmen arbeiten, geben Sie die Anstöße im Hinblick auf eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur (Kap. 2) an Ihre Vorgesetzten weiter. Manches können Sie auch im Kleinen – nur in Ihrer Abteilung – umsetzen. Jeder Schritt in Richtung alter(n)sgerechter Führung ist bereits ein Schritt zum Erfolg.

Für wen ist das Buch gedacht?

Das Buch richtet sich explizit an Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen: an Abteilungs- und Projektleiter, Vertreter des unteren und mittleren Managements ebenso wie an Geschäftsführer und die Vorstandsebene. Und auch wenn meist von „Unternehmen" die Rede ist, sind die Ausführungen ebenso für Führungskräfte in Ämtern und anderen Organisationen gedacht. Das lässt sich sprachlich nicht immer abbilden, ohne in ein Wenn-dann-Geflecht auszuarten. Deshalb bitte ich um Nachsicht, wenn ich um der besseren Lesbarkeit willen oft nur von „Führungskräften in Unternehmen" spreche, anstatt von „Geschäftsführern und Führungskräften aller Ebenen in Unternehmen, Ämtern und Organisationen jeder Art und Größe".

Da ich selbst Workshops und Schulungen zu generationen- und alternsgerechter Führung und anderen Themen biete, freue ich mich immer über Anregungen und Erfahrungsberichte aus der Praxis. Nehmen Sie gerne Kontakt zu mir auf.

Aufbau des Buchs

Auch wenn dieses Buch als Praxisleitfaden gedacht ist, kommt es doch nicht ganz ohne theoretisches Fundament aus. Dieses Fundament bildet Kap. 2.

In Abschn. 2.1 steht der Wandel der Arbeitswelt im Fokus, vor allem die Frage: Welche Megatrends gibt es, und wie wirken sie sich auf die Arbeitswelt aus? Erste Denkanstöße regen zur Reflexion der Situation im eigenen Unternehmen an.

Der Wandel der Arbeitswelt beeinflusst auch das Verständnis von guter Führung: Führungskräfte nehmen neue Rollen ein, zugleich werden Hierarchien immer flacher, Mitarbeiter müssen in Veränderungsprozessen besonders mitverantwortlich geführt und begleitet werden. Diese Aspekte der Führung im Wandel werden in Abschn. 2.2 beleuchtet.

Wie bereits weiter oben angesprochen, geht es in diesem Buch immer wieder um Selbst- und Mitverantwortung. Was damit im Einzelnen gemeint ist und wie Sie Selbst- und Mitverantwortung im Arbeitsalltag leben können, aber auch an Ihre Mitarbeiter weitergeben können, ist Gegenstand von Abschn. 2.3.

In Kap. 3 geht es um die alters- und alternsgerechte Führung aller Mitarbeiter. Altersgerecht ist ein Führungsstil dann, wenn er die Besonderheiten der

verschiedenen Generationen im Blick behält. Dabei werden Generationenklischees vermieden. Alternsgerechte Führung unterstützt die Beschäftigten so, dass sie trotz und mit ihrer Arbeit gesund und gut älter werden.

Um Gesundheit geht es in dem besonders ausführlichen Abschn. 3.1. Sie lernen die fünf Säulen des gesunden Älterwerdens kennen und erhalten zahlreiche praxisnahe Tipps zur Förderung Ihrer eigenen Gesundheit und der Gesundheit Ihrer Mitarbeiter.

Wenn in regelmäßigen Abständen neue Kompetenzen gefragt sind und Wissen rasant veraltet, müssen Beschäftigte immer wieder neu qualifiziert werden. Lebenslanges Lernen und Weiterbildung werden immer wichtiger. Hier sind Sie als Führungskraft in Ihrer Rolle als Coach gefragt: Unterstützen Sie die Beschäftigten mitverantwortlich dabei, eigene Talente zu erkennen und Lösungen für Probleme zu finden. Ebenso wichtig ist die Weitergabe von Wissen an die Nachfolgenden (Generativität), wenn die älteren Mitarbeiter der geburtenstarken Jahrgänge in den kommenden Jahren die Unternehmen und Organisationen verlassen. Tipps und Anregungen dazu finden Sie in Abschn. 3.2.

Um (Arbeits-)Motivation geht es in Abschn. 3.3 – darunter Antworten auf diese Fragen: Was motiviert Ihre Mitarbeiter? Welche Faktoren der Arbeitszufriedenheit lassen sich eventuell noch verstärken? Möglicherweise möchten Sie einige Praxistipps und Übungen dazu einmal ausprobieren.

Bei alter(n)sgerechter Führung gilt es, auch die verschiedenen Altersgruppen im Blick zu behalten. Denn ein älterer Mitarbeiter hat möglicherweise ganz andere Bedürfnisse und Ziele als ein jüngerer. Hier setzt Kap. 4 an.

