

Personal und Fachlichkeit im demografischen Wandel

Risiken und Chancen einer älter werdenden Mitarbeiterschaft in sozialen Organisationen

Altersgerechte Personalentwicklung unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung wird ein wichtiger Faktor für die Zukunftsfähigkeit sozialer Dienstleister sein. Die Gewinner des demografischen Wandels werden die Einrichtungen sein, die ihre zukünftige Wertschöpfung, Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit sichern, indem sie die Arbeitsqualität und Motivation ihrer Mitarbeiter(innen) bis zum Eintritt ins Rentenalter erhalten.

Was Politik, Wirtschaft und Gesellschaft unter dem Stichwort „demografischer Wandel“ diskutieren, lässt sich auf eine einfache Aussage herunterbrechen. Die Zahl der jungen Menschen ist rückläufig, die Zahl der älteren nimmt zu. Der Grund: Die Geburtenrate liegt durchschnittlich bei 1,4 Kindern pro Frau bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung. Dies wird sich – bezogen auf das Erwerbspersonenpotenzial – dahin gehend auswirken, dass sich (auch) soziale Unternehmen auf eine große Gruppe älterer Arbeitnehmer(innen) einstellen müssen.

Hinzu kommt, dass ein großer Teil der Beschäftigten im Sozialwesen einem starken Enerverierungsprozess unterliegt. Nur eine Minderheit von 36 Prozent ist der Auffassung, dass sie unter ihren derzeitigen Arbeitsbedingungen bis zur Rente „durchhalten“ kann (DGB-Index Gute Arbeit 2009).

Defizitärer Blick auf ältere Arbeitnehmer(innen)

Das körperliche Leistungsvermögen in Bezug auf Fähigkeiten wie Schnelligkeit, Beweglichkeit, Ausdauer, Kraft erreicht sein Maximum zwischen der Pubertät und dem frühen Erwachsenenalter. Ab dem 40. Lebensjahr fällt diese Leistungskurve kontinuierlich ab. Auch lassen im Alter die körperlichen Sinne wie Sehen und Hören nach. Jedoch leben wir Menschen in Mitteleuropa nicht mehr von der Jagd auf wilde Tiere, die einst mit scharfem Blick in der Ferne erspäht und mit bloßen Händen erlegt werden mussten. In der heutigen Wissens- und Informationsgesellschaft sind kognitive und soziale Fähigkeiten häufig bedeutender für die Produktivität.

Ressourcenorientierter Blick auf ältere Arbeitnehmer(innen)

Die körperliche und geistige Fitness bleibt heutzutage länger erhalten, Menschen empfinden sich später als „alt“ (Höpflinger 2009, S. 2ff). Finnische Längsschnittstudien haben aufgezeigt, dass hohe

Arbeitsfähigkeit auch im fortgeschrittenen Alter möglich und steigerungsfähig ist (Tuomi 1997; Ilmarinen/Louhevaara 1999). Auch sind bei älteren Mitarbeiter(inne)n besondere Stärken erwiesen. Hussi (2004) spricht gar von einem Kapitalwachstum durch Altern.

Ältere Arbeitnehmer(innen) besitzen häufig ein enormes Erfahrungswissen, Loyalität und Führungsfähigkeit. Bei ihnen sind die kommunikativen Fähigkeiten meist gut ausgeprägt, Lebens- und Arbeitserfahrung verschaffen ihnen einen Vorteil beim Überblicken komplexer Sachverhalte. Sie haben häufig eine höhere Toleranz gegenüber Handlungsstilen anderer und können ihre Möglichkeiten bzw. Grenzen besser einschätzen. Auf dieser Grundlage können sie Entscheidungen von gründeter vertreten und angemessen umsetzen (INIFES/SÖSTRA 2008). Durch ihre langjährigen Kenntnisse firmeninterner Zusammenhänge, ein großes Verantwortungsbewusstsein, Gelassenheit, Beurteilungsvermögen und Zuverlässigkeit sind sie eine wichtige Ressource, die allerdings oft übersehen wird.

Unternehmen der Sozialwirtschaft, die diese Ressourcen effektiv nutzen wollen, bedürfen einer altersgerechten Personal- und Organisationsentwicklung. Davon profitieren Arbeitgeber(innen) und Arbeitnehmer(innen).

