

MA-Thesis / Master

Barbara Zenz

Älter werden in Organisationen Sozialer Arbeit

**Alternsgerechte Personalentwicklungskonzepte
im demografischen Wandel**

**Bachelor + Master
Publishing**

Barbara Zenz

Älter werden in Organisationen Sozialer Arbeit

Altersgerechte Personalentwicklungskonzepte im demografischen Wandel

Originaltitel der Abschlussarbeit: Älter werden in Organisationen Sozialer Arbeit – altersgerechte Personalentwicklungskonzepte im demografischen Wandel

ISBN: 978-3-86341-965-3

Herstellung Bachelor + Master Publishing, ein Imprint der Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2012

Zugl. Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach, Mönchengladbach, Deutschland, MA-Thesis / Master, Mai 2012

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Bachelor + Master Publishing, ein Imprint der Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2012

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2012
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Ziele der Arbeit	2
1.2 Aufbau der Arbeit.....	3
2. Begriffsklärungen und inhaltliche Grundlagen	5
2.1 Demografie und demografischer Wandel.....	5
2.2 Organisationen Sozialer Arbeit im Wandel	6
2.3 Was sind ältere Mitarbeiter?.....	8
2.4 Personalentwicklung in Organisationen Sozialer Arbeit	9
2.4.1 Alterns- und altersgerechte Personalentwicklung.....	13
2.4.2 Maßnahmen einer altersgerechten Personalentwicklung	14
3. Der demografische Wandel und seine gesellschaftlichen Auswirkungen. 16	
3.1 Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland	16
3.1.1 Einflussgröße Fertilität.....	18
3.1.2 Einflussgröße Mortalität.....	19
3.1.3 Einflussgröße Migration.....	20
3.2 Entwicklung der Erwerbsbevölkerung	20
3.3 Fazit.....	22
4. Älter werden im beruflichen Kontext.....	24
4.1 Formen der Altersbestimmung	24
4.2 Gesellschaftliche Altersbilder	25
4.3 Leistungsfähigkeit und Alter	26
4.3.1 Physische Leistungsfähigkeit	27
4.3.2 Kognitive Leistungsfähigkeit.....	28
4.3.3 Individuelle Leistungsfähigkeit und Erfahrungswissen.....	30
4.3.4 Günstige und ungünstige Tätigkeitsmerkmale für ältere Mitarbeiter	31
4.4 Anforderungen und Arbeitsbedingungen in Einrichtungen Sozialer Arbeit..	31
4.5 Fazit	33

5. Alternsgerechte Personalentwicklungskonzepte	35
5.1 Handlungsfelder einer alternsgerechter Personalentwicklung.....	36
5.1.1 Unternehmenskultur und alternsgerechtes Führen	36
5.1.2 Gesundheitsförderung	39
5.1.3 Weiterbildung und Wissenstransfer.....	42
5.1.3.1 Alternsgerechte betriebliche Weiterbildung	43
5.1.3.2 Wissenstransfer.....	45
5.1.4 Arbeitszeitgestaltung	48
5.1.5 Laufbahngestaltung	49
5.1.6 Aufgabenbewältigung durch alternsgerechte Arbeitsgestaltung.....	50
5.2 Fazit	51
6. Umsetzungs-Szenario	53
6.1 Darstellung der Projektphasen zur Analyse der demografischen Situation.	53
6.2 Situationsanalyse	55
6.3 Altersstrukturanalyse	55
6.4 Unterschiedliche Altersstrukturen und ihre Herausforderungen.....	57
6.5 Mitarbeiterbefragung am Beispiel des Konzeptes der <i>Beschäftigungsfähigkeit in gemeinsamer Verantwortung</i> der TBS NRW e.V.	58
6.6 Inhalte der Mitarbeiterbefragung zur Beschäftigungsfähigkeit.....	59
6.7 Fazit.....	62
7. Zusammenfassung und Ausblick	63
8. Literaturverzeichnis.....	65

1. Einleitung

Unsere Zukunft sieht alt aus – dieses Szenario wird durch Politik und Medien in die Öffentlichkeit getragen und stellt dabei den Aspekt der Finanzierung der Renten und der Krankenkassen in den Mittelpunkt. Doch dahinter verbirgt sich viel mehr. Sinkende Geburtenraten und eine steigende Lebenserwartung führen zu einer Verschiebung in der Altersstruktur unserer Gesellschaft, d.h. der Anteil der Jüngeren nimmt immer mehr ab und der Anteil der Älteren nimmt weiter zu (vgl. Statistisches Bundesamt 2011:7). Angesprochen wird dabei die demografische Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland, welche vielfältige Auswirkungen auf unser gesamtes gesellschaftliches Leben haben wird. Davon betroffen sind nahezu alle Lebensbereiche, wie z.B. Bildung, Konsum, Wohnungsbau, Städteplanung und Arbeitsmarkt (vgl. Juch 2009:13).

Aufgrund dieser Entwicklung wird sich insbesondere die Situation für Erwerbstätige und somit auch für Unternehmen bzw. Organisationen grundlegend ändern: die heutigen Erwerbstätigen und die der nachfolgenden Generationen werden länger als bisher im Beschäftigungssystem verbleiben (vgl. Seyfried 2011:8). Bereits jetzt ist abzusehen, dass sich die Altersstruktur der Bevölkerung im Erwerbsalter in einem raschen Tempo verschiebt. Bis zum Jahr 2020 wird sich die Zahl der 50- bis 64-jährigen von heute 15,5 Millionen auf 19,5 Millionen erhöhen (vgl. Statistisches Bundesamt 2009:17). Daher wird es in Zukunft immer mehr darauf ankommen, ältere Mitarbeiter während ihrer Berufstätigkeit stärker zu fördern, um ihre Motivation und Leistungsfähigkeit zu erhalten. Durch die Verschiebung der Altersstruktur, kann sich demzufolge der Blick bei Neueinstellungen auch gezielt auf ältere Bewerber richten. Weiterhin führt der Abbau der Möglichkeiten frühzeitig in den Ruhestand zu gehen dazu, dass ältere Menschen länger als bisher auf eine Erwerbstätigkeit angewiesen sind. Diese Veränderungen erfordern neue personalpolitische Konzepte.

Orientierte sich die Personalpolitik in der Vergangenheit überwiegend an der Rekrutierung, Einarbeitung, Personalentwicklung und Personalbindung von jüngeren Erwerbspersonen, ist für die Zukunft eine Kurskorrektur hinsichtlich einer deutlichen Fokussierung auf ältere Erwerbspersonen unabdingbar, will man den dynamischen Rahmenbedingungen einer sich ständig wandelnden Umwelt gerecht werden (vgl. Stettes 2010:4; Juch 2009:15). Dies gilt sowohl für Unternehmen und Betriebe, als auch für Organisationen Sozialer Arbeit bzw. Unter-

nehmen in der Sozialwirtschaft. So ist z.B. der Altersdurchschnitt der Fachkräfte in vielen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe bereits heute relativ hoch. Für den Bereich der Tageseinrichtungen für Kinder aus dem Jahr 2006, hat die Zahl der Beschäftigten für die westlichen Bundesländer, die über 40 Jahre und älter sind deutlich zugenommen. In den östlichen Bundesländern sind bereits 71% aller Beschäftigten in Tageseinrichtungen für Kinder, 40 Jahre und älter (vgl. Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe 2008:6).

Für die Zukunftsfähigkeit sozialer Dienstleister ist somit die Entwicklung altersgerechte Personalentwicklungskonzepte, unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung, unerlässlich.

1.1 Ziele der Arbeit

Die Arbeitswelt im Allgemeinen, wie auch die Bedingungen in Organisationen Sozialer Arbeit, werden sich auf die Auswirkungen des zunehmenden Anteils älterer Mitarbeiter und die abnehmende Zahl jüngerer Erwerbspersonen einstellen müssen. Das Augenmerk betrieblicher Personalpolitik wird sich auf den Erhalt der Leistungsfähigkeit, Motivation und Weiterbildung älterer Erwerbspersonen richten. Während für den Bereich der freien Wirtschaft zahlreiche Veröffentlichungen zu diesem Thema vorliegen, trifft dies für Organisationen Sozialer Arbeit eher vereinzelt zu. Trotzdem können aus den vorliegenden Materialien ausgewählte Anregungen gewonnen werden.