Zunächst stelle ich Ihnen die drei Mitarbeitergenerationen (Abschn. 4.1) vor. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf den älteren Beschäftigten – und das aus mehreren Gründen: Zum einen wird der Anteil älterer Arbeitnehmer in Unternehmen in Zukunft weiter steigen. Zum anderen sind negative Altersbilder weit verbreitet, die hinterfragt und aufgelöst werden müssen. Und zu guter Letzt profitieren Sie auch selbst davon, wenn Sie sich mit den positiven Seiten des Älterwerdens beschäftigen. Denn das Bild, das wir vom Alter haben, beeinflusst unser eigenes Altern maßgeblich mit.

Wenn Sie mit verschiedenen Generationen zu tun haben, werden Sie immer wieder feststellen, dass es auch innerhalb einer Altersgruppe große Unterschiede geben kann. Daher wird bei der Betrachtung der verschiedenen Generationen in Kap. 4 immer wieder auf Kap. 3 hingewiesen, in dem es um alle Altersklassen geht.

Wie alter(n)sgerechte Führung in der Praxis aussehen kann, ist Gegenstand von Abschn. 4.2. Hier stelle ich Ihnen sieben Gestaltungsfelder vor, in denen Sie tätig werden können. Die wichtigsten Ergebnisse können Sie in Kap. 5, dem Schlusswort, noch einmal komprimiert nachlesen.

Führen in der sich verändernden Arbeitswelt

2

Zusammenfassung

In diesem Kapitel steht die Frage im Vordergrund, was Führung im Wandel der Arbeitswelt ausmacht. Zunächst werden in Abschn. 2.1 die großen Megatrends beschrieben, die viele Führungskräfte im Alltag beschäftigen (u. a. Digitalisierung, Arbeitsverdichtung, Alterung der Gesellschaft und der Belegschaften, Individualisierung und Wertewandel). Wie sich all das auf die Führung auswirkt (u. a. Auflösung von Hierarchiegefällen, Umgang mit Veränderungsprozessen, neue Rollen der Führungskraft), ist Gegenstand von Abschn. 2.2. Die zentrale Frage, die sich Führungskräfte immer wieder stellen müssen, lautet: „Wie kann ich meine Mitarbeiter führen, dass sie gesund, qualifiziert und motiviert arbeiten können und wollen?“ Hier spielen die Schlüsselkompetenzen der Selbst- und Mitverantwortung eine zentrale Rolle, die in Abschn. 2.3 vorgestellt werden. Sie sind der Dreh- und Angelpunkt guter Führung in einer sich verändernden Arbeitswelt.

2.1 Arbeitswelt im Wandel

Immer wieder ist davon die Rede, dass sich die Arbeitswelt wandelt und Menschen wie Unternehmen sich an die „neue Arbeitswelt“ anpassen müssen. Bevor wir uns damit beschäftigen, wie wir diesem Wandel mit ethischer Verantwortung begegnen, müssen wir erst einmal wissen, was ihn ausmacht und in welchem Zusammenhang das mit generationen- und alter(n)sgerechter Führung steht.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

S. Schröder-Kunz, *Generationen (gut) führen,*
https://doi.org/10.1007/978-3-658-24097-4_2

Tab. 2.1 Megatrends der Arbeitswelt. (Vgl. Rump et al. 2017, S. 7)

Demografische Entwicklung	Technisch-ökonomische Entwicklungen	Gesellschaftliche Entwicklungen
• Alterung der Gesellschaft und der Belegschaften • Schrumpfung der Gesellschaft • weniger Nachwuchskräfte • Verlängerung der Lebensarbeitszeit	• Digitalisierung/Arbeiten 4.0 • Wissensgesellschaft Flexibilisierung • Komplexität und Arbeitsverdichtung • Globalisierung • Innovations- und Kostendruck	• Vielfalt/Diversity • Individualisierung • Wertewandel • Urbanisierung • Polarisierung der Gesellschaft • Feminisierung • Sensibilisierung für Nachhaltigkeit

Daher werden in diesem Kapitel die wesentlichen Trends und Entwicklungen dargestellt, die auf Sie als Führungskraft Einfluss haben. Dabei handelt es sich um Trends, die nicht nur die heutige Welt prägen, sondern bereits seit Längerem wirksam sind und voraussichtlich auch noch unsere Kinder und Kindeskinder beschäftigen werden. Es geht um einen Aufbruch in eine neue Zeit, die eigentlich schon längst begonnen hat.

Einen Überblick über die wichtigsten Megatrends, die den Wandel der Arbeitswelt ausmachen, finden Sie in Tab. 2.1. Beachten Sie, dass sich diese Trends gegenseitig beeinflussen und daher in ihrer Wechselwirkung betrachtet werden sollten (vgl. Rump et al. 2017, S. 6).

Die wichtigsten Trends, die Sie als Führungskraft wahrscheinlich beschäftigen, sollen im Folgenden näher vorgestellt werden. Sie bieten gesamtgesellschaftlich, aber auch für jeden Einzelnen von uns Herausforderungen und Chancen – unabhängig von unserem Alter. Diese sind differenziert in den Blick zu nehmen.

Ein Beispiel: Oft wird die Alterung der Gesellschaft als Problem betrachtet, weil die Defizite der Älteren zu stark in den Vordergrund gerückt werden. Doch ältere Menschen verfügen auch über vielfältige Potenziale, die bislang nur wenig Beachtung finden. Daher müssen die Chancen, die eine alternde Gesellschaft bietet, in das allgemeine Bewusstsein gerückt werden. Dann können die Älteren mit ihrem Erfahrungsschatz auch als Ressource unserer Gesellschaft betrachtet werden.

