

Alter(n) als neue Bezugsgröße organisationalen Handelns

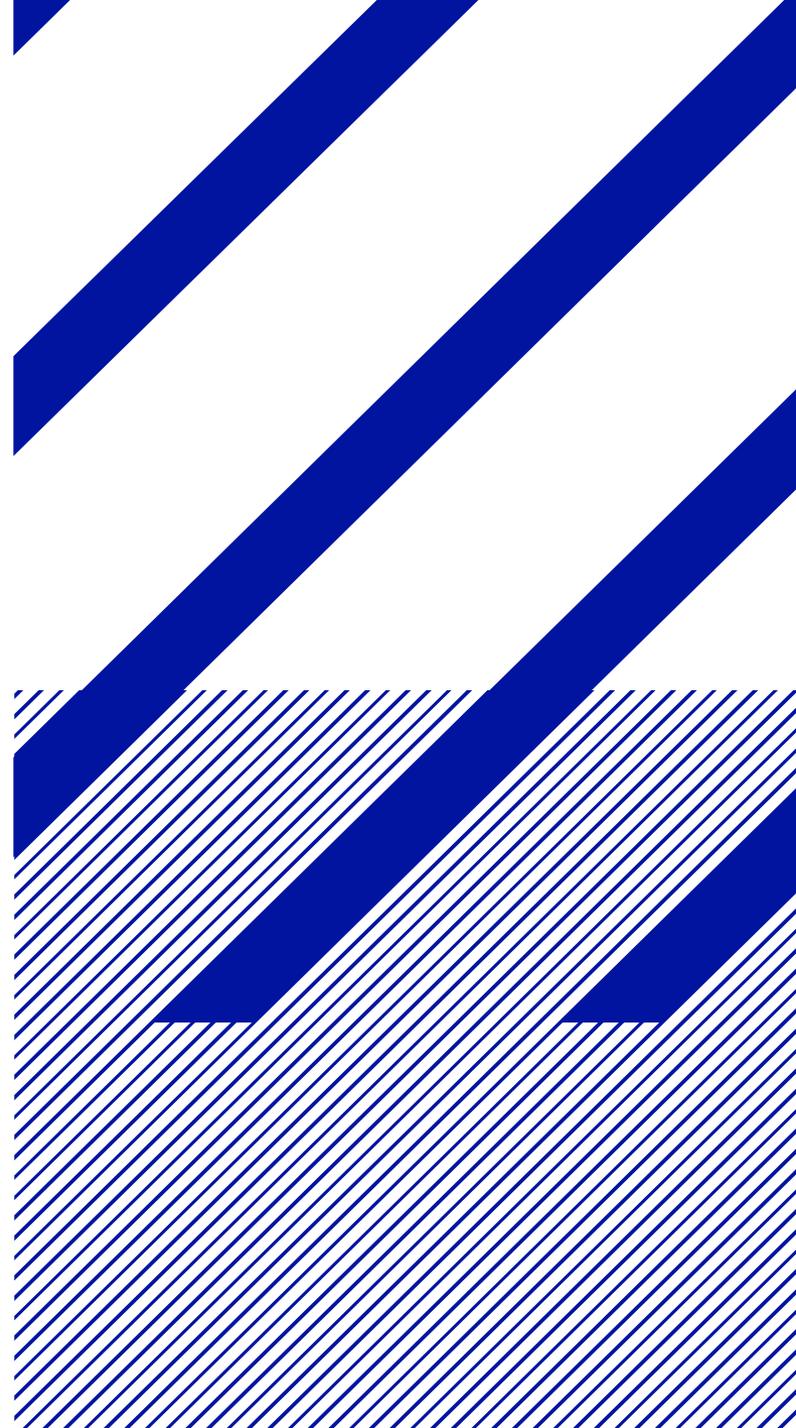
Workshop „Age Management in
sozialen Organisationen“ am
27.04.2016 in Bozen

Prof. Dr. Mirko Sporket

Hüfferstraße 27
D-48149 Münster

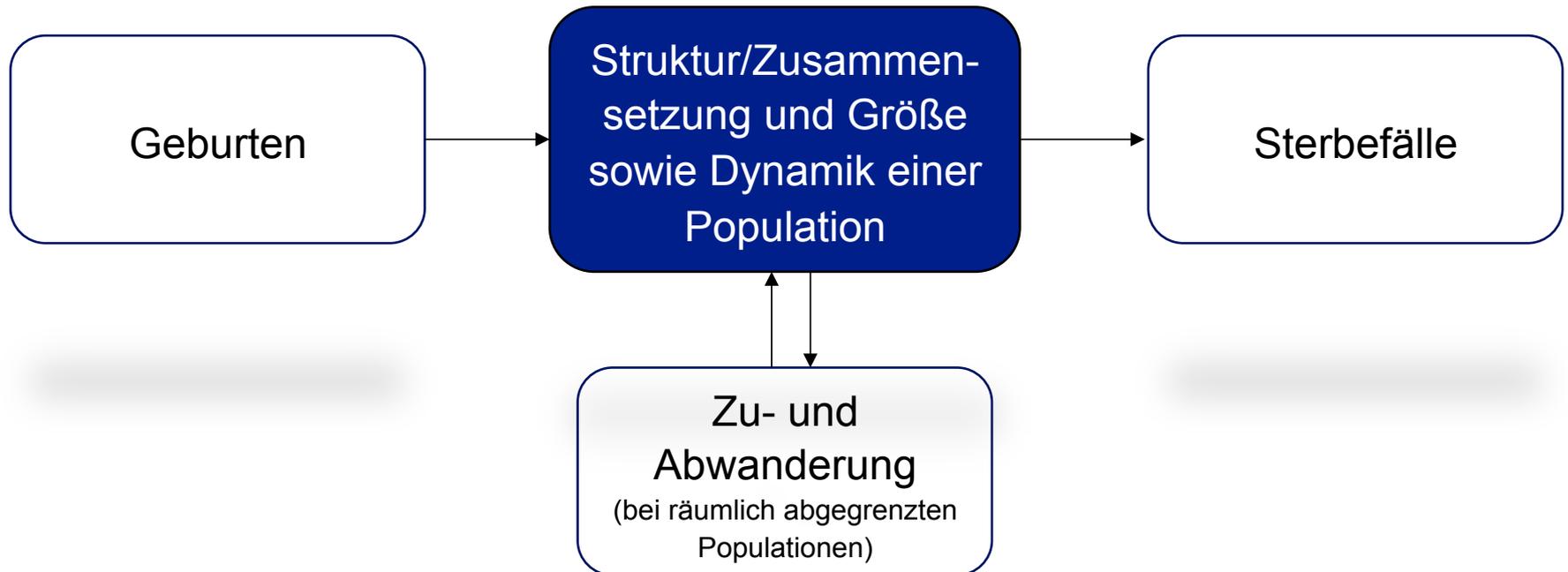
fon +49 (0)251.83 65-704
fax +49 (0)251.83 65-702

sporket@fh-muenster.de
www.fh-muenster.de



- Demografische Grunddaten: Lebenserwartung, Geburten, Alterung und Arbeitsmarkt
- Konsequenzen für Organisationen des Sozialwesens
- Veränderung von Handlungsfeldern und Zielgruppen
- Veränderung von Belegschaftsstrukturen und potenzielle Risiken
- Alternsmanagement als organisationale Schlüsselstrategie

Einflussfaktoren auf die Demografie



Die enorme Zunahme der Lebenserwartung



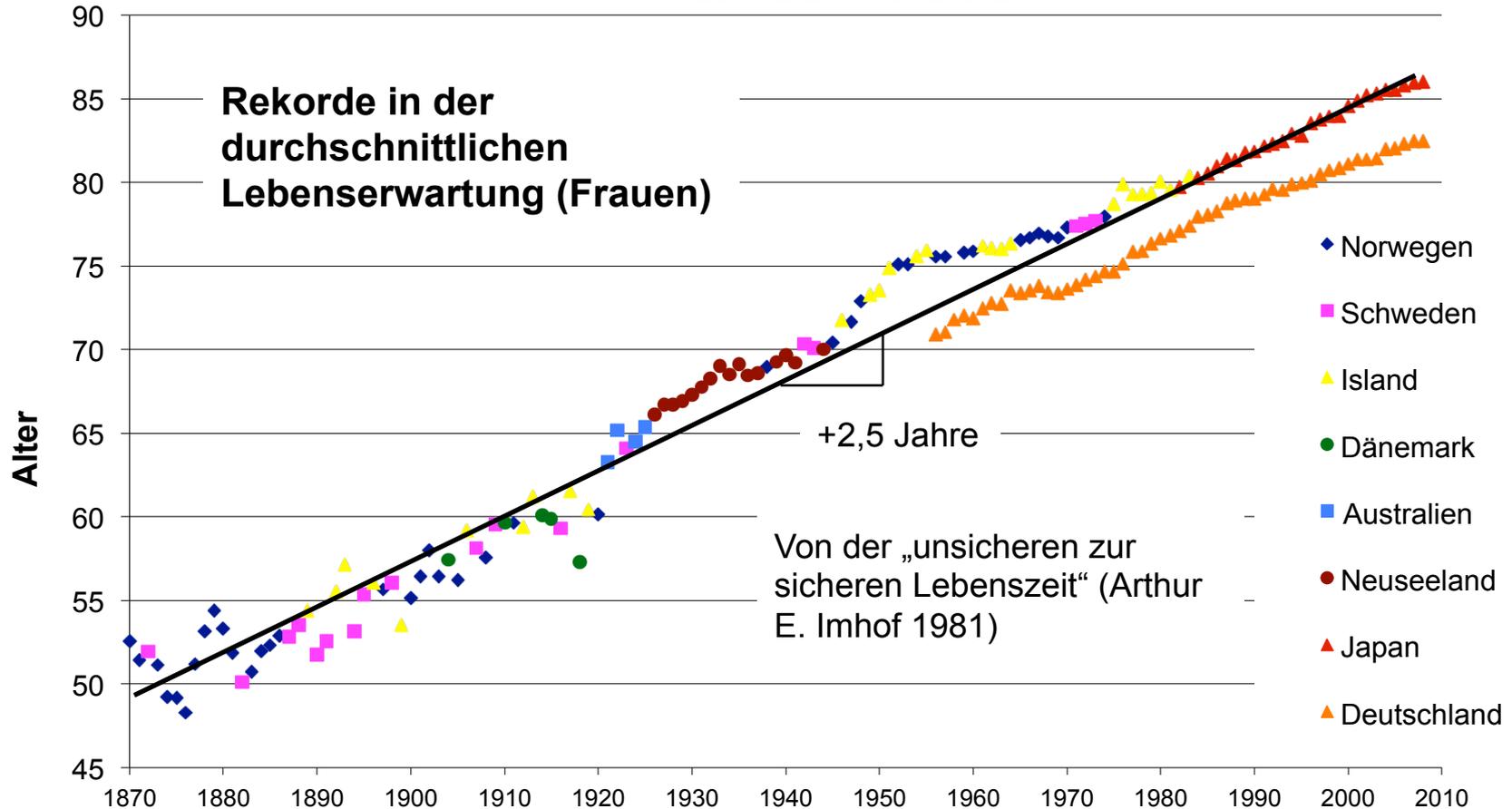
Jeanne Calment * 21. Feb. 1875 † 4. Aug. 1997