Die grundlegenden Fragestellungen der vorliegenden Arbeit lassen sich demnach wie folgt skizzieren:

- Welche Auswirkungen hat der demografische Wandel auf Organisationen Sozialer Arbeit?
- Wie kann diesen Auswirkungen im Rahmen von Personalentwicklung Rechnung getragen werden?
- Wie können altersgerechte Konzepte zur Personalentwicklung in Organisationen Sozialer Arbeit etabliert werden?

Die vorliegende Arbeit verfolgt dabei das Ziel, die Veränderungen der Altersstruktur aufgrund des demografischen Wandels zu beleuchten, die Potenziale älterer

Mitarbeiter zu skizzieren, um im Anschluss konzeptionelle Möglichkeiten einer altersgerechten Personalentwicklung herauszuarbeiten.

1.2 Aufbau der Arbeit

Neben der Einleitung und der Zieldarstellung soll im Folgenden der Aufbau der Arbeit skizziert werden.

Das 2. Kapitel dieser Arbeit beschäftigt sich einleitend mit den begrifflichen Grundlagen, die sich aus der Themenstellung ergeben. Dabei werden die inhaltlichen Zusammenhänge erfasst, um Kriterien für altersgerechte Personalentwicklungskonzepte zu entwickeln.

Das 3. Kapitel widmet sich der Darstellung des demografischen Wandels in Deutschland und den daraus entstehenden Auswirkungen auf das gesellschaftliche Leben. Hier werden die unterschiedlichen Einflussgrößen der Bevölkerungsentwicklung erläutert und ihre Auswirkungen, insbesondere auf die Entwicklung der Erwerbsbevölkerung, hervorgehoben.

Bezugnehmend auf die im vorherigen Abschnitt beschriebenen Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Entwicklung der Erwerbsbevölkerung, richtet sich der Fokus des Kapitels 4 dieser Ausarbeitung, auf das Älterwerden im beruflichen Kontext. Dabei soll zunächst definiert werden, durch welche Gesetzmäßigkeiten sich das *Altern* bestimmen bzw. beschreiben lässt und welchen Einfluss gesellschaftliche Altersbilder auf den individuellen Prozess des Älterwerdens ausüben können. Im weiteren Verlauf wird das Kriterium der Leistungsfähigkeit, als wichtige Determinante für die Ausübung einer Erwerbstätigkeit, in Bezug auf das Älterwerden näher bestimmt und in Beziehung zu den beruflichen Anforderungen gesetzt.

Das 5. Kapitel dieser Arbeit bündelt die Erkenntnisse aus den vorhergehenden Ausarbeitungen und beschreibt die Notwendigkeit altersgerechter Personalentwicklungskonzepte für Organisationen Sozialer Arbeit. Hier wird auf die unterschiedlichen Handlungsfelder, wie Unternehmenskultur, Gesundheitsförderung, Weiterbildung und Wissenstransfer, Arbeitszeit- und Laufbahngestaltung, sowie Aufgabenbewältigung eingegangen. In einem anschließenden Fazit, wird die Rolle

des Personalmanagements bezüglich der Etablierung altersgerechter Personalentwicklungskonzepte herausgestellt.

Inhalt des 6. Kapitels ist ein Umsetzungs-Szenario zur Implementierung demografiesensibler, personalpolitischer Maßnahmen in Organisationen Sozialer Arbeit. Dabei werden die ersten Schritte zur Erarbeitung altersgerechter Personalentwicklungskonzepte, innerhalb eines systematischen Projektverlaufes, skizziert und ihre Bedeutsamkeit für die weitere Konzipierung erläutert. Im Besonderen wird hier auf die Durchführung einer Altersstrukturanalyse und einer Mitarbeiterbefragung eingegangen. Das Instrument der Mitarbeiterbefragung wird anhand des Konzeptes der *Beschäftigungsfähigkeit in gemeinsamer Verantwortung* der Technologieberatungsstelle des DGB NRW e.V. umrissen.

Im 7. Kapitel werden die Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst und nochmals in einem Ausblick vorgestellt. Zum Abschluss erfolgt eine kritische Würdigung dieser Ausarbeitung.

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit dieser Arbeit, verzichte ich auf eine geschlechtsspezifische Bestimmung (wie zum Beispiel Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen), sondern möchte den Terminus Mitarbeiter geschlechtsneutral verstanden wissen.