Hierfür – und das ist eine wichtige Voraussetzung – sind allerdings entsprechende Rahmenbedingungen erforderlich. Weiterhin müssen sich die Älteren ihrer Verantwortung in der Gesellschaft bewusst sein. Sie tragen neben der Selbstverantwortung – das ist die Fähigkeit, das eigene Leben gut zu gestalten – auch Mitverantwortung gegenüber anderen (Abschn. 2.3).

- Wie wirken sich der demografische Wandel, die gesellschaftlichen und ökonomisch-technischen Entwicklungen auf Beschäftigte verschiedener Altersgruppen aus?
- Welche Chancen und Risiken bringen sie im Privat- und Berufsleben mit sich?
- Wie können Unternehmen dafür sorgen, dass Mitarbeiter bis ins hohe Alter gut, gesund und motiviert arbeiten können?
- Welche Rolle spielen Führungskräfte wie Sie dabei?
- Wie können lebensphasenorientierte Beschäftigungsmodelle in einer sich wandelnden Arbeitswelt aussehen und gelingen?

Diesen Fragen widmen wir uns in diesem Buch. Um das Wichtigste schon einmal vorwegzunehmen: Ich kann und möchte Ihnen keine Pauschalrezepte an die Hand geben. Wie alter(n)sgerechte Führung gelingt, ist ganz wesentlich von den persönlichen und unternehmerischen Gegebenheiten abhängig. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der individuellen Betrachtung des Einzelfalls und im intensiven Austausch mit den jüngeren und älteren Mitarbeitern sowie – sofern Sie nicht selbst Geschäftsführer sind – mit der Unternehmensleitung. Daher finden Sie immer wieder Denkanstöße, die Sie dazu auffordern, mit anderen ins Gespräch zu kommen und gemeinsam Lösungen oder Lösungsansätze zu finden.

Denkanstoß

Bevor wir genauer in das Thema einsteigen: Wie nehmen Sie die Veränderungen der Arbeitswelt wahr? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie?

Wie sieht das jeder Einzelne Ihrer Mitarbeiter – was glauben Sie?

Sind Sie hierzu schon einmal ganz sachlich ins Gespräch gekommen?

Arbeit als Sinnstifter und Belastung zugleich

Unabhängig davon, warum wir arbeiten – aus Pflichtgefühl, aus Freude an der Tätigkeit, aus finanziellen Gründen: Arbeit ist für die allermeisten Menschen ein ganz wichtiges Thema. Sie ist nicht nur Einkommensquelle, sondern auch Identitätsstifter. Nicht zuletzt deshalb unterhalten sich Menschen, die einander kennenlernen, meist zuerst darüber, was sie beruflich machen. Durch die Arbeit sind sie Teil einer Gemeinschaft; beruflicher Erfolg beschert ihnen ein hohes Selbstwertgefühl und Ansehen bei anderen. Im besten Fall können sie in ihrem Job ihre Talente entfalten und sich selbst verwirklichen (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales [BMAS] 2015, S. 12).

Doch zugleich sind viele Beschäftigte von und mit ihrer Arbeit überfordert. Laut „Arbeitszeitreport Deutschland“ aus dem Jahr 2016 klagen 51 % der Befragten über häufigen Termin- und Leistungsdruck. Ebenso viele Befragte

geben an, aufgrund der Arbeit erschöpft und müde zu sein (vgl. Wöhrmann et al. 2016, S. 32–111).

Hier gilt es anzusetzen und gegenzusteuern. Denn: Wer langfristig gestresst und überlastet ist, gefährdet sowohl seine eigene Gesundheit als auch seine Arbeitsfähigkeit. Die Folgen langfristigen Stresses treffen nicht nur den einzelnen Beschäftigten, sondern schaden letztlich auch dem Arbeitgeber.

Die Folgen langfristigen Stresses im Überblick (vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit [INQA] 2014, S. 24):

- gesundheitliche Beeinträchtigung
- eingeschränkte Leistungsfähigkeit/Produktivität im Job
- mehr Fehlzeiten
- sinkende Motivation
- höhere Mitarbeiterfluktuation im Unternehmen
- verringerte Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

Arbeit schafft also Sinn, ist aber für viele auch sehr belastend. Beides muss von Führungskräften in den Blick genommen werden, damit sie Verantwortung im Wandel der Arbeitswelt übernehmen können. Denn nur wer die beiden Seiten einer Medaille betrachtet, sieht das Ganze. Nähere Informationen und Tipps hierzu erhalten Sie in Kap. 3.

Denkanstoß

Welche Werte, welchen Sinn erleben Sie in Ihrer Arbeit?

Was denken Sie, wie Ihre jüngeren und älteren Mitarbeiter die Werte erleben? In Abschn. 3.1.2.4 werden wir uns noch eingehender damit beschäftigen.

