

# familie & firma

DAS MAGAZIN

März 2019 | Informationen für Unternehmen

A photograph of two men in a workshop setting. On the left, an older man with glasses and a blue work jacket is shaking hands with a younger man on the right. The younger man is wearing a grey and dark blue polo shirt and dark trousers, holding a wrench. In the background, there is a large yellow piece of machinery, possibly a forklift or a crane, and other workshop equipment.

ZUKUNFTSTHEMA:  
GENERATIONEN-BALANCE  
IM BETRIEB | S. 04

„Gesundheitseinflüsse enden nicht am Werkstor“ S. 8

Auftakt für „DIAMANT“-Forschungsprojekt S. 12

Die VUCA-Arbeitswelt S. 14

Emsländische Stiftung  
Beruf und  
Familie

Seite 4	<b>REIFE LEISTUNG: GENERATION 50+ IM ARBEITSMARKT</b> Wie eine alter(n)sgerechte Arbeitswelt gelingt
Seite 6	<b>RESONANZ AUS DER WIRTSCHAFT ÜBERAUS POSITIV</b> Stadt Papenburg startet das Leuchtturmprojekt „Erstellung einer Präventions- und Gesundheitsmatrix“
Seite 8	<b>„GESUNDHEITSEINFLÜSSE ENDEN NICHT AM WERKSTOR“</b> Im Gespräch mit Dr. Mathias Bellinghausen, Professor für Prävention und Gesundheitskompetenz
Seite 10	<b>EMSLÄNDISCHES GÜTESIEGEL FÜR FAMILIENFREUNDLICHKEIT</b> Zertifiziert, re-auditiert oder im Erneuerungsverfahren 2018
Seite 12	<b>DIVERSITY MANAGEMENT: WIR KÖNNEN VIELFALT!</b> Gelungener Auftakt für „DIAMANT“-Forschungsprojekt
Seite 14	<b>ALLES VUCA, ODER WAS?</b> Unbeständig, unsicher, unüberschaubar – Arbeiten in der VUCA-Welt

## Titelfoto

Beim Generationen-Management ist der Meppener Maschinenbauer Bergmann ganz pragmatisch: An jeder Fertigungslinie werden altersgemischte Teams eingesetzt, sodass ein Erfahrungsaustausch sichergestellt und gleichzeitig frischer Wind in die Teams gebracht wird. Außerdem hat das innovative Familienunternehmen damit begonnen, ältere, langjährige Mitarbeiter zeitweise als Ausbildungsbeauftragte zu bestellen. Von diesen „Urgesteinen“ können die Nachwuchskräfte am meisten lernen, denn sie nehmen sich Zeit und haben die erforderliche Geduld, um Wissen und Erfahrungen effektiv weitergeben zu können.

## GESUNDHEIT UND GENERATIONENBALANCE: EIN WEITERES WICHTIGES PUZZLETEIL

Wir Emsländer sind seit jeher pragmatisch und können anpacken, wenn es darauf ankommt. Das beweist u. a. die rekordverdächtig niedrige Arbeitslosenquote von nur 2,5 Prozent. Wir haben quasi Vollbeschäftigung. Die Kehrseite der Medaille: Der Fachkräftemangel trifft uns umso härter. Das hat zur Folge, dass emsländische Unternehmen mehr und mehr Schwierigkeiten haben, Arbeitsplätze zu besetzen. Oder sie können neue, größere Aufträge nicht annehmen.

Was also tun? Gemäß unserer „Ärmel hoch-Mentalität“ haben Politik und Wirtschaft in den letzten Jahren zahlreiche Maßnahmen entwickelt, dem entgegenzusteuern. Diese reichen von einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben, um Eltern die (schnellere) Rückkehr in eine möglichst vollzeitnahe Erwerbsarbeit zu erleichtern, bis hin zu Qualifizierungsmaßnahmen, um eine höhere Passung zwischen Bewerberprofilen und den Anforderungen der Wirtschaft zu erzielen.

Heute treten wir an, ein weiteres wichtiges Puzzleteil zur Bekämpfung des Fachkräftemangels zu setzen: die bislang zu wenig beachtete Ressource älterer Arbeitskräfte. Eines vorweg: Natürlich kann es nicht Ziel eines verantwortungsbewussten Generationenmanagements sein,

einen 58-Jährigen für schwere körperliche Arbeit auf einer Baustelle einzustellen – darin sind wir uns alle einig. Dennoch ist die Generation 55+ viel zu wertvoll für den Arbeitsmarkt, um sie unbeachtet zu lassen. Schaffen wir also gemeinsam die Bedingungen, die es auch älteren Arbeitnehmern ermöglichen, auf dem Arbeitsmarkt aktiv zu werden bzw. zu bleiben. Geben wir ihnen die Chance, zu beweisen, dass sie noch lange nicht zum alten Eisen gehören. Indem wir Stereotype hinterfragen, Mitarbeiter vorausschauend qualifizieren, über alternative, altersgerechte Arbeitszeitmodelle nachdenken, Tätigkeiten gegebenenfalls anders verteilen und ein betriebliches Gesundheitsmanagement einführen.