Facetten altersgerechter Personal- und Organisationsentwicklung

Führungsverhalten: Es finden sich in der wissenschaftlichen Diskussion viele Belege dafür, dass ältere Mitarbeiter(innen) anders geführt werden sollten als jüngere (Domres 2006: 41). Ilmarinen/Tempel (2002: 245) haben nachgewiesen, dass ein gutes Führungsverhalten und die Vorbildwirkung von Vorgesetzten ein hochsignifikanter Faktor für die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer(innen) ist. Führungskräfte sollten ein fundiertes Wissen über die Fähigkeiten ihrer älteren Mitarbeiter(innen) haben, sie dementsprechend einsetzen und die Kommunikation zwischen den Generationen fördern. Die Anerkennung guter Leistung, wertschätzendes Feedback, Berücksichtigung der individuellen Karriereplanung, aber auch die respektvolle Thematisierung von Leistungseinschränkungen (z. B. in Mitarbeiter(innen)gespräche sind wirkungsvolle Methoden altersgerechter Führung (ebd.).

Bildung: Berufliche Weiterbildung ist in der Wissensgesellschaft unverzichtbar. Dabei ist es sinnvoll, maßgeschneiderte Weiterbildung für die



Bevölkerung des Freistaates Sachsen am 31. Dezember 2009 und 2030 nach Alter und Geschlecht unter Berücksichtigung des Wanderungsverhaltens (Variante 1 [V1]: 1,45 Kinder je Frau, Variante 2 [V2]: 1,42 Kinder je Frau)
Quelle: Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen – 5. Regionalisierte Bevölkerungsprognose für den Freistaat Sachsen bis 2025



» verschiedenen Altersgruppen anzubieten. Die Implementierung altersgemischter Teams ermöglicht einen effektiven Wissenstransfer (z.B. Know-how-Tandem, Mentoring-Programme) und damit die Sicherung des betrieblichen Wissens (Richenhagen 2003: 16f.).

Arbeitsgestaltung: Studien haben die teilweise unterschiedlichen Kompetenzbereiche jüngerer und älterer Mitarbeiter(innen) erörtert (INIFES/SÖSTRA 2008). Es ist daher sehr erfolgversprechend, die Arbeit anhand dieser vielfältigen Ressourcen und Kompetenzen zu gestalten und bei der Auswahl der Teammitglieder zu berücksichtigen (vgl. Diversity-Management). Ebenso sinnhaft kann die Reduktion von Monotonie durch Veränderung der Aufgaben (z.B. Job-Enlargement, Job-Enrichment, Job-Rotation, Gruppenarbeit) und die verstärkte Partizipation der Mitarbeiter(innen) bei der Gestaltung der Arbeit sein. Diese Instrumente haben positive Auswirkungen auf die intrinsische Motivation und die Arbeitszufriedenheit (Kirchler/Rodler 2001). Motivation wiederum ist die grundlegende Voraussetzung einer kognitiven Leistung, vor allem im zunehmenden Alter (Lehr 2007).

Arbeitszeit: Kleine Veränderungen der individuellen Zeiteinteilung können dazu beitragen, dass die Leistungsfähigkeit gesteigert werden kann und die Gesundheit der Mitarbeiter(innen) erhalten bleibt. Innovative und individuell auf die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer(innen) abgestimmte Arbeitszeitmodelle (z.B. Teil- und Gleitzeitmodelle) können die Produktivität sowie die Kundenorientierung verbessern (IIP 2003). Auch langfristig geplante Übergangsszenarien in den Ruhestand können Beachtung finden.

Betriebliche Gesundheitsförderung: Die Körper älterer Arbeitnehmer(innen) reagieren im Vergleich zu jüngeren anders auf Umgebungseinflüsse wie Hitze, Kälte, Zugluft, hohe Luftfeuchte, Lärm, unzureichende Beleuchtung und schwere körperliche oder monotone Arbeit. Das Thema Gesundheit wird in Anbetracht einer älter werdenden Mitarbeiter(innen)schaft ein zentraler Faktor für den Erfolg eines Unternehmens. In diesem Zusammenhang könnten die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes, die Stressreduktion oder das Konzept der „Work-Life-Balance“ Beachtung finden.

Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur: Die Bewältigung des demografischen Wandels wird leichter fallen, wenn eine intergenerative Unternehmenskultur entwickelt und gelebt wird (z.B. heterogene Altersstrukturen, auf Langfristigkeit angelegte Arbeitsverhältnisse, wertschätzende Haltung gegenüber älteren Mitarbeiter[inne]n, positives Betriebsklima etc.). Dadurch wird eine innere Bindung der Mitarbeiter(innen) an das Unternehmen gefördert und es werden unerwünschte Weggänge sowie „innere Kündigungen“ gemindert. Außerdem ist es sinnhaft, das Personalmanagement langfristig auf die demografische Entwicklung auszurichten, denn die Rekrutierung junger, hoch qualifizierter Nachwuchskräfte wird eine große Herausforderung für die sozialen Dienstleister werden (vgl. Richenhagen 2003: 17f.).