2.1.1 Demografische Entwicklung

Wenn wir hierzulande vom demografischen Wandel sprechen, denken wir oft nur an die zunehmende Alterung der Gesellschaft. Aber demografischer Wandel umfasst noch mehr. Es geht allgemein um die zahlenmäßige Entwicklung von Alter, Geschlecht und Ethnie etc. einer Bevölkerung. Das sollten wir im Hinterkopf behalten, wenn wir von der demografischen Entwicklung sprechen, denn alle Aspekte zeigen ihre Wirkung in der Arbeitswelt.

Die Alterung der Gesellschaft (und letztlich auch der Belegschaften in Organisationen) ist auch im Zusammenhang mit der alters- und alternsgerechten Führung von herausragender Bedeutung. Deshalb lohnt es sich, hier ein wenig genauer hinzuschauen (Kap. 4).

Alterung der Gesellschaft

Die Gesellschaft altert vor allem deshalb, weil zwei Phänomene zusammenwirken:

1. **Höhere Lebenserwartung:** Menschen leben heute länger als je zuvor. Verantwortlich sind dafür ein gesünderer Lebenswandel und der technisch-medizinische Fortschritt.
2. **Sinkende Geburtenrate:** Auch wenn es über die Jahre hinweg gewisse Schwankungen gibt, ist die Geburtenrate in Deutschland seit Jahrzehnten konstant niedrig. In Deutschland liegt sie seit Anfang der 1970er-Jahre unter der Sterberate.

Lange Zeit ging man davon aus, dass die Einwohnerzahl langfristig schrumpfen würde. Durch die Zuwanderung der vergangenen Jahre ist das inzwischen nicht mehr sicher. Sie hat die Gesellschaft merklich verjüngt und vergrößert. Für die Arbeitswelt ist das eine große Chance, denn nun stehen den Unternehmen und Organisationen mehr (junge) Fachkräfte zur Verfügung.

Wie die Bevölkerungsstruktur in 40 Jahren aussehen wird, ist noch ungewiss. Laut Prognosen wird die Gesellschaft allerdings deutlich älter sein als heute. 2060 wird voraussichtlich jeder Dritte 65 Jahre oder älter sein (vgl. Kühn 2017).

Die Alterung wirkt sich auf die Wirtschaft und die Gesellschaft aus. Es beeinflusst die Art, wie wir leben und arbeiten. Im Vergleich zu anderen kontinentaleuropäischen Ländern hat Deutschland eine der niedrigsten Beschäftigungsquoten der 55- bis 64-Jährigen. Das ist unter anderem Folge der bisherigen „Vorruhestandspraxis, einer stark ausgeprägten Frühverrentungsbereitschaft, der nach wie vor hohen Zahl gesundheitsbedingter Frühverrentungen wie auch einer unzureichenden Gleichstellung von Frauen, einer ungenügenden Weiterqualifizierung und nicht zuletzt einer gravierenden betrieblichen Altersdiskriminierung“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [BMFSFJ] 2005, S. 458). Durch die bessere Gesundheit älterer Arbeitnehmer, aber auch dank altersgerechter Arbeitsgestaltung (z. B. technische Assistenz bei schwerer körperlicher Arbeit) können Menschen heute länger arbeiten. Die Belegschaften werden in den kommenden 50 Jahren ebenfalls älter werden. Das Demographie Netzwerk (ddn) prognostiziert:

> Die Altersgruppe der 18- bis 29-Jährigen nimmt von 21,9 auf 18,5 Prozent ab. Die mittlere Altersgruppe zwischen 30 und 49 sinkt von knapp über 50 auf unter 45 Prozent. Einzig die Gruppe der über 50-Jährigen wird deutlich von 25,5 Prozent auf 33,6 Prozent zunehmen (ddn o. J.).

Neben der Verlängerung der Lebensarbeitszeit hat sich auch die Phase des aktiven Ruhestandes ausgedehnt. Wenn die Alten den Jungen zahlenmäßig weit überlegen sind, muss sich die Gesellschaft mit dem Thema Altern und Altsein auseinandersetzen. Ein erster Schritt besteht darin, zu erkennen, wie vielfältig „Alter" sein kann. Oft neigen Generationen dazu, sich gegeneinander abzugrenzen. Es gibt kaum Kontakte untereinander. An dieser Stelle muss ein Umdenken stattfinden, die Beziehungen zwischen den Generationen müssen gestärkt werden (Kap. 4). Da gerade im Arbeitsleben verschiedene Generationen zusammentreffen, ist hier ein gutes Übungsfeld gegeben. Die Frage muss immer wieder lauten: Wie können wir voneinander lernen und uns gegenseitig unterstützen?

Bilder der Generationen in der Arbeitswelt

Leider existiert häufig noch ein negatives Bild von der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer, obwohl es wissenschaftlich erwiesen ist, dass es keinen bzw. nur einen sehr geringen Zusammenhang zwischen dem Lebensalter eines Menschen und seiner Leistungsfähigkeit gibt (Abschn. 4.1.3). Hier müssen wir uns immer wieder selbst fragen, ob und inwiefern wir Vorurteile gegenüber bestimmten Altersgruppen haben.