Broken Limits to Life Expectancy

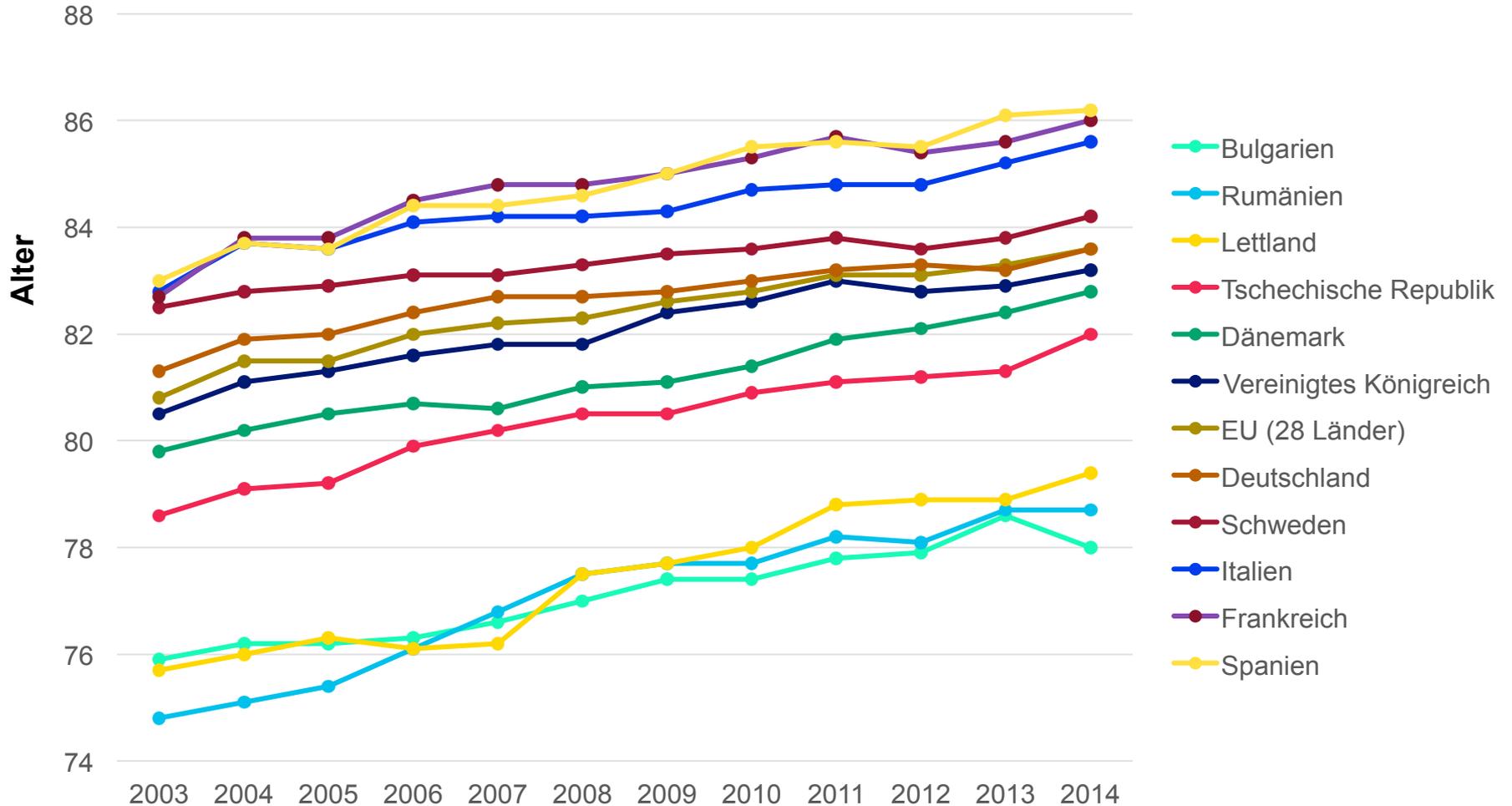
Jim Oeppen and James W. Vaupel*

output and in population size, including an explosion in the number of the elderly (5, 6). Although students of mortality eventually recognized the reality of improvements in survival, they blindly clung to the ancient notion that under favorable conditions the typical human has a characteristic life-span. As the expectation of life rose higher and higher, experts were unable to imagine its rising much further.



Daten aus Shkolnikov et al. 2011 sowie der Human Mortality Database,
www.mortality.org

Die Entwicklung der Lebenserwartung in ausgewählten Ländern der EU (Frauen), 2003-2014



Quelle: Eurostat, eigene Darstellung

100 Jahre und älter – in Zukunft keine Seltenheit mehr!

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Canada	102	102	103	103	103	104	104	104
Denmark	99	99	100	100	101	101	101	101
France	102	102	103	103	103	104	104	104
Germany	99	100	100	100	101	101	101	102
Italy	102	102	102	103	103	103	104	104
Japan	104	105	105	105	106	106	106	107
UK	100	101	101	101	102	102	103	103
USA	101	102	102	103	103	103	104	104

Data are ages in years. Baseline data were obtained from the Human Mortality Database and refer to the total population of the respective countries.

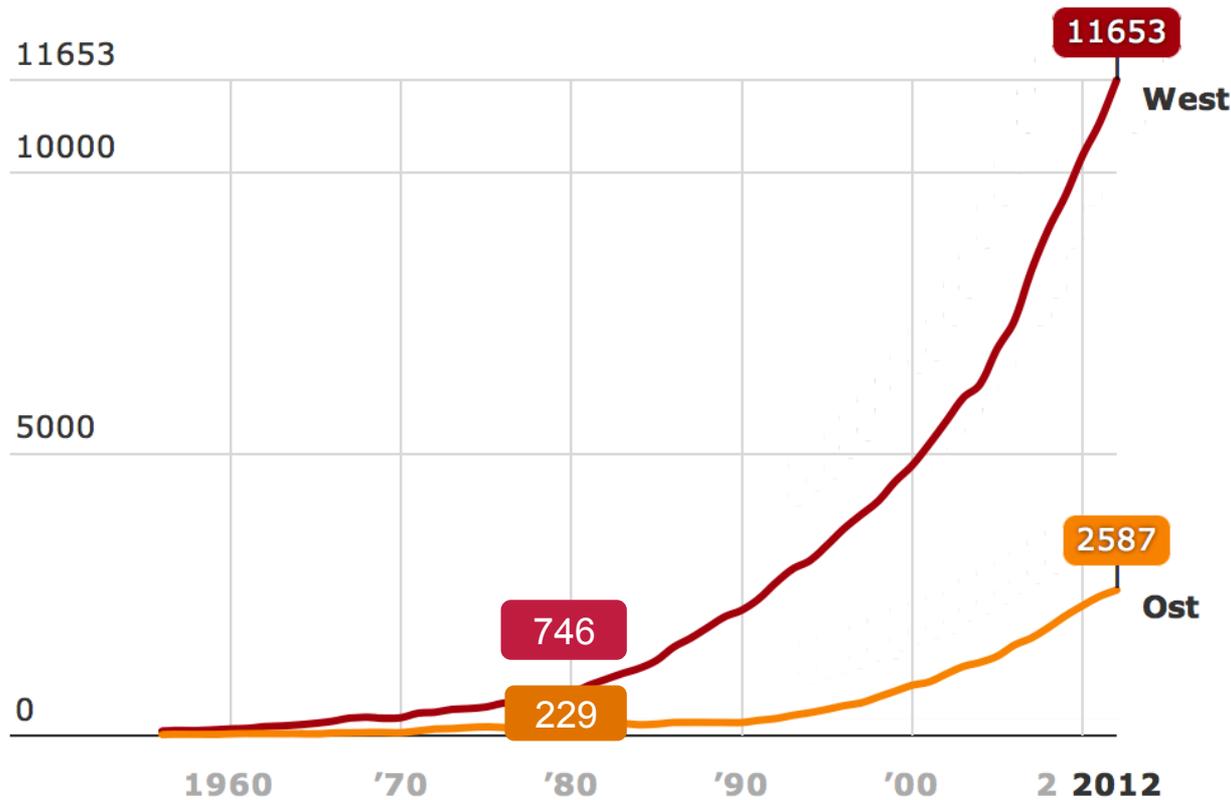
Table 1: Oldest age at which at least 50% of a birth cohort is still alive in eight countries

Christensen, Doblhammer, Rau, Vaupel (2009): Aging populations: the challenges ahead, *The Lancet*, Vol 374, Oct 3, 2009

Die Anzahl der über 100-Jährigen nimmt immer stärker zu!