Apropos – die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten ist eine weitere sehr effektive Möglichkeit, den Fachkräftebedarf zu sichern. Mehr noch: Gesundheit ist eine Schlüsselressource in unserer Gesellschaft. Anerkennung verdient in dieser Hinsicht die Stadt Papenburg, die mit dem Modellprojekt „Gesunde Kommune“ neue Wege zu einer lückenlosen Vernetzung aller im weitesten Sinne mit der Gesundheit der Bevölkerung befassten Institutionen, Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen beschreitet.

Ich bin sicher, dass gerade in die-



sen Bereichen enorme Potenziale schlummern. Diese müssen aufgegriffen und intensiv gefördert werden – denn gesunde Betriebe sind erfolgreiche Betriebe. Gehen wir es gemeinsam an. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine interessante Lektüre und viel Erfolg mit den vorgestellten Denkanstößen.

Reinhard Winter  
Vorsitzender

Emsländische Stiftung Beruf und Familie

# REIFE LEISTUNG: GENERATION 50+ IM ARBEITSMARKT

## Wie eine alter(n)sgerechte Arbeitswelt gelingt

Der demografische Wandel wirkt sich auf nahezu alle Bereiche des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens aus und macht auch vor kleinen und mittleren Unternehmen keinen Halt. Es gilt also, rechtzeitig die Weichen für eine alter(n)sgerechte Arbeitswelt zu stellen und Lösungen zu entwickeln: zum einen im Hinblick auf den Fachkräftemangel und daraus resultierende Herausforderungen, aber auch auf Spezifika einer älter werdenden Belegschaft und die Schnittstellengestaltung von „alten Hasen“ und Nachwuchskräften.

### Ältere Beschäftigte länger produktiv im Betrieb halten

Auf dem Weg zu einer Generationenbalance im Unternehmen gibt es eine Reihe an Stellschrauben: z. B. altersgemischte Teams und generationsübergreifende Zusammenarbeit, betriebliches Gesundheitsmanagement, Work-Life-Balance, Wissenstransfer und lebenslanges Lernen. Es lohnt sich immer auch, einen Blick auf die Altersstruktur der Belegschaft

zu werfen und sich die Qualitäten in den unterschiedlichen Lebensphasen vor Augen zu führen.

### Die Mischung macht's: Generationen-Management

Mit dem Alter ändert sich das individuelle Leistungsprofil. Während junge Nachwuchskräfte tendenziell als körperlich leistungsfähiger, technisch versierter (Digital Natives) und insgesamt schneller gelten, können ältere Arbeitneh-



## Aus der Praxis

Klasmann-Deilmann legt Wert auf lebensphasenübergreifende Teams. Nachwuchskräfte und die Generation 50+ arbeiten Hand in Hand mit jenen Kolleginnen und Kollegen der dazwischenliegenden Altersabschnitte. Daraus entstehen Vorteile, die den Unternehmenserfolg tragen. Auf eine Formel gebracht: Langjährige Kolleginnen und Kollegen sorgen mit ihrer Erfahrung für die notwendige Sicherheit. Die nachrückende Generation bringt frische Ideen mit, die zeitgemäßen Fortschritt gewährleisten. In den Altersstufen dazwischen entwickeln sich Leistungsträger, die Tradition und Innovation auf sich vereinen.

*Arbeiten bei Klasmann-Deilmann Hand in Hand: verschiedene Generationen aus unterschiedlichen Lebensphasen*

mer mit beruflichem Fachwissen und (Lebens-)Erfahrung punkten.

Im Idealfall nutzen Unternehmen die Potenziale und Stärken jüngerer und älterer Mitarbeiter, fördern die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams und sorgen für ein respektvolles Miteinander aller Altersgruppen. Coachings und Mentoring-Programme für junge Nachwuchskräfte durch ältere Kollegen fördern den Austausch und schaffen eine Win-win-Situation.

### **Prävention und Gesundheitsförderung**

Wie viele Jahre sind es noch bis zur Rente? Egal, ob die Antwort drei oder dreißig heißt, Vorfreude oder ein mulmiges Gefühl auslöst: Das Maß der Dinge ist und bleibt die Gesundheit. Betriebliche Gesundheitsförderung ist deshalb ein wichtiges Instrument. Bausteine können Betriebssport und Bewegung am Arbeitsplatz, die Gestaltung der Arbeitsumgebung, zum Beispiel hinsichtlich Ergonomie und Lärmschutz, sowie Burnout-Prävention und Entspannung sein.