Verschiedene Generationen können gut und verantwortlich zusammenleben und -arbeiten, wenn sie einander *verantwortlich* (Abschn. 2.3) begegnen. Das bedeutet, den jeweils anderen mit dessen Bedürfnissen, Normen, Werten und Fähigkeiten zu akzeptieren, konstruktiv miteinander zu reden, authentisch aufzutreten und einen wertschätzenden Umgang miteinander zu pflegen.

Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte sollten wissen:

- Wer sind die Jüngeren und Älteren?
- Welche Kompetenzen und Bedürfnisse haben sie?
- Wo können ihre jeweiligen Potenziale gut eingesetzt werden?
- Welchen Belastungen sind sie in ihrer spezifischen Lebensphase[1] ausgesetzt?
- Welche Verletzlichkeiten ergeben sich durch die Lebensphase?
- Inwiefern kann darauf Rücksicht genommen werden?
- Welche Unterstützungsangebote sind denkbar?
- Wie können sie möglichst lange gesund, qualifiziert und motiviert arbeiten?
- Wie und in welchem Umfang können sie sich in ihrer spezifischen Lebensphase in das Unternehmen einbringen?

[1]Die Lebensphase hängt nicht nur vom kalendarischen Alter einer Person ab, sondern auch von den spezifischen Umständen, mit denen eine Person aktuell konfrontiert ist (s. Abb. 2.1).

Abb. 2.1 Faktoren, die die Lebensphasen beeinflussen können. (Eigene Darstellung)

Wenn die Unternehmenskultur[2] Führungskräfte und Beschäftigte dazu anregt, sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen, ist eine wichtige Grundlage zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit der bestehenden Arbeitnehmer geschaffen. Durch flexible Konzepte – beispielsweise in der Arbeitszeitgestaltung – kann individuell auf die Mitarbeiter in ihrer spezifischen Lebensphase eingegangen werden (Kap. 4).

[2]Unter Unternehmenskultur wird hier ein „System grundlegender Überzeugungen und der damit verbundenen Werte und Normen verstanden, die das sichtbare Verhalten der Beschäftigten in einem Unternehmen bestimmen bzw. als dominante Verhaltensweisen des Unternehmens erscheinen“ (Hauser et al. 2008, S. 18).

Die Verantwortlichen wissen dann auch, was sie bei der Einstellung neuer Mitarbeiter aus den verschiedenen Altersgruppen beachten sollten und sie bei der Rekrutierung von wichtigen Fachkräften entsprechend ansprechen. Außerdem können flexible Regelungen zum Renteneintritt eingeführt werden, die nicht nur vom kalendarischen Alter der Arbeitnehmer abhängen.

Dabei gilt es auch immer wieder in den Blick zu nehmen, dass es zwischen Gleichaltrigen sehr große Unterschiede geben kann. *Die* Älteren gibt es genauso wenig wie *die* Jüngeren. Die Vielfalt nimmt im Alter sogar tendenziell zu. Das ist eigentlich nur logisch: Erfahrungen, die wir im Laufe unseres Lebens machen, prägen uns – und je mehr Erfahrungen und Entwicklungsschritte wir machen, umso mehr unterscheiden wir uns von anderen.

Auch wann man als „alt" oder „älter" gilt, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab (Abschn. 4.1.3). Das Alter gewinnt aber auch dadurch ganz neue Facetten, dass es nach Austritt aus dem Berufsleben länger gesund und aktiv gestaltet werden kann. Die Angebote und Möglichkeiten für Ältere sind vielfältig. Es wird eine Generation neuer Alter geben, die als Vorbild für die Jüngeren dienen kann.

Für Sie als Führungskraft bedeutet der demografische Wandel, dass Sie sich auf verschiedene Mitarbeitergenerationen und deren Unterstützung zur konstruktiven Zusammenarbeit einstellen müssen. Sie werden dabei mit immer mehr älteren Arbeitnehmern zusammenarbeiten. Neben den Herausforderungen, die für Sie als Führungskraft damit verbunden sind, sind die Älteren auch eine Chance für Ihren persönlichen Blick auf das eigene Älterwerden und Ihre damit verbundenen persönlichen Ziele.

Denkanstoß

88 % der Teilnehmer aus meinem Seminar „GUTES Leben und Arbeiten in der 2. Lebenshälfte" im Alter von 45 Jahren und älter sind sich bewusst, dass ihre Generation zu den Trendsettern der *neuen Alten* gehört. Daher halten sie es für wichtig, über die gesellschaftlichen Veränderungen und die Lebensphase „Alter" informiert zu sein, und wollen aktiv mitwirken.

Was denken Ihre älteren Mitarbeiter über dieses Thema?

Weniger Nachwuchskräfte, Verlängerung der Lebensarbeitszeit

In Verbindung mit dem demografischen Wandel wird immer wieder auf den drohenden Fachkräftemangel hingewiesen. Der Zusammenhang ist naheliegend: Wenn ältere Arbeitnehmer ausscheiden und weniger Junge nachkommen, haben die Arbeitgeber Probleme, die freien Stellen mit qualifiziertem neuem Personal zu besetzen.