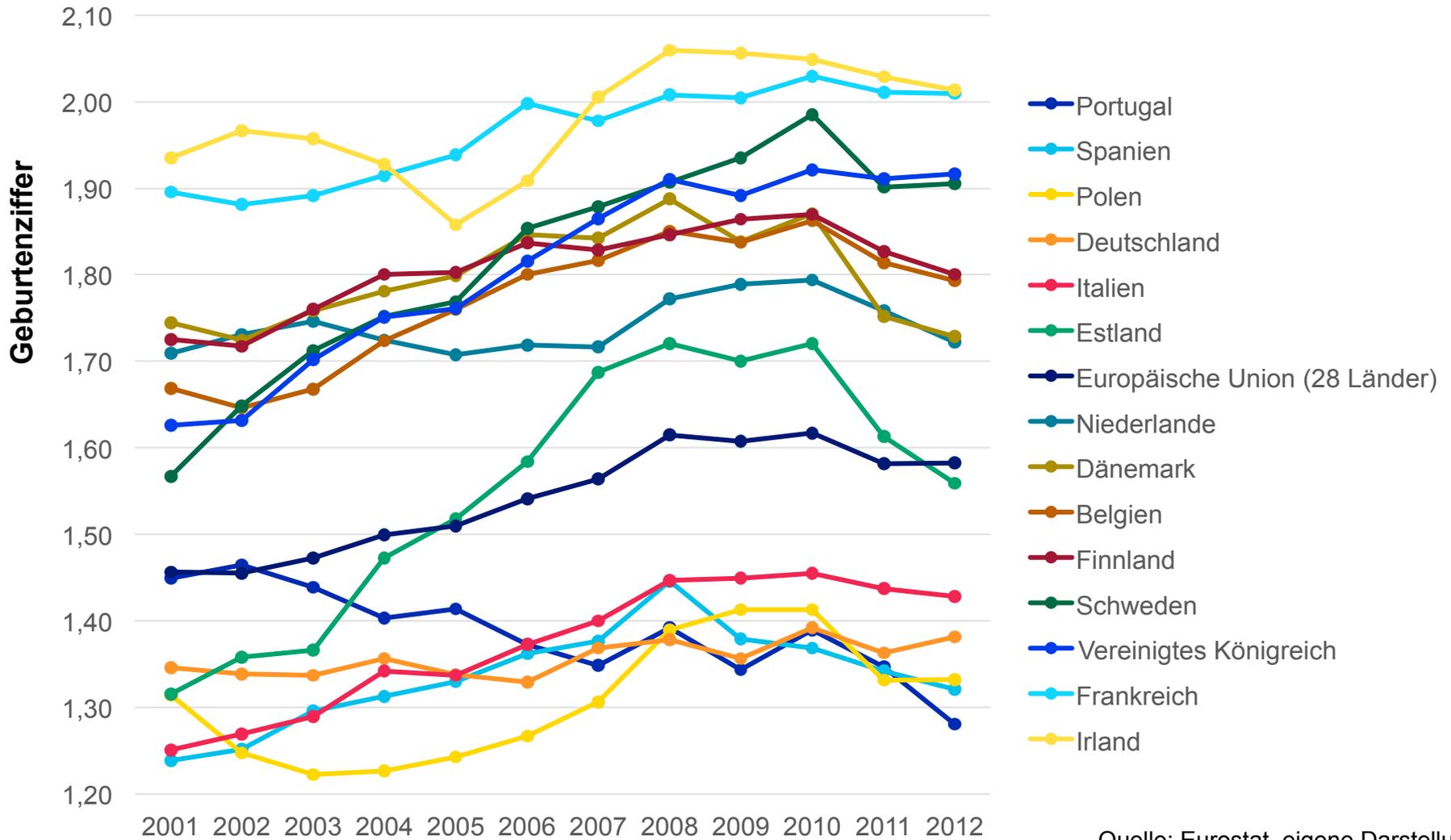
DIE CENTENARIANS

So viele Einwohner Deutschlands waren 100 Jahre und älter



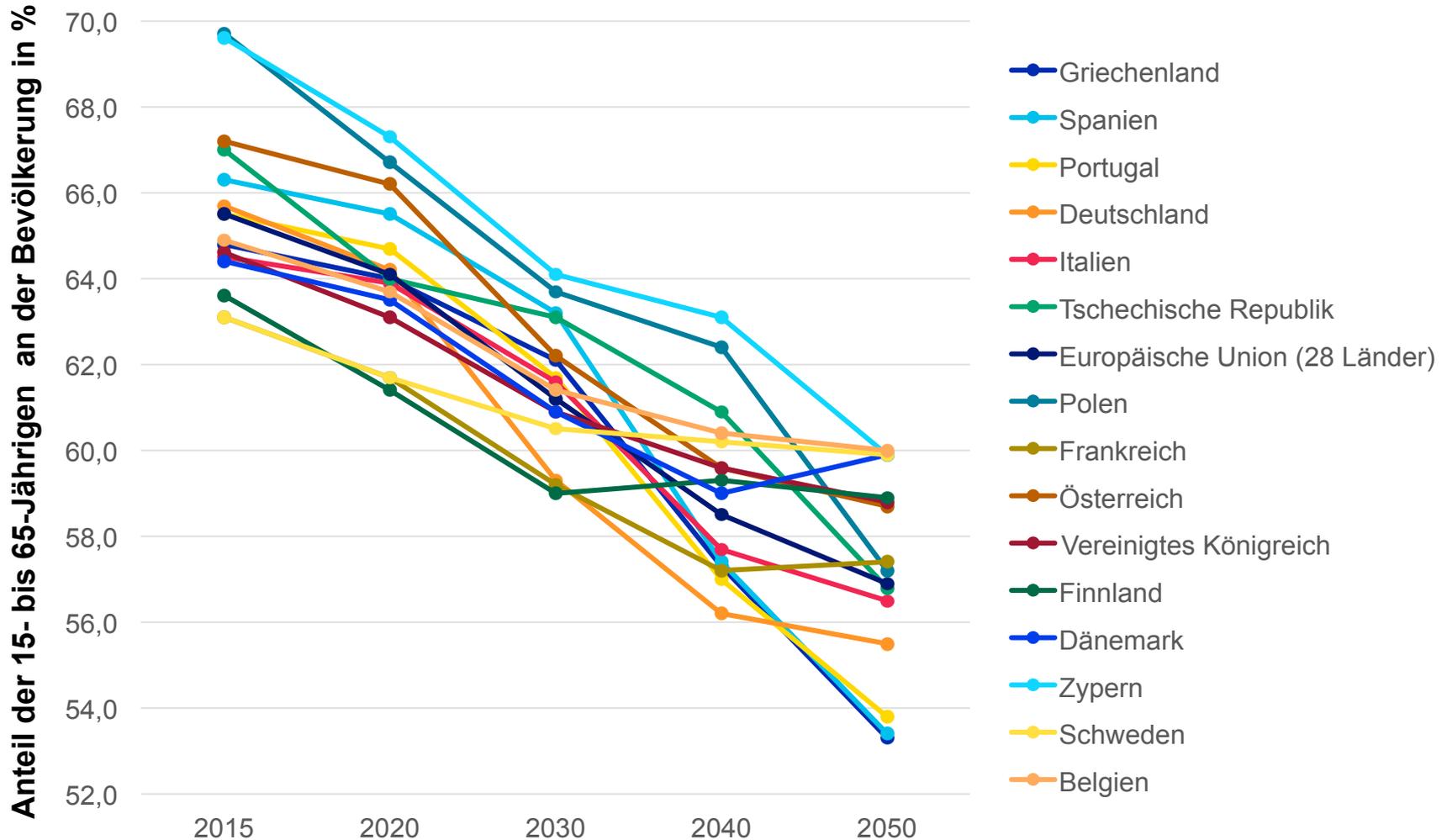
Quelle: Human Mortality Database, www.mortality.org

Die Entwicklung der Geburtenziffer in ausgewählten Ländern der EU, 2001-2012



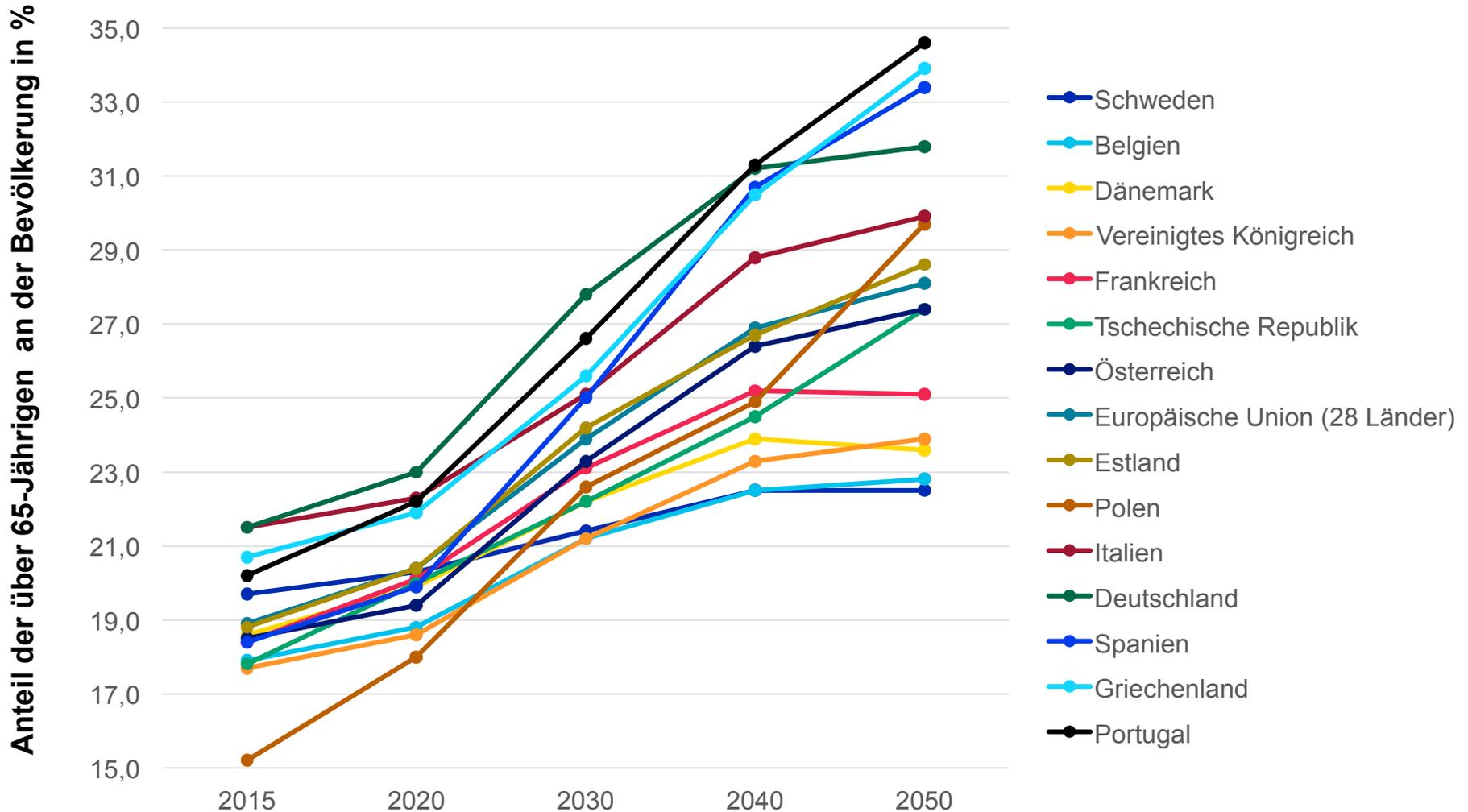
Quelle: Eurostat, eigene Darstellung

Projektion des Anteils der 15- bis 65-Jährigen an der jeweiligen Gesamtbevölkerung



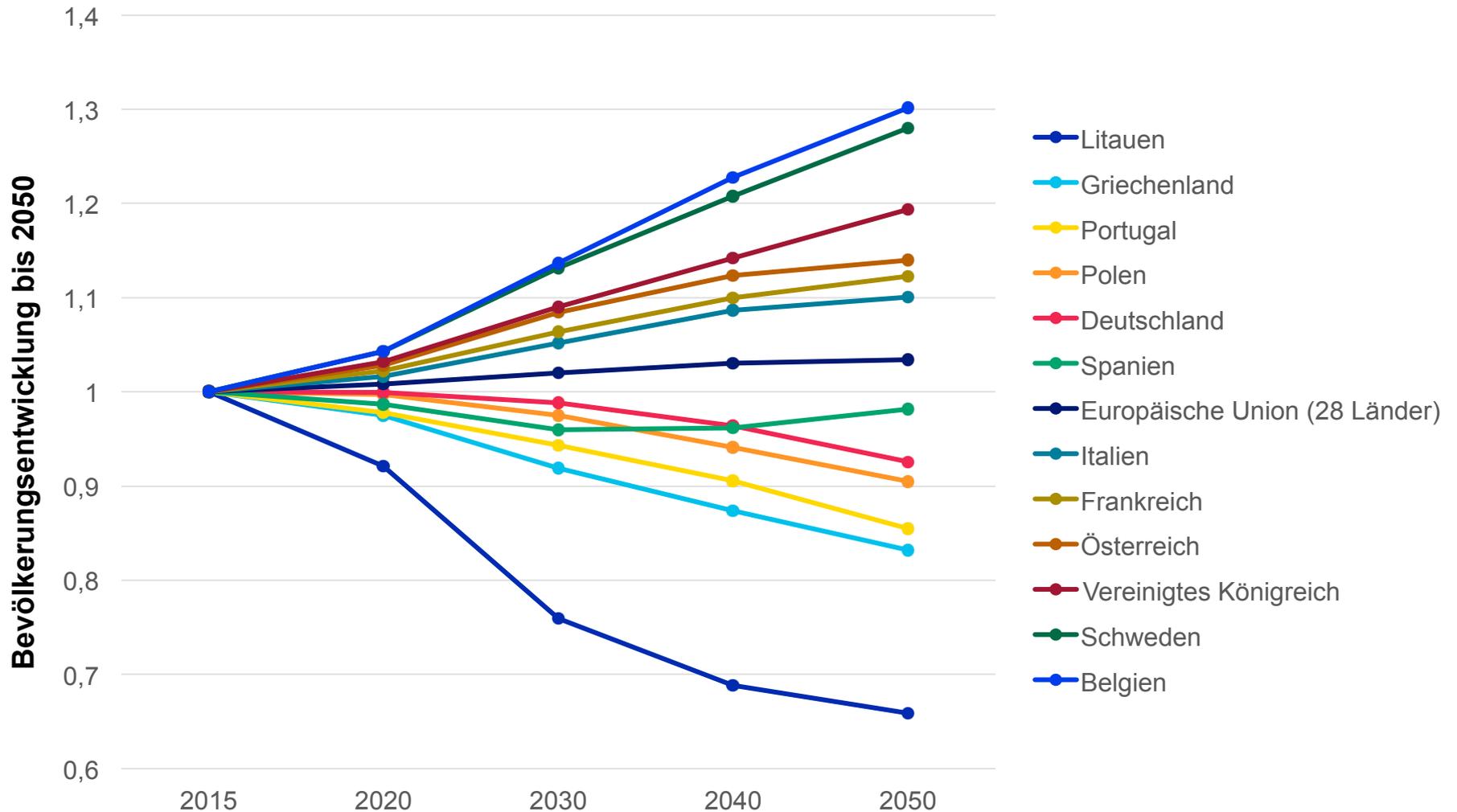
Quelle: Eurostat, eigene Darstellung

Projektion des Anteils der über 65-Jährigen an der jeweiligen Gesamtbevölkerung, 2015-2050



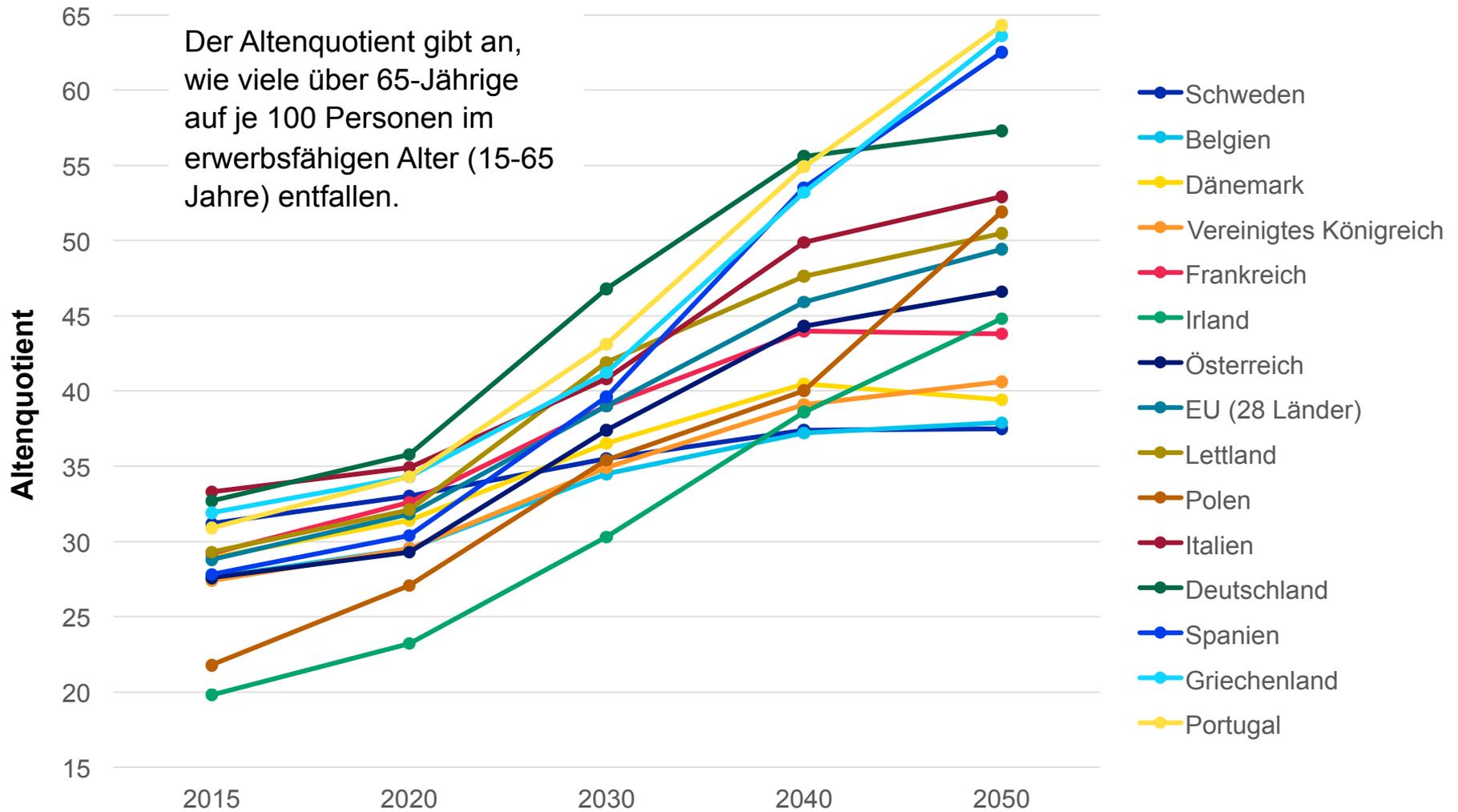
Quelle: Eurostat, eigene Darstellung

Bevölkerungsentwicklung bis 2050 (Basisjahr 2015=1)



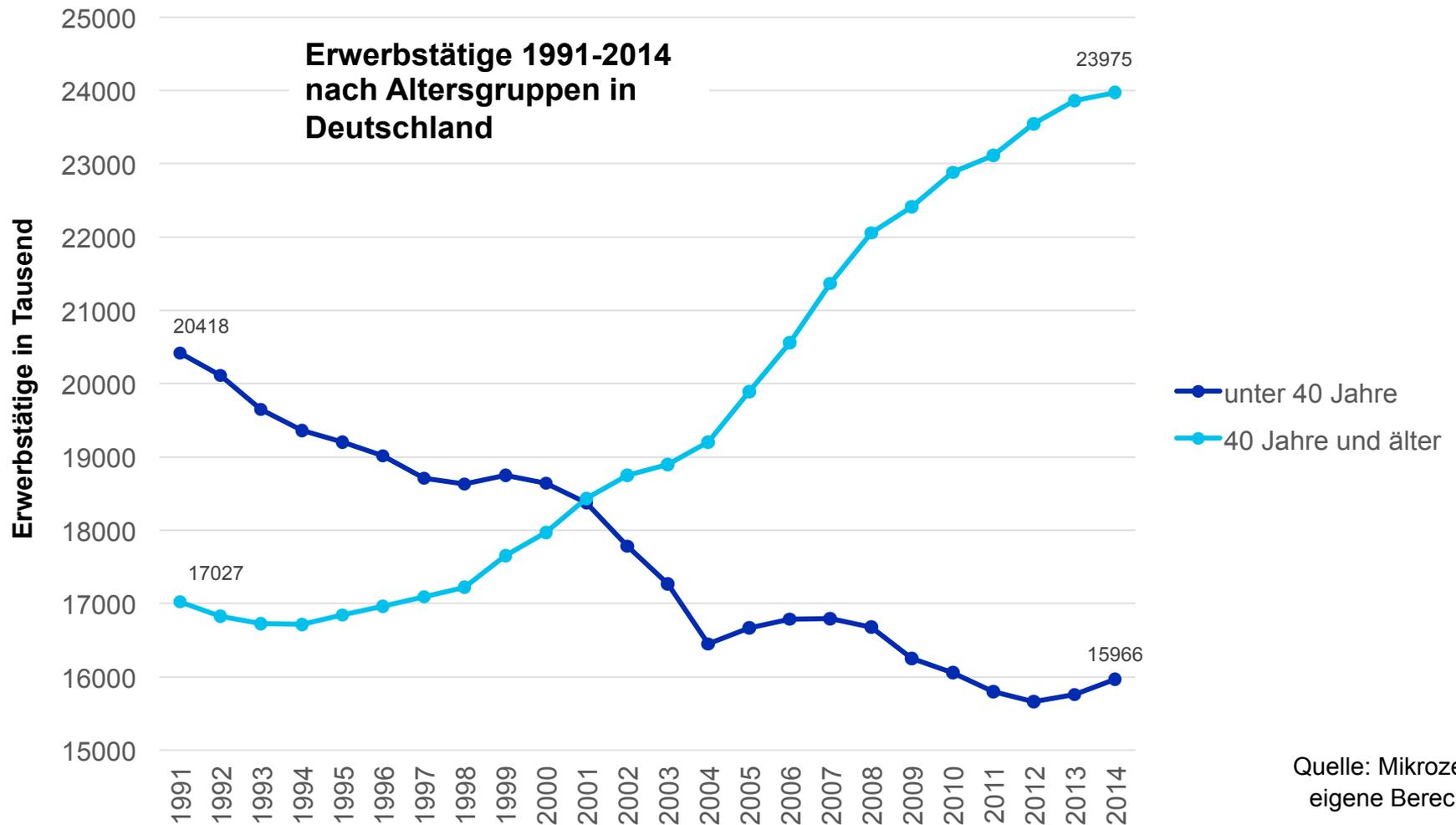
Quelle: Eurostat, eigene Darstellung

Die Prognose der Entwicklung des Altenquotienten in ausgewählten Ländern der EU, 2015-2080

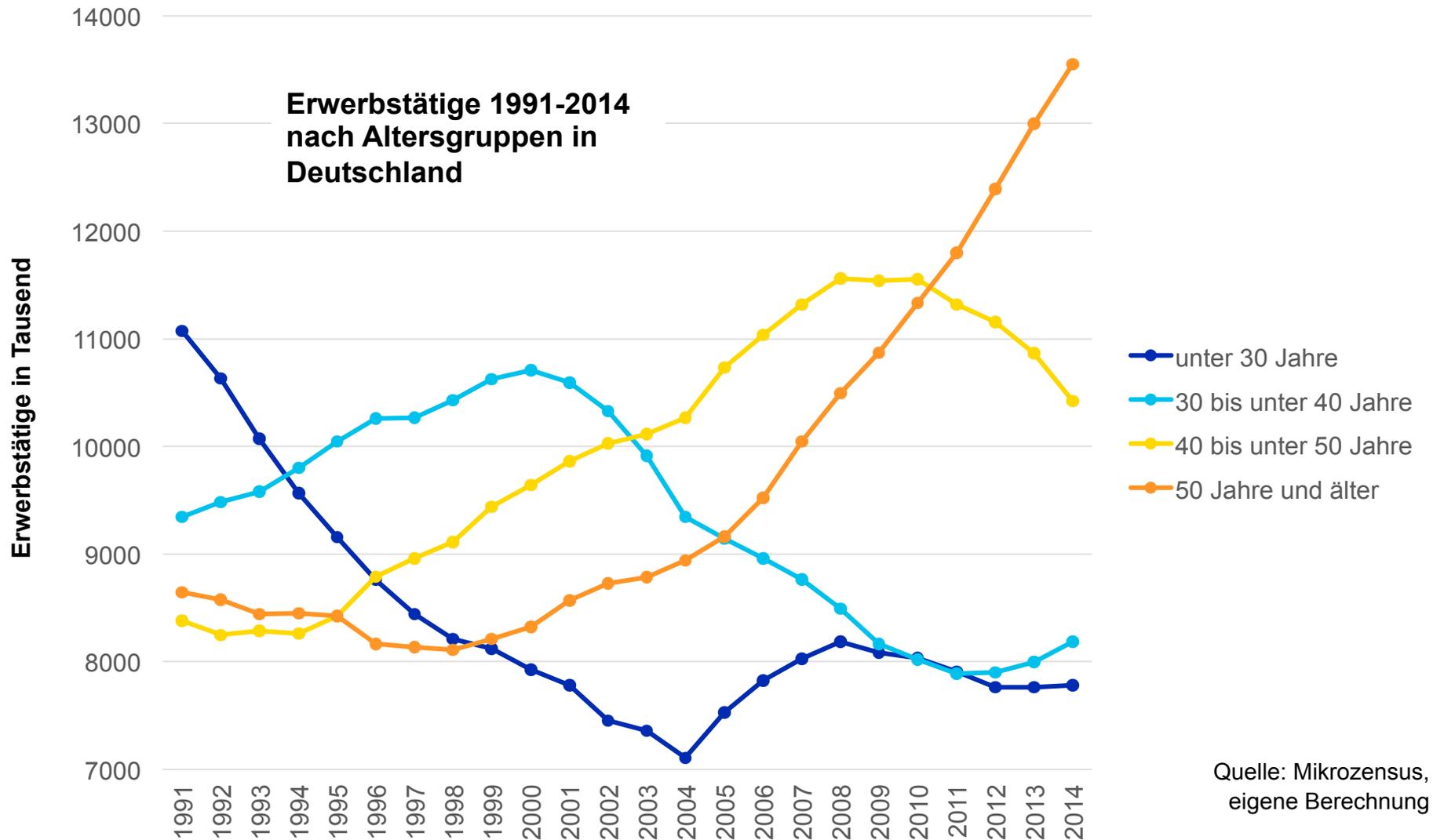


Quelle: Eurostat, eigene Darstellung

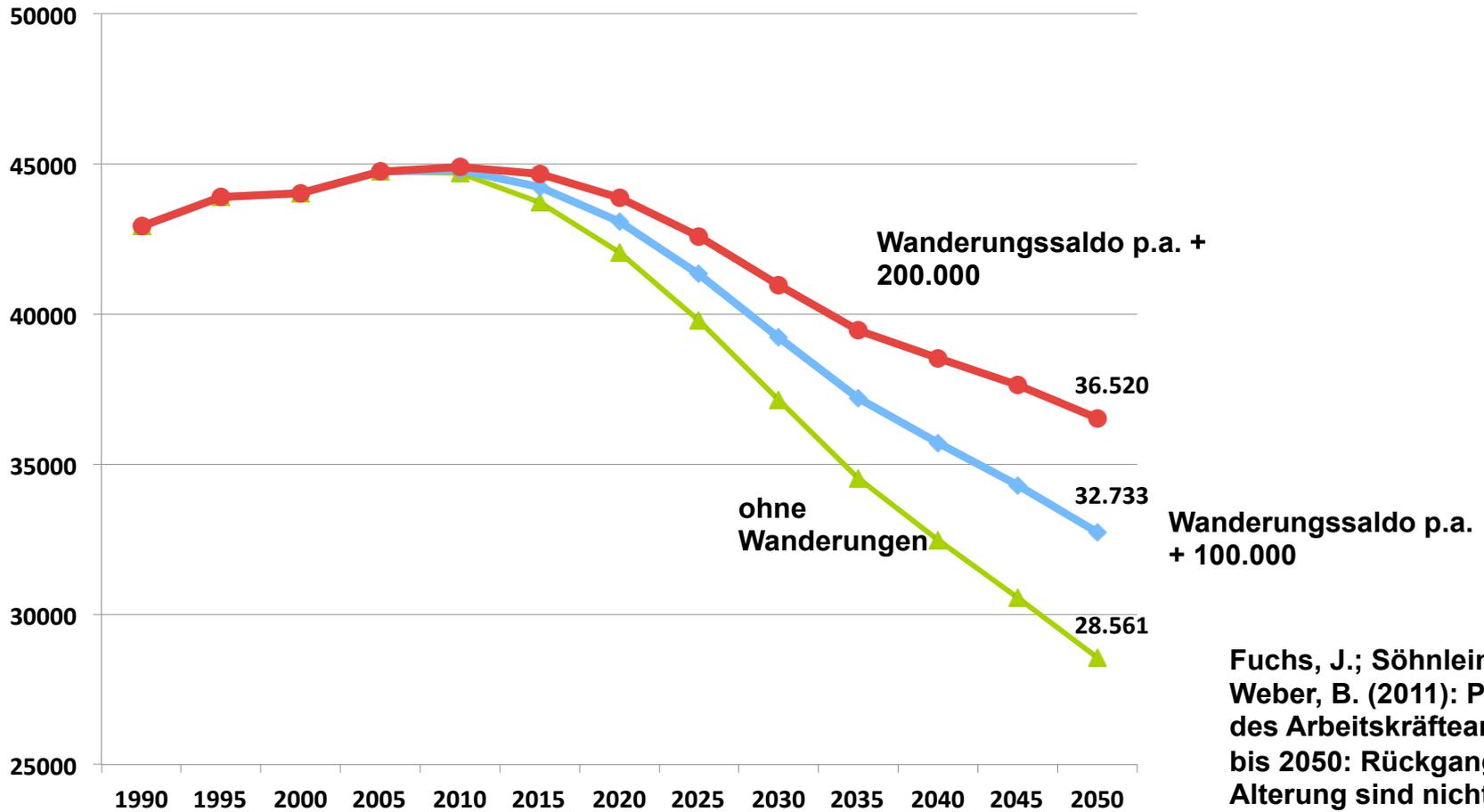
Die Alterung hat den Arbeitsmarkt bereits erreicht



Enorme Zunahme 50+ auf dem Arbeitsmarkt



Zu erwartende Schrumpfung des Arbeitskräfteangebots



*Annahme: steigende Erwerbsquoten bei Frauen und Älteren

Fuchs, J.; Söhnlein, D. & Weber, B. (2011): Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050: Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten. IAB-Kurzbericht 16/2011.

Demografisches Zwischenfazit

- Der generelle Trend einer zunehmenden Lebenserwartung lässt sich in allen EU-Ländern beobachten.
- In Kombination mit einer in vielen Ländern niedrigen Geburtenrate führt diese Entwicklung zu einem Anstieg des Anteils der älteren Menschen sowie zu einem Anstieg des Altersquotienten in den meisten Ländern der EU.
- Der Anteil der Menschen im erwerbsfähigen Alter nimmt in allen Ländern der EU ab.
- Der Anteil der Älteren an der Gruppe der Menschen im erwerbsfähigen Alter nimmt in vielen Ländern der EU in den kommenden Jahren stark zu.
- Bereits jetzt hat die Alterung den Arbeitsmarkt in vielen Ländern der EU bereits erreicht.

Konsequenzen für Organisationen des Sozialwesens



Veränderung von Zielgruppen und Handlungsfeldern

- Die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen wird möglicherweise nicht an Bedeutung verlieren, die Arbeit mit Älteren aber gewiss an Bedeutung gewinnen!
- Hier gilt es die entsprechenden Bedarfe zu erkennen und zu ermitteln, denn: Alter per se ist kein Handlungsauftrag für die Soziale Arbeit!
- Es geht vielmehr darum, die spezifischen sozialen Problem- und Bedarfslagen älterer Menschen zu identifizieren.



Altersbezogene Fragestellungen und Problemlagen mit Relevanz für das Sozialwesen/die Soziale Arbeit

- Teilhabe im Alter
- Einsamkeitstendenzen
- Alternde Migrantinnen und Migranten
- Alter und Behinderung
- Geschlechtsspezifik von Altersprozessen
- Armut im Alter
- Wohnen im Alter
- Gewalt gegen ältere Menschen
- Sucht im Alter
- Demenz
- Pflege
- Tod und Sterben
- ...



Studierende des Fachbereichs Sozialwesen der Fachhochschule Münster beim Testen des Alterssimulationsanzuges

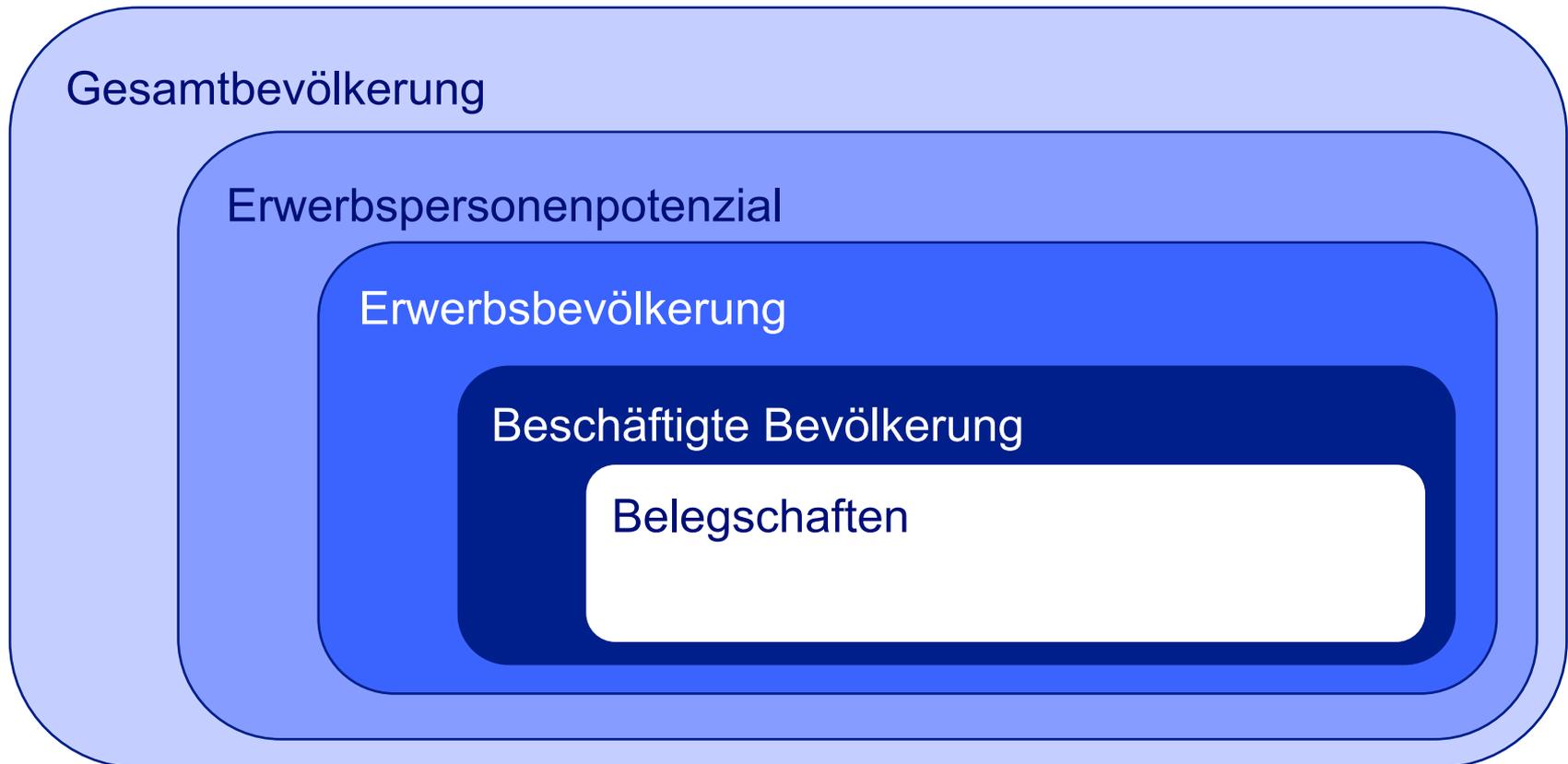
Konsequenzen für Organisationen des Sozialwesens

Veränderung von
Zielgruppen und
Handlungsfeldern

Organisationen
des
Sozialwesens

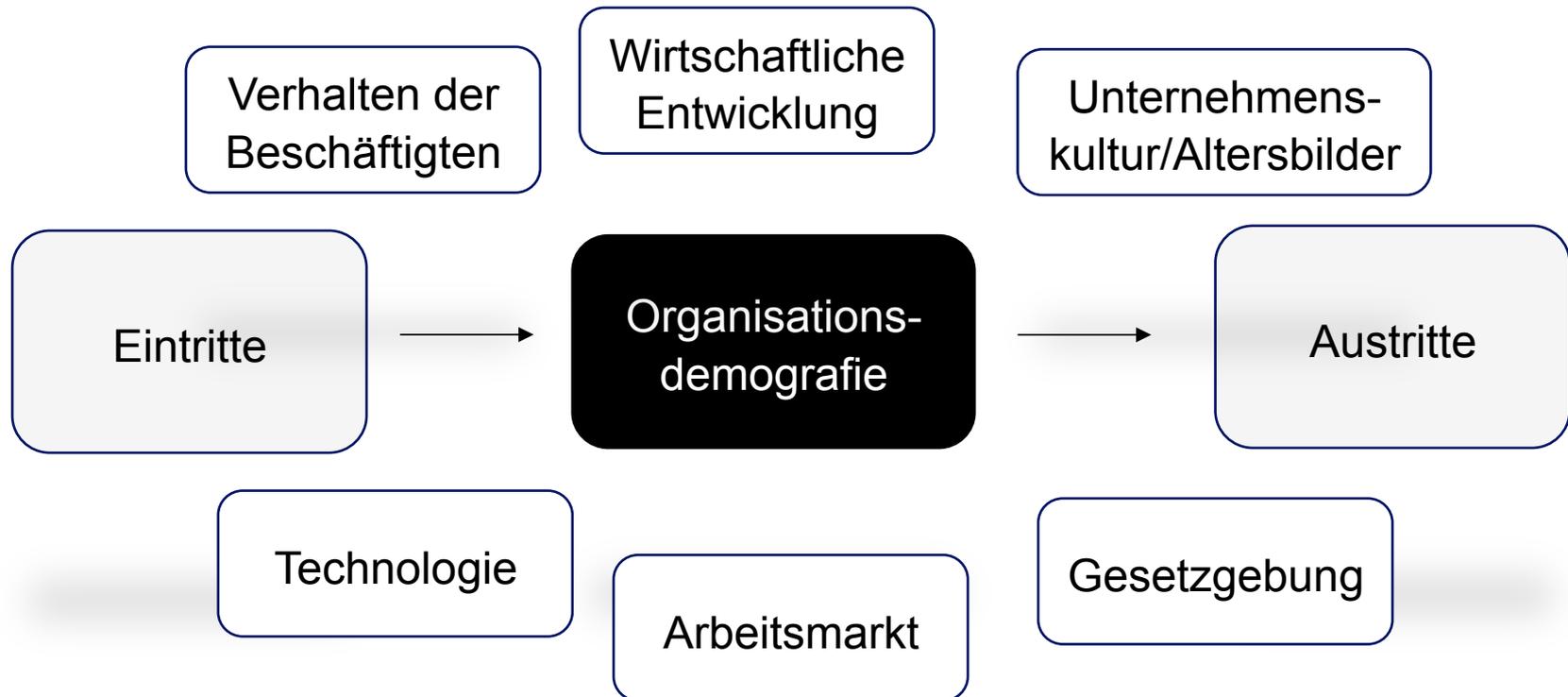
Veränderung der
Belegschafts-
strukturen

Ebenen des demografischen Wandels mit Blick auf das Beschäftigungssystem



In Anlehnung an Kappler et al. 2012, S. 19

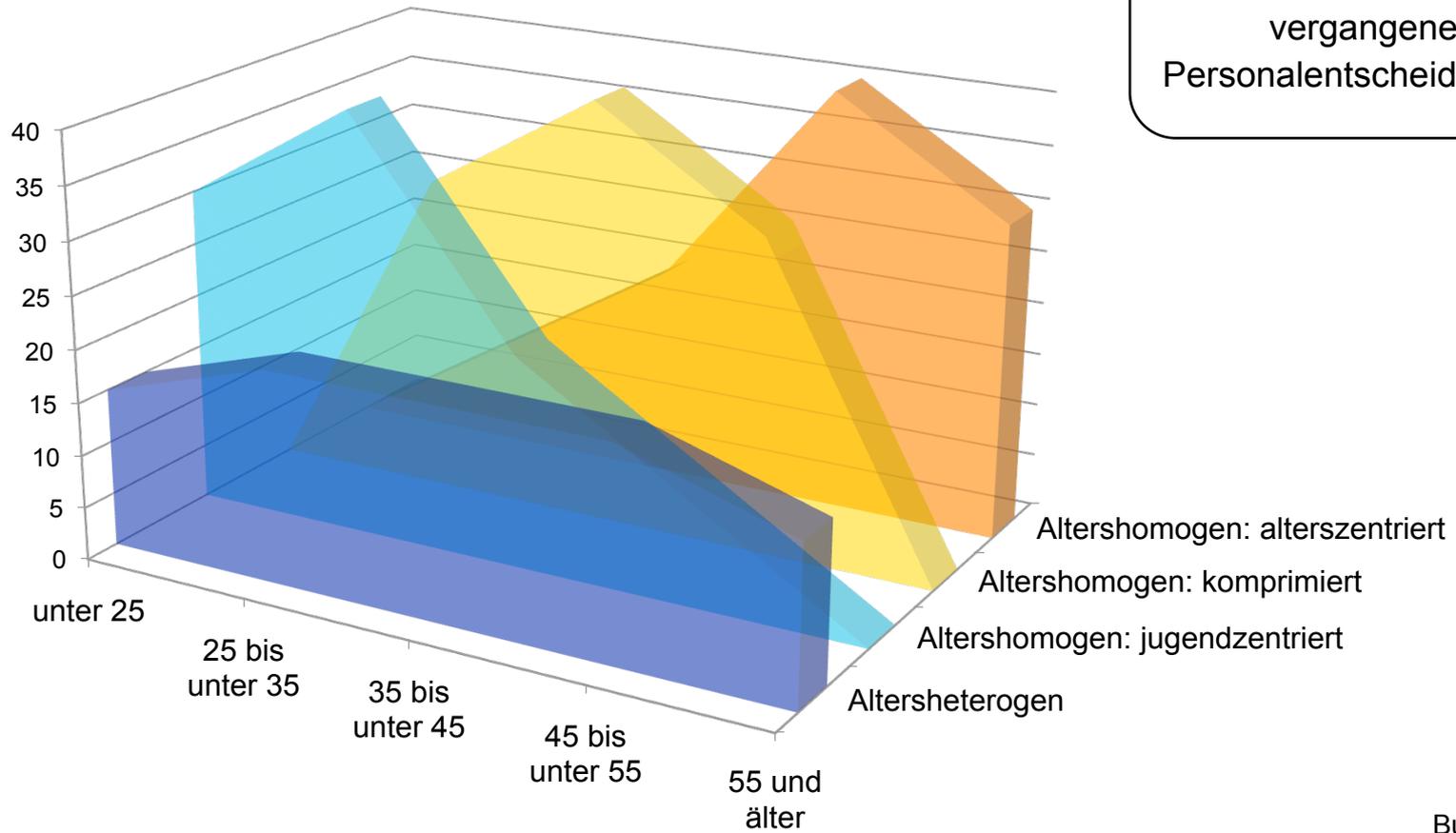
Einflussfaktoren auf die Organisationsdemografie (Mittmann 1992)



Mittman definiert Organisationsdemografie „to encompass the age, tenure, race, and sex composition of an organization or an organizational subunit“ (Mittman 1992, S. 6).

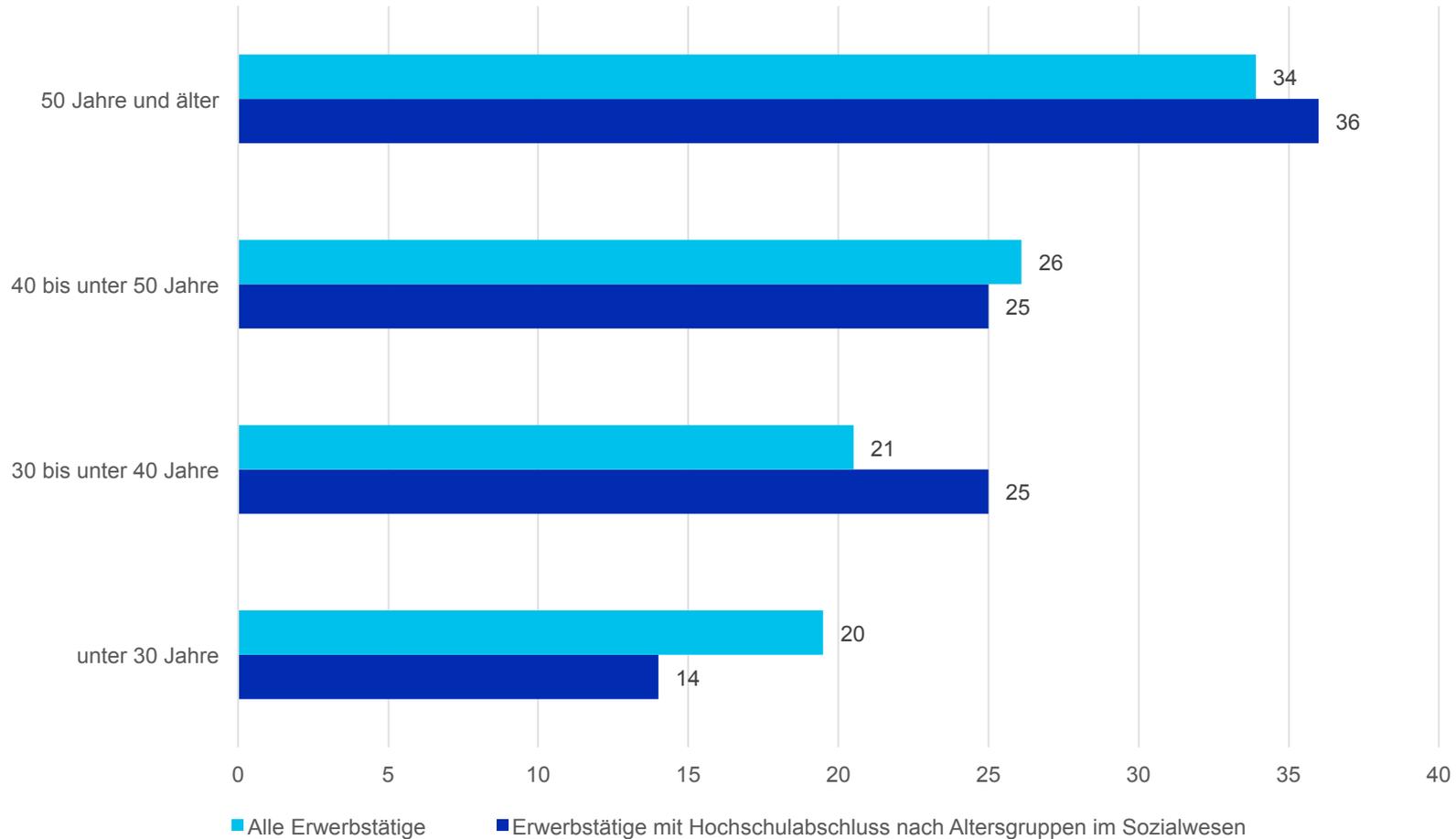
Idealtypische Altersstrukturen

Altersstrukturen sind
immer auch das Produkt
vergänger
Personalentscheidungen



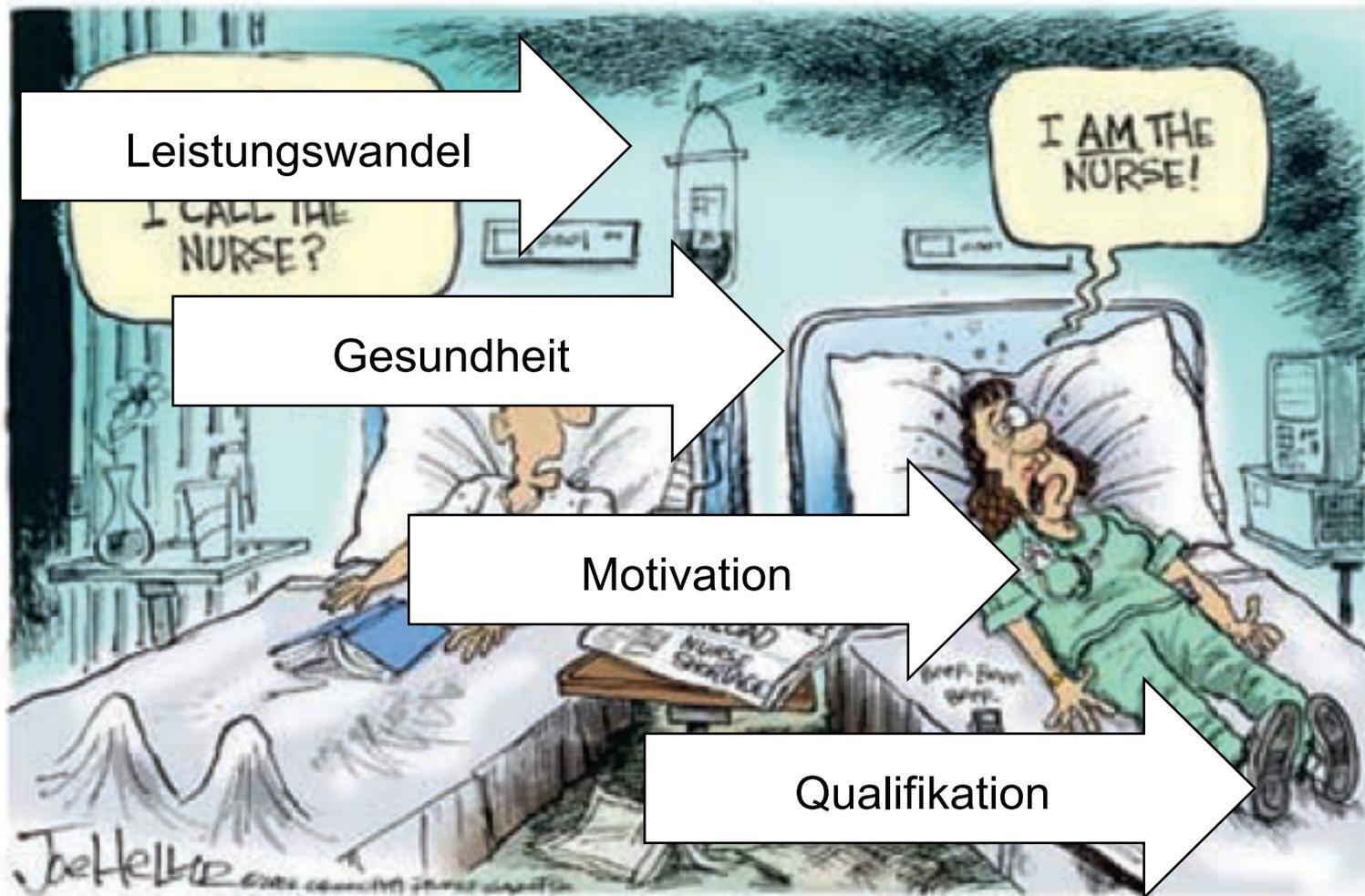
Buck et al. 2002

Beispiel Sozialwesen



Quelle: Mikrozensus,
eigene Berechnung

Risiken und Potenziale alternder Belegschaften



Alterstypischer Leistungswandel

Die gerontologische Forschung konnte die Defizit-Hypothese, wonach die Leistungsfähigkeit in allen Bereichen mit zunehmendem Alter gleichsam naturgesetzlich abnimmt, widerlegen. Vielmehr muss von einem alterstypischen Leistungswandel ausgegangen werden, bei dem bestimmte Leistungskomponenten abnehmen, konstant bleiben oder gar zunehmen (vgl. bereits Lehr 1972).