### **Work-Life-Balance**

Flexible Arbeitszeiten sind der Klassiker schlechthin und kommen jungen und alten Arbeitnehmern gleichermaßen entgegen. Sie bilden die Basis, die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter auch mit zunehmendem Alter zu erhalten. Je nach Branche bie-

## Erste Schritte

Vorausschauende Unternehmen erstellen eine Altersstrukturanalyse sowohl im Hinblick auf den Altersdurchschnitt als auch auf einzelne Arbeitsbereiche – quasi als Frühwarnsystem, das Qualifizierungsbedarf oder personelle Engpässe erkennt und Handlungsbedarf aufzeigt. Überlegen Sie auch, welche Konsequenzen sich in den nächsten drei bis fünf Jahren ergeben können.

**Ein paar Beispiele:**

- Weniger als 10 % der Beschäftigten sind unter 30 Jahren alt.**  
→ Rekrutieren Sie zur Sicherstellung einer langfristig ausgewogenen Altersstruktur junge Nachwuchskräfte.
- Überdurchschnittlich viele Mitarbeiter sind zwischen 40 und 55 Jahren.**  
→ Überprüfen Sie Ihre Weiterbildungsstrategie und achten Sie darauf, dass alle Beschäftigten in Qualifizierungen einbezogen werden.
- In absehbarer Zeit scheiden wichtige Fach- und/oder Führungskräfte altersbedingt aus.**  
→ Starten Sie rechtzeitig die Suche nach geeigneten Nachfolgekräften und ergreifen Sie Maßnahmen zum Know-how-Transfer, z. B. durch persönliche Einarbeitung.

ten sich verschiedene Modelle an: von Altersteilzeit und Sabbaticals bis hin zu individuell zugeschnittenen Arbeitszeitarrangements.



# RESONANZ AUS DER WIRTSCHAFT ÜBERAUS POSITIV

## Stadt Papenburg startet das Leuchtturmprojekt „Erstellung einer Präventions- und Gesundheitsmatrix“



Jan Peter Bechtluft, Bürgermeister Stadt Papenburg

Vorbeugen ist besser als heilen: Diese Auffassung aus der Gesundheitsförderung vertritt – in abgewandelter Form – auch Papenburgs Bürgermeister Jan Peter Bechtluft. Mithilfe einer detaillierten Analyse zu Gesundheit und Prävention möchte die Stadt Papenburg herausfinden, an welchen Hebeln sie ansetzen kann.

*Der Projektname „Erstellung einer Präventions- und Gesundheitsmatrix“ klingt ein wenig sperrig. Können Sie kurz erläutern, was sich dahinter verbirgt?*

**Jan Peter Bechtluft:** Im Wesentlichen geht es in diesem Modellprojekt darum, die Lebenswelten der Papenburger Bürgerinnen und Bürger vollumfassend zu betrachten und ihre gesamte Biografie unter gesundheitlichen Aspekten in den Blick zu nehmen. Im ersten Step laden wir Akteure aus den verschiedenen Lebenswelten zu einer Kick-off-Veranstaltung ein, dazu gehören zum Beispiel Vertreter aus Wirtschaft und Industrie, der gesamte soziale und öffentliche Bereich einschließlich Kindergärten, Schulen, Seniorenwohnen usw., aber auch medizini-

sche Einrichtungen, Sportvereine und Verwaltung. Vorgesehen ist, einen Gesundheitszirkel ins Leben zu rufen, an dem sich hoffentlich viele Akteure mit verschiedenem Background beteiligen.

*Was Sie machen, ist einmalig in der Region. Sehen Sie sich in der Vorreiterrolle?*

**Jan Peter Bechtluft:** Ich bin niemand, der sich mit fremden Federn schmückt. Die Initialzündung zu diesem Modellprojekt kam von Frau Günster-Schöning, die die Stadt Papenburg vorgeschlagen und ins Rennen gebracht hat. Insofern freue ich mich als Bürgermeister sehr, dass Papenburg für ein Projekt dieser Strahlkraft ausgewählt wurde.

*Und was sagt die Wirtschaft dazu?*

**Jan Peter Bechtluft:** Die Resonanz ist überaus positiv und das Interesse sogar größer als anfangs erwartet. Es hat sich gezeigt, dass Gesundheit und Prävention in den Unternehmen ein großes Thema ist und weite Kreise zieht. Viele Unternehmen möchten gleich mit mehreren Mitarbeitern teilnehmen.

*Wissenschaftlich begleitet wird das Projekt durch die Hochschule für angewandtes Management in Unna. Welche Aufgaben fallen der Stadt Papenburg zu?*

**Jan Peter Bechtluft:** Zunächst einmal sind wir Türöffner für die verschiedenen Akteure, führen sie zum Networking zusammen und werden das Projekt selbstverständlich auch eng begleiten. Welche Schwerpunkte, welche Spezialinteressen sich im Projektverlauf herauskristallisieren, können wir zu diesem Zeitpunkt noch nicht sagen. Denkbar wäre beispielsweise ein betriebsübergreifender Zusammenschluss.



*Können Prävention und Gesundheit auch ein Standortfaktor sein?*

**Jan Peter Bechtluft:** Davon bin ich überzeugt. Aus Perspektive der Arbeitgeber ist es in einer stark gewerblich geprägten Region wie der unseren unabdingbar, die Mitarbeiter – auch ältere – möglichst lange und leistungsfähig im Betrieb halten zu können. Und aus Arbeitnehmerperspektive sieht es ähnlich aus. Auch als Privatperson geht es mir am besten, wenn ich gesund bin. Umso besser, wenn die Rahmenbedingungen in meiner Kommune, in meinem Unternehmen darauf abzielen.

## Das Projekt im Überblick

Die Stadt Papenburg startet in Kooperation mit der Hochschule für angewandtes Management in Unna und der Gesellschaft für Prävention e. V. in Bonn unter der Federführung von Prof. Dr. Bellinghausen und wissenschaftlichen Mitarbeitern das Modellprojekt „Präventions- und Gesundheitsmatrix Stadt Papenburg“. Initiatorin des Leuchtturmprojekts ist die Emsländische Stiftung Beruf und Familie.

Bei der Gesundheitsmatrix handelt es sich um eine strukturierte Erfassung von Vernetzungsquantitäten und -qualitäten sowie dauerhaften und projektbasierten Aktivitäten nach Zielgruppen, Themen und Lebenswelten innerhalb einer Kommune.

Ziel ist die Erstellung eines Erstgutachtens mit Handlungsempfehlungen für die Stadt Papenburg. Zudem wird die Entwicklung dokumentiert und ein allgemeines Abschlussgutachten erstellt.

### Möchten Sie mitmachen?

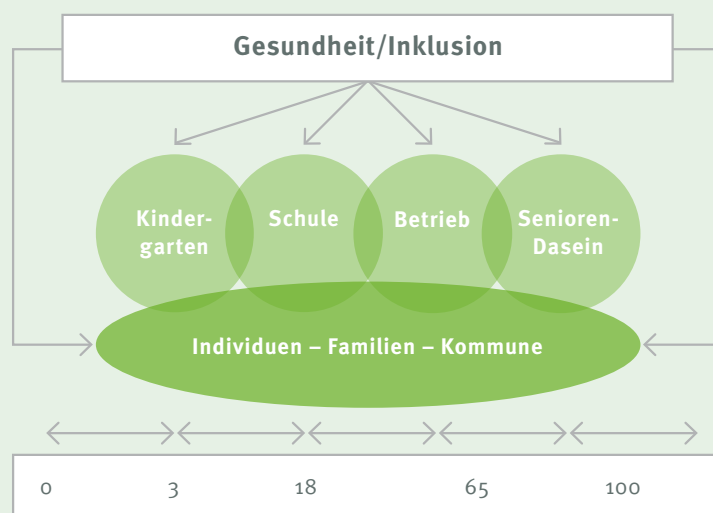
Weitere Informationen: Elke Nieweler, Stadt Papenburg, [elke.nieweler@papenburg.de](mailto:elke.nieweler@papenburg.de) oder per Telefon: 04961 82-150

### Eckdaten:

**Laufzeit:** 1,5–2 Jahre

**Präsentation:** Präventionskongress am 23./24.05.2019 in Bonn, Telekom Dome

## Lebensspanne und Lebenswelten (Beispiele)



Quelle: Gesellschaft für Prävention: Lebensspanne und Lebenswelten.

# „GESUNDHEITSEINFLÜSSE ENDEN NICHT AM WERKSTOR“

## Im Gespräch mit Prof. Dr. Mathias Bellinghausen, Professor für Prävention und Gesundheitskompetenz

Fachkräftemangel, der enorme Anstieg sogenannter Zivilisationskrankheiten und viele weitere Faktoren haben zu einem erhöhten Interesse an gesundheitsförderlichen Rahmenbedingungen geführt. Prof. Dr. Mathias Bellinghausen, Professor für Prävention und Gesundheitskompetenz und Berater der Gesellschaft für Prävention e. V., empfiehlt daher, die Lebenswelten intelligent miteinander zu vernetzen.

*Herr Prof. Dr. Bellinghausen, wozu braucht eine Kommune, wozu brauchen die dort ansässigen Unternehmen kommunale Gesundheitsförderung?*

**Prof. Dr. Mathias Bellinghausen:** Der Lebenswelt Kommune kommt eine ganz besondere Aufgabe zu, da sie nicht nur zum Beispiel Schüler, Mitarbeiter oder Familien isoliert betrachtet, sondern alle Lebenswelten und Menschen berücksichtigt. Insofern profitieren alle davon.