An dieser Stelle sollte bemerkt werden, dass hier nur eine Auswahl an Möglichkeiten altersgerechter

Personal- und Organisationsentwicklung aufgeführt ist. Wichtig zu erwähnen ist: Es liegt nicht DAS standardisierte Konzept vor, das für alle Unternehmen gleichermaßen funktioniert. Die oben genannten Möglichkeiten können demzufolge nicht mit dem Gießkannenprinzip ausgegossen werden. Folgerichtig müssen individuell angepasste Konzepte entwickelt werden. Dabei leistet das Projekt „Respekt! – Erfahrung als Ressource“ der AGJF Sachsen e. V. umfangreiche Unterstützung.

Das Projekt „Respekt!“ – ein Angebot für Unternehmen und Mitarbeiter(innen) der Sozialwirtschaft in Sachsen

Die inhaltliche Arbeit des Projektes richtet sich an ausgewählten Projektstandorten einerseits an Führungskräfte und Personalverantwortliche und umfasst Fortbildungen und Einzelcoachings mit folgenden Themenschwerpunkten: Erfassen und Analysieren der hemmenden und unterstützenden Faktoren (Altersstruktur-, Arbeitsfähigkeits- und Potenzialanalysen), theoretische Inputs, kollegialer Austausch, gemeinsames Erarbeiten von Arbeitspaketen, deren Erfolgskontrolle und Ableiten neuer Konzepte zur Bewältigung der altersgerechten Personal- und Organisationsentwicklung.

Andererseits richtet sich das Projekt an interessierte, ältere Mitarbeiter(innen) und bietet diesen Seminare mit den Inhaltsschwerpunkten: Selbstwert, Motivation, Psychohygiene und Lebensplanung. Dies wird mit begleitenden Einzelcoachings verbunden, dessen Ziel es ist, mit den Teilnehmenden individuelle Lösungskompetenzen zu entwickeln.

Literatur:

- „DGB-Index Gute Arbeit“. <<http://www.dgb-index-gute-arbeit.de>>, Stand 04.03.2011.
- Domest, Anja (2006): Führung älterer Mitarbeiter. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Saarbrücken: VDM.
- Hussi, Tomi (2004): Intellectual Capital and Maintenance of Work Ability. The Wellbeing Perspective. Discussion Papers no. 896. Helsinki: The Research Institute of the Finnish Economy ETLA.
- Ilmarinen, J[uhani] / Louhevaara, V[eikko] (Hrsg.) (1999): FinnAge – Respect for the Aging: Action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990–96. People and Work Research Reports 26. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Ilmarinen, Juhani / Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA.
- INIFES/SÖSTRA (2008): „Unterschiede zwischen Jung und Alt aus der Sicht von Betrieben“. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Mit Erfahrung die Zukunft meistern. Altern und Ältere in der Arbeitswelt. 4. Auflage. Berlin/Dortmund: Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 15. <<http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publikationen/mit-erfahrung-zukunft-meistern-pdf,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf>>, Stand [[Datum ergänzen]].
- Institut für Industriebetriebslehre und industrielle Produktion (IIP) der Universität Karlsruhe (2003): „Ergebnisse des Projekts Respect“. <http://respect.iccs.ntua.gr/German_web-site/HTML/fo_pr_respect_ergebnisse_un.htm>, Stand 14.03.2011.
- Kirchler, Erich / Rodler, Christa (2001): Motivation in Organisationen. Wien: WUV.
- Lehr, Ursula (2007): Psychologie des Alterns. 11., korrigierte Auflage. Wiesbaden: Quelle & Meyer.

Am Thema und an einer Zusammenarbeit interessierte Organisationen und ältere Mitarbeiter(innen) aus der Sozialwirtschaft können gern mit dem Projektteam in Kontakt treten. Projektteam „Respekt! – Erfahrung als Ressource“ in Trägerschaft der AGJF Sachsen e. V.

RAYLA BRÄUER, CARSTEN KUNIB, KARIN LINDNER

Tel.: 03 71 / 5 33 64 19,
03 71 / 5 33 64 12
Fax: 03 71 / 5 33 64 26
E-Mail: respekt@agjf-sachsen.de
Web: www.respekt-sachsen.de

Das Projekt wird gefördert durch:

