



Sozialwerk
St. Georg

Sozialwerk
St. Georg

Gemeinsam. Anders. Stark.

Dokumentation zur Fachtagung
20. März 2013 in Gelsenkirchen

Den demografischen
Wandel gestalten
Lebenszyklusorientierte
Personalentwicklung in
sozialen Arbeitsfeldern

Die Tagung fand im Rahmen des Projektes
„Demografiebewusste Nachwuchsförderung im
mittleren Management“ des Sozialwerks St. Georg e.V. statt.



Das Projekt wird im Rahmen des Programms
„rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“
durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales
und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Begrüßung	Seite	2
Gitta Bernshausen, Vorstand Sozialwerk St. Georg e. V.		
Vorstellung des Tagesablaufs	Seite	3
Miriam Reinhardt, Leitung Referat bilden & entwickeln, Sozialwerk St. Georg e.V.		
Der demografische Wandel und alternde Belegschaften – Herausforderungen an das Personalmanagement in sozialen Berufen	Seite	5
Prof. Frerich Frerichs, Universität Vechta, Institut für Gerontologie, Fachgebiet „Altern & Arbeit“		
Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung	Seite	23
Miriam Reinhardt, Leitung Referat bilden & entwickeln, Sozialwerk St. Georg e.V.		
Projektvorstellung:	Seite	41
Demografiebewusste Nachwuchsförderung im mittleren Management Miriam Reinhardt, Leitung Referat bilden & entwickeln, Sozialwerk St. Georg e.V.		
Projektvorstellung:	Seite	45
Gemeinsam unschlagbar?! – Workshop zur Wissensvernetzung von Jung und Alt im Geschäftsbereich Nord des Sozialwerks St. Georg e.V. Barbara Steinke & Sylvia Vanclooster Teilhabebegleiterinnen Westfalen-Nord im Sozialwerk St. Georg e.V.		
Projektvorstellung:	Seite	51
Wir sind der demografische Wandel – Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung / Ein Filmbeitrag Referat bilden & entwickeln in Zusammenarbeit mit Freiwilligen in FSJ und BFD des Sozialwerks St. Georg		
Ergebnisse der Workshops	Seite	55

Impressum

Herausgeber und verantwortlich für den Inhalt:
© by Sozialwerk St. Georg e. V., Referat bilden & entwickeln,
Bockholter Str. 385, 45659 Recklinghausen
Redaktion: Referat bilden & entwickeln, Sozialwerk St. Georg e.V., Miriam Reinhardt und Jenny Jansen
Layoutkonzept: Gute Botschafter, Haltern am See; Layoutumsetzung: Uwe Peter, Wuppertal
Druck: Tiamat, Düsseldorf
Gedruckt auf dem Papier „Satimat Green“
Stand: Juni 2013

Begrüßung

Gitta Bernshausen,
Vorstand Sozialwerk St. Georg e.V.



Gitta Bernshausen

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich begrüße Sie heute sehr herzlich hier im Schacht Bismarck, der „guten Stube“ des Sozialwerks St. Georg.

Die heutige Veranstaltung ist – unter anderem – Ausklang und krönender Abschluss zweier 18-monatiger Weiterbildungen für zukünftige Führungskräfte.

Die Qualifizierungsmaßnahmen wurden gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds im Rahmen des Projektes „rückenwind – für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“. Seitens dieser Fördergeber wurde uns zudem die Durchführung der heutigen Veranstaltung ermöglicht. An dieser Stelle möchten wir deshalb unseren Dank für diese großzügige finanzielle und konzeptionelle Unterstützung aussprechen.

Unser Dank, aber auch unsere Glückwünsche, richten sich zudem an die – ausnahmslos erfolgreichen – Absolventinnen und Absolventen der genannten Weiterbildungen. Sie haben sich einer großen Herausforderung gestellt und zugleich dem Unternehmen Sozialwerk St. Georg weitreichende Erfahrungs- und Entwicklungspulse vermittelt.

Personal- und Führungskräfteentwicklung in einem Unternehmen korrespondiert stets sehr stark mit Veränderungen des fachlichen, politischen und/oder gesellschaftlichen Umfeldes. Unternehmen der Sozialwirtschaft stehen durch den demografischen Wandel und sozialstaatliche Veränderungen vor großen Herausforderungen. Einerseits werden ihre Dienstleistungen zunehmend und in immer differenzierterer Weise nachgefragt. Andererseits sinkt das Arbeitskräfteangebot und es kündigen sich Personalengpässe an. Auch für das Sozialwerk St. Georg sind die Auswirkungen spürbar. Bereits heute wird die Suche nach Fachkräften in den ländlichen Gebieten schwieriger.

Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Assistenzleistungen. Ein dringendes Problem war und ist für uns die Suche nach qualifizierten Führungskräften, die immer komplexere überfachliche Informations- und Koordinationsaufgaben übernehmen müssen. Externen Bewerbern und Bewerberinnen

fehlen häufig die notwendige Berufserfahrung, eine vertiefte Fachkompetenz und vor allem das spezifische Wissen um Kultur und Leitbilder unseres Unternehmens. Interne – mögliche – Kandidaten/innen dagegen fühlen sich den mit einer Leitungsposition verbundenen Führungs- und Organisationsaufgaben oft nicht gewachsen.

Aus diesen Erfahrungen heraus haben wir uns vor drei Jahren entschieden, uns an dem Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten der Sozialwirtschaft“ zu beteiligen. Primäres Ziel unseres Projektes war es, Mitarbeiter/-innen unseres Unternehmens auf eine Leitungsposition vorzubereiten. Parallel dazu – und das ist sicherlich entscheidend – wurde das Thema „demografiebewusste Personalentwicklung“ durch Workshops, Arbeitsgruppen, Mentoringprogramme und übergreifende Projektarbeiten im Unternehmen verankert.

Auch Vorstand und Management haben sich in den letzten Jahren intensiv mit den Herausforderungen auseinandergesetzt. Somit können wir Ihnen heute – neben den spannenden Projektergebnissen – auch die – aktuell erweiterte – strategische Ausrichtung des Sozialwerks im Sinne einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung vorstellen und wichtige Ansätze gemeinsam mit Ihnen diskutieren.

Ich freue mich in diesem Zusammenhang auch – ganz offiziell – den neuen Namen unseres Fortbildungsreferates, das federführend für das Projekt gewesen ist, bekannt zu machen: Das bisherige Fortbildungsreferat wird zukünftig unter dem Namen „bilden & entwickeln“ richtige und wichtige Antworten für die Herausforderungen, die sich für uns aus dem demografischen Wandel ergeben, finden.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Tagung und viele anregende Ideen und gebe nun weiter an Frau Reinhardt, Leiterin des Referats bilden & entwickeln, die Sie heute durch den Tag führen wird.



Miriam Reinhardt

Vielen Dank, Frau Bernshausen, für die Begrüßungsworte.

Auch ich begrüße Sie sehr herzlich zur Fachtagung „Den demografischen Wandel gestalten“. Zu Beginn möchte ich Ihnen den Ablauf unserer heutigen Tagung vorstellen.

Den Auftakt gestaltet Herr Prof. Frerich Frerichs. Herr Frerichs ist Professor für „Altern und Arbeit“ am Institut für Gerontologie der Hochschule Vechta. Seine Arbeitsschwerpunkte sind das Erwerbssystem im demografischen Wandel und die betriebliche Personal- und Arbeitspolitik. Er wird etwa eine Stunde zum Thema „Der demografische Wandel und alternde Belegschaften – Herausforderungen für das Personalmanagement in sozialen Berufen“ referieren. Danach werden Sie Zeit für eventuelle Nachfragen haben.

Nach einer kurzen Pause werde ich Ihnen anschließend den Ansatz der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung als Antwort auf die Herausforderungen im Sozialwerk St. Georg vorstellen. In diesem Zusammenhang werde ich Ihnen auch das Nachwuchsförderprogramm für die mittlere Führungsebene skizzieren und ich freue mich sehr, dass Frau Steinke und Frau Vanclooster sich bereit erklärt haben, Ihnen ihre Projektarbeit zur Wissensvernetzung von Jung und Alt vorzustellen. Frau Steinke und Frau Vanclooster sind Teilnehmerinnen der ersten Qualifizierungsphase und inzwischen Teilhabebegleiterinnen für die Region Westfalen Nord.

Anschließend präsentiert Ihnen Frau Lostermann den Film: „Wir sind der demografische Wandel“, welchen Teilnehmer/-innen am Freiwilligendienst mit Mitarbeiter/-innen im Sozialwerk gedreht haben.

Nach der Mittagspause sind zwei Workshop-Phasen geplant, so dass Sie Gelegenheit haben werden, sich zu zwei verschiedenen Themen auszutauschen.

Vorstellung des Tagesablaufs

Miriam Reinhardt,
Leitung Referat bilden & entwickeln,
Sozialwerk St. Georg e.V.

Zur Auswahl stehen:

Workshop 1:

Nachwuchs für das soziale Berufsfeld begeistern und ausbilden
Birte Petersen & Annika Lostermann,
Referat bilden & entwickeln,
Sozialwerk St. Georg e.V.

Workshop 2:

Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie ... Ihr Gesundheitsmanagement – Gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Julia Hornung, Vorstandsassistentin,
Sozialwerk St. Georg e.V.

Workshop 3:

Alters- und altersgerechtes Arbeiten
Petra Herzig-Schäfer,
Ressortleitung Zentrale Services,
Sozialwerk St. Georg e.V.
und
Jenny Jansen,
Referat bilden & entwickeln,
Sozialwerk St. Georg e.V.

Workshop 4:

Beruf und Familie vereinbaren
Frauke Fuchs, Fachleitung,
Sozialwerk St. Georg e.V.

Workshop 5:

Neue Wege der Personalentwicklung
Miriam Reinhardt,
Leitung Referat bilden & entwickeln,
Sozialwerk St. Georg e.V.

Nun freue ich mich auf den Vortrag von Prof. Frerichs und wünsche uns allen einen gelungenen Tag!



Prof. Frerich Frerichs,
Universität Vechta, Institut für Gerontologie,
Fachgebiet „Altern & Arbeit“

Der demografische Wandel und alternde Belegschaften – Herausforderungen an das Personalmanagement in sozialen Berufen

Der demografische Wandel und alternde Belegschaften – Herausforderungen an das Personalmanagement in sozialen Berufen

Prof. Frerich Frerichs,
Universität Vechta, Institut für Gerontologie, Fachgebiet „Altern & Arbeit“



Prof. Frerich Frerichs

Ich freue mich, dass ich heute eingeladen worden bin, und darf mich noch einmal ausdrücklich bei den Veranstalterinnen dafür bedanken. Dieser Dank gilt auch deswegen ausdrücklich, weil ich als Gerontologe im Rahmen eines Projektes eingeladen worden bin, das auch den Begriff „Nachwuchsförderung“ im Titel trägt. Gerontologen sind typischerweise Personen, die sich mit dem Alter oder – relativierend gesagt – mit dem Altern beschäftigen. Man könnte vielleicht einen gewissen Widerspruch darin sehen, dass ein Gerontologe im Rahmen eines Projektes über Nachwuchsförderung referiert. Ich hoffe, in meinem Vortrag wird unter anderem deutlich werden, dass dies kein Widerspruch ist, sondern eigentlich beides zusammengehört. Ich denke, man kann Nachwuchsförderung nicht betreiben, ohne auf das Altern im Betrieb zu schauen, und umgekehrt glaube ich, dass man das Altern nicht begreift und auch nicht richtig im Betrieb verankern kann, wenn das nicht auch mit Fragen der Nachwuchsförderung einhergeht. Ich hoffe, dass dieser Umstand im Verlauf meines Vortrages deutlich wird.

In diesem Vortrag werden zunächst kurz die Ausgangsbedingungen und die Herausforderungen benannt, die sich aus dem demografischen Wandel und – ein Aspekt, der in diesem Zusammenhang nicht unbedingt immer explizit angesprochen wird – der Altersgrenzenanhebung herausbilden.

Darauf aufbauend werden folgende Fragestellungen erörtert: Was haben diese Phänomene mit alternden Belegschaften zu tun? Ergeben sich daraus primär Risiken? Wo liegen Potentiale? Was ist also die Problemsituation, die sich aus diesen beiden Prozessen oder Begebenheiten ergibt?

Als Drittes werden Aspekte einer alters- und alternssensiblen Beschäftigungspolitik für soziale Berufe dargestellt, um eine Handlungsorientierungsperspektive aufzuzeigen. Abschließend folgt eine kurze Zusammenfassung des Gesagten.

| 1. Demografischer Wandel und Altersgrenzenanhebung – Ausgangssituation und Konsequenzen

| Demografischer Strukturwandel

Zum einen zeichnet sich bereits kurz- bis mittelfristig eine deutliche Alterung der Belegschaften ab. Daraus ergibt sich, dass rein quantitativ der *Erhalt und die Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit* von Mitarbeiter/-innen eine besondere Bedeutung bekommen muss. Wir werden sehen, dass man dabei nicht nur auf die schon jetzt älteren Personen schauen kann, sondern den Entwicklungsprozess des Alterns in den Blick nehmen muss.

Hierbei ist es mindestens genauso wichtig – wenn nicht wichtiger – zu sehen, dass wir nicht nur eine quantitative Steigerung der Anzahl der Älteren haben, sondern dass diese Älteren im Vergleich zur Vergangenheit auch sehr viel länger im Betrieb arbeiten müssen. Es kursieren bereits politische Statements, die eine Altersgrenzenanhebung auf 70, 72 oder 75 Jahre avisiert. Die Altersgrenzenanhebung auf 67 Jahre hat begonnen. Zentrale Probleme aber ergeben sich bereits in der Bewältigung der *Altersgrenzenanhebung* auf 65 Jahre, weil viele der gegenwärtig Älteren, insbesondere die Frauen, eigentlich eine Erwerbssperspektive bis 60 Jahre gehabt haben. Auch die betriebliche Personalpolitik ist nicht darauf ausgelegt, eine Integration bis zum 65. Lebensjahr zu bewerkstelligen. Als zwei zentrale Ausgangstrends ergeben sich folglich zum einen eine quantitative Steigerung der Älteren und zum anderen eine Verlängerung der Erwerbsphase.

Nun könnte man annehmen, dass die Beschäftigten vielleicht Wege und Möglichkeiten finden, vorher auszuscheiden, weil sie nicht mehr wollen, nicht mehr können oder andere Präferenzen haben. Allerdings ist nicht zuletzt durch den jüngsten Armutsbericht der Bundesregierung deutlich geworden, dass die Erwerbstätigen notwendigerweise auf eine *längere Erwerbstätigkeit* angewiesen sind. Das wird

nicht unbedingt durch die Altersgrenzenanhebung bedingt, sondern auch durch die Absenkung des Rentenniveaus, was insbesondere häufig die weiblichen Beschäftigten betrifft. Wenn sie ein auskömmliches Alterseinkommen haben wollen, müssen sie nachhaltig und umfangreich in Erwerbsarbeit integriert sein. Das kann nicht durch Minijobs oder Teilzeittätigkeit, sondern nur durch qualitative Facharbeit in umfanglichem Ausmaß geschehen. Dies ist eine weitere Herausforderung, die sich im Kontext des demografischen Wandels stellt. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass bisherige vorgezogene Austrittswege, z.B. die vorgezogene Altersrente für Frauen und für Schwerbehinderte oder die Möglichkeiten, wegen Erwerbsminderung vorzeitig auszuscheiden, heute eingeschränkt sind. Der Wegfall dieser Austrittswege hat zur Folge, dass sich für die Beschäftigten und die Betriebe der Druck erhöht, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten.

| Das Erwerbspotential in Deutschland

Sie sehen in der Darstellung (Abb. 2) die Entwicklung der Anzahl der 50- bis 64-jährigen Erwerbspersonen. Dabei wird deutlich, dass der Anteil dieser Personengruppe bis zum Jahr 2020 seinen Gipfel erreicht. Das bedeutet, dass die Alterung unmittelbar bevorsteht. Auf der anderen Seite nimmt die Gruppe

Abb. 1
Gliederung

Gliederung

- 1) Demografischer Wandel und Altersgrenzenanhebung – Ausgangssituation und Konsequenzen für soziale Berufe
- 2) Alternde Belegschaften in sozialen Berufen – Risiken und Potentiale
- 3) Aspekte einer alter(n)ssensiblen Arbeits- und Beschäftigungspolitik in sozialen Berufen
- 4) Resümee

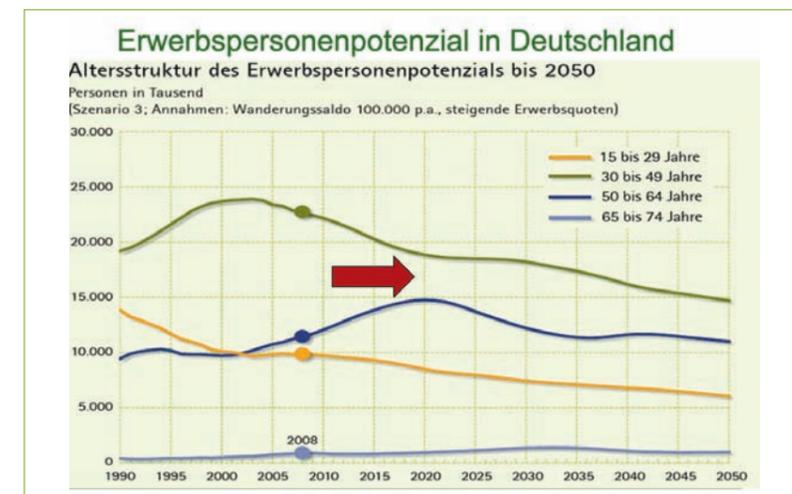


Abb. 2
Erwerbspotential in
Deutschland

Der demografische Wandel und alternde Belegschaften – Herausforderungen an das Personalmanagement in sozialen Berufen

Prof. Frerich Frerichs,
Universität Vechta, Institut für Gerontologie, Fachgebiet „Altern & Arbeit“



der mittelalten Beschäftigten in diesem Zeitraum deutlich ab. Auch die Zahl der jüngeren Nachwuchskräfte, die potentiell rekrutiert werden können, verringert sich deutlich. In der Beschäftigungsstruktur kann folglich ein deutlicher Schwerpunkt bei den Älteren in der Altersgruppe 50 bis 64 Jahre ausgemacht werden. Im Rahmen dieser Entwicklung verändert sich aber das Erwerbsvolumen noch nicht. Die Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung, die sich in den späteren Jahrzehnten abzeichnet, findet zeitversetzt statt. Wir haben bei einem bestehenden Beschäftigungsvolumen eine interne Differenzierung, das heißt eine verstärkte Alterung des Erwerbspersonenpotentials.

| Der demografische Wandel – Konsequenzen für soziale Berufe

Was bedeutet diese Entwicklung für die Erwerbsarbeit insgesamt? Und was bedeutet das konkret für die sozialen Berufe?

Zum einen ist der demografische Wandel nicht nur aus der Beschäftigtenperspektive, sondern auch aus der Betroffenenperspektive, das heißt der Klientenperspektive, zu sehen. Dadurch ergibt sich ein *erhöhter Personal- und Pflegebedarf*. Ebenfalls im Bereich der Eingliederungshilfe ist dieser Trend deutlich zu sehen. Zum Beispiel im Bereich der Behinder-

tenhilfe für geistig Behinderte, die auch zunehmend in den Ruhestand treten und für die Betreuungskonzepte entwickelt werden müssen. Es gibt demnach zunehmende quantitative Bedarfe und abnehmende Rekrutierungspotentiale, die an der abnehmenden Zahl jüngerer Nachwuchskräfte deutlich werden.

Eine zweite Konsequenz des demografischen Wandels ist, dass die *mehrheitlich weiblichen Pflegekräfte oder Mitarbeiterinnen* in der Eingliederungshilfe ihren Erwerbshorizont deutlich ausweiten müssen. Das geschieht aus eigenem Interesse und aus der Notwendigkeit heraus, die Altersgrenze einzuhalten.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Einbeziehung der altersgerechten Perspektive auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, um der Herausforderung zu begegnen, eine *längere Erwerbssphase* realisieren zu müssen und nicht vorher erwerbsgemindert oder aus anderen Gründen auszuschneiden. Es ist bedeutend, die *Produktivitätspotentiale* aller Beschäftigtengruppen und die *Zusammenarbeit* von Älteren und Jüngeren zu fördern. Auch die Nachwuchskräfte werden sich genau anschauen, in welchen Betrieben sie arbeiten möchten, z.B. ob das Betriebe sind, die es ihnen erlauben, *attraktive Arbeitsplätze* einzunehmen und eine Erwerbskarriere auch bis zu einem höheren Alter

zu beschreiten. Das bedeutet, dass altersgerechte Arbeitsbedingungen auch ein wesentliches Element der Attraktivitätssteigerung für soziale Berufe und deren Rekrutierung von Mitarbeiter/-innen sind.

Hierbei muss man allerdings sehen, dass jeder Träger bzw. jeder Betrieb vor der Aufgabe steht, sich seine eigene Altersstrukturentwicklung im jeweiligen Feld anzuschauen, denn es gibt Differenzierungen. Man könnte beispielsweise annehmen, dass die Beschäftigtenstruktur in der Altenpflege relativ jung ist, da viele neue Betriebe entstehen. Das ist jedoch nicht der Fall. Die Altenpflege weist auch einen hohen Anteil an älteren Pflegekräften auf. Es zeigt sich auch, dass im Bereich der Kindertagesstätten und der Eingliederungshilfe ein Einstellungsboom in den 70er Jahren erfolgt ist. Das sind die Beschäftigte die jetzt in die Spätphase der Erwerbstätigkeit eintreten. So kann man quantitativ, das heißt in absoluten und nicht relativen Größen, in dieser Altersgruppe eine starke Zunahme beobachten. Folglich gewinnt der Fokus der altersgerechten Personalentwicklung gerade für die sozialen Berufe eine besondere Bedeutung.

| Pflegebedarf und Pflegepotential

In dieser Darstellung (Abb. 3) wird die auseinanderklaffende Schere zwischen zunehmendem Pflegebedarf und abnehmenden – in diesem Fall als informelles Pflegepotential bezeichneten – zur Verfügung stehenden Ressourcen deutlich. Das informelle Pflegepotential umfasst diejenigen, die in jüngeren und mittleren Altersphasen tatsächlich zur Verfügung stehen, um dem Pflegebedarf entweder professionell oder informell zu entsprechen.

| Komplexere Anforderungen in sozialen Berufen

Man könnte annehmen, wenn diese demografische Entwicklung, das heißt die Altersgrenzenanhebung, auf Arbeitsanforderungen trifft, die gleich bleiben, dann ist bekannt, wie man damit umgehen muss, da die Herausforderung bekannt ist. Jedoch haben wir es mit ständig wandelnden und zunehmend komplexeren Arbeitsanforderungen zu tun, die im Rahmen dieser Entwicklung aufgefangen und

aufgegriffen werden müssen (Abb. 4, Seite 10). Das gilt nicht nur für die gewerbliche Wirtschaft, sondern auch für die sozialen Berufe. Es gibt vier Aspekte, die man in diesem Zusammenhang hervorheben kann.

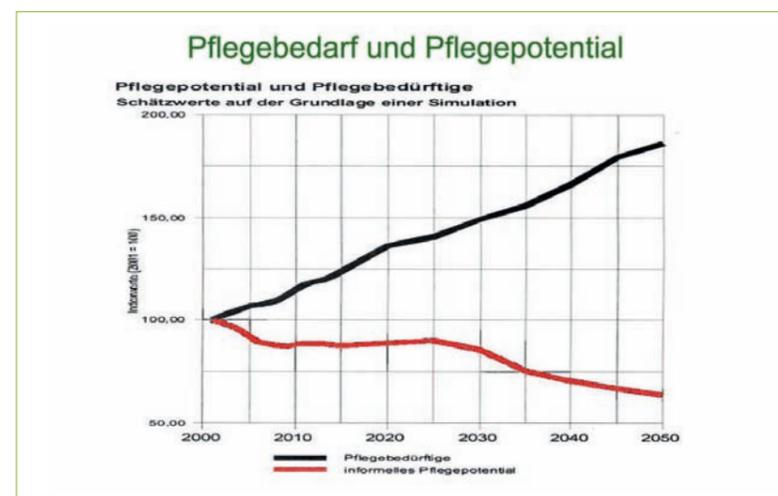
Zum einen kann man davon ausgehen, dass es umfangreiche *berufliche, soziale und auch gesellschaftliche Anforderungen* in der Arbeit und auch in der sozialen Arbeit und in den sozialen Berufen gibt. Das zeigt sich z.B. am Trend der Akademisierung, von dem auch die Heilerziehungspflege betroffen ist. Gemeint ist damit der Versuch, Ausbildungsgänge an Fachhochschulen und Universitäten zu implementieren, um Teilaspekte der beruflichen Arbeit weiter zu professionalisieren. Das wird Rückwirkung darauf haben, welche fachlichen Anforderungen in den jeweiligen Einrichtungen gestellt werden. Dieser Trend wird zu einem Teil durch EU-Entwicklungen bedingt, da in anderen Ländern die Professionalisierung, z.B. im Bereich der Pflege, weiter vorangeschritten ist.

Des Weiteren ist es im Hinblick auf die Klienten/-innen notwendig, stärker auf die Teilhabe der Betroffenen und auf *individuelle Kundenbedarfe* zu reagieren. Das setzt voraus, dass die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Beschäftigten sich weiterentwickeln und Schritt halten sollten.

Außerdem gibt es eine *Veränderung der Versorgungsstruktur* und der Klientenzusammensetzung. Der Trend der Ambulantisierung zeigt sich im Bereich der Pflege durch die Verkürzung der Krankenhausaufenthalte. Im Bereich der Eingliederungshilfe wird dementsprechend auf ambulante Wohngruppen gesetzt. Dieser Trend wird anhalten und erfordert andere Arbeitszusammenhänge und andere Arbeitsanforderungen.

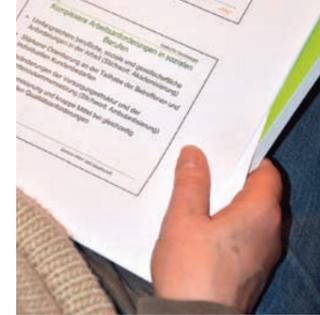
Der vierte und letzte Punkt ist die zunehmende Ökonomisierung, die mit knappen Mitteln und steigenden Qualitätsanforderungen einhergeht. Auch diese bewirkt steigende und komplexere Arbeitsanforderungen. Es kann festgehalten werden, dass eine sich zuspitzende demografische Entwicklung auf gleichzeitig komplexere Arbeitsanforderungen trifft.

Abb. 3
Pflegebedarf
und Pflegepotential



Der demografische Wandel und alternde Belegschaften – Herausforderungen an das Personalmanagement in sozialen Berufen

Prof. Frerich Frerichs,
Universität Vechta, Institut für Gerontologie, Fachgebiet „Altern & Arbeit“



2. Alternde Belegschaften in sozialen Berufen – Risiken und Potentiale

Manchmal werden die Probleme der demografischen Entwicklung und der komplexeren Arbeitsanforderungen jedoch nicht gesehen. Denn einige Personen gehen davon aus, dass ältere oder alternde Belegschaften per se ein großes Potential haben. Man handelt nach dem Motto: „Das wird sich schon entwickeln und da müssen wir nicht viel tun.“ Andere meinen:

„Mit den Älteren werden wir das nicht schaffen. Wir werden versuchen, uns die Jüngeren herauszupicken und mit ihnen diesen Prozess zu bewältigen.“ Es gibt folglich eine extreme positive und eine extreme negative Sicht. Um diesen Blick zu differenzieren, ist es notwendig zu schauen, auf welche Herausforderungen oder Begebenheiten, bezogen auf die Beschäftigungsfähigkeit alternder Belegschaften, wir treffen.

Man sollte auf jeden Fall vermeiden, dass die Beschäftigten nachher genauso versorgungs-, beratungs- oder unterstützungsbedürftig sind wie die zu versorgenden Klientinnen und Klienten – dass sich also die Belastungen bei den Beschäftigten eins zu eins wiederfinden. Dies wäre das Worst-Case-Szenario (Abb. 5).

wesentlich auf spezifische berufs-, wenn nicht sogar tätigkeits- oder arbeitsplatztypische Karriereverläufe zurückzuführen sind. Das heißt, je nach dem, in welcher Art und wie lange ein/-e Mitarbeiter/-in in welchen Tätigkeiten beschäftigt ist, kann er davon ausgehen, dass er sich bestimmten Beschäftigungsrisiken oder Potentialsteigerungen gegenüber sieht. Generell gilt allerdings, dass ältere und älter werdende Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen tendenziell von einem höheren Krankheits- und Qualifikationsrisiko betroffen sind. Das bedeutet nicht, dass sie in jedem Fall schlechter qualifiziert oder weniger leistungsfähig sind. Aber das Risiko, davon betroffen zu sein, ist tendenziell erhöht.

Alternde Belegschaften und Produktivität

Zum einen können wir davon ausgehen, dass es rein altersbedingt keinen Leistungsabbau gibt. Demnach steht man den beschriebenen neuen Herausforderungen auch mit alternden Belegschaften sehr gut gegenüber. Es gibt eine eindeutige *Widerlegung der „Defizit-These“*, nach der sich körperliche, geistige und motivationale Faktoren mit dem Alter per se verschlechtern. Es liegen vielmehr Erkenntnisse vor, dass es einen *sukzessiven altersbedingten Leistungswandel* gibt. Das bedeutet – nur auf das Alter bezogen – bestimmte Leistungskomponenten nehmen zu, andere nehmen ab und wiederum andere bleiben gleich.

Altersspezifischer Leistungswandel

Betrachtet man nur die altersspezifische Entwicklung, so ergeben sich unterschiedliche Entwicklungsrichtungen (Abb. 6). Es ist eine Abnahme in bestimmten Leistungsbereichen festzustellen, beispielsweise die Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung. Ein alltagspraktisches Beispiel wäre folgendes: Angenommen, ein 50- bis 60-Jähriger fährt mit dem Auto in die Großstadt. Dann ist zu bedenken, dass es ihm schwerer fällt auf viele unterschiedliche Verkehrsreize gleichzeitig zu reagieren und sein Verkehrsverhalten adäquat anzupassen als einem 30- bis

Wie wirken sich nun Arbeitsbedingungen auf den Altersprozess aus? Es hat sich gezeigt, dass Leistungseinschränkungen, aber auch Potentialentwicklung im Berufsalter, also der tatsächlichen Tätigkeitsdauer,

Abb. 4
Pflegearbeit
im Spannungsfeld



Abb. 5
Gesund und motiviert
in sozialen Berufen:
So nicht ...



Altersspezifischer Leistungswandel		
Abnahme	Konstanz	Zunahme
<input type="checkbox"/> Belastbarkeit und Flexibilität des Stütz- und Bewegungsapparates <input type="checkbox"/> Körperkräfte <input type="checkbox"/> Leistungsvermögen der Sinnesorgane <input checked="" type="checkbox"/> Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung <input type="checkbox"/> Kurzzeitgedächtnis <input type="checkbox"/> Reaktionsflexibilität	<input type="checkbox"/> Leistungs- und Zielorientierung <input type="checkbox"/> Systemdenken <input type="checkbox"/> Kreativität <input type="checkbox"/> Entscheidungsfähigkeit <input type="checkbox"/> Kommunikationsfähigkeit <input type="checkbox"/> Psychisches Durchhaltevermögen <input checked="" type="checkbox"/> Konzentrationsfähigkeit <input checked="" type="checkbox"/> Lernfähigkeit	<input type="checkbox"/> Lebens- und Berufserfahrung <input checked="" type="checkbox"/> Expertenwissen <input checked="" type="checkbox"/> Urteilsfähigkeit <input type="checkbox"/> Zuverlässigkeit <input type="checkbox"/> Qualitätsbewusstsein <input type="checkbox"/> Kooperationsfähigkeit <input type="checkbox"/> Pflichtbewusstsein

Abb. 6
Altersspezifischer
Leistungswandel

Der demografische Wandel und alternde Belegschaften – Herausforderungen an das Personalmanagement in sozialen Berufen

Prof. Frerich Frerichs,
Universität Vechta, Institut für Gerontologie, Fachgebiet „Altern & Arbeit“

40-Jährigem. Denn es können nicht mehr so viele Eindrücke verarbeitet werden wie in jüngeren Jahren. Für einen Arbeitnehmer bzw. eine Arbeitnehmerin aber wird das nur zu einem Problem, wenn diese Anforderungen auch in seiner/ihrer Tätigkeit gestellt werden. Es gibt wenige Berufe, wo das tatsächlich in diesem Umfang der Fall ist. Ein typisches Beispiel dafür ist der Bereich der Flugsicherung. Dort werden Mitarbeiter/-innen bereits mit 50 Jahren verrentet. Im Bereich der sozialen Berufe ist diese abnehmende kognitive Leistungsfähigkeit jedoch in der Regel kein Problem, zumindest nicht bis zu einem Alter von 65 Jahren. Wenn jemand aber arbeiten muss, bis er 80 Jahre alt ist, stellt sich das allerdings anders dar.

Es gibt außerdem Kapazitäten wie Konzentrations- und Lernfähigkeit, die im Alter konstant bleiben. Die Möglichkeit, Neues zu lernen, sich weiterzubilden, sich zu qualifizieren ist demnach nicht alterskorrelierend. Das widerspricht wahrscheinlich den Eindrücken einiger Führungskräfte, die feststellen, dass mancher 50-Jährige nicht mehr so lernwillig ist. Diese Beobachtung kann richtig sein. Man muss allerdings berücksichtigen, dass hier immer individuelle Unterschiede zum Tragen kommen. Es gibt ebenfalls jüngere Mitarbeiter/-innen, die nicht lernwillig sind. Man darf nicht der Gefahr einer Verallgemeinerung

aufsitzen. Die Lernfähigkeit eines Arbeitnehmers kann auch durch andere Faktoren eingeschränkt sein, beispielsweise durch Arbeitsbedingungen, die keine Lernanreize bieten. Bietet man den Mitarbeiter/-innen 20 oder 30 Jahre keine Weiterbildungsmöglichkeit an, dann verlernen sie das Lernen. Solch eine Entwicklung ist jedoch nicht altersbedingt und nicht zwingend dauerhaft, da man auch das Lernen wieder lernen kann. Altersbedingt findet sich folglich keine Abnahme der Konzentrations- und Lernfähigkeit, sondern eine Konstanz.

Eine Zunahme und damit auch ein Potential lässt sich bei kognitiven Leistungen wie beispielsweise dem Expertenwissen und der Urteilsfähigkeit ausmachen. Die Fähigkeit, Situationen einzuschätzen, adäquat zu beurteilen, schneller Probleme zu erkennen und Problemlösungen zu finden, entwickelt sich mit dem Alter positiv. Alltagssprachlich wird dieser Leistungswandel mit dem Begriff Erfahrungswissen konnotiert, der auch im Bereich des Wissenstransfers eine große Rolle spielt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Tatsache, ob ein Beschäftigungsrisiko aufgrund der altersspezifischen Entwicklungen in Bezug auf den Leistungswandel vorliegt, von den tatsächlichen Arbeitsanforderungen abhängig ist.

Aspekte eines erhöhten Krankheitsrisikos

Auf der anderen Seite können sich aufgrund von Arbeitsbedingungen altersbezogene Veränderungen der *physio-physischen Leistungsfähigkeit* manifestieren. In der Vergangenheit haben sich alternskritische, das heißt mit dem Alter an Wirkungsmacht gewinnende Arbeitsbedingungen identifizieren lassen, die unter anderem zu einem erhöhten Krankheits- und Erwerbsminderungsrisiko führen. Wichtig ist dabei eine *längere Expositionsdauer*. Das bedeutet, dass nicht kurzzeitiger psychischer Stress, sondern solcher, dem der/die Mitarbeiter/-in 20 oder 30 Jahre ausgesetzt ist, zu einer Einschränkung der Beschäftigungsfähigkeit führen kann. Es liegen Erkenntnisse vor, die besagen, dass mit Bestehen der genannten Risiken das *Krankenstandsrisiko* mit zunehmendem Alter ansteigt. Deutlich lässt sich außerdem die *Abhängigkeit von tätigkeits- und berufsbezogenen Zusammenhängen* in Bezug auf das Krankheitsrisiko erkennen.

Alternskritische Belastungsfaktoren

Es gibt arbeitsbedingte Fehlbelastungen, die sich nicht nur auf rein körperliche Belastungen beziehen, wie beispielsweise schwere körperliche Tätigkeiten, die auch in der Pflege vorkommen (Abb. 7). Dazu

gehören zunehmende psychische Belastungen, Leistungsstress sowie soziale Stressoren. Außerdem kann auch mangelndes oder nicht adäquates auf die Beschäftigten ausgerichtetes Führungsverhalten langfristig zu arbeitsbedingten Fehlbelastungen und zu Leistungs- und Motivationsverlust führen.

Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Berufen

Die Darstellung in Abbildung 8 zeigt auf, wie sich die Arbeitsunfähigkeit je nach Alter und Beruf entwickelt. Hier lässt sich ein Zusammenhang zwischen Belastung und Arbeitsunfähigkeit herausstellen. Es wird eine Hierarchie deutlich, in welchen Berufen sich die Arbeitsunfähigkeit im Alter stärker oder weniger stark manifestiert. Nicht überraschend ist, dass von harten körperlichen Belastungen betroffene Berufe, wie beispielweise Maurer oder Betonbauer, sehr stark von Arbeitsunfähigkeit betroffen sind. Ebenfalls nicht überraschend ist, dass in der Verwaltungstätigkeit die Arbeitsunfähigkeit weniger stark ausgeprägt ist. Die sozialpflegerischen Berufe sind mit der schraffierten Linie dargestellt. Dort erkennt man deutlich, dass ein erhöhtes Risiko der Arbeitsunfähigkeit vorliegt. Zwar findet man keine Differenzierung nach Berufsgruppen, aber es zeigt sich, dass mit zunehmenden

Abb. 7
Alternskritische Belastungsfaktoren

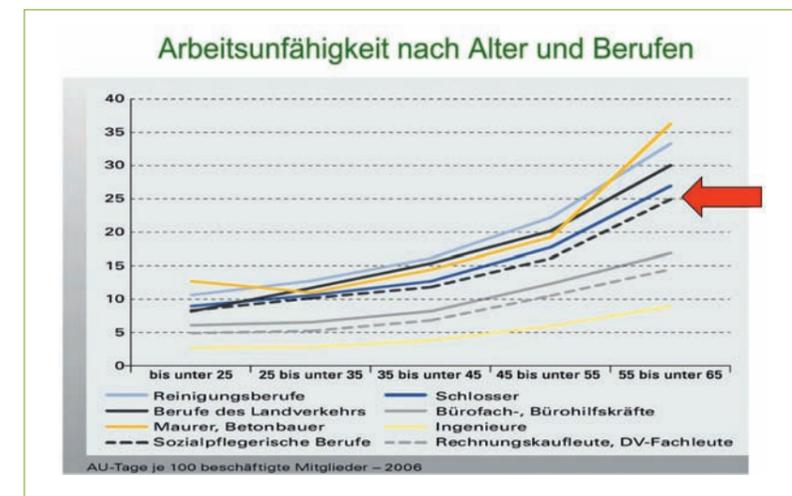


Abb. 8
Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Beruf

Der demografische Wandel und alternde Belegschaften – Herausforderungen an das Personalmanagement in sozialen Berufen

Prof. Frerich Frerichs,
Universität Vechta, Institut für Gerontologie, Fachgebiet „Altern & Arbeit“



dem Alter die Arbeitsunfähigkeit um das Vier- oder Fünffache erhöht ist. Es lassen sich demnach deutliche mit der Beschäftigungsdauer korrelierte Arbeitsunfähigkeitsrisiken in sozialpflegerischen Berufen ausmachen. Somit besteht hier vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und vor dem Hintergrund der komplexer werdenden Arbeitsanforderungen Handlungsbedarf.

| Altersspezifischer Leistungswandel und Arbeit

Jedoch ist einschränkend bzw. relativierend zu sagen, dass Arbeitsplatzbedingungen nicht die einzigen Faktoren für die Leistungsfähigkeit sind. Auch die Beschäftigten selber sind dafür verantwortlich. Ihre private Lebensführung, die Vereinbarkeit von Privatem und Beruf, ihre Sozialisation, ihre Ausbildung (hier ist

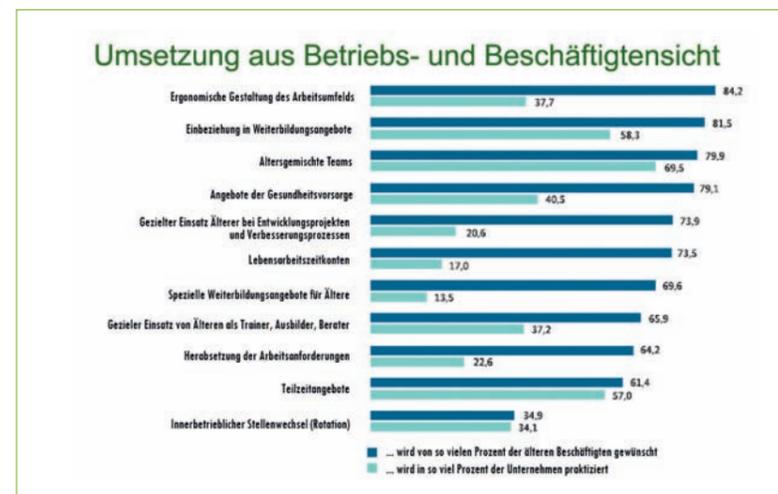


Abb. 9
Altersspezifischer Leistungswandel und Arbeit

Abb. 10
Umsetzung aus Betriebs- und Beschäftigtensicht

das Thema Nachwuchskräfte zu nennen), Qualifizierung und Förderung sowie ihr Gesundheitsverhalten spielen ebenfalls eine Rolle (Abb. 9). Folglich kann nicht davon ausgegangen werden, dass alle Beschäftigten gleichermaßen von dem gleichen Risiko betroffen sind. Die Tendenz bleibt zwar bestehen, jedoch existieren individuelle Unterschiede.

| 3. Aspekte einer alter(n)sensiblen Arbeits- und Beschäftigungspolitik

Wie kann man nun den Risikofaktoren begegnen? Dazu hat sich in den letzten 10 bis 15 Jahren eine sehr rege Diskussion entwickelt, die zunächst in großen Betrieben begonnen hat und sich dann im kleineren gewerblichen Bereich fortsetzt. Heutzutage ist diese Debatte auch im sozialen Bereich und im öffentlichen Dienst, der insgesamt etwas schwerfälliger ist, angekommen und man beschäftigt sich dort mit dieser Fragestellung.

Insgesamt gilt, dass vor dem Hintergrund der Herausforderungen bzw. Risiken die demografischen Veränderungen *aktives Gestalten erfordern*. Aktives Gestalten muss seitens der Politik, der intermediären Akteure, das heißt Kammern, Gewerkschaften, Träger sowie Verbände, der Betriebe und auch bei jedem/-r einzelnen Beschäftigten einsetzen. Auch Mitarbeiter/-innen sollten ihre eigene Erwerbskarriere planen und mit dem Blick auf eine längere Erwerbsdauer sinnvoll aufbauen.

Dennoch gilt, dass die *Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen die zentralen Parameter* sind, um diesen demografischen Entwicklungen begegnen und älter werdende und ältere Arbeitnehmer produktiv in den Betrieb eingliedern zu können. Hier ist es notwendig, eine Doppelstrategie zu fahren. Zum einen müssen die Leistungspotentiale und die Produktivitätspotentiale älterer und älter werdender Beschäftigter erstmal erkannt und dann genutzt werden. Auf der anderen Seite müssen die ohne Zweifel bestehenden Beschäftigungsrisiken anerkannt und so weit wie möglich minimiert werden. Natürlich nur so weit, wie die Minimierung der Risiken bei den Rahmenbedingungen der Betriebe überhaupt möglich ist, sonst muss auf andere Ebenen gewechselt werden.

| Umsetzung aus Betriebs- und Beschäftigtensicht

In der Übersicht in Abbildung 10 ist erkennbar, wie sich gegenwärtig die Umsetzung der Maßnahmen zur Minimierung der Beschäftigungsrisiken in den Unternehmen darstellt. Die dunkelblauen Balken spiegeln dabei die Einschätzung der Beschäftigten wieder. Das heißt, sie zeigen an, wie viele Arbeitnehmer einen Bedarf darin sehen, dass die entsprechenden Maßnahmen umgesetzt werden. Zum Vergleich geben die hellblauen Balken an, wie viele Maßnahmen davon tatsächlich in den Betrieben umgesetzt werden. Als Beispiel sei hier der Bereich der ergonomischen Gestaltung des Arbeitsumfeldes genannt. Diese Maßnahme wird von vielen Beschäftigten als sehr wichtig erachtet, fast von 85%. Wenn wir uns aber anschauen, was die Betriebe bisher machen, stellen wir fest, dass fast nur ein Drittel der Betriebe dort aktiv ist. Auch bezüglich eines Angebots der Gesundheitsvorsorge, das auch auf die individuelle Gesundheitsvorsorge abhebt, zeigt sich solch eine Diskrepanz. Dort stellen wir fest, dass eine solche Maßnahme aus Sicht der Beschäftigten eine hohe Bedeutung hat. Fast 80% der Arbeitnehmer geben an, dass sie solch ein Angebot für notwendig halten. Auch hier zeigt sich, dass die Betriebe hinter diese Forderung zurückfallen. Nur knapp 40% setzen Angebote der Gesundheitsvorsorge um. Abschließend sei hier noch die Herabsetzung der Arbeitsanforderungen genannt. Darunter fällt unter anderem die Schaffung von Teilzeitmöglichkeiten. So eine reaktive Maßnahme wird von den Beschäftigten noch zu zwei Dritteln als wichtig angesehen. Die Betriebe reagieren darauf aber anteilmäßig nur zu knapp einem Fünftel.

Demzufolge zeichnet sich insgesamt eine Diskrepanz zwischen dem, was die Beschäftigten und die Arbeitswissenschaftler als notwendig erachten, und dem ab, was die Betriebe umsetzen. Das ist ein deutlicher Hinweis, dass hier Handlungsbedarf besteht.

| Grundzüge einer alter(n)sensiblen Arbeits- und Beschäftigungspolitik

Woran kann man sich im Hinblick auf eine alters- und alterssensiblen Arbeits- und Beschäftigungspolitik orientieren?

Der demografische Wandel und alternde Belegschaften – Herausforderungen an das Personalmanagement in sozialen Berufen

Prof. Frerich Frerichs,
Universität Vechta, Institut für Gerontologie, Fachgebiet „Altern & Arbeit“

Zum einen muss eine solche Beschäftigungspolitik auf den *gesamten Erwerbsverlauf* ausgerichtet sein und auf die *Potentiale des Alternprozesses*. Eine alleinige Konzentration auf die jetzt älteren Beschäftigten ist nicht sinnvoll. Es ist angezeigt, eine Doppelstrategie zu verfolgen: *Präventive Vermeidung von Beschäftigungsrisiken*, aber gleichzeitig *Kompensation von bereits eingetretenen Leistungseinschränkungen*. Man sollte die beiden Aspekte nicht gegeneinander ausspielen. Ansonsten läuft man Gefahr, nur auf die älteren Mitarbeiter/-innen zu schauen und die Jüngeren zu vernachlässigen. Oder man setzt im Sinne einer präventiven Arbeit nur auf die Jüngeren und lässt die Älteren, die eventuell schon gewisse Leistungseinschränkungen haben, außen vor. Bei dieser Doppelstrategie ist es außerdem wichtig, nicht nur vereinzelte, punktuelle Maßnahmen durchzuführen. Setzt man beispielsweise nur an dem Bereich der Gesundheitsförderung an, greift das oft zu kurz. Denn Gesundheitsförderung setzt oft auch Qualifizierung, Personalentwicklung bzw. Wechsel in andere Tätigkeitsfelder voraus. Auf der anderen Seite kann man den Wechsel in andere Tätigkeitsfelder häufig erst wahrnehmen, wenn der Bereich der Gesundheitsförderung intensiviert wird. Zusammenfassend bedeutet das: Es ist eine *Doppelstrategie*, aber auch eine *Integration von unterschiedlichen Handlungsfeldern* notwendig.

| Fünf Handlungsfelder einer altersgerechten Personalentwicklung

Welche Handlungsfelder sind gemeint? Insgesamt sollten die Handlungen bezogen auf alternde Belegschaften auf drei zentrale Zieldimensionen abzielen. Das umfasst die Zieldimensionen *Gesundheit*, *Qualifikation* (also Kompetenzen, fachliche Fähigkeiten) und *Motivation* (also weiche Faktoren der Arbeitsbereitschaft und der Arbeitsmotivation). Diese Zieldimensionen können durch unterschiedliche Gestaltungsmaßnahmen und Gestaltungsfelder gefördert werden. Zwei Gestaltungsfelder, die für alle Zieldimensionen relevant sind, sind die *Arbeitsgestaltung*, das heißt wie gestaltet ich Arbeitsprozesse und -anforderungen, und die *Laufbahngestaltung* innerhalb des Betriebes. Laufbahnen beispielsweise haben Auswirkungen auf Motivation, Qualifikation und auch Gesundheit. Außerdem gibt es spezifische Maßnahmenfelder, z. B. die *individuelle Gesundheitsförderung*, die primär auf den Erhalt der Gesundheit zielt. Weiterbildung dagegen bezieht sich vornehmlich auf Qualifikation. *Gratifikationen* materieller oder immaterieller Art sind auf die Motivation gerichtet. Es besteht die Möglichkeit, die Maßnahmenfelder zu priorisieren, dabei sollte jedoch immer die Wechselwirkung und auch die Zielorientierung der Maßnahmenfelder in den Blick genommen werden. (Abb. 11)



Abb. 11
Altersgerechte Personalentwicklung

| Beispiel: Altersgerechte Laufbahngestaltung in sozialen Berufen

Im Folgenden soll die Laufbahngestaltung als Maßnahmenfeld exemplarisch hervorgehoben werden. Diese eignet sich nicht zuletzt deswegen dazu, weil gerade ein Projekt zum Thema „Kompetenzbasierte Laufbahngestaltung in der Pflege“ durchgeführt wird, das auch Bezüge zu dem genannten Handlungsansatz aufweist. Im Rahmen der altersgerechten Laufbahngestaltung ist es notwendig, im Betrieb oder im Rahmen der Arbeiten des Trägers vorhandene Tätigkeiten und Arbeitsplätze nach *Qualifikationsniveaus und Belastungsprofilen* in den Blick zu nehmen. Dabei sollte darauf geachtet werden, ob die Tätigkeiten differenziert oder anders strukturiert werden können oder sich eventuell neue *Arbeitsfunktionen* für berufserfahrene Pflegekräfte und Mitarbeiter/-innen bieten. Es besteht sogar eventuell die Möglichkeit, neue Geschäftsfelder zu erschließen, die einen Wechsel zu anderen Tätigkeitsfeldern ermöglichen. Beispielsweise wäre zu prüfen, ob bisher „outgesourct“ Geschäftsfelder, wie z.B. der Bereich der Hauswirtschaft, wieder „ingesourct“ werden können, um einen größeren Anforderungsreichtum innerhalb der Arbeitstätigkeit zu erreichen. Das sind Fragen der Laufbahn- und Arbeitsgestaltung, die weiter gedacht werden müssen, um sogenannte *Zweitkarrieren* für berufliche Reorien-

tierungsangebote und einen unternehmensübergreifenden Arbeitskräftepool zu schaffen. Folglich bedeutet das ebenfalls, dass sich Träger aus dem sozialen Bereich im Hinblick auf die Beschäftigungsförderung auch stärker innerhalb der Wohlfahrtsverbände und auch der einzelnen Versorgungsbereiche orientieren sollten. Das ist eine Aufgabe der Zukunft, denn nicht ein Betrieb alleine wird alle Herausforderungen des demografischen Wandels bewältigen können.

| „Fachkarrieren“ im Pflegebereich

In der Darstellung in Abbildung 12 sind als Beispiele ein Altenheim aus NRW und ein österreichisches Krankenhaus genannt, die versucht haben, durch individuelle Personalentwicklungsplanung Fachkarrieren zu entwickeln. Pflegekräften des Altenheims wurde beispielsweise die Möglichkeit geboten, ganz oder zum Teil als Ombudsfrau oder -mann zu fungieren, mehr Aufgaben im Qualitätsmanagement oder in der EDV-Anwendungsbetreuung zu übernehmen oder sich zur Fachkraft für Pflegehilfsmittel zu qualifizieren. Sie wurden aus den Anforderungen der direkten Pflege herausgenommen. Gleichzeitig wurden die Pflegekräfte, die in der direkten Pflege tätig sind, von Anforderungsmustern entlastet, die sie eventuell nicht gerne erfüllen oder die im Rahmen der begrenzten Zeiteresourcen ansonsten nicht ökonomisch zu bewältigen



Abb. 12
„Fachkarrieren“ im Pflegebereich

Der demografische Wandel und alternde Belegschaften – Herausforderungen an das Personalmanagement in sozialen Berufen

Prof. Frerich Frerichs,
Universität Vechta, Institut für Gerontologie, Fachgebiet „Altern & Arbeit“



sind. Hier lassen sich positive Effekte ausmachen: Eine Verringerung von psycho-physischen Belastungen, eine erhöhte Arbeitsmotivation und abnehmende Fluktuation sind festzustellen, so die Modellerfahrungen. Auf der anderen Seite bestehen jedoch auch Umsetzungsmängel, denn die Maßnahmen gründen sich häufig auf informellen Regelungen und es stellt sich oft die Frage nach der Vergütung sowie der Einbindung in die Stellenkontingente der Betriebe. Zwar ist dieses Thema in diesen Punkten noch entwicklungsbedürftig, aber die Richtung, in die die Entwicklung gehen soll, ist erkennbar.

| Gesundheit und individuelle Leistungsfähigkeit

Wichtige Aspekte der Förderung der Gesundheit und der individuellen Leistungsfähigkeit sind *Arbeitsgestaltung und Ergonomie*. Aus Sicht der Beschäftigten hat aber auch die Stressreduktion im Rahmen der Arbeitsgestaltung, z.B. durch andere Pausenzeiten und andere Dienstplangestaltung, eine große Bedeutung. Zusätzlich lassen sich, als weitere Maßnahmen, z. B. der Ausbau und die Teilnahme an individueller *Gesundheitsförderung* sowie der Versuch, sich *externe Beratungs- und Unterstützungshilfen* zu schaffen, z. B. im Bereich der Stressbewältigung, ergreifen.

| Handlungsfeld „Gesundheit und Prävention“

Eine These, die im Handlungsfeld „Gesundheit und Prävention“ (Abb. 13) besonders hervorzuheben ist, ist die, dass die Gesundheitsförderung nicht nur aus *individueller Gesundheitsförderung* besteht. Viele Betriebe neigen zu dieser Reduktion, da die individuelle Gesundheitsförderung sich am einfachsten umsetzen lässt und am wenigsten kostenträchtig ist. Es sollte aber auch stärker auf die betriebliche *Gesundheitsförderung*, wie z.B. den Bereich der Ergonomie der Arbeitsgestaltung, gesetzt werden.

Auch der Zusammenhang der Gesundheitsförderung mit dem Bereich der *Personaleinsatzplanung* ist wichtig, aber schwierig umzusetzen. Denn diese muss wiederum mit der Laufbahngestaltung in Einklang gebracht, es müssen Rotationskonzepte entwickelt, Positionswechsel auch auf horizontaler Ebene vorgenommen und die Frage nach altersgemischten Teams gestellt werden.

Ein weiterer Bereich des Handlungsfelds „Gesundheit und Prävention“ ist die *Sensibilisierung der Führung*. Das bedeutet vor allem auch Selbstreflexion des Führungsverhaltens und Schulung der

Führungskräfte, auch bezogen auf die Alterung der Belegschaften. Diese Maßnahmen haben unmittelbare Auswirkungen auf den Bereich der psychischen Gesundheit der Beschäftigten. Auch innerhalb dieses Bereiches ist eine integrative Sichtweise gefordert.

| Ziele des intergenerationellen Wissenstransfers

Um nun darzustellen, wie mit Potentialen umgegangen werden kann, wird der Handlungsbereich *Wissenstransfer* näher untersucht. Es handelt sich hier aber nicht nur um die Fragestellung: Wie kann das vorhandene *Erfahrungswissen* von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern für Jüngere genutzt werden? Denn: Kann nicht auch ein Wissenstransfer umgekehrt stattfinden, in dem Sinne, dass Ältere neuen fachlichen Input bekommen, sie in ihrer Lernfähigkeit gestärkt werden und insgesamt der soziale Zusammenhalt im Betrieb gestärkt wird? Das ist ein wechselseitiger Prozess und er setzt seitens der älteren Mitarbeiter/-innen voraus, dass bisher gewonnenes Erfahrungswissen, also implizites Wissen, auch verbalisiert wird. Das ist oft nicht einfach, da man häufig zwar weiß, warum man etwas tut, es aber nicht verbalisieren kann. Der Schritt, seine Erfahrungen mitteilbar zu machen, setzt ebenfalls einen

Lernprozess voraus. Seitens des Betriebs muss dieser *Austauschprozess* außerdem gewollt sein und eine entsprechende Lernkultur gefördert werden, die jenseits der formalen Weiterbildung liegt. Dies wäre das Mit-Ziel dieses Wissenstransfers.

| Zwei Formen von Wissen und Handeln

Im betrieblichen Arbeitskontext ist immer gleichzeitig neues planmäßiges Handeln und Wissen sowie erfahrungsgelitetes Handeln nötig (Abb. 14). Beides ist typischerweise ungleich zwischen den jüngeren und älteren Fachkräften verteilt. Jedoch ist beides wichtig, um fachlich qualifizierte Arbeit leisten zu können. Deswegen sind Wissenstransfer und Wissensgemeinschaften zwischen Jüngeren und Älteren allgemein und insbesondere auch in sozialen Berufen zentrale Elemente einer altersgerechten Arbeitsgestaltung.

| Konzeptualisierungen

Hierzu gehört es, *Kompetenz- und Wissensanalysen* durch Selbst- und Fremdeinschätzung durchzuführen. Dabei ist die Eruiierung der formalen und impliziten Wissensbestände gerade im sozialen Bereich nicht so einfach, weil diese häufig über den Klientenkontakt

Abb. 13 Handlungsfeld „Gesundheit und Prävention“



Abb. 14 Zwei Formen von Wissen und Handeln



Der demografische Wandel und alternde Belegschaften – Herausforderungen an das Personalmanagement in sozialen Berufen

Prof. Frerich Frerichs,
Universität Vechta, Institut für Gerontologie, Fachgebiet „Altern & Arbeit“

entstehen. Außerdem sollte die Analyse arbeitsplatzbezogen, aber auch -übergreifend geschehen.

Nach erfolgreicher Analysephase sollte *die systematische Einführung der Austauschprozesse geplant und entwickelt* werden. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich der Austausch im Arbeitskontext, wo Ältere und Jüngere zusammen kommen, irgendwie entwickelt. Dieser Prozess sollte gerahmt und strukturiert stattfinden. Beispielsweise könnte eine Weiterbildung zur Verbalisierung von Erfahrungswissen nötig sein. Es müssen ebenfalls Kooperationsbezüge hergestellt oder gestärkt werden und Kommunikationsmöglichkeiten in den Arbeitsvollzügen, die oft durch alltäglichen Stress überformt sind, geschaffen werden. Dafür sollte Platz geschaffen werden.

Zudem sollte eine *Dokumentation und Systematisierung dieses Wissensaustausches* durchgeführt werden, um den Prozess für die Nachwuchskräfte deutlich zu machen.

| Modelle und Formen im Überblick

Es gibt unterschiedliche Formen der Organisation dieses Wissenstransfers (Abb. 15). Es besteht die Möglichkeit einer dyadischen Einteilung, das bedeutet in Zweierteams, oder eines multilateralen Vorgehens, das bedeutet die Organisation in größeren Teams.

Im Rahmen des Wissenstransfers kann außerdem direkt oder indirekt auf das vor dem Austausch bereits vorhandene Wissen gesetzt werden. Wird stärker präventiv gearbeitet, entwickeln die älteren und jüngeren Arbeitnehmer/-innen gemeinsames Wissen vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Voraussetzungen und Lernressourcen.

| 4. Resümee

Ein zentraler Aspekt der Ausführungen ist, dass der demografische Wandel und die altersgerechte Personalentwicklung eine *präventiv-prospektive Orientierung* voraussetzen. Das beinhaltet eine *vorausschauende Vermeidung von Leistungsdefiziten* und eine *vorausschauende Nutzung und Entwicklung von Leistungspotentialen* in den späteren Lebensjahren. Hierbei muss man *altersdifferenzielle und altersdynamisch unterschiedliche Lebensphasen* und unterschiedliche Fähigkeiten in einer Altersgruppe in den Blick nehmen. Die Generalisierung einer Altersgruppe wird nicht gelingen. Der individuellen Personalentwicklung muss genügend Raum gelassen werden.

Außerdem ist eine *kompensatorische Orientierung*, die nicht diskriminierend, sondern integrierend stattfindet, notwendig. Bereits eingetretene Leistungsdefizite im Hinblick auf Wissen, Motivation

und Gesundheit sollten zusätzlich durch *korrektive Gestaltungs- und Bildungsmaßnahmen* ausgeglichen werden.

Es gibt jedoch keinen „one best way“, keinen fest fixierten Maßnahmenkatalog. Das diskursive Vorgehen ist ein Weg. Zwar müssen sich Unternehmen auch an Fachwissen und Standards orientieren, aber diese können nicht einfach übernommen werden. Auch ist es nicht möglich, Modelle von anderen Trägern eins zu eins zu übernehmen. Man kann diese nur zur Orientierung anschauen und Übersetzungsarbeiten leisten.

Ein bedeutender Punkt für soziale Träger und auch in der gewerblichen Wirtschaft ist die Notwendigkeit, auf einer höheren Ebene, nicht nur im alltäglichen Personalentwicklungsprozess, Altersaspekte und eine demografiesensible Personalpolitik im *Leitbild* zu verankern. Um sich selber, aber auch den Beschäftigten zu verdeutlichen, dass *Erwerbsperspektiven* bis hin zu einer erhöhten Altersgrenze und auch im Kontext einer altersübergreifenden Zusammenarbeit geschaffen werden müssen. Es sollte analysiert werden, welche *Bedürfnisse in bestimmten Lebensphasen* bestehen. Außerdem sollte jedoch beachtet werden, dass die Lebensphasen sukzessive durchlebt werden und es profitabel ist, wenn sich unterschiedliche Altersgruppen über ihre Erfahrungen und Bedarfe

austauschen. Diese können auch im Konflikt miteinander stehen, denn auch dadurch kann eine fruchtbare Diskussion ausgelöst werden.

| Informationen und Materialien für die Praxis

Es gibt einige Anregungen aus der Praxis, wie man z.B. altersgemischte Teams oder eine altersgerechte Finanzierung organisiert (Abb. 16). Hervorzuheben ist dahingehend beispielsweise die Internetseite von Demowerkzeuge.de, auf der Argumente und Gegenargumente für die betriebliche Auseinandersetzung mit dem Thema genannt werden. Diese Seite ist hilfreich, um eigene Fragen beantwortet zu bekommen, die eigenen Argumentationen zu schärfen oder Gegenargumente zu entwickeln.

| Anschlussfrage von Miriam Reinhardt

„Sie haben viel über die Herausforderungen gesprochen, die für den sozialen Bereich anstehen. Ihrer persönlichen Einschätzung nach, wie gut sind wir dahingehend aufgestellt? Wir reden schon seit einiger Zeit vom demografischen Wandel. Hat sich da in den vergangenen Jahren auch schon in der Praxis etwas getan?“

Abb. 15
Modelle und Formen
im Überblick

	Modelle und Formen im Überblick	
Priorität	Dyadisch	Multilateral
Wissens-transfer	Paten-/Mentoringssysteme	Altersgemischte Teams
Wissens-ausübung	Kompetenz tandems (komplementäres Wissen)	Experienced groups (spezielle Aufgaben)
Wissens-bereitstellung	Ko-Beratung	Austausch/Workshop-runden (formell/informell)
Wissens-entwicklung	Wissensgemeinschaft	Wissensgemeinschaft

Abb. 16
Informationen
und Materialien
für die Praxis

Informationen und Materialien für die Praxis
INQA.de:
• TIK „30, 40, 50 plus“
• Memorandum „Demographischer Wandel und Beschäftigung“
• Datenbank und Unternehmensnetzwerk
Demowerkzeuge.de:
• 20 praxiserprobte, betriebliche Verfahrensweisen und Personalentwicklungsinstrumente
• Argumente und Gegenargumente für die betriebliche Auseinandersetzung mit dem Thema
Eurofound.ie:
• Datenbank mit 120 Beispielen aus 11 Ländern

Der demografische Wandel und alternde Belegschaften – Herausforderungen an das Personalmanagement in sozialen Berufen

Prof. Frerich Frerichs,
Universität Vechta, Institut für Gerontologie, Fachgebiet „Altern & Arbeit“

| Antwort von Professor Frerichs

„Es zeichnet sich eine positive Entwicklung ab. Das zeigt beispielsweise dieses Projekt. Es zeigt sich die Tatsache, dass solche Projekte gefördert und anerkannt werden. Man muss allerdings auch sehen, dass der soziale Bereich und auch der öffentliche Bereich in gewisser Weise, und nur in gewisser Weise, gegenüber anderen Bereichen hinterherhinken. Das hat zum Teil damit zu tun, dass beispielsweise Großbetriebe anderen Herausforderungen gegenüberstehen, aber auch oft eine andere Form der Personalentwicklung betreiben. Personalmanagement im sozialen Bereich ist insgesamt, unabhängig von der demografischen Entwicklung, ein Thema, das in den letzten Jahrzehnten zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, aber sonst im sozialen Bereich etwas randständig beurteilt wurde, was sicherlich heute noch nachwirkt das ist der eine Bereich: Professionalisierung des Personalmanagements. Meiner Meinung nach ist das auch ein wichtiger Faktor, um diese Herausforderung zu bewältigen. Der andere Bereich sind die übergeordneten Rahmenbedingungen. Ich kann das für die Einglie-

derungshilfe nicht genau sagen. Aber für den Bereich der Pflege gilt natürlich, dass die Rahmenbedingungen sehr prekär sind. Wenn man sich die Personalschlüssel ansieht und die Refinanzierung von Qualitätsmanagement, dann muss man sehen, dass es dort in der Regel keine finanziellen Spielräume gibt, die man groß nutzen kann, um die Personalentwicklung frei voranzutreiben. Das sind zwei Faktoren, die aus meiner Sicht die Entwicklung – ich will nicht sagen problematisch – aber schwieriger machen, als sie in anderen Tätigkeitsfeldern vielleicht ist. Trotzdem will ich sie ermutigen: Es zeigt sich, dass Träger und Betriebe etwas machen können, dass sie etwas machen wollen und dass sie auch etwas tun. Ich hatte das Projekt genannt, in dem wir momentan im Rahmen einer Förderung mit zwei großen Trägern der Altenpflege zusammenarbeiten. Diese sind sehr engagiert und es zeigt sich, dass es auf Bedarfe der Beschäftigten trifft. Außerdem werden konkrete Veränderungsmöglichkeiten sichtbar. Es lohnt sich also dort weiterzumachen, auch im Rahmen der eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten.“



Miriam Reinhardt,
Leitung Referat bilden & entwickeln, Sozialwerk St. Georg e.V.

Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung



Miriam Reinhardt

Die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung dient dem Sozialwerk St. Georg als Grundlage für die zukünftige Gestaltung seiner Personalentwicklung.

In meinem Vortrag werde ich zunächst einen kurzen Situationsaufriss über die derzeitigen Entwicklungen geben und diesem Studienergebnisse aus dem Bereich der Eingliederungshilfe gegenüberstellen. Anschließend werde ich einige Ergebnisse der Altersstrukturanalyse im Sozialwerk St. Georg vorstellen. Daraus werde ich dann Trends und Herausforderungen speziell für das Sozialwerk St. Georg herleiten. Es geht dabei um die Fragen: Was sind Risikofaktoren? Worauf müssen wir uns im Sozialwerk einstellen? Im Anschluss werde ich den Ansatz der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung vorstellen und mit einem kurzen Fazit und einer Vorstellung der strategischen Zielsetzungen abschließen, die auch handlungsleitend in den heutigen Workshops sein werden.

| 1. Situationsaufriss

| Die wichtigsten demografischen Trends

Als die wichtigsten demografischen Trends sind zum einen der *Rückgang der Geburtenraten* und damit auch die *sinkenden Schulabgängerzahlen* zu nennen. Weitere Trends sind außerdem eine *alternde Belegschaft* und eine *steigende Zahl pflegebedürftiger und*

demenzkranker Menschen. Demgegenüber zeichnet sich jedoch auch eine steigende Zahl Erwerbstätiger ab, die sich eines gesunden Alters erfreuen und damit die Möglichkeit haben, auch länger erwerbstätig zu sein. (Abb. 18)

| Veränderte Aufgaben und Anforderungen an die sozialen Dienstleistungen

Wir haben, und das spüren wir auch im Sozialwerk St. Georg deutlich, neue und veränderte Aufgaben und Veränderungen im Bereich der sozialen Dienstleistungen. Menschen in unseren Einrichtungen werden älter. Das Thema *Pflege und Pflegebedürftigkeit* wird zunehmend bedeutender. Aktuell ist der höchste Anteil unserer Klienten/-innen in der Eingliederungshilfe zwischen 40 und 50 Jahre alt. Die Menschen werden sozusagen mit uns Mitarbeiter/-innen zusammen alt.

Zu diesen altersstrukturellen Veränderungen kommt außerdem die *Ausdifferenzierung der Lebens- und Bedarfslagen von Klienten/-innen*. Das umfasst bei uns die Teilhabebegleitung, aber auch die Frage, was brauchen Menschen mit Migrationshintergrund und was konkret benötigen jüngere oder ältere Menschen. Hier werden neue und andere Herausfor-

derungen an die Mitarbeiter/-innen gestellt werden. Zusätzlich erfahren wir eine deutliche Forderung von Klientinnen und Klienten „*Hilfen aus einer Hand*“ zu erhalten. Sie möchten nicht von Pontius nach Pilatus laufen müssen, sondern einen Dienstleister vorfinden, der ihre Fragen in Gänze beantwortet und bei dem sie alle notwendige Unterstützung bekommen (Abb. 18).

| Veränderte Aufgaben und Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter/-innen

Die genannten veränderten Aufgaben und Anforderungen an soziale Dienstleister bedeuten für das Sozialwerk St. Georg, dass es sich bei der Qualifikation der Mitarbeiter/-innen darauf einstellen muss, dass an diese veränderte Aufgaben und Anforderungen gestellt werden. Dazu gehören unter anderem die Einbeziehung und die Gestaltung des *Sozialraums* und diesbezügliche *Beratungs- und Assistenzkompetenz* sowie die Fähigkeit, Menschen mit Behinderungen auf Augenhöhe individuell und entsprechend ihrer selbst definierten Bedarfe zu begleiten. Aber auch *Anleitungs- und Beratungsaufgaben für ungelernete Kolleginnen und Kollegen* werden zukünftig vor allem bei den Fachkräften immer wichtiger. Ein weiterer Aspekt stellen die *Hilfen zur Altersgestaltung in der eigenen Häuslichkeit* dar. Dies sind Anforderungen, auf die

sich Mitarbeiter/-innen noch einmal neu und anders einstellen müssen. (Abb. 19)

| Veränderte Aufgaben und Anforderungen an Führungskräfte

Gleichzeitig sind auch Führungskräfte mit neuen Aufgaben konfrontiert. Es werden *strategische Kompetenzen* benötigt, um zu erkennen, was in der jeweiligen Region / im jeweiligen Sozialraum gefordert ist und welche Angebote neu entwickelt werden müssen. Außerdem stehen Führungskräfte im Spannungsfeld des *Interessenausgleichs* zwischen dem, was Klienten/-innen, Mitarbeiter/-innen, Arbeitgeber/-innen und Kostenträger sich wünschen. Sie tragen die *Steuerungsverantwortung für die gesamte Zusammenarbeit*. Gefordert werden auch *Personalentwicklungskompetenzen*, d.h. die Ermittlung, welche Qualifizierungsbedarfe bestehen, wie das Potential bei den Mitarbeiter/-innen aussieht und wie an diesem eine zukunftsorientierte Steuerung ansetzen muss. Weitere Aufgabenfelder der Führungskräfte sind die *arbeitsplatzbedingte Belastung* von Mitarbeiter/-innen und die *Sorge für ein gutes Arbeitsklima*. Menschen, die im Sozialwerk St. Georg arbeiten, sollen sich wohl fühlen und Spaß an ihrer Tätigkeit haben. Das ist alles Aufgabe von Leitung und Management (Abb. 19).

Abb. 18
Die wichtigsten demografischen Trends und veränderte Aufgaben und Anforderungen

Die wichtigsten demografischen Trends:

- Rückgang der Geburtenraten, sinkende Schulabgängerzahlen
- Altern der Belegschaften
- Steigende Zahl pflegebedürftiger und demenzkranker Menschen, aber auch des gesunden Alters

Veränderte Aufgaben und Anforderungen an die sozialen Dienstleistungen:

- Anstieg des Anteils älterer Menschen mit Pflegebedarf in Einrichtungen der Eingliederungshilfe (aktuell höchster Anteil zwischen 40-50)
- Ausdifferenzierung der Lebens- und Bedarfslagen von Klienten (u.a. Menschen mit Migrationshintergrund ...)
- Gleichzeitig Wunsch nach Kontinuität und Hilfen aus einer Hand

Abb. 19
Veränderte Aufgaben und Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter/-innen und der Führungskräfte

Veränderte Aufgaben und Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter/-innen:

- Sozialraumkompetenz
- Assistenzkompetenz
- Übernahme von Anleitungs- und Beratungsaufgaben
- Gerontologische und pflegerische Fachkompetenzen
- Hilfen zur Alltagsgestaltung in der eigenen Häuslichkeit

Veränderte Aufgaben und Anforderungen an Führungskräfte:

- Strategische Kompetenzen
- Interessenausgleich (Klienten, Mitarbeitende, Träger, ...)
- Steuerungsverantwortung für die Zusammenarbeit
- PE Kompetenz (Ermittlung von Qualifizierungsbedarf und Potenzialen)
- Identifikation arbeitsplatzbedingter Belastungen
- Sorge für gutes Arbeitsklima



Untersuchungsergebnisse zum Image von Pflegeberufen

Das IPP (Institut für Public Health und Pflegeforschung) aus Bremen hat 2010 eine große Umfrage bei Lehrenden, Schülerinnen und Schülern sowie Eltern durchgeführt und sehr deutlich herausgestellt, dass der Pflegeberuf und der gesamte Bereich der sozialen Dienstleistungen nicht nur kein „In-Beruf“, sondern explizit ein „Out-Beruf“ ist (Abb. 20). Auf

die Frage, warum es ein „Out-Beruf“ sei, antworteten die Schülerinnen und Schüler meistens: „Ich habe das Gefühl, *so etwas könnte ich nicht*“, „Ich könnte keine alten Leute pflegen“ oder „Ich könnte nicht mit Behinderten arbeiten“. Sie gaben folglich das Gefühl an, nicht kompetent genug für einen pflegerischen Beruf zu sein.

Bei Eltern haben Pflege und soziale Arbeit das Image, sehr anstrengend zu sein. Zudem werden

schlechte Arbeitsbedingungen und schlechte Bezahlung gemutmaßt. Folglich stellen die Eltern nicht die Multiplikatoren dar, die am Anfang des Lebenszyklus dem Bereich der sozialen Arbeit eine große Nachfolge bescheren. Interessanterweise fehlen aber vielen jungen Menschen in der Berufswahlphase tatsächliche und konkrete Informationen über die Arbeitsfelder – es ist ein Bauchgefühl, das dort beschrieben wird. Jedoch wissen eigentlich weder Schülerinnen und Schüler noch Lehrende, Berufsberatende oder Eltern viel über die Möglichkeiten von Fach- und Führungskarrieren, welche die soziale Arbeit bietet. Demgegenüber stehen die Befragungen von Auszubildenden im ersten Lehrjahr. Diese zeigen sich sehr zufrieden mit ihrer Berufswahl. 94,4% der Auszubildenden würden diesen Beruf wieder wählen, und das nicht nur, weil sie sagen „Das macht Sinn“ oder „Ich arbeite gerne mit Menschen zusammen“, sondern weil es ihnen laut ihrer Aussage Spaß macht. 85% würden dementsprechend ihren Freunden diese Ausbildung empfehlen, weil sie sagen, dass es eine krisensichere Branche sei, die Arbeit abwechslungsreich sei und sie gefordert werden. Diese Beobachtungen sind im Zusammenhang mit der Nachwuchsförderung und der Frage, wie wir junge Menschen begeistern, von Bedeutung. Die Studienergebnisse zeigen, dass die soziale Arbeit eine Menge Vorzüge bietet, die wir aber anscheinend nicht gut vermarkten.

Weitere Erkenntnisse liefert die so genannte NEXT-Studie (Abb. 21). Diese von der EU geförderte Erhebung hat sich damit auseinandergesetzt, wie sich die Arbeitsbedingungen in ambulanten und stationären Pflegeberufen gestalten und warum Menschen häufig frühzeitig aus diesen Berufen aussteigen.

Es wurde umfangreiches Material zusammengetragen. Aus diesem Material sind drei Punkte erwähnenswert. Zum einen wird die Notwendigkeit der ambulanten und stationären Versorgung im Jahr 2020 um etwa 40 % ansteigen. Das bedeutet, dass der Bedarf an Arbeitskräften ansteigen wird. Gleichzeitig aber scheiden ältere Fachkräfte, gerade in pflegerischen Berufen, sehr früh aus dem Beruf aus – teilweise schon mit 50 Jahren. Als Grund für das frühe Ausscheiden ist vor allem das Belastungserleben der Mitarbeiter/-innen genannt worden. Die Mitarbeiter/-innen haben das Gefühl, sie arbeiten in einem Bereich, in dem es unklare Entscheidungsstrukturen gibt, Kompetenzverteilungen nicht deutlich geklärt sind und sie nicht genug mitgestalten können. Es wird ihnen nicht die Möglichkeit geboten, ihre Arbeitszeiten gut zu planen. Zudem wird Mehrarbeit als belastend erlebt. Negative Punkte sind ebenfalls die Arbeitsorganisation, Zeitdruck und schwer nachvollziehbare Arbeitsanforderungen. Viel weniger wird allerdings die Arbeit mit – auch zum Teil sehr herausfordernden oder sehr

Abb. 20
IPP (Institut for Public Health und Pflegeforschung)

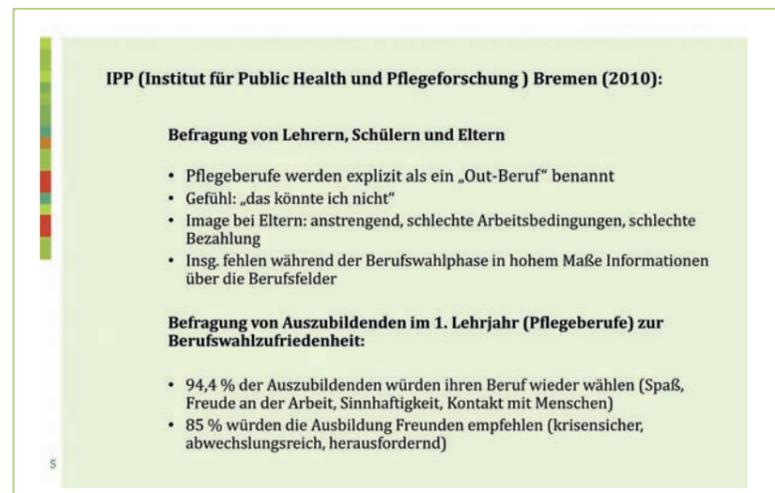
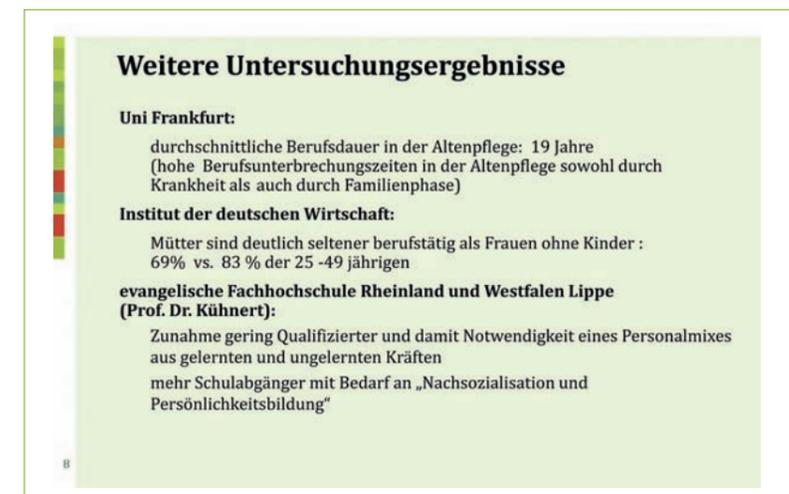


Abb. 21
NEXT-Studie



Abb. 22
Weitere Untersuchungsergebnisse





pflegebedürftigen – Menschen als belastende Situation genannt. Es sind also tatsächlich eher strukturelle Probleme und Managementthemen, die hier als belastend empfunden werden. Dies ist eigentlich eine gute Nachricht, da es etwas ist, woran man etwas ändern kann.

Ergebnisse der Universität Frankfurt zum Thema frühzeitiger Berufsausstieg bestätigen die genannten Thesen. Die Berufsdauer in der Altenpflege beträgt im Durchschnitt lediglich 19 Jahre. Hohe Berufsunterbrechungszeiten, ein frühzeitiges Ausscheiden und auch Erkrankungen bzw. Langzeiterkrankungen spielen eine Rolle. Das Institut der deutschen Wirtschaft hat außerdem herausgefunden, dass Mütter sehr viel seltener berufstätig sind als Frauen ohne Kinder – dazu zählt auch die Teilzeitbeschäftigung. Nur 69% der 25- bis 49-jährigen Frauen mit Kindern sind berufstätig. Dagegen stehen 83% der Frauen dieser Altersspanne ohne Kinder. Ein nicht unbeträchtlicher Teil findet also Bedingungen vor, die sie benötigen, ganz aus dem Beruf auszusteigen oder sich für eine sehr lange Familienphase zu entscheiden. (Abb. 22)

Prof. Dr. Kühnert von der Evangelischen Fachhochschule Rheinland und Westfalen-Lippe geht davon aus, dass dem Bereich von Anleitung zukünftig sehr

viel mehr Bedeutung zukommen wird. Hintergrund ist unter anderem die Zunahme gering qualifizierter Mitarbeiter/-innen der sozialen Arbeit.

2. Altersstrukturanalyse Sozialwerk St. Georg

Lassen Sie uns einen Blick auf die Trends für das Sozialwerk St. Georg werfen. Zusammenfassend ist festzustellen, dass es *drei große Trends* gibt: Wenig junge Nachwuchskräfte, ein „Knick“ bei den 31- bis 40-Jährigen und wenig Mitarbeiter/-innen ab 60 Jahre. Der größte Anteil der Beschäftigten ist zwischen 40 und 60 Jahre alt (Abb. 23).

Einen Hinweis zur Erklärung des „Knicks“ in der Beschäftigtenstruktur bei den 31- bis 40-Jährigen gibt die Differenzierung der Altersstruktur nach dem Geschlecht: Bei den Frauen (Abb. 24) ist der Knick zwischen 30 und 40 Jahren noch einmal ausgeprägter. Im Gegensatz dazu existiert er bei den Männern (Abb. 25) nicht. Es sind wohl in erster Linie Frauen in der Familienphase betroffen.



Abb. 23
Altersstruktur 2012
Gesamt



Abb. 24
Altersstruktur 2012
Frauen



Abb. 25
Altersstruktur 2012
Männer

3. Trends & Herausforderungen

Risikofaktoren im Sozialwerk

Was bedeuten diese Trends für die Risikofaktoren im Sozialwerk St. Georg? (Abb. 26, Seite 30) Wir steuern auf einen Fach- und Führungskräftemangel zu. Die Belegschaft wird in den kommenden Jahren deutlich altern. In fünf Jahren werden 22% der Mitarbeiter/-innen älter als 60 Jahre sein. In zehn Jahren werden

es 36% sein. Bezogen auf die Führungskräfte ergibt die Analyse, dass in 10 Jahren 21 von 33 Einrichtungsleitern und 45 von 107 Fachleitungen älter als 60 Jahre sein werden. 15 Einrichtungsleiter und 17 Fachleitungen werden älter als 65 Jahre sein. Verschärft wird die Problematik eines zukünftigen Fach- und Führungskräftemangels durch die teilweise noch bestehende Möglichkeit der Ausschöpfung von Altersteilzeit in diesen Altersgruppen und selbstverständlich durch natürliche Fluktuationen.

Der Frauenanteil ist im Sozialwerk deutlich höher, was zum Teil auch von Klientinnen und Klienten beklagt wird, die sich an der einen oder anderen Stelle einen männlichen Persönlichen Assistenten wünschen. Es gibt außerdem den erwähnten „Knick“ bei den weiblichen Mitarbeiterinnen zwischen 30 und 40 Jahren.

Eine Auswertung der Krankenkassen für das Sozialwerk St. Georg ergab einen *relativ hohen Kranken-*

stand, lange Krankheitszeiten und interessanterweise eine *Zunahme von psychischen Erkrankungen* als Risikofaktoren. Das bestätigt den allgemeinen Trend in der sozialen Arbeit und hebt die Bedeutung von Gesundheitsmanagement auch für das Sozialwerk St. Georg hervor. (Abb. 27)

Abb. 26
Risikofaktoren
im Sozialwerk I

Risikofaktoren im Sozialwerk

Ältere Belegschaften und Bedarf an Fach- und Führungskräftenachwuchs:

- In 5 Jahren sind 22 % der Mitarbeitenden 60 Jahre oder älter
- In 10 Jahren sind
 - 36 % der Mitarbeitenden 60 Jahre oder älter
 - 15 Einrichtungsleitungen älter als 65
 - 17 Fachleitungen älter als 65

hinzu kommen natürliche Fluktuation, Ausbau von Dienstleistungen und die Ausschöpfung von Altersteilzeit: Fachkräftemangel als Risikofaktor

1
2

Abb. 27
Risikofaktoren
im Sozialwerk II

Risikofaktoren im Sozialwerk

Deutlich höherer Frauenanteil

„Knick“ bei den weiblichen Mitarbeitenden zwischen 30 und 40

Frühzeitiger Berufsaustritt

Auswertung der Krankenkassen:
relativ hoher Krankenstand und lange Krankheitszeiten, Zunahme der psychischer Erkrankungen

1
3

| Handlungsfelder

Die großen Handlungsfelder für die Zukunft sind die Themen *Personalgewinnung und Nachwuchsförderung* sowie *Gesundheit und Beschäftigungserhalt* (Abb. 28). Daraus ergeben sich folgende Fragestellungen für das Sozialwerk St. Georg:

- Wie binden wir Personal?
- Wie qualifizieren wir systematisch Personal?
- Wie verringern wir Berufsunterbrechungen?

- Wie gestalten wir den Übergang in die Rente?
- Wie organisieren wir *Wissenstransfer und Kommunikation*?
- Wie schaffen wir eine werteorientierte *Unternehmenskultur*?

| Wie lernen und entwickeln sich Menschen?

Die Beschäftigung mit diesen Handlungsfeldern führt zu der Frage, wie und unter welchen

Abb. 28
Handlungsfelder

Handlungsfelder

- Personalgewinnung und Nachwuchsförderung (Fachkräfte & Führungskräfte)
- Gesundheit und Beschäftigungserhalt (insb. älterer Mitarbeiter/innen)
- Personalbindung
- Systematische Personalqualifikation
- Verringerung Berufsunterbrechung
- Übergang in die Rente (Nachfolgeplanung / Wissenssicherung)
- Wissenstransfer/Kommunikation
- Organisationskultur (Leitbild)

= interne Personalentwicklung als wichtiger Baustein der strategischen Planung im Sozialwerk St. Georg
und in diesem Zusammenhang Umbenennung des Fortbildungsreferates in *bilden & entwickeln*

1
4

Abb. 29
Wie lernen und
entwickeln sich
Menschen

Wie lernen und entwickeln sich Menschen?

Leitbild des Sozialwerks St. Georg ———

Grundlage der Personalentwicklungsstrategie muss ein ganzheitlicher Ansatz sein,

- der den Einzelnen als Menschen mit seinen individuellen Stärken wahrnimmt,
- ihm Perspektiven bietet, diese Potentiale sinnvoll zu nutzen,
- Mehrdimensionalität zulässt (und nicht nur linearen Karrieremustern und Laufbahnmodellen in vorgegebenen Strukturen und Positionen folgt),
- Eigenentwicklung zulässt und nutzt,
- kreative Ansätze in Richtung persönliche Interessen und Stärken von Mitarbeitenden ermöglicht.

1
5



Bedingungen Menschen lernen und sich entwickeln (Abb. 29). Hier stellt sich das *Leitbild des Sozialwerks St. Georg* als ein guter Ratgeber dar: *Grundlage für unsere Personalentwicklungsstrategie* muss ein ganzheitlicher Ansatz sein, der die *individuellen Stärken des Einzelnen* wahrnimmt, *Perspektiven bietet* und *Potentiale sinnvoll nutzt*. Dies lässt *Mehrdimensionalität* und mehr als nur eine lineare Karriere zu. Eine lineare Karriere ist natürlich auch möglich und Sie werden sie später in dem Filmbeitrag wiederfinden: Man fängt im Freiwilligen Sozialen Jahr an, wird Persönlicher Assistent, Fachleitung und dann Einrichtungsleitung und eventuell mehr. Es gibt aber auch eine ganze Reihe von anderen Karrieremustern: Berufsunterbrechungen und Wiedereinstieg in einem neuen Bereich, Fachlaufbahnen und Erweiterungen von Aufgaben oder Übernahme von Zusatzfunktionen in einer bestehenden Position. Das ist ein Weg, den man nicht in den klassischen Human Resources-Abteilungen eines Profit-Unternehmens findet, und ein Vorteil, mit dem das Sozialwerk werben kann. Wir brauchen einen Ansatz, der *Eigenentwicklung* zulässt und auch nutzt sowie *creative Ansätze* in Richtung persönliche Entwicklungen und Stärken von Mitarbeiter/-innen ermöglicht.

4. Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung

Ein solcher Ansatz ist die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Er wurde erstmalig 2001 durch Dr. Anita Graf aus Zürich vorgestellt, wird kontinuierlich weiterentwickelt und wird zunehmend durch mehr und mehr Unternehmen genutzt. (Abb. 30)

Der Ansatz nimmt *alle Mitarbeitergruppen* in den Blick. Das kennt man aus den klassischen Human Resources nicht zwangsläufig, da dort oft nur auf ausgewählte Mitarbeitergruppen gesetzt wird (High Potentials, Führungskräfte). Im lebenszyklusorientierten Konzept sind die unterschiedlichen beruflichen Ziele, Interessen, Bedürfnisse, Stärken und Erwartungen der verschiedenen Gruppen von Bedeutung. Ziel ist es, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die diesen *Bedürfnissen und Potentialen* gerecht werden. Dabei – und das ist auch eine Anforderung an die Mitarbeiter/-innen – geht dieser Ansatz davon aus, dass die Mitarbeiter/-innen sich lebenslang weiterentwickeln und sich neuen Anforderungen und einer dynamischen, fordernden Arbeitswelt stellen, indem sie bereit sind sich auf diese Veränderungen einzulassen. In der Verantwortung des Unternehmens liegt es, entsprechende Arbeitsbedingungen und Unterstützungsmöglichkeiten zu schaffen. Dieser Ansatz erweitert deutlich die klassischen Karrieremodelle.

Der lebenszyklusorientierte Ansatz geht von einem *betrieblichen Lebenszyklus* aus. Dieser beginnt, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin in ein Unternehmen eintritt. Er endet, wenn er/sie das Unternehmen wieder verlässt. Dieser Zyklus lässt sich stellen- und laufbahnbezogen analysieren (Abb. 31):

Der *stellenbezogene Zyklus* erfasst die Phase vom Antritt einer neuen Stelle bis zu dem Zeitpunkt, an dem der/die Mitarbeiter/-in diese wieder verlässt.

Hier ist die verantwortliche Leitungskraft vor Ort Ansprechpartner/-in. Beim *laufbahnbezogenen Lebenszyklus* (ein/-e Mitarbeitender/-in kommt in ein Unternehmen und durchläuft dabei unterschiedliche Stellen) steht das Gesamtunternehmen in der Verantwortung und muss sich fragen: Wie planen wir Laufbahnen oder wie gestalten und unterstützen wir diese?

Gleichzeitig sollte man den *beruflichen Lebenszyklus*, der eng mit dem Alter und der Gesundheit

Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung

Gezielte Entwicklung aller Mitarbeitenden während der gesamten Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit – orientiert am individuellem Lebenszyklus

- Erstmalig 2001 durch Dr. Anita Graf vorgestellt
- Es geht um die Förderung aller Mitarbeitergruppen
- Berücksichtigt die unterschiedlichen beruflichen Ziele, Interessen, Bedürfnisse, Stärken und Erwartungen an die berufliche Entwicklung
- Ziel ist es, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die den Bedürfnissen und Potentialen der verschiedenen Generationen entsprechen.
- Lebenslanges Lernen als Möglichkeit und Anforderung (weg von klassischen „Karrieremodellen“)

Abb. 30
Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung I

Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung

Betrieblicher Lebenszyklus

- **stellenbezogen** (Antritt neue Stelle bis zum Stellenwechsel) – Verantwortlichkeit der Leitungskraft vor Ort
- **laufbahnbezogen** (Eintritt ins Unternehmen bis zum Austritt) – Verantwortlichkeit des Gesamtunternehmens

Beruflicher Lebenszyklus

- korrespondiert eng mit dem **biosozialen Lebenszyklus** (insbesondere Lebensalter, Gesundheit)
- und dem **familiären Lebenszyklus** (Familie und Beruf)

Abb. 31
Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung II

Beruflicher Lebenszyklus

Potential ↑

Phase vor dem beruflichen Einstieg:
Schule / Ausbildung

Persönliche Identitätsfindung und berufliche Orientierung

Aufgabe PE: Ausbildung fördern, Information und Öffentlichkeitsarbeit, Gelegenheiten von kurzfristigem Engagement, Freiwilligendienste

Zeit →

Vor beruflichem Einstieg | Einführung | Wachstum | Reife | Sättigung | Austritt

Abb. 32
Beruflicher Lebenszyklus: Phase vor dem beruflichen Einstieg



sowie der Familiensituation zusammenhängt, im Blick behalten.

Die Phasen des beruflichen und des betrieblichen Lebenszyklus

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen, die dem Ansatz lebenszyklusorientierte Personalentwicklung zugrunde liegen, vorgestellt.

Der berufliche Lebenszyklus beginnt mit *Schule und Ausbildung* (Abb. 32) und der Frage des Einzelnen: „Wohin möchte ich mich beruflich entwickeln?“ Die Aufgabe der Personalentwicklung ist es, in dieser Phase Ausbildung zu fördern und junge Menschen ins Unternehmen zu holen. Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sollen Nachwuchs für die soziale Arbeit zu begeistern. Günstig ist es, Gelegenheiten für kurzfristiges Engagement oder auch die Jugendfreiwilligen-

dienste in diesen Zusammenhang zu setzen – so wie es bereits im Sozialwerk St. Georg geschieht.

Die *Phase der Einführung* (Abb. 33) des beruflichen Lebenszyklus ist geprägt von Fragen wie: „Wie sammle ich Berufserfahrung? Wohin kann ich mich spezialisieren?“ Hier ist es Aufgabe von Personalentwicklung, die Anforderungen deutlich zu machen und die Sozialisation in die Arbeitswelt zu unterstützen (durch Einarbeitung, Einführung, Anleitung, Begleitung, Feedback).

Im Zusammenhang mit der Phase der Einführung des betrieblichen Lebenszyklus stehen folgende Fragen (Abb. 34): „Welche Werte und Normen im Unternehmen sind wichtig?“ „Welche Kenntnisse müssen sich Menschen in ihrer jeweiligen Position aneignen?“ „Welche Anpassungen müssen vollzogen werden, von der ersten Begeisterung über die neue Stelle hin zu einer realistischen Einschätzung der Aufgabengebiete?“ Der Sozialisationsprozess zur Integration ins Unternehmen stellt Anforderungen an jeden/-r

Abb. 33
Beruflicher Lebenszyklus: Berufseinstieg



Abb. 35
Beruflicher Lebenszyklus: Etablierung und berufliches Wachstum



Abb. 34
Betrieblicher Lebenszyklus: Eintritt ins Unternehmen / in die neue Stelle

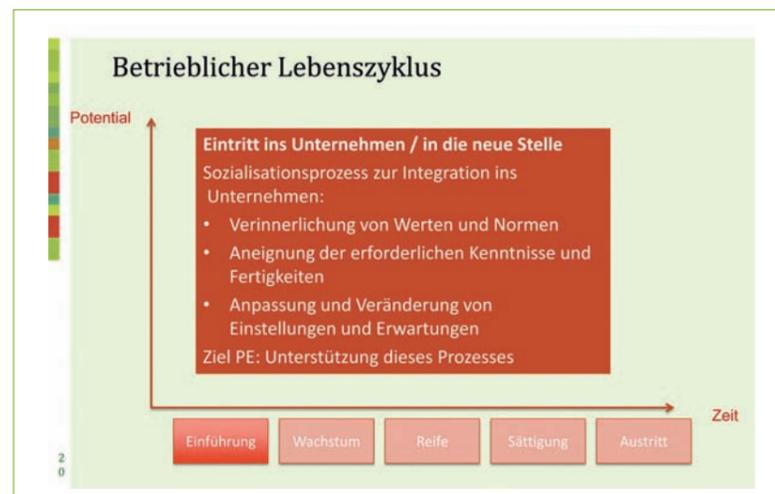
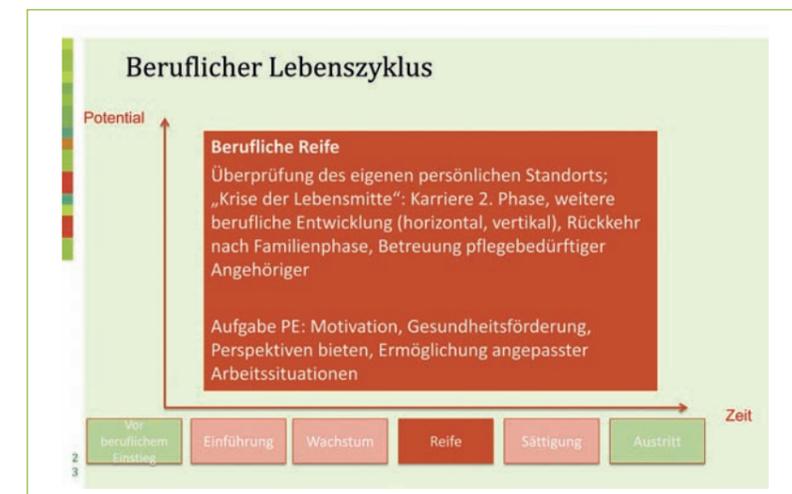


Abb. 36
Beruflicher Lebenszyklus: Berufliche Reife



Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung

Miriam Reinhardt,
Leitung Referat bilden & entwickeln, Sozialwerk St. Georg e.V.



neuen Mitarbeiter/-in, den wir in unser Unternehmen einstellen – nicht nur an die jüngeren Personen. Ziel ist es, diese Prozesse gut zu unterstützen.

Die nächste Phase im Bereich der beruflichen Entwicklung ist das *Wachstum* (Abb. 35). Angekommen in dieser Phase wissen die Personen, wie die Arbeitsprozesse laufen, sie sind jedoch noch immer interessiert an Entwicklungen und Veränderungen. Parallel dazu – wenn man diese Phase vom beruf-

lichen Lebenszyklus und vom Alter her betrachtet – sind sie oft noch mit anderen Herausforderungen (z.B. Familiengründung) konfrontiert. Personalentwicklung umfasst hier Unterstützung bei der persönlichen Entwicklung, bei der Laufbahnplanung, aber auch Themen wie die Schaffung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen und einer befriedigenden „Work-Life-Balance“.

Nach dem Wachstum folgt *berufliche Reife* (Abb. 36) – besonders häufig findet sich hier die Altersgruppe der 45- bis 55-Jährigen. Es stellen sich für die Mitarbeiter/-innen Fragen wie: „Wo stehe ich eigentlich?“ „Was habe ich bisher erreicht?“ „Wo möchte ich noch hin?“ Die Literatur nennt das „die Krise der Lebensmitte“. Das ist auch eine Phase, in der man sich fragt: „Möchte ich noch weiter?“ „Möchte ich mich nach oben oder möchte ich mich lieber fachlich weiterentwickeln?“ Manche Mitarbeiter/-innen kommen eventuell gerade aus der Familienphase heraus und überlegen, wo im Unternehmen (das sich auch zwischenzeitlich weiterentwickelt hat) ihr Platz ist. Häufig stellen sich außerdem Fragen nach der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger. Hier ist es Aufgabe der Personalentwicklung, Perspektiven zu bieten (eventuell neben den klassischen linearen Karrieren) und angepasste Arbeitssituationen zu ermöglichen. Es kann sein, dass der/die Mitarbeiter/-in in dieser Phase noch einmal „durchstarten“ möchte, es kann aber auch sein, dass er/sie eher einen Schritt zurückgehen möchte. Gesundheitsförderprogramme gewinnen in dieser Phase an Bedeutung.

möglicherweise veränderungskritischer. Persönlich erkennen sie möglicherweise, dass ein weiterer Aufstieg nicht wahrscheinlich ist. Vieles ist Routine, es gibt aber eventuell keine neuen Herausforderungen.

Ziel der Personalentwicklung ist es hier, Leistung zu erhalten, aber vor allem auch Demotivation, Stress und Überforderung zu verhindern und immer mal wieder zu schauen und nachzufragen, welche neuen Lern- und Entwicklungsperspektiven es geben kann.

Die Sättigungsphase (Abb. 39) im Rahmen eines betrieblichen Lebenszyklus ist eine deutlich kritische Phase, die es zu vermeiden gilt. Mitarbeiter/-innen fühlen sich unter- oder auch überfordert, haben innerlich gekündigt, machen Dienst nach Vorschrift. Ihnen fehlt die emotionale Bindung an die Aufgabe und sie haben das Gefühl, nicht mehr die richtige Person an der richtigen Stelle zu sein. Hier muss Personalentwicklung darauf ausgerichtet sein, die Gründe zu ermitteln, die Probleme offen anzusprechen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Ziel ist es, dass die Betroffenen so schnell wie möglich zurück in die Phasen eins bis drei gelangen. Möglicherweise muss aber auch eine ganz neue Stelle oder Aufgabe gefunden werden.

Die Phase der Reife (Abb. 37) ist kritisch. Mitarbeiter/-innen sind eventuell schon recht lang im Unternehmen und in der Position, haben Veränderungsprozesse durchlaufen, viel erlebt und sind

Am Ende eines gesamtberuflichen Lebenszyklus steht der aktive Ruhestand (Abb.40). Ehrenamt und

Abb. 37
Betrieblicher Lebenszyklus: Reife

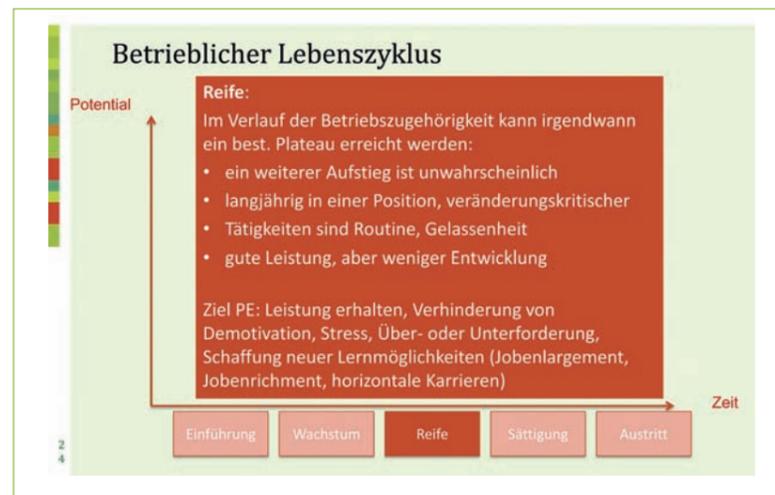


Abb. 38
Beruflicher Lebenszyklus: Vorbereitung auf den Berufsausstieg



Abb. 39
Betrieblicher Lebenszyklus: Sättigung



Mentoring sind mögliche Instrumente, Mitarbeiter/-innen, die daran Spaß haben, weiterhin an das Unternehmen zu binden.

Im betrieblichen Lebenszyklus (Abb. 41) ist nicht immer der aktive Ruhestand der Grund, aus dem Mitarbeiter/-innen das Unternehmen verlassen. Die Gründe für ein Ausscheiden zu ermitteln ist sicherlich erkenntnisreich und auch dafür bietet Personalentwicklung gute Methoden. Darüber hinaus sind Netz-

werarbeit mit ausscheidenden Mitarbeiter/-innen und Kontakthalteprogramme wichtig. Wenn beispielsweise Mitarbeiter/-innen zwischen 30 und 40 Jahren das Unternehmen verlassen, bedeutet das nicht zwangsläufig, dass sie nie zurückkehren wollen. Letztendlich ist es auch Aufgabe von Personalentwicklung, Wissen von Menschen, die das Unternehmen verlassen, zu sichern und Verbesserungsvorschläge einzusammeln.

5. Fazit und strategische Zielsetzung

Was bedeuten diese Überlegungen für die Umsetzung der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung im Sozialwerk St. Georg? Was sind die großen Themen, denen wir uns in den kommenden Jahren widmen werden, nicht nur im Bereich „bilden & entwickeln“, sondern im Gesamtunternehmen?

Dazu gehört der gesamte Bereich *Ausbildung*. Wie viele Auszubildende haben wir? Passiert dahinge-

hend genug? Wie sind Kooperationen mit Schulen und das Marketing zu gestalten?

Aber auch die Aspekte *Gesundheitsmanagement* sowie *alters- und altersgerechtes Arbeiten* sind wichtig: Wie integrieren wir ältere Mitarbeiter/-innen weiterhin ins Unternehmen? Wie verhindern wir, dass diese aussteigen oder „gesättigt sind“ vom Unternehmen und den anstehenden Veränderungen?

Abb. 40
Beruflicher Lebenszyklus: Aktiver Ruhestand

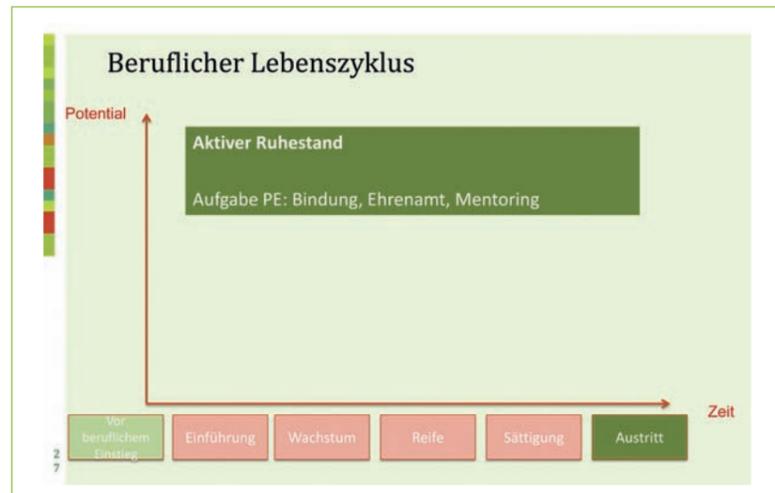


Abb. 41
Betrieblicher Lebenszyklus: Austritt



Abb. 42
Phasen des beruflichen Lebenszyklus

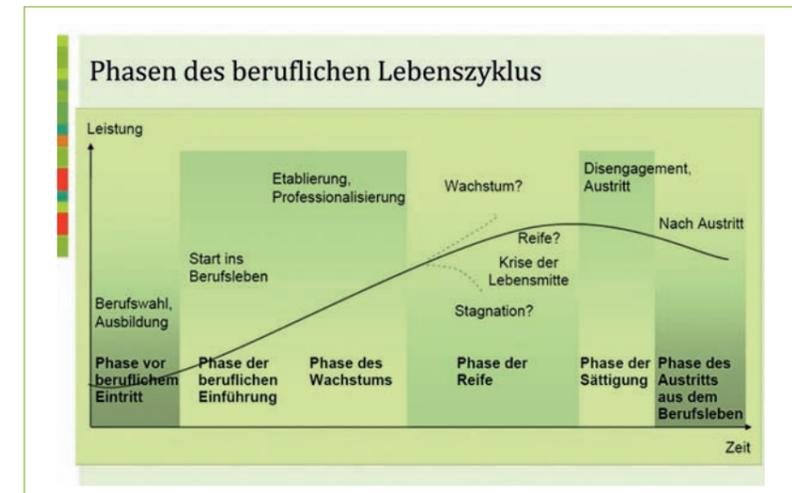
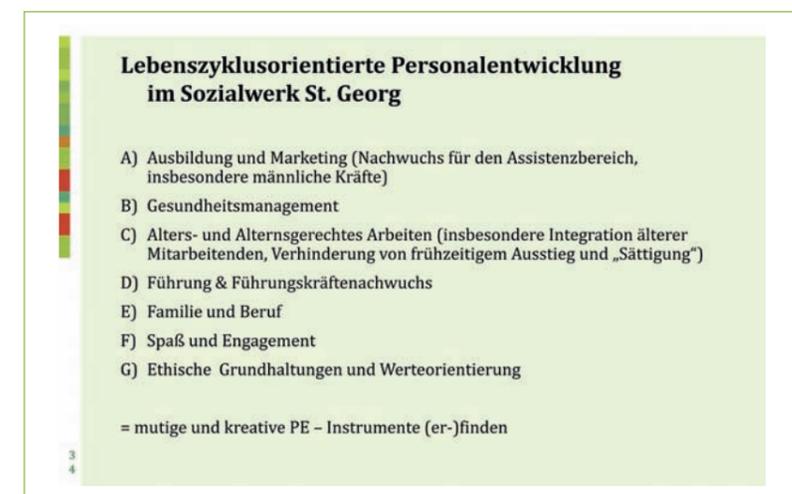


Abb. 43
Phasen des beruflichen Lebenszyklus

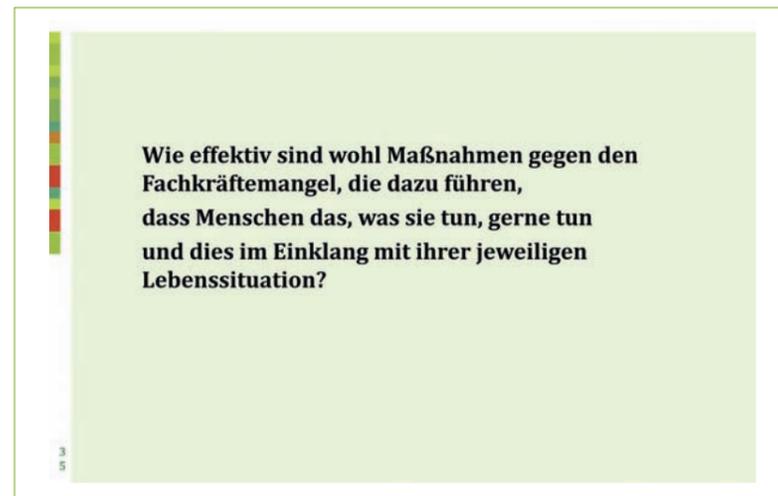


Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung

Miriam Reinhardt,
Leitung Referat bilden & entwickeln, Sozialwerk St. Georg e.V.

Weitere Themen sind *Führung und Führungskräfte-
nachwuchs* sowie *Familie und Beruf*. Und vor allem
sollten wir uns fragen: Wie ermöglichen wir *Spaß
und Engagement* an der Arbeit und vermitteln eine
ethische Grundhaltung und Werteorientierung? Denn

diese sind es, die die Menschen im Unterneh-
men halten werden. Dazu brauchen wir mutige und
kreative Personalentwicklungsinstrumente, die wir
neu erfinden müssen (Abb. 43). **Und eine spannende
Frage zum Schluss:**



Miriam Reinhardt,
Leitung Referat bilden & entwickeln, Sozialwerk St. Georg e.V.

Projektvorstellung: Demografiebewusste Nachwuchsförderung im mittleren Management

Projektvorstellung: Demografiebewusste Nachwuchsförderung im mittleren Management

Miriam Reinhardt,
Leitung Referat bilden & entwickeln, Sozialwerk St. Georg e.V.

Das Programm „rückenwind – für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ ist ein Förderprogramm zur Personalentwicklung in der gemeinnützigen Sozialwirtschaft. Es wurde gemeinsam vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW) entwickelt. Gefördert wird es im Rahmen der Förderperiode 2007-2013 aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und aus Bundesmitteln.

Das Sozialwerk St. Georg konnte im Rahmen dieses Programms das Projekt „Demografiebewusste Nachwuchsförderung im mittleren Management“ platzieren.

| Ziele

Das Projekt verfolgte folgende Ziele:

- Qualifikation zukünftiger Führungskräfte
 - Interne Mitarbeiter/-innen ermutigen, Leitungsverantwortung zu übernehmen
 - Austausch von Erfahrungswissen zwischen älteren und jüngeren Teilnehmenden und leitungserfahrenen Mentor/-innen und Teilnehmenden
 - Vermittlung von Methodenwissen zu demografie- und gendersensibler Personalentwicklung an Teilnehmende
- Etablierung einer demografiesensiblen Personalentwicklung beim Träger
- *Sensibilisierung von Multiplikator/-innen im Unternehmen für die Thematik* durch deren Einbindung ins Programm

| Projektaufbau

Das Projekt beinhaltete eine *zweistufige Qualifizierungsoffensive* mit einer Laufzeit von je ca. 1 ½ Jahren. Zum einen wurde auf die Position im unteren Management (Fachleitung) und zum anderen auf die Position im mittleren Management (Einrichtungsleitung) vorbereitet.

Die Qualifizierungsoffensiven bestanden aus folgenden *Bausteinen*:

- Präsenzseminare: Themen orientiert an den grundlegenden Anforderungen
- E-Learning: Unterstützung von Präsenzseminaren, Informationsplattform, Austauschmöglichkeiten
- Mentoring durch leitungserfahrene Mitarbeiter/-innen (und in Stufe 2 Fördergespräch mit dem Vorstand)
- Hospitation: 1 Woche in einem anderen Geschäftsbereich
- Projektarbeit: 40 Stunden in Eigenorganisation
- begleitende Maßnahmen, z.B. Workshops mit Führungskräften und Mentor/innen

| Projekterfahrungen

Nach Abschluss der jeweiligen Qualifizierungsphasen wurden mit den Teilnehmenden sowie mit einigen Mentor/-innen und Hospitationsanleiter/-innen ausführliche Evaluationsgespräche geführt.

In der *Qualifizierungsstufe 1* war die Fortbildung für sieben Mitarbeiter/-innen ein „Sprungbrett“ aus dem Assistenzdienst in eine Leitungsfunktion (Fachleitung). Für eine Mitarbeiterin stellte die Qualifizierung die Möglichkeit des Wiedereinstiegs in die Fachleiterposition dar. Für drei der Teilnehmenden haben sich neue berufliche Perspektiven als Teilhabebegleiter/-innen ergeben. Vier Mitarbeiter/-innen verließen das Sozialwerk St. Georg – maßgeblich geprägt durch die Erkenntnis „Das ist nicht das Richtige für mich.“

Aufgrund von personellen Veränderungen im Unternehmen wurde für die *Qualifizierungsstufe 2* eine Konzeptänderung vorgenommen: ein Mix aus Fachleitungen und neuen Einrichtungsleitungen wurde gemeinsam qualifiziert.

rückenwind

Für die Beschäftigten
in der Sozialwirtschaft

Die Evaluationsgespräche spiegelten recht unterschiedliche Erfahrungen in den Qualifizierungsreihen wieder. Als besonders wichtige Module wurden jedoch die folgenden genannt:

Mentoring

- Erfahrungen der Teilnehmer/-innen: Tipps, Information, persönliches Feed-Back, Ansprechpartner/-innen auch über das Projekt hinaus, Denkanstöße, kritische Nachfragen
- Erfahrungen der Mentorinnen und Mentoren: Reflexion der eigenen Tätigkeit, Notwendigkeit, sich selbst zu hinterfragen, schönes Gefühl, die eigenen Erfahrungen weiterzugeben

Hospitationen

- hinter die Kulissen schauen, völlig andere Bereiche und Abläufe, engagierte Anleiterinnen und Anleiter

Projektarbeiten

- unterschiedliche Gewichtung der Projektarbeiten (teilweise kritisch aufgrund des zeitlichen Aufwands und der Begleitung)

Zu methodischen Aspekten gab es folgende Bewertungen:

konzeptioneller alters- und geschlechtsspezifischer Mix:

- teilweise sehr stark von dem einen oder dem anderen Mix profitiert
- teilweise als überbewertet empfunden

Lernplattform

- polarisiert: von sehr hilfreich und tollem Instrument bis zu völlig unnötig

Vernetzung

- von allen als sehr hilfreich empfunden
- Existentes Netzwerk: Anrufe bei Bedarf bis zu regelmäßigem geplanten kollegialem Austausch

Barbara Steinke & Sylvia Vandooster
Teilhabebegleiterinnen Westfalen-Nord im Sozialwerk St. Georg e.V.

Projektvorstellung: Gemeinsam unschlagbar?!

Workshop zur Wissens-
vernetzung von Jung und Alt
im Geschäftsbereich Nord
des Sozialwerks St. Georg e.V.

Projektvorstellung: Gemeinsam Unschlagbar?! – Workshop zur Wissensvermittlung von Jung und Alt im Geschäftsbereich Nord des Sozialwerks St. Georg e.V.

Barbara Steinke und Sylvia Vanclooster,
Teilhabebegleiterinnen Westfalen Nord des Sozialwerks St. Georg e.V.



Im Rahmen der ersten Qualifizierungsstufe des Projekts „Demografiebewusste Nachwuchsförderung im mittleren Management“ konzipierte und führte eine Gruppe das Projekt „Gemeinsam Unschlagbar?! – Workshop zur Wissensvermittlung von Jung und Alt im Geschäftsbereich Nord des Sozialwerks St. Georg e.V.“ durch. Der Projektgruppe gehörten Stephanie Plaßmann, Raphaela Schirrmeyer-Sternschulte, Eva Sörries, Barbara Steinke und Sylvia Vanclooster an.

Dieser Workshop richtete sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Betreuungsdienst. Voraussetzung für die Teilnahme war, dass man sich nicht als Einzelperson, sondern lediglich als Tandem, bestehend aus einer/-m jungen und einer/-m älteren Mitarbeiter/-in derselben Einrichtung, anmeldete.

Mit der Konzeption und Durchführung eines Workshops zum Thema Wissensvermittlung von Jung und Alt verfolgte die Projektgruppe folgende Ziele:

- Erhalt von gedanklichen Impulsen
- Kennenlernen von Möglichkeiten, sich mit jüngeren/älteren Mitarbeiter/-innen zu ergänzen bzw. sich selber zu positionieren.
- Möglichkeit zum Austausch und zur Auseinandersetzung mit folgenden Fragen:

- Welches Potential eröffnet die Zusammenarbeit von Jung und Alt?
- Wo funktioniert Wissensvermittlung zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiter/-innen bereits?
- Wie kann diese ausgebaut werden?
- Welche praktikablen Lösungsansätze gibt es?

Nach intensiver Bewerbung und Vorbereitungen konnte der Workshop am 05.05.2011 durchgeführt werden. Nach einer Vorstellungsrunde aller Anwesenden und einem Sketch zum Thema: „So könnte die Zusammenarbeit verschiedener Altersgruppen im Negativfall aussehen“ ging es in die erste Arbeitsphase.

| Aspekte der demografischen Entwicklung in Deutschland

Nach einer kurzen Vorstellung der aktuellen demografischen Entwicklung in Deutschland und der daraus resultierenden Idee, Fachkräfte länger im Beruf zu halten, resümierten die Workshopleiterinnen folgende Vorteile:

- Neues Wissen trifft Erfahrung
- Flexibilität trifft Realismus
- Dynamik trifft Sicherheit

Daraus können sich ergeben:

- Erweiterte Sichtweisen
- Bereicherung des eigenen Wissens
- Förderung der persönlichen Weiterentwicklung

Jedoch zeigen sich auch mögliche Konflikte im altersgemischten Arbeiten durch unterschiedliche Ansichten und Wertvorstellungen (Abb. 44):

| Wünsche und Bedarfe der jüngeren und älteren Mitarbeiter/-innen

Nach diesem kurzen theoretischen Input wurden die Teilnehmenden gebeten, sich jeweils in ihrer altersspezifischen Arbeitsgruppe über ihre Wünsche und Bedarfe auszutauschen und diese dem Plenum vorzustellen:

Wünsche und Bedarfe der jüngeren Mitarbeiter/-innen	Wünsche und Bedarfe der älteren Mitarbeiter/-innen
<ul style="list-style-type: none"> – offenes Ansprechen von Kritikpunkten – Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen – ernst genommen werden als Teammitglied – gegenseitige Wissensvermittlung – gemischte Gruppen – neue Ideen aufnehmen (Routine) – Teamtage – Flexibilität (Dienste tauschen) – Weiterbildungen mit praktischen Arbeiten – eigene Kritikfähigkeit – sich selbst ins Team einbringen können – externe Fortbildungen – individuelle Kommunikation (Klientelabhängig) 	<ul style="list-style-type: none"> – Leitlinien leben – mehr Verständnis – mehr Geld – Fortbildungen zum Umgang mit der Technik – Flexibilität – mehr Entscheidungsfreiheit – Offenheit – mehr männliche Mitarbeiter – Anerkennung – überhaupt mehr Mitarbeiter/-innen – mehr für den eigenen Körper, Geist und Seele – Mitarbeiter/-innen zwischen 35 und 45 – NLP – bessere technische Ausstattung – gegenseitiger Respekt – mehr Urlaubstage – mehr Zeit zum Fachaustausch

Altersgemischte Teams sind von den Teilnehmenden gewünscht. Sie stellten fest, dass die „mittlere Altersgruppe“, die Personen zwischen 35 und 45 Jahren, in Teams häufig fehlen.

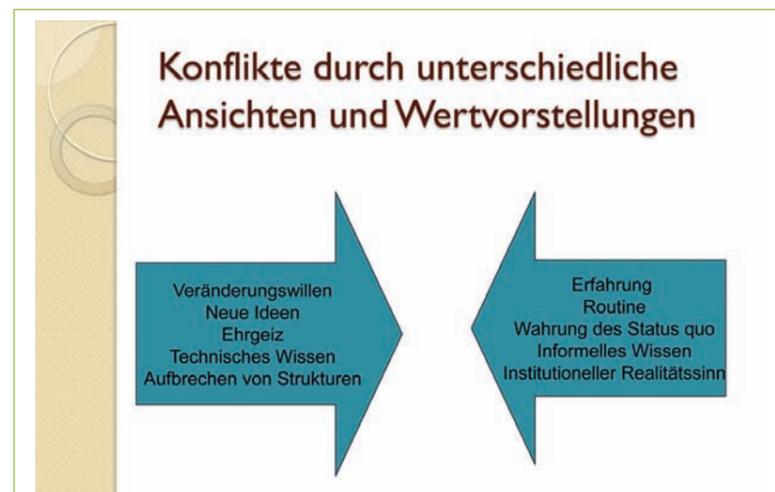


Abb. 44
Konflikte durch
Ansichten und Wert-
vorstellungen

Projektvorstellung: Gemeinsam Unschlagbar?! – Workshop zur Wissensvermittlung von Jung und Alt im Geschäftsbereich Nord des Sozialwerks St. Georg e.V.

Barbara Steinke und Sylvia Vanclooster,
Teilhabebegleiterinnen Westfalen Nord des Sozialwerks St. Georg e.V.

| Das Haus der Arbeitsfähigkeit (nach Illmarinen)

Im folgenden Schritt stellten die Moderatorinnen das *Haus der Arbeitsfähigkeit* vor (Abb. 45). Dieses beinhaltet die Bereiche, welche für den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit einer Person wichtig sind.

| Altersspezifische Qualitäten

Darauf aufbauend wurden die älteren Mitarbeiter/-innen gefragt, welche Qualitäten sie den jüngeren Mitarbeiter/-innen zusprechen, und die jüngeren, durch welche Qualitäten sie die älteren charakterisieren.

Abb. 45
Das Haus der
Arbeitsfähigkeit



Diskussion der Älteren: Was glauben Sie, bringen jüngere Mitarbeiter/-innen an Fähigkeiten und Kompetenzen ein?	Diskussion der Jüngeren: Welche Fähigkeiten und Kompetenzen bringen ältere Mitarbeiter/-innen ein?
<ul style="list-style-type: none"> – ähnliche Interessen (klientelbezogen) – Engagement – dadurch besseres Verständnis (klientelbezogen) – technische Begabung – sprechen die Sprache der jüngeren Klientinnen und Klienten – dienstflexibel – Ausstrahlung, Chemie – experimentierfreudiger – neuestes Wissen – Lockerheit/ Naivität – Gelassenheit 	<ul style="list-style-type: none"> – Gelassenheit – Verantwortungsbewusstsein – empathisch – Verlässlichkeit – Sicherheit – Struktur – Pünktlichkeit – Erfahrung – Routine – Wissen – Verständnis

In der Diskussion wurde vor allem herausgestellt, dass es wichtig sei, neben den allgemein zugeschriebenen Fähigkeiten von jüngeren und älteren Mitarbeiter/-innen deren individuelle Stärken zu sehen und zu fördern.

| Altersgemischte Zusammenarbeit

Die nächste Arbeitsphase wurde durch die Methode „World Café“ gestaltet. An drei Stationen mit jeweils einer Moderatorin konnten Meinungen, Wünsche und Ideen zu drei verschiedenen Fragen zusammengetragen und diskutiert werden:

An welchen Stellen klappt die Zusammenarbeit?

- zwischen Fachleitung und Team (verschiedene Ansichten)
- bei Fallbesprechungen
- zwischen den Mitarbeitern/-innen untereinander (sehr wichtig)
- Zusammenarbeit Klienten/-innen und Mitarbeiter/-innen (Konsequenzen einhalten)
- Betreuungsarbeit
- Zielbearbeitungen u.a. am PC
- Kommunikation und Absprachen gerade unter den Mitarbeiter/-innen
- Weitergabe und Austausch von Erfahrungswissen
- Fachwissen wird unter den Kollegen geteilt in Krisensituationen
- Mitspracherecht bei Entscheidungen

Wir haben das Jahr 2020, wie könnte die Zusammenarbeit aussehen?

- mehr Ergänzungskräfte – Fachkräfte tragen mehr Verantwortung, da weniger Fachkräfte
- Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen durch ein verändertes Klientel, mehr Wissen
- sehr computerisiert- technischer Fortschritt, den wir uns jetzt noch nicht vorstellen können
- schwierigeres Klientel im stationären Wohnen durch den Ausbau des Betreuten Wohnens
- mehr Fortbildungen
- flexiblere Arbeitszeiten, nicht zum Vorteil
- nur noch kleine Wohneinheiten
- finanzielle Situation?

- unpersönliche Zusammenarbeit durch PC o.ä.
- Überfüllung der Heime bei Personalmangel
- mehr Betreutes Wohnen, mehr alleine arbeiten
- eingespieltes Team und Rücksichtnahme
- mehr ältere Mitarbeiter/-innen
- sicherer Arbeitsplatz

Was würdet Ihr Euch im Hinblick auf altersgemischte Teams an Unterstützung durch den Arbeitgeber wünschen?

- regelmäßige Fallbesprechungen mit genügend Raum zum Austausch
- mehr auf Altersstrukturen im Team achten (Fachleitung)
- einrichtungsübergreifende Workshops
- Team- Supervisionen (externer Supervisor)
- „Probearbeiten“ in anderen Wohngruppen, Häusern und Regionen
- Transparenz, Verlässlichkeit, Mitspracherecht
- Rückhalt/ Unterstützung
- zusammengelegte Teamtage und Einbeziehung aller Mitarbeiter/-innen
- geschlechtliche Mischung im Team

Die ProjektteilnehmerInnen fassen die Ergebnisse mit folgenden drei Grundsätzen zusammen:

1. Weder ältere noch jüngere Mitarbeiter/-innen sind nur unterstützungsbedürftig.
2. Beide sind Wissensvermittler.
3. Ein gesundes und motivierendes Arbeitsumfeld fördert den Austausch und die Freude an der Arbeit im Miteinander.

Abgerundet wurde dieser Workshop durch die Möglichkeit für die Teilnehmenden, Statements zum Thema „Altersgemischte Teamstruktur“ zu geben. Diese wurden filmisch festgehalten und als Videopodcast in der Projektvorstellung vorgespielt.

Referat bilden & entwickeln
in Zusammenarbeit mit Freiwilligen
in FSJ und BFD des Sozialwerk St. Georg

Projektvorstellung: Wir sind der demografische Wandel – Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung

Ein Filmbeitrag

Projektvorstellung Wir sind der demografische Wandel – Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung Ein Filmbeitrag

Referat bilden & entwickeln in Zusammenarbeit mit Freiwilligen in FSJ und BFD des Sozialwerk St. Georg



Annika Lostermann,
Referat bilden & entwickeln



Im Rahmen ihrer Projektarbeit haben sechs Freiwillige in FSJ und BFD des Sozialwerks St. Georg unter der pädagogischen Begleitung von Annika Lostermann (Referat bilden & entwickeln) einen Filmbeitrag zum Thema „Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung“ konzipiert und umgesetzt.

Nach verschiedenen Vorarbeiten sowie Schulungen in Interview- und Kameratechnik führten sie mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Sozialwerks St. Georg Interviews. Diese Mitarbeiter/-innen befanden sich in unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen:

Durch was ist die aktuelle Lebensphase geprägt? Welche Bedürfnisse, Vorteile oder auch Einschränkungen erleben die Befragten? Welche ihrer Fähigkeiten können die Interviewten bestimmten Phasen zuordnen? Welche Veränderungen können sie im Vergleich zu vorherigen Phasen feststellen? Welche Wünsche – oder auch Befürchtungen – haben sie bezüglich der noch erwarteten Phasen?

| FSJlerin (19 Jahre)

„Ich nutze das soziale Jahr zur Orientierung, es unterstützt mich in meiner Berufsfindung“ – „Nun bin ich verantwortlich für die Klientinnen und Klienten, für das Team, aber auch für mich selber.“

| Vorstandsassistentin (29 Jahre)

„Derzeit befinde ich mich in meinem dritten Berufsjahr und frage mich: ‚Wie geht’s weiter? Karriere? Familienplanung?‘“ – „Ich wünsche mir Unterstützung in meiner Orientierungsphase durch Vorgesetzte und Menschen um mich herum. Diese erfahre ich aber auch bereits im Sozialwerk St. Georg.“

| Mitarbeiterin im Referat für Presse-/ Öffentlichkeitsarbeit (35 Jahre)

„Ich arbeite derzeit 50%. Meine Lebensphase ist durch die Kinder davon geprägt, den privaten und beruflichen Bereich miteinander zu vereinbaren. Dies erfordert einen hohen Organisationsaufwand, ich habe allerdings ein gutes soziales Netzwerk.“

| Fachleiter (40 Jahre)

„Seit meinem Eintritt ins Sozialwerk habe ich mich privat sowie beruflich weiterentwickelt.“ – „Meine flexible Zeiteinteilung lässt sich gut mit familiären Verpflichtungen vereinbaren.“

| Fachleiterin (41 Jahre)

„Nach meiner Erstausbildung habe ich ein Freiwilliges Soziales Jahr als Vorpraktikum für mein Studium der Sozialarbeit gemacht. Als studentische Hilfskraft war ich im Ergänzungsdienst am Wochenende tätig, dann im Betreuungsdienst und nun bin ich Fachleitung.“ – „Nach meiner Rückkehr aus der Elternzeit habe ich verschiedene Stellen durchlaufen und bin nun in meiner jetzigen Position sehr zufrieden“ – „Ich wünsche mir eine Verankerung der Vereinbarung von Beruf und Familie in der Unternehmensphilosophie sowie konkretere Planungen der Rückkehr in den Beruf nach einer Elternzeit.“

| Einrichtungsleiter (42 Jahre)

„Ich bin seit zwei Jahren Einrichtungsleiter, vorher war ich Fachleiter und da gedanklich eher beim Klienten. Dazu fehlt mir jetzt die Zeit. Ich schaue nun aus einer anderen Perspektive. Der Fokus liegt mehr auf Zahlen.“ – „Die Trennung von Beruf und Privatem ist mir wichtig.“

| Einrichtungsleiterin (55 Jahre)

„Ich fühle mich sehr wohl und bin schon so lange dabei, dass ich die Früchte sehe, die ich vielleicht auch ernten kann.“ – „Ich kann beruflich das machen, was mir Spaß macht, z.B. in Arbeitsgruppen mitwirken oder meine Erfahrung weitergeben.“ – „Das Sozialwerk ist sehr dynamisch und aktiv, dies entspricht meinem Naturell.“

| Fachleiter (56 Jahre)

„Meine derzeitige berufliche Lebensphase ist geprägt durch einen Umbruch. Ich richte mich aufgrund meiner Schwerbehinderung für meine letzte Arbeitsphase neu in meinem Büro ein.“ – „Wir haben geschaut: Was ist möglich? Nun habe ich mit der neuen Stelle eine gute Möglichkeit, meine restliche Zeit in den Werkstätten zu verbringen. Ich habe verschiedene Aufgaben abgegeben, Aufgaben wurden neu verteilt. Nun muss ich nicht mehr so viel durch die Gruppen laufen und habe eine neue Gruppe, welche ich vor Ort betreuen kann.“

| Leitung Teilhabebegleitung (62 Jahre)

„Ich bereite mich langsam auf die Rente vor, habe aber noch eine neue Aufgabe angefangen.“ „Wir haben immer viel entwickelt im Sozialwerk, das ist jetzt das ‚i-Tüpfelchen‘.“ „Ich habe mich gefragt: Mach ich das vor der Rente nochmal? Mittlerweile weiß ich: das ist genau das, was es interessant macht.“ – „Ich tue mich schwer damit: Was mach ich, wenn ich mal in Rente bin? Soviel lesen kann ich gar nicht ... Ich suche noch etwas ‚dazu‘!“

| Vorstandssprecher (62 Jahre)

„Zum Jahresende gehe ich in den Ruhestand. Auf diesen nächsten Abschnitt habe ich mich noch nicht konkret vorbereitet, aber man spricht natürlich häufiger darüber.“ – „Wenn die Zeit gekommen ist, freue ich mich auf viele neue Aufgaben. Der Bereich Ehrenamt wird eine große Rolle spielen.“

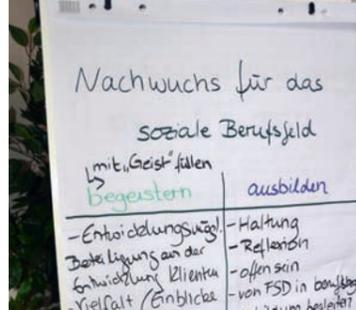
Das Referat bilden & entwickeln sowie die Freiwilligen Max Brongkoll, Jamal Eddine El Hamdi, Anja Nadine Hacker, Mats Möllers, Johanna Schleppege und Jens Weber bedanken sich sehr herzlich bei allen Mitwirkenden für die Teilhabe an diesen persönlichen Erfahrungen!

Ergebnisse der Workshops

Workshop 1

Nachwuchs für das Soziale Berufsfeld begeistern und ausbilden

Birte Petersen & Annika Lostermann,
Referat bilden & entwickeln, Sozialwerk St. Georg e.V.



Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird es immer wichtiger, Nachwuchskräfte für das soziale Berufsfeld zu begeistern, zu gewinnen und zu halten. Wie positioniert sich das Sozialwerk St. Georg bereits und was kann optimiert werden?

| Was ist Ihnen wichtig?

Den Einstieg gestalteten die Moderatorinnen des Workshops durch eine Austauschrunde zu den Fragen „Was ist Ihnen wichtig?“, „Warum haben Sie sich für eine Tätigkeit im sozialen Berufsfeld entschieden?“ und „Was hat Sie bis heute in diesem Berufsfeld gehalten?“.

| Was ist Jugendlichen wichtig?

In einem Kurzvortrag zu den Themeninteressen und den Werteorientierungen von Jugendlichen sensibilisierten die Workshopleiterinnen die Teilnehmenden für die heutige Sichtweise der zukünftigen Fachkräfte. In der Betrachtung einer Studie zu Berufswünschen von Jugendlichen ist festzustellen, dass der Bereich „Bildung/Erziehung“ im Mittelfeld rangiert. Weitergehend wurde betrachtet, welche Informationsquellen die Jugendlichen zur Berufswahl nutzen. Hier sind vor allem die Eltern und Verwandte ausschlaggebend, gefolgt vom Internet sowie Praktika und Ferienjobs.

| Was tut das Sozialwerk St. Georg?

Im Folgenden stellten die Moderatorinnen vor, was das Sozialwerk St. Georg bereits im Bereich der Freiwilligendienste leistet. Das Seminarprogramm beinhaltet neben drei einwöchigen Blockphasen zu den Schwerpunkten „Ankommen“, „Reflektieren“ und „Zukunftsgestaltung“ spezielle Seminartage zu einsatzfeldbezogenen Themen (Grundlagen zu verschiedenen Krankheits- und Behinderungsbildern, Pflege und Betreuung), Veranstaltungen zu Berufsfindung und Bewerbung, Kurse zum Umgang mit Aggression und Gewalt, Themen zur sozialen Arbeit sowie Möglichkeiten zum Nachdenken und Reflektieren seiner eigenen Rolle und Person.

| Was könnten wir noch tun?

Vor dem Hintergrund der vorgestellten bereits bestehenden Angebote im Sozialwerk St. Georg, wurden die Teilnehmenden gebeten, sich zu der Frage „Was können wir noch tun?“ auszutauschen. Da neben einer fachlich guten Ausbildung vor allem die Begeisterung für das soziale Berufsfeld bei Nachwuchskräften wichtig ist und deshalb geweckt werden sollte, wurde sich *beiden* Aspekten der Nachwuchsförderung gewidmet:

| Wege der Präsentation des Sozialwerks St. Georg

An welchen Stellen und wodurch kann sich das Sozialwerk St. Georg (noch besser) positionieren, um die Zielgruppe zu erreichen?

- Infotage an Schulen/Präsenz in Schulen
- Werbebanner
- Internet
- Stellenbörsen
- „Facebook“?
- Wandel sozialer Netzwerke -> Kurzlebigkeit
- Niederschwelliges Werben in der „Nachbarschaft“
- Diskrepanz: Schule – Arbeitsplatz
- Weiterförderung (z.B. Studium) ermöglichen
- Mitarbeiter/-innen „in Blick“ behalten
- Mit Begeisterung von persönlichen Erlebnissen berichten
- Berufsbörsen/Präsenz auf Messen
- Präsentation des Berufsfeldes mit selbstbewusster Haltung

begeistern	ausbilden
<ul style="list-style-type: none"> - neue Methoden - Möglichkeiten/Entwicklung - Spaß! - „mit Geist füllen“ - Paten -> Sicherheit, Ansprechpartner - ausprobieren - Fehler erlaubt - Beteiligung an der Entwicklung von Klienten/-innen - Vielfalt/Einblick - Stolz - Kreativität - sinnvoll - sich nicht verstellen müssen/ „bleiben, wie ich bin“ 	<ul style="list-style-type: none"> - Erfahrungswissen - Haltung - Charakter/Motivation - Wertevermittlung - Prägen - Wertschätzung erfahren lassen - Reflexion - offen sein - von FSD in berufsbegleitende Ausbildung begleiten - Vorbild - Verantwortung

Workshop 2 Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie ... Ihr Gesundheitsmanagement – Gesunde Mitarbeiter/-innen

Julia Hornung,
Vorstandsassistentin, Sozialwerk St. Georg e.V.



| Was ist das Ziel von Gesundheitsmanagement? Wieso ist dieses Thema in einem Unternehmen von Bedeutung?

Stellen Sie sich vor:

In der Wüste ist ein vollgepacktes Kamel neben seinem Treiber zusammengebrochen. Warum bricht das Kamel zusammen? Für diese Frage gibt es zwei mögliche Antworten: Entweder es trägt eine zu große Last oder aber das Tier ist zu schwach.

Überträgt man das Bild des Kamels auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens, die gleich dem Wüstentier ihre Arbeit nicht mehr erledigen können, erschöpft sind und krank werden, stellt sich auch hier die Frage: Was ist der Grund für ihre Erschöpfung? Sind es die zu hohen Anforderungen, die auf sie einwirken, oder sind sie nicht belastbar? In beiden Fällen fühlt sich der/die Mitarbeiter/-in nicht wohl und seine Arbeitsleistung leidet darunter.

Das Kamel könnte nun sagen: „Warum muss ich wissen, ob die Last für mich zu groß ist oder ob ich gerade besonders schwach bin? Das muss doch der Treiber erkennen.“ Es ist jedoch nicht gut, wenn die Mitarbeiter/-in die Verantwortung für die Bewertung und Veränderung ihrer Situation komplett an die Leitungsebene abgeben. Solch eine unreflektierte Haltung kann zu einem Burn-Out führen.

Aber auch der Kameltreiber muss durch sein Verhalten dazu beitragen, dass das Kamel weiterhin die gewohnte Arbeit leisten kann. In dieser Szene, in der das Kamel erschöpft auf dem Boden liegt, hat er verschiedene Handlungsalternativen:

1. Er kann es mit der Peitsche antreiben. Dies ist jedoch nicht ratsam, da das Tier – wenn überhaupt – nur kurzfristig reagieren würde. Die Gründe für seine Erschöpfung würden damit nicht beseitigt. Die negativen Folgen solch einer Maßnahme im Personalmanagement sind u.a. ein schlechtes Arbeitsklima, Demotivation der Mitarbeiter/-innen, Kündigung etc.

2. Er kann das schwache Tier stärken, indem er ihm gut zuredet und es mit Sätzen wie „Das schaffst Du!“ ermutigt. Außerdem wäre es hilfreich, seine Muskelstärke aufzubauen. Bezogen auf das Gesundheitsmanagement betreffen diese Maßnahmen den Bereich der Verhaltensprävention.

3. Er kann dem Kamel Last abnehmen und beispielweise ein zweites Tier zum Tragen zur Verfügung stellen. Im Unternehmen entspräche das einer Optimierung der Rahmenbedingungen des Arbeitsumfeldes durch beispielsweise mehr Personal, technische Unterstützung, bessere Arbeitsorganisation etc. Bezogen auf das Gesundheitsmanagement spricht man bei solchen Maßnahmen von Verhältnisprävention. Das Medikament zur Erhaltung des Wohlbefindens der Mitarbeiter/-innen heißt folglich *Gesundheitsmanagement*.

| Was sind die Bestandteile des Gesundheitsmanagements?

Im zweiten Schritt sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops das Gesundheitsmanagement näher kennenlernen und gemeinsam einen Beipackzettel für diese Arznei entwerfen: Was sind die Bestandteile des Gesundheitsmanagements, die schon im Sozialwerk St. Georg angeboten werden (IST-Stand)? Welche Bestandteile des Gesundheitsmanagements sind wünschenswert (Wünsche)?

IST-Stand	Wünsche
<ul style="list-style-type: none"> – interne Stressbewältigungsseminare – Betriebsärzte, Gesundheitsbeauftragte – 25 €/Person für gesundheitsfördernde Maßnahmen – kooperatives Führungsverhalten – Massageangebote – Arbeitssicherheitsschulungen – gutes Arbeitsklima – Wertschätzung – Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten unter den Mitarbeiter/-innen – Gespräche nach Rückkehr aus Krankheit 	<ul style="list-style-type: none"> – Förderung von betrieblichen Sportangeboten – auf psychische Gesundheit achten – Meditation, Entspannung – Ansprechpartner – Supervision – verpflichtende Schulungen für die Führungskräfte – Natur – Personalschlüssel – Rückzugsräume für Pausen – geregelte Frei- und Arbeitszeiten – mehr Ergonomie – Lob- und Motivationsgespräche – Hilfe nach belastenden Situationen

| Was sollte bei der Einnahme des Medikamentes „Gesundheitsmanagement“ beachtet werden?

- die *ganzheitliche Betrachtung* des Mitarbeiter/-innen auch im Umgang mit Druck und Stress
- frühzeitiges Erkennen und Behandeln erster *Warnzeichen*, z.B. Möglichkeit zur Teilnahme an Vorträgen oder Seminaren zu dem Thema „Burn-Out-Prophylaxe“
- Analyse der Situation durch die Mitarbeiter/-innen vor der ersten Einnahme, um die für sie *passende Maßnahme* des Gesundheitsmanagements zu finden
- Medikament „Gesundheitsmanagement“ ist in *Reichweite* aufzubewahren: aufgrund der dezentralen Organisation des Sozialwerks St. Georg ist ein Ansprechpartner zum Thema Gesundheitsmanagement pro Region notwendig, Gewährleistung der *Erreichbarkeit der Maßnahmen* für die Mitarbeiter/-innen
- *altersgemischte Gesundheitskurse und -angebote*, die sich aber nach dem Gesundheitszustand des Nutzenden richten, und *einrichtungsübergreifende Angebote*, da sich beispielsweise für eine Fitnessgruppe aufgrund der unterschiedlichen Dienstzeiten meistens

- nicht genügend Teilnehmer/-innen finden
- Förderung eines *Budgets pro Person* zur individuellen gesundheitlichen Förderung außerhalb des Unternehmens
- Fokussierung auf *psychischen Erkrankungen*, z.B. durch das Angebot eines psychologischen Betriebsarztes
- *Deeskalationsunterstützung* seitens der Kolleginnen und Kollegen: die Kompetenz zur Unterstützung in diesem Bereich ist bei einigen Mitarbeiter/-innen vorhanden, wird aber noch nicht genutzt
- Ermöglichung einer *Versetzung* nach einem Übergriff
- Gewährleistung eines *ausreichenden Personalpools*, um das Wohlbefinden der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu sichern (bessere Vernetzung der Einrichtungen, um gemeinsam auftretende Engpässe zu bewältigen)
- Gewährung einer *Auszeit* während des Dienstes („*geschenkte Zeit*“)
- *kollegiales Verständnis*, gegenseitige *Unterstützung* und *Wertschätzung*

Workshop 3 Alters- und altersgerechtes Arbeiten

Petra Herzig-Schäfer,
Ressortleitung Zentrale Services, Sozialwerk St. Georg e.V.
Jenny Jansen,
Referat bilden & entwickeln, Sozialwerk St. Georg e.V.



Der berufliche Lebenszyklus gestaltet sich durch verschiedene Phasen, durch die eine Person in ihrem beruflichen, betrieblichen aber vor allem auch privaten Leben geht. Ein kurzer Input zum beruflichen Lebenszyklus stellte die einzelnen Phasen vor und sensibilisierte die Teilnehmer/-innen für die Notwendigkeit der Unterstützung durch ein Unternehmen, das Umfeld o.ä. in jeder einzelnen Phase, da jede Phase durch Besonderheiten geprägt ist.

Die Darstellung des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ veranschaulichte die Bereiche, die für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit einer Person wichtig sind.

Exemplarische Mitarbeiterprofile

Für die nachfolgenden Arbeitsaufträge wurden den Teilnehmer/-innen vier fiktive Mitarbeiterprofile, welche die verschiedenen Lebens- und Berufsphasen widerspiegeln, vorgestellt. Zur Aufgabebearbei-

Eintritt – Beispiel „Dennis“

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> – Aufstiegschancen durch Fort- und Weiterbildung – Arbeit mit unterschiedlichem Klientel – sicherer Arbeitsplatz bei unbefristeter Anstellung/krisensicherer Job – Einbringen eigener Ideen – Wechsel innerhalb des Unternehmens, verschiedene Möglichkeiten – gute Einarbeitung – Spaß an der Arbeit – bestehende Strukturen in Frage stellen – Fehler machen – Potentialanalyse – Neugier, Unbekümmertheit 	<ul style="list-style-type: none"> – mangelnde/schlechte Einarbeitung – gegen „alte Hasen“ durchsetzen – feste Strukturen vs. keine Strukturen – Bezahlung, wenig Prestige – immer flexibel sein zu müssen – nicht die gleiche Sprache wie deutlich ältere Mitarbeiter/-innen zu sprechen – Verlust sozialer Kontakte durch Schichtdienst – sich nicht gut abgrenzen können – „verheizt“ zu werden – Fehler zu machen – vor die Wand zu laufen

tung konnten sich die Teilnehmer/-innen einem Profil zuordnen und somit aus der Perspektive dieser Person Ideen entwickeln.

- Phase „Eintritt“: 25-jähriger Berufsanfänger als Persönlicher Assistent (Dennis)
- Phase „Wachstum“: 35-jährige Persönliche Assistentin mit kleinen Kindern (Inga)
- Phase „Reife“: 53-jähriger Einrichtungsleiter, der seine Eltern unterstützt (Markus)
- Phase „Austritt“: 62-jährige Leitungskraft, die mit 65 in Rente geht (Maria)

Chancen und Probleme verschiedener Lebens- und Berufsphasen

In einer ersten Arbeitsphase wurden die Teilnehmer/-innen aufgefordert, die Chancen und Risiken der einzelnen Lebens- und Berufsphasen zu identifizieren und zu diskutieren:

Wachstum – Beispiel „Inga“

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> – Aufstiegschancen, Veränderungsmöglichkeiten – sicherer Arbeitsplatz – Neustart 	<ul style="list-style-type: none"> – Dienstzeit, Freizeit, Feiertage – Abhängigkeit von einem guten sozialen Netzwerk – keine betriebliche Unterstützung – familienunfreundliche Arbeitszeiten – keine beruflichen Anforderungen – Verlust des Arbeitsplatzes (Betreuungszeiten nicht gesichert) – keine Vernetzung

Reife – Beispiel „Markus“

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> – Arbeitszeitflexibilisierung – Stunden/Umfang reduzieren – Arbeitsplatzwechsel (interner Tätigkeitswechsel) – Selbsthilfegruppe (evtl. unternehmens-intern) – Familienpflegezeit 	<ul style="list-style-type: none"> – unflexible Arbeitszeit – gesundheitliche Probleme – weniger Lebensqualität – Konflikte – Unsicherheit – Überlastung

Austritt – Beispiel „Maria“

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> – hohes Fachwissen – Einarbeiten des Nachfolgers – Sicherheit und Orientierung für die Jüngeren – Gelassenheit in Stresssituationen – Lebenserfahrung – Berufserfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> – innere Kündigung wegen „Rente vor der Tür“ – Wissen fällt weg

Workshop 3 Alters- und altersgerechtes Arbeiten

Petra Herzig-Schäfer,
Ressortleitung Zentrale Services, Sozialwerk St. Georg e.V.
Jenny Jansen,
Referat bilden & entwickeln, Sozialwerk St. Georg e.V.



Unterstützungsmöglichkeiten in einzelnen Lebens- und Berufsphasen

Die zweite Arbeitsphase forderte die Teilnehmer/-innen auf, pro Lebens-/Berufsphase

Unterstützungsmöglichkeiten innerhalb der durch das Haus der Arbeitsfähigkeit vorgestellten Kategorien zu sammeln und zu diskutieren:

	Bereich Gesundheit	Bereich Kompetenz	Bereich Werte, Motivation, Einstellungen	Bereich Arbeit, Führung, Arbeits- organisation	Bereich Äußere Faktoren
Eintritt (Dennis)	<ul style="list-style-type: none"> – Fördergespräche – Supervision – Kollegiale Beratung – Betriebliche Gesundheitsförderung (Maßnahmen wie z.B. Massage) – Sportangebote 	<ul style="list-style-type: none"> – Übertragung von fordernden und fördernden Aufgaben – Fort- und Weiterbildung – Fall- und Teambesprechungen 	<ul style="list-style-type: none"> – Teamarbeit – Gute Arbeitsatmosphäre – Vorbild erleben – Wertschätzung – Anerkennung/ Lob – Förderung und Erhalt der Motivation – Berufliche Weiterentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> – selbstständige (Arbeits-) Einteilung – Verantwortung – Dienstplangestaltung – Einarbeitung durch FL und Pate inkl. Reflexion 	<ul style="list-style-type: none"> – Abstimmung persönliche und berufliche Wünsche
Wachstum (Inga)	<ul style="list-style-type: none"> – Gesundheitsfürsorge – Thementage – flexible Arbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> – ggf. Anpassungsfortbildung 	<ul style="list-style-type: none"> – gesellschaftliche Anerkennung – Verständnis 	<ul style="list-style-type: none"> – Vertretungssituation klären – flexiblere Arbeitszeiten 	<ul style="list-style-type: none"> – Homeoffice-Tage – KiTa-Platz – Gutes Gehalt – Verständnis von Vorgesetzten und Kollegen

	Bereich Gesundheit	Bereich Kompetenz	Bereich Werte, Motivation, Einstellungen	Bereich Arbeit, Führung, Arbeits- organisation	Bereich Äußere Faktoren
Reife (Markus)	<ul style="list-style-type: none"> – Stressabbau – Entspannung – Gesundheitsetat – Fortbildungen im Bereich Erhalt der Gesundheit – Psychologische Unterstützung – Vermittlung von Gesundheitsangeboten 	<ul style="list-style-type: none"> – Home office, damit der AG die Kompetenzen weiter nutzen kann 	<ul style="list-style-type: none"> – Verständnis des Arbeitgebers 	<ul style="list-style-type: none"> – flexiblere Arbeitszeit – Stundenreduzierung ermöglichen – Gleitzeit (auch im Schichtdienst) – Achtsamkeit des Vorgesetzten – AZ-Modelle – einheitliche Struktur im Gesamtunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> – soziales Netzwerk schaffen – Kontakte erhalten/ Networking
Austritt (Maria)	<ul style="list-style-type: none"> – belastende Gesundheitsfaktoren berücksichtigen – ergonomischer Arbeitsplatz & besondere Hilfsmittel – Entspannungsangebot – Work-Life-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> – frühzeitige Einarbeitung eines Nachfolgers – Reflexion: Was mache ich mit meinen erworbenen Fähigkeiten? – Wissenstransfer – „Mentoring im Minijob“ 	<ul style="list-style-type: none"> – Ehrenamt – geringfügige Beschäftigung – Vorbereitung auf Ruhestand – Anerkennung/Wertschätzung der Leistungen – „würdige“ Verabschiedung – Resümee ziehen – Würdigung von Jubiläen 	<ul style="list-style-type: none"> – Altersteilzeit – flexiblere Arbeitszeiten – Anpassung von Arbeitsbedingungen an persönliche Bedarfe – Feedback für Unternehmen konzeptionell nutzen 	

Workshop 4 Beruf und Familie vereinbaren

Frauke Fuchs,
Fachleitung, Sozialwerk St. Georg e.V.



In diesem Workshop konnten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über ihre eigenen Erfahrungen oder über ihre Beobachtungen bei Kolleginnen und Kollegen zu dem Thema „Beruf und Familie vereinbaren“ austauschen. Als zweiter Punkt sollten aufgrund dieser Einsichten Maßnahmen zur Gestaltung eines familienfreundlichen Arbeitsumfeldes entwickelt werden.

Die Arbeitsgruppen bestanden aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unterschiedlichen familiären Situationen. Es nahmen Mütter und Väter teil, die über ihre Situation berichteten, Mitarbeiter/-innen, die Angehörige pflegen, und solche, die sich über Modelle und Möglichkeiten bei einer späteren Familiengründung oder einem noch einzutretenden Pflegefall in der Familie informieren wollten. Vor allem die Information über das Thema Beruf und Familie war allen Mitwirkenden ein wichtiges Anliegen, das ihrer Meinung nach bislang zu wenig im Sozialwerk St. Georg berücksichtigt wird.

| Gesetzliche Maßnahmen zum Schutz der Familie:

- Mutterschutzgesetz
- Elternzeitgesetz
- Beschäftigungsverbot auf Grundlage einer Gefährdungsanalyse
- Teilzeitarbeits- und Befristungsgesetz
- Seit 2008: Pflegezeitgesetz, das Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zur Pflege ihrer Angehörigen eine Freistellung oder einen Wechsel in die Teilzeitarbeit ermöglicht.

| Wie aber sieht die Realität aus?

Die Teilnehmer/-innen berichteten darüber, wie sie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleben. Zu den positiven Erlebnissen gehörten:

- Beruf und Familie gut vereinbar
- Flexible Arbeitszeiten
- Home Office
- gute Möglichkeit, Vatermonate zu nehmen
- Zeit für persönliche Förderung in der Elternzeit

Als negativ empfunden wurde:

- schlechte Beschäftigungsperspektiven im Teilzeitbereich
- Kontinuitätsverlust durch Elternzeit
- schwierige Organisation von Pflege und Beruf
- Schichtdienst und Kinderbetreuung oft nicht vereinbar
- fehlende flexible Arbeitszeiten, wenn ein Kind krank wird
- Hemmung der beruflichen Entwicklung
- Grundversorgung Bildungsrecht
- sichere Betreuung
- Rückkehranreize vermisst
- Kompensation von Ausfällen durch Familienzeit
- Kompensation bei Krankheit
- Vertretungsregelung
- Beschäftigungsverbot

Es fällt auf, dass viele negative Erfahrungen genannt wurden. Vor allem die Stimmung „Es geht (oder ging) irgendwie Beruf und Familie zu vereinbaren, aber es ist (oder war) nicht immer schön“ herrschte bei einigen Mitarbeiter/-innen vor.

| Was also sollte ein Unternehmen leisten, um familienfreundliche Bedingungen zu schaffen?

Bei der Beantwortung dieser Frage wurden die Mitwirkenden angehalten, sich bei ihren Überlegungen nicht nur auf bestehende Umsetzungen zu beschränken, sondern auch Wünsche zu nennen. Dabei sollte die Realisierbarkeit der Anmerkungen nicht beachtet werden.

„In Kontakt bleiben mit der Arbeitsstelle auch während der Elternzeit!“ war eine häufig vorgebrachte Forderung der Teilnehmer/-innen. Zwar erhalten sie die Mitarbeiterzeitschrift „EinBlick“, dennoch würden sie sich weitere interne Informationen über einen Newsletter per Mail wünschen. Außerdem würden einige Mitarbeiter/-innen in der Elternzeit gerne die Möglichkeit nutzen, an Fortbildungen teilzunehmen.

Ein weiterer oft genannter Aspekt war die Schaffung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Diese sollten Teilzeitarbeitsmöglichkeiten schaffen und im Falle von

Krankheit eines Kindes oder eines pflegebedürftigen Angehörigen greifen können. Dazu gehört, dass den Führungskräften hinsichtlich der Schaffung eines familienfreundlichen Arbeitsumfeldes genügend Entscheidungsspielraum gelassen wird.

Interessanterweise wurden keine Maßnahmen zu dem finanziellen Handlungsfeld genannt. Jedoch stellen die Mitwirkenden der Arbeitsgruppe die Möglichkeit zur aktiven Vaterschaft als bedeutend heraus.

Handlungsfelder	Maßnahmen
Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> – flexible Arbeitszeit – Arbeitszeitkonto – Jahresarbeitskonto – familiengerechte Teilzeitmodelle – Personalreserve für kurzfristige Ausfälle, Springerpool – Überlappung der Schichtdienstzeiten, um den Druck von Pünktlichkeit herauszunehmen
Arbeitsort	<ul style="list-style-type: none"> – Home office
Information und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> – in Verbindung bleiben – Kontakthalteprogramm – Newsletter – Information zu Fortbildungsangeboten von Vorgesetzten an Arbeitnehmer in Elternzeit – Informationsstelle zu Themen wie MuSchG, Pflegezeit etc.
Führung	<ul style="list-style-type: none"> – familienorientierte Haltung – Leitbild zum Thema Familie und Beruf – Entscheidungsspielraum der Leitung – Rahmenbedingungen schaffen – Rückkehr planen
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> – Teamautonomie – Fortbildungen während der Elternzeit – Mitarbeiter/-innen über aktuelle Entwicklungen während der Elternzeit unterrichten
Service für Familie	<ul style="list-style-type: none"> – Servicestelle – betriebsorganisierte Kinderbetreuung – Vermittlung von Betreuungsplätzen – Betreuungsmöglichkeiten für kranke Kinder
	<ul style="list-style-type: none"> – aktive Vaterschaft!

Workshop 5 Neue Wege der Personalentwicklung

Miriam Reinhardt,
Leitung bilden & entwickeln, Sozialwerk St. Georg e.V.



Ziel von Personalentwicklung ist es, alle Mitarbeiter/-innen zu befähigen, ihre Aufgaben kompetent zu bewältigen und so die erforderlichen Qualifikationen im Unternehmen sicherzustellen. Vor dem Hintergrund sich permanent ändernder Anforderungen müssen Mitarbeiter/-innen Gelegenheit haben, sich das entsprechende Wissen und notwendige Kompetenzen schnell und eigenverantwortlich anzueignen.

Dies bedeutet deutlich andere Anforderungen an Personalentwicklung. Neben den nach wie vor wichtigen klassischen Lernwegen über Ausbildung und Trainingsmaßnahmen werden andere, informellere Lernwege wichtig. Dazu gehören beispielsweise Arbeitskreise und Projektarbeit sowie kollegiale Beratung und Fachaustausch. Aber auch die Nutzung neuer Medien (Wiki, Blogs, Tutorials, Video- und Audio-Podcast), eine Arbeitsorganisation und Organisationsentwicklung, die neue Erfahrungen ermöglichen (durch Jobrotation, externe und interne Hospitationen etc.), und die Förderung von Kreativität und Innovation durch Gestaltungsfreiräume gehören dazu.

Im Workshop wurde sich der Frage genähert, welche Ideen die Teilnehmer/-innen für zukunftsorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen haben.

| Was war für Sie persönlich die wichtigste Personalentwicklungsmaßnahme in Ihrer beruflichen Laufbahn?

Zu Beginn des Workshops gab es eine klassische Vorstellungsrunde, an die zwei Fragen angeschlossen waren:

- Welcher Beruf hätte auch zu mir gepasst?
- Welches war für mich persönlich die wichtigste Personalentwicklungsmaßnahme in meiner beruflichen Laufbahn?

Durch die erste Frage wurde deutlich, dass bei den Workshopteilnehmer/-innen eine große Vielfalt und Bandbreite an Interessen, Kompetenzen, Erfahrungen und Neigungen existiert, die aktuell allerdings selten im Arbeitsalltag zur Geltung kommen bzw. überhaupt bekannt sind. Neue Wege der Personalentwicklung können hier ansetzen und die ganze Person

des/der Mitarbeiter/-in in den Blick nehmen – mit all ihren anderen, manchmal überraschenden Seiten.

Die durch die Teilnehmer/-innen genannten wichtigsten Personalentwicklungsmaßnahmen spiegeln den Schwerpunkt des formellen Lernens in der Vergangenheit wieder. Wichtig waren neben Ausbildung und Studium vor allem längerfristige Weiterbildungen und Trainingsmaßnahmen. Deutlich seltener wurden Formen des informellen Lernens genannt – hier spielten vor allem persönliche Begegnungen und der Austausch mit Menschen sowie Coaching und Mentoring eine wichtige Rolle. Beschrieben wurden aber auch Situationen, in denen man mit Herausforderungen konfrontiert wurde („ins kalte Wasser geworfen“), die zu bewältigen waren und im Nachhinein wichtige Lernerfahrungen mit sich brachten.

| In welcher Phase des beruflichen Lebenszyklus befinden Sie sich gerade und was bedeutet das für Sie?

Im zweiten Schritt wurden die Teilnehmer/-innen aufgefordert, auf der Metaplanwand einen Punkt auf ihre aktuelle Phase im beruflichen Lebenszyklus zu setzen. Die meisten Teilnehmer/-innen positionierten sich in einem Zwischenbereich zwischen Wachstum und Reife. Es gab auch einige wenige Mitarbeiter/-innen die ihre Situation in oder auf dem Weg zur Sättigung beschrieben, und einen deutlich größeren Teil im Bereich des beruflichen Wachstums. Interessanterweise hat das Thema des Workshops keine Mitarbeiter/-innen in der Einführungsphase angesprochen.

| Welche Personalentwicklungsmaßnahmen sind zukünftig in der jeweiligen Lebensphase wichtig?

Ausgehend von den vier Phasen wurden in kleinen Arbeitsgruppen auf die Lebenssituation angepasste Personalentwicklungsstrategien diskutiert und Vorschläge erarbeitet, die dem folgenden Schaubild zu entnehmen sind:

Einführungsphase	Wachstum
<ul style="list-style-type: none"> – Materialien zur Orientierung, Leitfäden Leitbild kommunizieren – Einführungsveranstaltungen – Mentoring, Patenschaft, Begleitung und Einführung organisieren – Wertschätzendes, aufbauendes „an die Hand nehmen“ – Feed-Back geben (durch Vorgesetzte) – Feed-Back-Möglichkeiten schaffen (auch durch Kollegen u.a.) – Für Fragen zur Verfügung stehen – Organigramm erlebbar machen (z.B. durch Besuchsmöglichkeiten, Kurzzeitpraktika etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Wissenspool zur Verfügung stellen – Flexibilisierung von Arbeitszeit, Lebensarbeitszeitkonten – Flexible, motivierende Personalkonzepte – Schaffung von Aufstiegsmöglichkeiten – Frühzeitige Perspektivenentwicklung – Entwicklungsmöglichkeiten arbeitsorganisatorisch und persönlich – Im Gespräch bleiben (über persönliche Ziele und Bedürfnisse) – Möglichkeiten für verantwortungsvolle Projektarbeit/-leitung schaffen – Attraktive Fortbildungsmöglichkeiten jenseits der Routine (langfristig, extern) – Abbau starrer Hierarchien, Entwicklung auf und zwischen allen Ebenen – Existenz sichern durch finanzielle Anerkennung
Reife	Sättigung
<ul style="list-style-type: none"> – Wissen aktiv und bereichsübergreifend weitergeben können (und sollen) – Wissensmanagement – Perspektiven schaffen, weiterlernen ermöglichen – Projektarbeiten – Themenspezifischere Fortbildungen – Freiräume für Eigenreflexion – Möglichkeiten schaffen, um über den Tellerrand zu schauen – Hospitationsmöglichkeiten, Jobrotation, kurzfristige Übernahme anderer Aufgaben – Qualifiziertes Mentoring – Spielräume in der Arbeitsgestaltung – Diese Phase als Wissensressource für das Unternehmen nutzen, Erfahrungswissen abfragen 	<ul style="list-style-type: none"> – Verlässlichkeit schaffen – Flexible Anpassung der Tätigkeiten und Dienstzeiten – „Bewußtmachung“ der Phase, aktive gemeinsame Gestaltung zwischen Mitarbeiter/-innen und Vorgesetzten



Sozialwerk St. Georg

Wir begleiten Menschen mit Assistenzbedarf und bieten ihnen personenzentrierte Dienstleistungsangebote und Beratung in den Bereichen Wohnen & Leben, Arbeit & Beschäftigung, Alltag & Freizeit. Wir wollen ihnen ein selbstbestimmtes Leben und gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen.

Die Tagung fand im Rahmen des Projektes „Demografiebewusste Nachwuchsförderung im mittleren Management“ des Sozialwerks St. Georg e.V. statt.



Das Projekt wird im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Sozialwerk St. Georg e. V.
Emscherstraße 62
45891 Gelsenkirchen
Tel. 0209 7004-0
Fax 0209 7898-01
info@sozialwerk-st-georg.de
www.gemeinsam-anders-stark.de



Brüsseler Kreis