**„Die großen Herausforderungen für unsere alternde Gesellschaft kommen nicht von jetzt auf gleich.“**

Bislang wurde meines Erachtens zu sehr auf einzelne Lebenswelten geschaut. Beispielsweise ist die Betriebliche Gesundheitsförderung schon viel weiter als andere. Aber die Gesundheitseinflüsse auf einen Menschen enden ja nicht am Werks-

tor. Wir müssen die Lebenswelten schlau miteinander vernetzen und beispielsweise auch das Ehrenamt neu denken: Die heutigen Ruheständler sind viel zu wertvoll für das gesunde Zusammenleben in einer Gemeinschaft. All dies kann die Kommune steuern und mitgestalten.

*Haben wir in Deutschland die Prävention seit Einführung des Präventionsgesetzes in 2015 verstanden?*

**Prof. Dr. Mathias Bellinghausen:** Um die Potenziale der Prävention und Gesundheitsförderung zu begreifen, muss man auch in die Zukunft schauen. Vorsorglich den Gurt im Auto anzulegen oder auf dem Motorrad einen Helm aufzusetzen, damit wir im Falle eines Falles besser geschützt sind, leuchtet schnell ein. Doch die großen Herausforderungen für unsere alternde Gesellschaft kommen nicht von jetzt auf gleich wie ein Unfall. Sie kommen schleichend und entwickeln sich über einen längeren Zeitraum. Die Rede ist von Burnout, Diabetes, Rückenleiden oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen bis hin zu Krebs. All diese sind durch ungünstige Lebensstile oder Verhältnisse begünstigt. Durch gesundheitsbewusste Gestaltung von Settings können wir heute für einen Erhalt der Gesundheit, Lebensqualität und nicht zuletzt Leistungsfähigkeit sorgen, bevor wir später reparieren müssen.

*Erkennen Sie ein steigendes Interesse an Gesundheitsthemen?*

**Prof. Dr. Mathias Bellinghausen:** Wenngleich zwischen Generationen oder Teilen der Gesellschaft unterschiedlich ausgestaltet, lässt sich insgesamt ein wachsendes Interesse an Gesundheit allgemein feststellen. Dafür gibt es viele Beispiele: Das Präventionsgesetz hat dazu beigetragen, aber auch das wachsende



*Prof. Dr. Mathias Bellinghausen, Professor für Prävention und Gesundheitskompetenz an der Hochschule für angewandtes Management und Berater der Gesellschaft für Prävention e. V.*

Interesse an Gesundheit und Fitness der jüngeren Generationen. Zudem der Druck aus der Gesundheits- und Versicherungswirtschaft, der demografische Wandel, der Fachkräftemangel oder der enorme Anstieg unserer sogenannten Zivilisationskrankheiten.

Mittlerweile ist ein positives Gesundheitsimage auch ein enorm wichtiger Faktor für Arbeitgeber oder Städte.



Viele Lebenswelten oder einzelne Institutionen merken, dass sie die Aufgaben nicht alleine lösen können. Das hat nicht immer nur wirtschaftliche Gründe. Hier kommt nun vermehrt der Ruf nach einer in diesen Fragen aktiven Kommune.

*Die Erstellung einer detaillierten Gesundheitsmatrix für die Stadt Papenburg gleicht einer Herkules-Aufgabe. Wie gehen Sie vor, um allen Dimensionen und Akteuren gerecht zu werden?*

**Prof. Dr. Mathias Bellinghausen:** In der Tat ist die Kommune eine sehr komplexe Aufgabe und kann nur in Etappen gemeistert werden. Im ersten Schritt laden wir alle interessierten Akteure zu einem Kick-off-Meeting ein. Dabei werden nicht nur einige Hintergründe erläutert, sondern die Akteure sollen sich untereinander kennenlernen. Dazu erfassen wir allgemeine Daten wie Parameter aus Demografie, Infrastruktur etc., woraus sich erste Prioritäten oder Handlungsempfehlungen ableiten.

### „Das Commitment der Politik und verschiedener Verantwortlicher ist der meist wichtigste Schritt“

Im zweiten Schritt werden einzelne Projekte und Programme danach analysiert, wie sie die Zielgruppen, Themen und Settings miteinander

verbinden. Dies wird regelmäßig wiederholt und wissenschaftlich begleitet, um auch im Längsschnitt neue Erkenntnisse über positive wie negative Entwicklungen zu gewinnen.

*Gibt es bereits erste Zwischenergebnisse?*

**Prof. Dr. Mathias Bellinghausen:** Wir stehen in Papenburg eigentlich noch am Anfang. Aber das Commitment der Politik und verschiedener Verantwortlicher ist meist der wichtigste Schritt.

*Wagen wir einen Blick über den Tellerrand. Wie ist Papenburg im Vergleich zu ähnlichen Standorten aufgestellt?*

**Prof. Dr. Mathias Bellinghausen:** Um belastbare Aussagen zu tätigen ist es noch zu früh. Aber natürlich liegen ein paar Unterschiede schon auf der Hand. Zuletzt habe ich mich intensiv mit Berlin-Tempelhof/Schöneberg beschäftigt. Die Bevölkerungsdichte und heterogene Gesellschaft dort hat natürlich ganz andere Implikationen als in einer Region wie dem Emsland. Auch ist in Großstädten beispielsweise der Dienstleistungssektor oder die Gastronomie ganz anders ausgeprägt.

*Zum Abschluss eine persönliche Frage: Was hat Sie dazu bewogen, sich mit Gesundheit und Prävention zu beschäftigen?*

**Prof. Dr. Mathias Bellinghausen:** Zunächst einmal ist für mich Prävention

## Kurz erklärt: Was sind Lebenswelten?

Bereiche, in denen Menschen große Teile ihrer Zeit verbringen, werden „Lebenswelten“ oder „Settings“ genannt. Das können z. B. Kindertagesstätten, Schulen oder Betriebe sein. Aber auch Kommunen – also Gemeinden, Städte, Landkreise – sind solche Lebenswelten. Sie üben einen großen Einfluss auf die gesundheitliche Entwicklung der Menschen aus und tragen zu gesundheitsbezogenen Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen ihrer Bürger bei.

Quelle: [www.aok.de/pk/bayern/inhalt/gesunde-kommune-foerdern/](http://www.aok.de/pk/bayern/inhalt/gesunde-kommune-foerdern/)

und Gesundheitsförderung im Sinne eines aktiven Lebensstils kein Verzicht oder Zwang. Im Gegenteil: Es bedeutet für mich spannende Herausforderung und pure Lebensfreude zugleich. Auch der gemeinschaftliche Kampf gegen Krankheiten und deren Implikationen ist für mich eine sinnstiftende Tätigkeit. Ich habe das Vergnügen, seit über 15 Jahren Programme zur Förderung von Kinder- und Jugendgesundheit durchzuführen. Der Spaß an Bewegung und Spiel ist immer wieder Motivation, insbesondere seit der Geburt meiner Tochter.

# EMSLÄNDISCHES GÜTESIEGEL FÜR FAMILIENFREUNDLICHKEIT

Zertifiziert, re-auditiert oder im Erneuerungs-  
verfahren 2018

## Erstmals zertifiziert

Das Emsländische Gütesiegel für Familienfreundlichkeit ist passgenau auf die Anforderungen in unserer Region zugeschnitten. Teil der Zertifizierung ist ein Strategie-Workshop, auf dessen Basis Lösungsansätze entwickelt werden.

### **Bauunternehmung Staelberg, Emsbüren**

Branche: Bau

Mitarbeiter: 1 Frau, 11 Männer

### **Gemeinde Rhede**

Branche: Verwaltung

Mitarbeiter: 6 Frauen, 8 Männer

### **Knoll GmbH & Co. KG, Haren**

Branche: Bau

Mitarbeiter: 30 Frauen, 255 Männer

### **LM Holding GmbH & Co. KG, Meppen**

Branche: Entsorgung

Mitarbeiter: 54 Frauen, 258 Männer

### **Stadt Lingen**

Branche: Verwaltung

Mitarbeiter: 294 Frauen, 199 Männer

### **Stadt Meppen**

Branche: Verwaltung

Mitarbeiter: 92 Frauen, 167 Männer





### Nachhaltig familienfreundlich

Hervorragende Leistungen gehören entsprechend gewürdigt. Das wurde mit der Re-Auditierung, die drei Jahre nach der Gütesiegelverleihung erfolgen kann, sowie dem Erneuerungsverfahren für Unternehmen, die bereits das Re-Audit erfolgreich durchlaufen haben, wieder bestens gemeistert.

### Nach Re-Audit zertifiziert

Caritasverband für das Emsland  
 (Psychologische Beratungsstellen), Meppen  
 Elektro Radtke GmbH, Neulehe  
 emco GROUP – Erwin Müller GmbH, Lingen  
 Hair Company Friseur + Shop GmbH & Co. KG, Lingen  
 Schröder Mode KG, Haselünne

### Nach Erneuerungsverfahren zertifiziert

Deula Freren GmbH, Freren  
 Hümmling Krankenhaus Sögel, Sögel  
 Kampmann GmbH, Lingen  
 Klasmann-Deilmann GmbH, Geeste  
 MEYER WERFT GmbH, Papenburg  
 Neptune Energy Deutschland GmbH, Lingen  
 Röchling Engineering Plastics SE & Co. KG, Haren  
 Sozialpädagogische Intensivbetreuung e. V., Lingen



2019-2021

**Re-zertifiziert bis 2021**



# DIVERSITY MANAGEMENT: WIR KÖNNEN VIELFALT!

## Gelungener Auftakt für „DIAMANT“-Forschungsprojekt



In der letzten Ausgabe haben wir bereits ausführlich über Diversity Management berichtet. Zur Erinnerung: Im Fokus steht eine Betriebskultur, die die personelle und kulturelle Vielfalt (Diversity) der Beschäftigten anerkennt, positiv besetzt und aktiv nutzt. Diversity kann dazu beitragen, den Fachkräftemangel auszugleichen, neue Zielgruppen und Märkte zu erschließen und mit gemischten Teams bessere Lösungen und innovative Produkte zu erzielen.

Wie das in kleinen und mittelständischen Betrieben am besten gelingen kann, ist Gegenstand des Forschungsprojektes „DIAMANT – Vielfalt fördern in der Region

Weser-Ems“. Für das Kooperationsprojekt zwischen dem Campus Lingen der Hochschule Osnabrück, dem Wirtschaftsverband Emsland und der Emsländischen Stiftung Beruf und Familie wurden 16 Projektpartner ausgewählt, allesamt kleine und mittlere Unternehmen aus der Region.

In Experteninterviews mit Führungskräften analysierten Projektleiter Prof. Dr. Thorsten Litfin und die wissenschaftliche Mitarbeiterin Linda Knifka zunächst die Ist-Situation und gaben Impulse für die Weiterentwicklung. Der Fokus lag dabei je nach individuellem Bedürfnis auf einem der vier Teilprojekte: Altersstruktur und Wissensmanagement, interkulturelles Management und Migration, Familienfreundlichkeit und Gendermainstreaming oder Fach-

kräftemangel. Die Ergebnisse des auf insgesamt drei Jahre angelegten Projekts werden in einem Handbuch mit positiven Praxisbeispielen für Unternehmen festgehalten und veröffentlicht.

Um den Stein ins Rollen zu bringen, fand eine Auftaktveranstaltung im Lingener Centralkino mit rund 70 Gästen aus Wirtschaft, Verwaltung und Politik statt. Durch das Programm führte Ursula Günster-Schöning von der Emsländischen Stiftung Beruf und Familie. In einem Impulsvortrag erläuterte Albert Kehler, Diversity-Experte und Coach aus München, den Erfolgsfaktor Diversity. „Diversity Management wird momentan so verstanden, dass es nur für große Unternehmen da ist. Das DIAMANT-Projekt ist eine ideale Möglichkeit, dass auch kleinere und mittlere Unternehmen lernen können, wie sie persönlich in ihrem Umfeld Diversity machen können“, so Albert Kehler.

Linda Knifka zeigte sich nach der Auftaktveranstaltung positiv: „Heute Abend haben wir gemeinsam mit vielen verschiedenen interessierten Gästen den Auftakt gemacht und einen Stein ins Rollen gebracht. Wir sind mit der Arbeit bei den Projektpartnern gestartet und freuen uns auf die Zusammenarbeit.“

Das nächste Treffen findet am 3. April 2019 im Businessclub der Emsland-Arena statt und soll die Projektpartner über den Zwischenstand informieren sowie einen Austausch untereinander ermöglichen.





## Gute Gründe für Vielfalt in kleinen und mittleren Unternehmen

1. Sie erleichtert die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
2. Sie steigert den Umsatz durch die Nutzung von Erfahrungswissen von Migrantinnen und Migranten für neue Kundinnen und Kunden sowie Märkte im Inland.
3. Sie erhöht die Expansionsfähigkeit durch die Nutzung von Erfahrungswissen von Migrantinnen und Migranten im Ausland.
4. Sie erhöht durch unterschiedliche Nationalitäten die sprachliche und interkulturelle Kompetenz.
5. Sie hat durch die Komplementarität verschiedener Nationalitäten positive Effekte für die Innovationsfähigkeit.
6. Sie erhöht durch kulturelle Vielfalt die Attraktivität des Arbeitgebers und verbessert das Unternehmensimage.
7. Sie überwindet „Betriebsblindheit“ durch mehr Flexibilität.

Quelle: „Gemeinsam erfolgreich handeln: Ansprache von KMU – Nutzenübersetzung, geeignete Formate und Praxisbeispiele“, Koordinierungsprojekt „Integration durch Qualifizierung“ (KP IQ), ebb Entwicklungsgesellschaft für berufliche Bildung mbH, 2014.