Zwar gibt es laut Bundesagentur für Arbeit (2018, S. 6 f.) derzeit noch keinen flächendeckenden Fachkräftemangel in Deutschland. Es gibt jedoch Engpässe in einzelnen technischen Berufsfeldern sowie in Gesundheits- und Pflegeberufen. Laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) gibt allerdings bereits schon jetzt jedes vierte Unternehmen an, Probleme bei der Stellenbesetzung zu haben (vgl. Demowanda o. J.). Die Situation wird sich in Zukunft sicher noch verschärfen, denn mittlerweile sind die geburtenstarken Jahrgänge der 1950er- und 1960er-Jahre in das höhere erwerbsfähige Alter gekommen. In nicht allzu ferner Zukunft werden sie in Rente gehen. Dann werden die Unternehmen (noch) größere Probleme haben, freie Stellen zu besetzen.

Was ist zu tun?

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sie einerseits mehr neue Mitarbeiter für sich gewinnen und andererseits die bestehenden Mitarbeiter im Unternehmen halten. Wer als Arbeitgeber attraktiv sein möchte, muss seinen bestehenden und auch den potenziellen neuen Mitarbeitern etwas bieten, damit sie sich engagiert für das Unternehmen einsetzen (wollen).

Schon jetzt nimmt der Anteil der Mitarbeiter in den Belegschaften zu, die mehr als 50 Jahre alt sind; der Anteil der jüngeren Mitarbeiter nimmt dagegen kontinuierlich ab (vgl. ddn o. J.). Das muss nicht zwangsläufig problematisch sein. Da der Anteil der „gesunden" Lebensjahre, die man in Unabhängigkeit und Selbstständigkeit verbringt, in den letzten Jahrzehnten stark angestiegen ist und weiter ansteigen wird, können ältere Arbeitnehmer länger arbeiten. Aber – wie bereits gesagt: Hier muss auch die Motivation gegeben sein. Motivierte erfahrene Mitarbeiter können Belegschaften stark bereichern. Denn gerade ältere Mitarbeiter, die schon lange im Unternehmen sind, verfügen über Erfahrungswissen, das oft erfolgsentscheidend ist. Viele Unternehmen sind dementsprechend gefordert, ältere Mitarbeiter möglichst lang im Unternehmen zu halten, sie zu motivieren, gesund zu halten und fortzubilden – und zwar im besten Fall länger, als es das Gesetz vorsieht. Ein verlängertes Arbeitsleben ist aber auch für viele Menschen notwendig, weil ihnen die Altersarmut droht.[3]

[3]In den kommenden Jahren und Jahrzehnten ist ein deutlicher Anstieg der Altersarmut zu erwarten, insbesondere bei Geringverdienern mit längeren Phasen von Unterbeschäftigung und Arbeitslosigkeit, bei Älteren mit Migrationshintergrund, bei allein lebenden alten Frauen sowie bei chronisch kranken Menschen. Langfristig ist der Altersarmut über eine Gestaltung der Arbeitsmärkte und Beschäftigungsformen zu begegnen (vgl. BMFSF 2017, S. 286).

Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Durch die längere Lebensarbeitszeit vergrößert sich auch die Vielfalt der persönlichen Lebenssituationen, in denen sich die Beschäftigten befinden. Jede Lebensphase bedingt spezielle Bedürfnisse, Verletzlichkeiten und Anforderungen, die sich auch im Berufsleben auswirken. Das kalendarische Alter ist aber nur einer von vielen Aspekten einer Lebensphase.

Einen Überblick über die verschiedenen Faktoren, die eine Lebensphase beeinflussen können, gibt Abb. 2.1.

Jüngere Mitarbeiter, die sich in der „Rushhour des Lebens" befinden, wünschen sich vielleicht eine Entzerrung dieses Lebensstaus, ältere Beschäftigte wünschen sich vielleicht mehr Zeit für ihre pflegebedürftigen Eltern oder für private Kontakte.

Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik berücksichtigt diese Bedürfnisse und sorgt so für gesunde, zufriedene und motivierte Mitarbeiter. Ein Beispiel: Wenn privat belastete Beschäftigte zeitweilig ihre Arbeitszeit reduzieren, verringert sich der Stress, den Zeitdruck und Betreuungsprobleme verursachen. Sie können sich während der Arbeitszeit dann besser auf ihre Tätigkeit konzentrieren, ohne das Gefühl zu haben, sich wie ein Hamster im Rad zu drehen.

Außerdem kann lebensphasenorientierte Personalpolitik dazu führen, dass sich Arbeitnehmer als ganze Person wahrgenommen fühlen, und nicht nur als Arbeitskraft. Diese Wertschätzung ist für viele Menschen ein wichtiger Faktor für Arbeitszufriedenheit. Insofern kann sich eine lebensphasenorientierte Personalpolitik für alle Seiten lohnen (vgl. Rump et al. 2017, S. 37 f.).

Eine lebensphasenorientierte und damit familienfreundliche Personalpolitik ist übrigens eine wichtige Rekrutierungsstrategie. Sie erleichtert die Gewinnung, Bindung und Förderung von Mitarbeitern. Denn die begehrten Fachkräfte werden bei der Wahl ihres Arbeitgebers und auch nach ihrer Einstellung mit Sicherheit darauf achten, ob ihre Bedürfnisse hinsichtlich des individuellen Lebens und Arbeitens verwirklicht und im Laufe der Zeit angepasst werden können.

Weil heutzutage immer mehr Menschen eine sinnstiftende, erfüllende Arbeit mit guter Work-Life-Balance suchen, in der sie sich im Idealfall auch persönlich entfalten können (Kap. 4), müssen Unternehmen hier ebenfalls entsprechende Rahmenbedingungen schaffen, um die (neuen) Mitarbeiter anzuziehen, zu motivieren und zu halten.

Dabei entsteht ein Spannungsfeld: Einerseits sollten Beschäftigungsmodelle möglichst individuell auf die Mitarbeiter zugeschnitten sein; andererseits ist das in der Realität oft gar nicht umsetzbar (vgl. Rump et al. 2017, S. 37 f.). Hier gilt es, immer wieder im Gespräch mit den Mitarbeitern zu bleiben, transparent auch die eigenen (Unternehmens-)Grenzen zu kommunizieren und gemeinsam eine (Kompromiss-)Lösung zu finden, mit der alle Beteiligten leben können.

Arbeitsfähigkeit aller Generationen (präventiv) fördern

Jeder Arbeitgeber muss rechtliche Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz beachten – so sehen es das Arbeitsschutzgesetz und das Arbeitssicherheitsgesetz vor. Doch auch über die gesetzlichen Mindeststandards hinaus sollten Arbeitgeber den Gesundheitsschutz ihrer

Mitarbeiter im Blick behalten. Gerade angesichts des demografischen Wandels können es sich viele Unternehmen nicht leisten, gute und erfahrene Mitarbeiter aus gesundheitlichen Gründen zu verlieren. Hier besteht großer Handlungsbedarf, denn rund die Hälfte aller Über-50-jährigen leidet an einer oder mehreren chronischen Krankheiten, die oft aus langfristigen (beruflichen) Fehlbelastungen entstehen. Viele scheiden aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig aus dem Berufsleben aus (vgl. BMAS 2018, S. 8).

Hier können Unternehmen ansetzen und präventive sowie akute Maßnahmen ergreifen, um beeinträchtigte Mitarbeiter im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu fördern und gesunde Mitarbeiter vor Fehlbelastung zu schützen.

Natürlich gibt es Grenzen: Wie gesund jemand ist, hängt beispielsweise auch von seinen genetischen Vorbedingungen und seinem Lebensstil ab. Wenn diese Voraussetzungen berücksichtigt und möglichst verschiedene Ansätze zum Gesundheitsmanagement verfolgt werden, ist jedoch eine gute Basis für die Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter gegeben (vgl. BMAS 2018, S. 8 f.).

2.1.2 Technisch-ökonomische Entwicklungen

Digitalisierung

Es ist unleugbar: Die Digitalisierung hat unser Leben und unsere Art zu arbeiten nachhaltig verändert – und sie wird es höchstwahrscheinlich auch in Zukunft tun. Die zunehmende Vernetzung und Kooperation von Mensch und Maschine ändert nicht nur die Art, wie wir arbeiten, sondern schafft auch ganz neue Produkte und Dienstleistungen. Wir sprechen von „Arbeiten 4.0“[4], wenn wir die neue Art der Arbeit meinen, die durch die Digitalisierung und Dynamisierung geprägt ist. Weil die Veränderungen der Arbeitswelt so gravierend sind ist auch gelegentlich von einer „organisatorischen Revolution“ die Rede.

Wie sieht unsere digitale Zukunft aus?

Nahezu jede Organisation stellt sich diese Frage. Wie die jeweiligen Antworten darauf ausfallen, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab. Bei der Suche nach Antworten dürfen Unternehmensverantwortliche jedoch nicht erwarten, dass sie am Ende des Prozesses alles perfekt verstanden und umgesetzt haben werden. Vielmehr sollte es um Training, Beobachtung und einen kontinuierlichen Lernprozess gehen. Wie im Sport kann nur derjenige im digitalen Wettbewerb bestehen, der regelmäßig trainiert.

[4]Arbeiten 1.0 meint die beginnende Industriegesellschaft und die ersten Organisationen von Arbeitern. Arbeiten 2.0 meint die beginnende Massenproduktion und die Anfänge des Wohlfahrtsstaates am Ende des 19. Jahrhunderts. Arbeiten 3.0 meint die Zeit der Konsolidierung des Sozialstaats und der Arbeitnehmerrechte auf Grundlage der Sozialen Marktwirtschaft.

> Niemand versteht die Digitalisierung, da sie ein hochgradig komplexer und kleinteiliger Prozess ist, der noch dazu einem konstanten Wandel unterliegt. In keinem Fall sollte die Digitalisierung als einmaliges Projekt mit Projektabschluss verstanden werden (vgl. Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation 2017, S. 25).

Über die Auswirkungen der Digitalisierung könnte man ganze Bücher füllen. Doch da der Fokus dieses Buches auf der alter(n)sgerechten Führung liegt, würde eine ausführliche Diskussion eindeutig zu weit führen. Stattdessen möchte ich nur einen groben Überblick bieten.

