



# Kompetenzzentrum Ulm für seelische Gesundheit am Arbeitsplatz

Netzwerktreffen, 09.05.2019, Ulm

## GEMEINSAM STARK – GENERATIONENVIELFALT ALS ERFOLGSFAKTOR

Die Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine innovative und nachhaltige Unternehmensführung. Zum Erfahrungsaustausch und zur Diskussion zum Thema Generationenmanagement hatte Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn) am 09.05.2019 in die Villa Eberhardt in Ulm eingeladen. Vertreten waren das Universitätsklinikum Ulm, das LPCU, die AOK Ulm-Biberach sowie zahlreiche Unternehmen.

Nach einem kurzen Überblick zu den Schwerpunktthemen der unterschiedlichen Generationen (Traditionals, Babyboomers, Generation X, Y & Z) begrüßte Frau Dr. Sabine Schwenk (Geschäftsführerin der AOK Ulm-Biberach) die Teilnehmenden und stellte das ddn Netzwerk und dessen Akteure Maria Winkler (ver.di Ostwürttemberg-Ulm), Götz A. Maier (Landesvereinigung Baden-Württemberg Arbeitgeberverbände e.V.), Jürgen Joos (Liebherr-Werk Ehingen GmbH), Stefan Hell (Volksbank Ulm-Biberach eG), Mathias Auch (Agentur für Arbeit) und Frau Jakob (AOK Ulm-Biberach, Koordinatorin des Treffens) vor. Gastgeber in der Villa Eberhardt war Prof. Dr. Bündel als Ärztlicher Direktor der Klinik für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie am Uniklinikum Ulm. In Kooperation mit der Sonnenberg Klinik gGmbH und dem ZfP Südwürttemberg betreiben Herr Prof. Dr. Bündel und Herr PD Dr. Michael Hölzer (Ärztlicher Direktor der Sonnenberg Klinik gGmbH) unter Förderung der Karl Schlecht Stiftung das im Jahr 2017 begründete Kompetenzzentrum Ulm für seelische Gesundheit am Arbeitsplatz (LPCU).

Prof. Dr. Bündel berichtete von seinen aktuellen Eindrücken der kürzlich in Berlin stattgefundenen Re:publica „Next Generation“ und erläuterte den Terminus VUCA WORLD (volatility (Volatilität/Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit)) als aktuelle Rahmenbedingung der Unternehmensführung. Dabei betonte er die außerordentliche Bedeutung von Selbstführung, Erfahrungsmut, Kreativität, Selbst- und Weltverantwortung sowie emo-

### Geschäftsleitung

Sven Schneider  
Kornhausgasse 9  
89073 Ulm  
[sven.schneider@uniklinik-ulm.de](mailto:sven.schneider@uniklinik-ulm.de)

### Sekretariat

Cornelia Mayer  
[cornelia.mayer@uni-ulm.de](mailto:cornelia.mayer@uni-ulm.de)

Öffnungszeiten/Sekretariat  
Mo, Do: 09.30-13.30 Uhr  
Di, Mi, Fr: 08.30-12.30 Uhr

Fon +49 (0)731 3799 1500  
Fax +49 (0)731 3799 1509

Internet  
[www.lpcu.de](http://www.lpcu.de)



Gefördert durch



Karl Schlecht  
Stiftung

In Kooperation mit



UNIVERSITÄTS  
KLINIKUM  
Ulm



Südwürttemberg

tionaler Intelligenz (Empathie). Unter Bezugnahme auf die Ergebnisse der Google-Studie „Project Aristotle“ unterstrich er die Bedeutung von „Psychologischer Sicherheit“ als Fundament gelingender Teamarbeit im Unternehmen.

Anschließend stellte Wilhelm Taurel (Senior Project Manager, AFSMI) in Vertretung von Herrn Duffke (TRUMPF) das Projekt „FIT FOR SERVICE – Arbeiten im Alter“ vor. Es fokussiert auf den von der Digitalisierung am stärksten betroffenen Dienstleistungssektor. An diesem Projekt beteiligten sich BHS, TRUMPF und FESTO. Die Zielsetzung bestand in der Entwicklung eines „Kompetenz- und lebensphasenorientierten Laufbahnmodells zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und Gesunderhaltung älterer Servicetechniker“. Statt Frühverrentung sollte eine für Mitarbeitende reizvolle Möglichkeit der Weiterbeschäftigung geschaffen und gleichzeitig dem Fluktuationsrisiko entgegengewirkt werden. Erfolgreich wurden auf der Basis des TMS-Modells (Team Management Systems) vier neue Rollen für Servicetechniker geschaffen.

Im Anschluss fanden in 2 Runden jeweils parallel folgende vier Diskussionsforen statt:

Das Forum I „Generationen-Vielfalt im Unternehmen effizient nutzen“ wurde von Herrn Dr. Dominik Hecker (Fachbereichsleiter Personalpolitik der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg) geleitet. Herr Dr. Hecker stellte die Herausforderungen und Möglichkeiten, die Themen Demographie, Diversity (Charta der Vielfalt) und Digitalisierung dar und öffnete hiermit die Diskussion.

Hierbei stellten sich drei Fragestellungen als besonders relevant heraus: (1) Wie können Mitarbeitende unterschiedlicher Generationen langfristig im Unternehmen gehalten werden? (2) Wie kann die Generationenvielfalt effektiv genutzt werden? (3) Wie kann der Wissenstransfer zwischen den Generationen gelingen?

Die Teilnehmenden berichteten, mit welchen Methoden und Angeboten sie den Fragestellungen aktuell begegnen und an welchen Stellen Schwierigkeiten und weiterer Bedarf besteht. In den Mittelpunkt der Diskussion rückten bald die Gestaltungsmöglichkeiten für einen Wissenstransfer zwischen den Generationen in Unternehmen: Wie können junge und ältere Mitarbeitenden in den Dialog treten und einen fruchtbaren Wissensaustausch gestalten? Besonders beliebte Konzepte in den Unternehmen waren Patenschaften und Reverse-Mentoring-Programme. Junge Mitarbeitende verfügen häufig über einen selbstverständlichen Umgang mit digitalen Medien (Digital Natives), sind offen für Veränderungen und für die Einführung neuer IT. Ältere Mitarbeitende haben im Laufe der Jahre oft ein großes Netzwerk aufgebaut, das für die Firmen wesentlich ist. Sie kennen die Abläufe im Unternehmen gut und tragen nicht selten noch den Gründergeist mit. Diese verschiedenen Ressourcen sollten im Unternehmen wertgeschätzt und ein Austausch vorangetrieben werden. Eine Herausforderung dabei ist es, die Mitarbeitenden zu motivieren, ihr Wissen zu teilen, ohne Angst haben zu müssen, als Mensch dadurch ersetz- und kündbar zu werden.

Das Forum II „Generationenorientierte Gestaltung von Arbeitswelten“ wurde von Frau Dr. Susanne Bartel (Bundesverband Deutscher Berufsförderungswerke e.V.) geleitet. Zu Beginn der Diskussionsrunde stellte diese zunächst das eigene Projekt TErrA vor. Dieses beinhaltet ein Unternehmensnetzwerk, welches Mitarbeitenden die Möglichkeit bietet, ihr Tätigkeitsfeld interessen- und altersgerecht anzupassen. Hierfür können die Mitarbeitenden nicht nur innerhalb des eigenen, sondern auch in Partnerunternehmen wechseln.

Gefördert durch



Karl Schlecht  
Stiftung

In Kooperation mit



Südwestfalen-Lippe

Unterstützt werden sie dabei durch passende Umschulungsangebote.

In der ersten Diskussionsrunde lag der Fokus vor allem auf präventiven Maßnahmen, welche die Unternehmen der Teilnehmer anbieten. So wurde beispielsweise von erfolgreich umgesetzten Ansätzen der Arbeitsplatzumgestaltung berichtet (z. B. höhenverstellbare Tische). Unterstützungsbedarf sahen die Teilnehmer aber vor allem im Umgang mit Stress am Arbeitsplatz. So gäbe es zwar einige Ansätze (Sportangebote, Achtsamkeitstrainings etc.) doch würden hier häufig nur Mitarbeitende erreicht, die diese Interventionen ggf. gar nicht so nötig haben. Anklang fand dagegen die Idee einer Mitarbeiter-Hotline, welche in einem der vertretenen Unternehmen durch geschultes Personal angeboten und von den Mitarbeitenden gut angenommen werde.

Die zweite Diskussionsgruppe legte den Schwerpunkt mehr auf die Fragestellung, ob unterschiedliche Generationen unterschiedliche Präventionsmaßnahmen benötigen. Fazit der Runde war, dass Mitarbeitende zwar nach außen hin individuelle Bedürfnisse zeigen (z.B. je nach Geschlecht, Alter, kulturellem- oder Bildungshintergrund), aber die darunterliegenden Grundbedürfnisse sich letzten Endes nicht relevant unterscheiden (Kommunikation, Wertschätzung etc.). In Maßnahmen sollte daher nicht getrennt mit etwaigen Gruppierungen gearbeitet werden. Diese sollten vielmehr in Kontakt treten können, um bestehenden Schwierigkeiten gemeinsam zu begegnen.

Das Forum III „Lebensphasenorientierten Personalpolitik“ wurde von Rudolf Kast (KAST.DIE PERSONALMANUFAKTUR) moderiert. Ausgangspunkt war der grundlegende Wandel der Arbeitswelt, hervorgerufen durch Megatrends wie demographischer Wandel, Globalisierung und Digitalisierung. Diese Veränderungen führen zu neuen Arbeitsweisen in und Aufgaben für Unternehmen. Um in Zukunft schnell auf Marktchancen und -risiken reagieren zu können, müssen Unternehmen deshalb agiler und flexibler werden – auch in ihrem Personalgefüge. Zum anderen sind (potentielle) Mitarbeitende schon heute anspruchsvoller und erwarten häufig mehr von ihrer Arbeit als ein regelmäßiges Einkommen. Vor allem junge Menschen tragen neue Karrierevorstellungen in Unternehmen. Die klassische, jahrelang gelebte Karrierkultur des „nach oben Strebens“ hat ausgedient. Stattdessen wird selbstbestimmtes, sinnerfülltes Arbeiten wichtiger. Personalabteilung, Mitarbeitende und besonders Führungskräfte sind gefordert, diesen Wandel aktiv mitzugestalten.

Um die dargestellten Anforderungen erfolgreich zu bewältigen, benötigen Unternehmen ein neues Leitbild für Karrieren: Karrieren werden zukünftig offener und vielfältiger sein und einem Mosaik aus unterschiedlichen Aufgaben, Funktionen und Einsätzen als Fach- und Führungskraft gleichen. Auch temporäre Einsätze in Projektteams sind möglich. Daher ist of die Rede von Mosaikkarrieren als Karrieremodell der Zukunft. Man wählt seine Arbeitseinsätze je nach aktueller Lebensphase und eigenen Interessen. Entstehende Brüche im Lebenslauf werden dabei nicht mehr negativ bewertet, denn sie fördern die Entwicklung neuer Kompetenzen und oft sogar das Entdecken ungenutzter Talente.

Am Beispiel der Firma TRUMPF wurde ein flexibles Arbeitsmodell vorgestellt und von den Teilnehmenden hinterfragt. Das Unternehmen TRUMPF bietet seinen Mitarbeitenden eine lebensphasenorientierte Arbeitszeit in Form von Zeitarbeitskonten an. Kritisch hinterfragt wurde dieses Modell in Bezug auf die Größe und das Wachstum des Unternehmens. Ist dieses Modell auch bei kleinen Unternehmen ohne stetes Wachstum umsetzbar? Abschließend wurde auch der Wissenstransfer zwischen Jung und Alt in Form von unternehmensinternen Workshops angeregt.

Gefördert durch



Karl Schlecht  
Stiftung

In Kooperation mit



Südwestfalen-Lippe

Das Forum IV „Gesund und engagiert arbeiten“ wurde von Frank Böhringer (Referatsleiter Personalkonzepte, AOK Hauptverwaltung Baden-Württemberg) moderiert.

An einem Beispiel der AOK Baden-Württemberg stellte er eine psychische Gefährdungsbeurteilung mit Unterstützung eines externen Dienstleisters vor und zeigte die erzielten Verbesserungen auf. Er regte die Diskussion rund um das Thema psychische Gefährdungsbeurteilung und Umgang mit belasteten Mitarbeitenden an. Zum Thema psychische Gefährdungsbeurteilung fühlten sich einige Teilnehmer von den im Internet auffindbaren überlangen Fragebögen überfordert. Andere wiederum berichteten von erfolgreich durchgeführten Beurteilungen. Der Tenor war, eher einen kurzen Fragenkatalog zur Identifikation von Brennpunkten zu verwenden, um anschließend an diesen Brennpunkten im Dialog mit Führungskraft und Team arbeiten zu können. Konsens herrschte auch darüber, Führungskräfte von Beginn an gut in den Prozess mit einzubinden und anschließend nicht mit den Ergebnissen allein zu lassen. Eine klare Stellungnahme von Seiten der Personalabteilung erschien essentiell, insbesondere in den Fällen, in denen die Führungskräfte Teil des Problems sind. Weiter diskutiert wurde die Frage, wie insbesondere kleinere Betriebe damit umgehen können, dass immer mehr Mitarbeitende und sogar Lehrlinge hochgradig belastet erscheinen, und zwar weniger durch die Arbeit als durch Probleme und Regulationsschwierigkeiten im privaten Umfeld. Hier wurden externe Hilfemöglichkeiten, wie z.B. die psychosomatische Sprechstunde im Betrieb (PSIB), die die Klinik für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie des Universitätsklinikums Ulm anbietet, angesprochen. Da diese jedoch für kleinere Betriebe in der konkreten Umsetzung aufwendig zu realisieren ist, wurde eine mögliche Unterstützung von Seiten der Handwerkskammer oder Berufsgenossenschaft aufgezeigt.

Schlussendlich wurden auf dem ddn Netzwerktreffen folgende Schwerpunktthemen herausgearbeitet, bei denen Bedarf für weitere Diskussion besteht:

- Mitarbeiter-Fluktuation entgegenwirken
- Arbeit lebensphasenorientiert in Zeit, Ort & Struktur gestalten
- familienfreundliche Arbeitsplätze für Frauen mit Kindern & Alleinerziehende schaffen
- Wissenstransfer zwischen Jung und Alt fördern
- Mitarbeiter-Gespräche auch für 50+ Beschäftigte durchführen
- Angebote wie die Psychosomatische Sprechstunde im Betrieb (PSIB) für gefährdete Beschäftigte nutzen
- Support für KMU verbessern

Gefördert durch



In Kooperation mit