### WIR MACHEN MIT!



# ALLES VUCA, ODER WAS?

Unbeständig, unsicher, unüberschaubar – Arbeiten in der VUCA-Welt



*Unternehmenscoach Ursula Günster-Schöning, zertifizierte Prozessberaterin für Arbeitsbewältigungscoaching, Senior Coach QRC und Systemische Organisationsentwicklerin*

Unternehmen und Arbeitsgesellschaft befinden sich in einem tiefgreifenden Strukturwandel: Digitalisierung und technologischer Wandel, Arbeitsverdichtung, Zunahme der Komplexität, aber auch eine veränderte Sozialstruktur und Wertewandel stellen sie vor immer neue Herausforderungen. Mit dem Schlagwort VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) bezeichnen Experten ein immer weniger berechenbares Organisationsumfeld, das einen Paradigmen-

wechsel zu einer neuen, flexibleren Führungskultur nötig macht.

Wie kann diese Veränderung gelingen? Als Systemische Organisationsentwicklerin weiß Ursula Günster-Schöning um die grundlegenden Prozesse und Strukturen, die es dabei zu berücksichtigen gilt. „Die VUCAisierung der Arbeitswelt erfordert neue, spezifische Kompetenzen, die Führungskräfte mitbringen müssen“, sagt sie.

*Frau Günster-Schöning, die Arbeitswelt wird immer unsicherer, komplexer, schnellebiger und weniger berechenbar. Wie können wir das ändern?*

**Ursula Günster-Schöning:** Gar nicht. Das Rad der Zeit lässt sich nicht zurückdrehen. Digitalisierung und Globalisierung ändern die Art und Weise, wie wir leben und arbeiten. Wir können allerdings neue Kompetenzen und Verhaltensweisen erlernen, damit umzugehen.

*Welche wären das zum Beispiel?*

**Ursula Günster-Schöning:** In vielen Studien lautet ein Lösungsweg, VUCA-Kompetenzen zu entwickeln. In diesem Kontext steht die Abkürzung VUCA für Visionen, Understanding, Clarity (Klarheit) und Agility (Anpassungsfähigkeit). Gegen Unbeständigkeit hilft zum Beispiel das Herauskrystallisieren einer Vision.

*Was bedeutet das in der Praxis?*

**Ursula Günster-Schöning:** Hier ist der Knackpunkt. Das VUCA-Konzept dient zur Sensibilisierung und macht typische Managementaufgaben benennbar, präsentiert allerdings keine allgemeingültigen Lösungen. Für den Umgang mit Komplexität gibt es keine Checklisten zum Abhaken. Fest steht jedenfalls: Führungskräfte brauchen umfassende diagnostische, empathische und auch kooperative Fähigkeiten.

*Auf welche Weise können Führungskräfte diese Fähigkeiten entwickeln?*

**Ursula Günster-Schöning:** Großes Potenzial sehe ich in einer eigenen IST-Analyse des vorhandenen Change Managements und in der kritischen Auseinandersetzung mit individuell gültigen VUCA-Anforderungen bzw. der eigenen Selbstreflexion.

Weitere Informationen rund um das VUCA-Konzept gibt es unter [www.berlinerteam.de/magazin/change-management-vuca-welt-definition-modelle-erfolgsfaktoren/](http://www.berlinerteam.de/magazin/change-management-vuca-welt-definition-modelle-erfolgsfaktoren/)

Gerne berät Unternehmenscoach Ursula Günster-Schöning auch individuell.

## Was bedeutet eigentlich VUCA?

VUCA ist ein Akronym und steht je nach Zusammenhang für

- Volatility (Unbeständigkeit)
- Uncertainty (Unsicherheit)
- Complexity (Variablenvielfalt)
- Ambiguity (Viel- und Mehrdeutigkeit)

oder in Bezug auf die Kompetenzen für

- Visions (Visionen)
- Understanding (Verstehen)
- Clarity (Klarheit)
- Agility (Anpassungsfähigkeit)

Die Emsländische Stiftung Beruf und Familie wurde 2006 vom Landkreis und Wirtschaftsverband Emsland ins Leben gerufen. Ziel ist es, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern, die Chancengleichheit zu erhöhen und das Thema Bildung weiter voranzutreiben. Unternehmenscoach Ursula Günster-Schöning berät Betriebe über individuelle Optionen zu einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik und unterstützt sie tatkräftig bei der Realisierung konkreter Projekte. Interesse?

Emsländische Stiftung  
**Beruf und  
Familie**

Emsländische Stiftung  
Beruf und Familie

Unternehmenscoach  
Ursula Günster-Schöning

Herzog-Arenberg-Straße 7  
49716 Meppen

Telefon 05931 84843-66  
Telefax 05931 84843-65

[info@familienstiftung-emsland.de](mailto:info@familienstiftung-emsland.de)  
[www.familienstiftung-emsland.de](http://www.familienstiftung-emsland.de)