Wir können hier (analog zu Rump et al. 2017, S. 11 ff.) vier Ebenen des Systems Arbeit unterscheiden, die durch die Digitalisierung beeinflusst werden. Diese Ebenen sind allerdings nicht immer trennscharf gegeneinander abzugrenzen. Trotzdem hilft es uns, sie in den Blick zu nehmen und zu fragen, wie sich die Digitalisierung darauf auswirkt.

Daraus ergeben sich Fragen zur Selbst- und Mitverantwortung hinsichtlich der Arbeitsorganisation, Beschäftigungs- und Arbeitsmodelle, Arbeitsräume, Hierarchien, Qualifikations- und Kompetenzanforderungen, Ausbildungsberufe, Mitarbeiterbindung, Personalentwicklung, Vereinbarkeit oder Entgrenzung von Arbeits- und Berufsleben und viele mehr (vgl. Rump und Eilers 2017, S. 80). In Kap. 3 und 4 erhalten Sie immer wieder Anregungen und Denkanstöße hierzu.

Die Mikroebene Hier geht es um die Frage, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf den einzelnen *Mitarbeiter* hat, so beispielsweise die veränderten Arbeitsbedingungen, -strukturen und -prozesse. Oft sind Arbeitsverdichtung, steigende Komplexität und eine höhere Arbeitsgeschwindigkeit die Folge. Auch die Rolle und der Stellenwert, die Maschinen im Arbeitsalltag einnehmen, ändern sich oft: Möglicherweise dienen sie der (körperlichen) Entlastung, vielleicht werden sie aber auch eher als Belastungsfaktor wahrgenommen, z. B. weil ihre Bedienung mit einseitiger Belastung bei erhöhtem Arbeitstempo verbunden ist. In vielen Organisationen wirkt sich die Digitalisierung auch auf die Arbeitszeit und die Wahl des Arbeitsorts aus: Daraus kann sich eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ergeben, aber auch zusätzlicher Stress durch den Zwang zur permanenten Erreichbarkeit (vgl. Rump et al. 2017, S. 12 f.).

Denkanstoß

Sicher hat die Digitalisierung auch in Ihrer Organisation gravierende Auswirkungen auf Arbeitsprozesse und -bedingungen. Welche erleben Sie als positiv? Wann empfinden Sie sie als negativ?

Wissen Sie, wie Ihre Mitarbeiter darüber denken?

Die Mesoebene Hier geht es um die einzelnen *Unternehmen.* Die Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten und die strategischen Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette. Die Themen Big Data (Gewinnung und Nutzung großer Datenmengen) und Datensicherheit spielen eine zentrale Rolle. Durch die Digitalisierung entstehen auch Kosten: Oft bedarf es einer neuen technischen Ausstattung und einer Investition in Innovationen, um erfolgreich zu bleiben. Immer wieder müssen auch Prozesse angepasst werden. Vermutlich werden immer mehr Prozesse maschinell abgewickelt. Eine weitere Folge der organisatorischen Revolution besteht darin, dass Hierarchien in vielen Unternehmen flacher werden (Abschn. 2.2.1) und agile Organisationsformen eine größere Rolle spielen (vgl. Rump et al. 2017, S. 13 ff.).

Die Makroebene Hier geht es um *arbeitsmarktpolitische und volkswirtschaftliche Aspekte.* Vor allem müssen Ausbildungsinhalte und Berufsbilder immer wieder angepasst werden. Durch die Digitalisierung ergeben sich auch Beschäftigungseffekte: Die Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen ändern sich; lebenslanges Lernen spielt eine immer größere Rolle. Zudem werden voraussichtlich viele neue Berufsbilder entstehen, andere werden wegfallen. Gerade sehr monotone und reizarme Berufe werden zukünftig eher von Maschinen ausgeführt (vgl. Rump et al. 2017, S. 15 ff.).

Die Metaebene Hier geht es um *gesellschaftliche, politische und rechtliche Rahmenbedingungen.* Die Digitalisierung bereitet vielen Menschen Sorgen. Arbeitgeber, Sozialpartner und die Politik sind daher gefordert, Informationen über die Auswirkungen der Digitalisierung bereitzustellen, um so der Verunsicherung entgegenzuwirken. Rechtliche Regelungen und Strukturen müssen an die veränderten Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsform angepasst werden. Auch die Anforderungen an Sozialpartnerschaft verändern sich: Statt allgemeingültiger Tarifverträge werden in Zukunft vermutlich eher Mindeststandards festgelegt, die durch modulare Regelungen individuell ergänzt werden (vgl. Rump et al. 2017, S. 18).

Wissensgesellschaft

Immer wieder ist im Zusammenhang mit Arbeit 4.0 und Digitalisierung von der sogenannten Wissensgesellschaft die Rede. Tatsächlich wird Wissen immer wichtiger: In den meisten Berufen rücken geistige, wissensbasierte und kommunikative Tätigkeiten in den Vordergrund. Dementsprechend steigen die Anforderungen an die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Beschäftigten. Weil Wissen aber heutzutage auch schnell veraltet, muss es immer wieder aktualisiert werden.