Abnahme

- Belastbarkeit und Flexibilität des Stützapparates
- Muskelkraft
- Sinnesorgane
- Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung
- Kurzzeitgedächtnis
- Reaktionsflexibilität
- Fluide Intelligenz (Mechanik)

Konstanz

- Leistungs- und Zielorientierung
- Systemdenken
- Kreativität
- Entscheidungsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Konzentrationsfähigkeit
- Lernfähigkeit

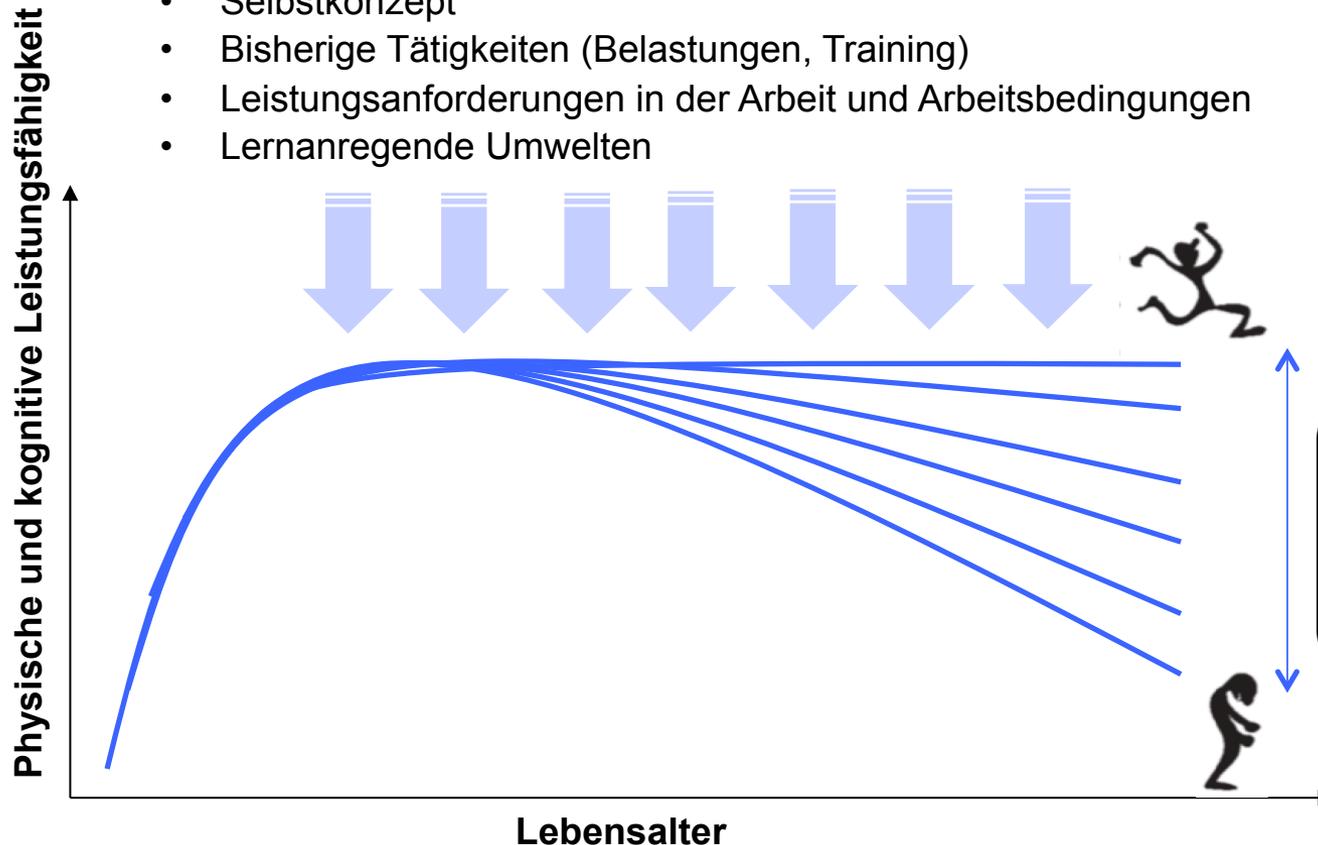
Zunahme

- Lebens- und Berufserfahrung
- Expertenwissen
- Urteilsfähigkeit
- Pflichtbewusstsein
- Qualitätsbewusstsein
- Zuverlässigkeit
- Sprachkompetenzen
- Soziale Kompetenzen
- Kristalline Intelligenz (Pragmatik)

Alterstypischer Leistungswandel

Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit:

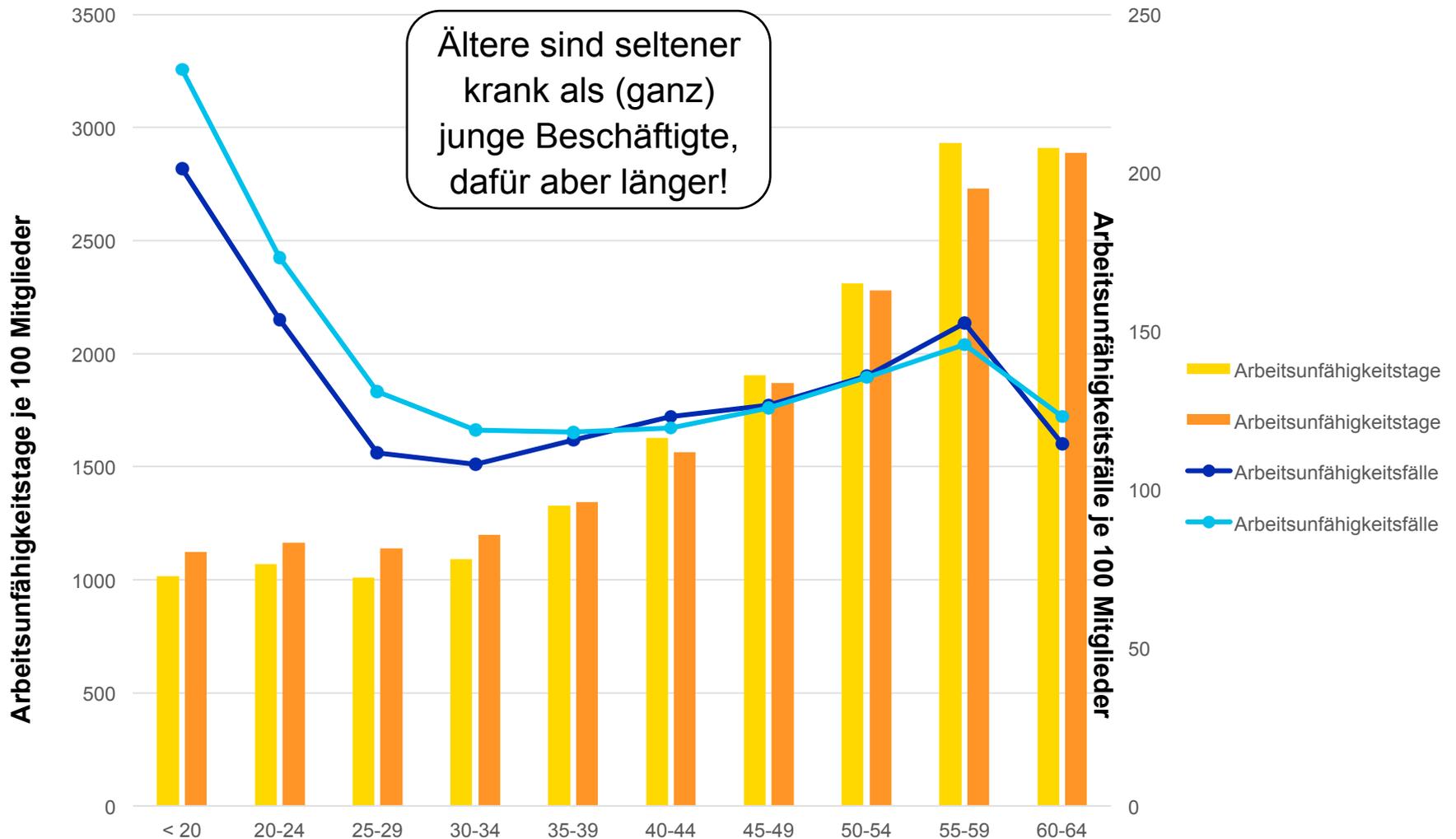
- Lebensstil und Lebensführung (Gesundheitsverhalten)
- Sozialisation, Ausbildung
- Selbstkonzept
- Bisherige Tätigkeiten (Belastungen, Training)
- Leistungsanforderungen in der Arbeit und Arbeitsbedingungen
- Lernanregende Umwelten



Zu beachten:

- Hohes Maß an Plastizität (auch im Alter)
- große interindividuelle Unterschiede
- Kompensationsstrategien

Gesundheitsrisiken



Quelle: BKK Gesundheitsreport 2015

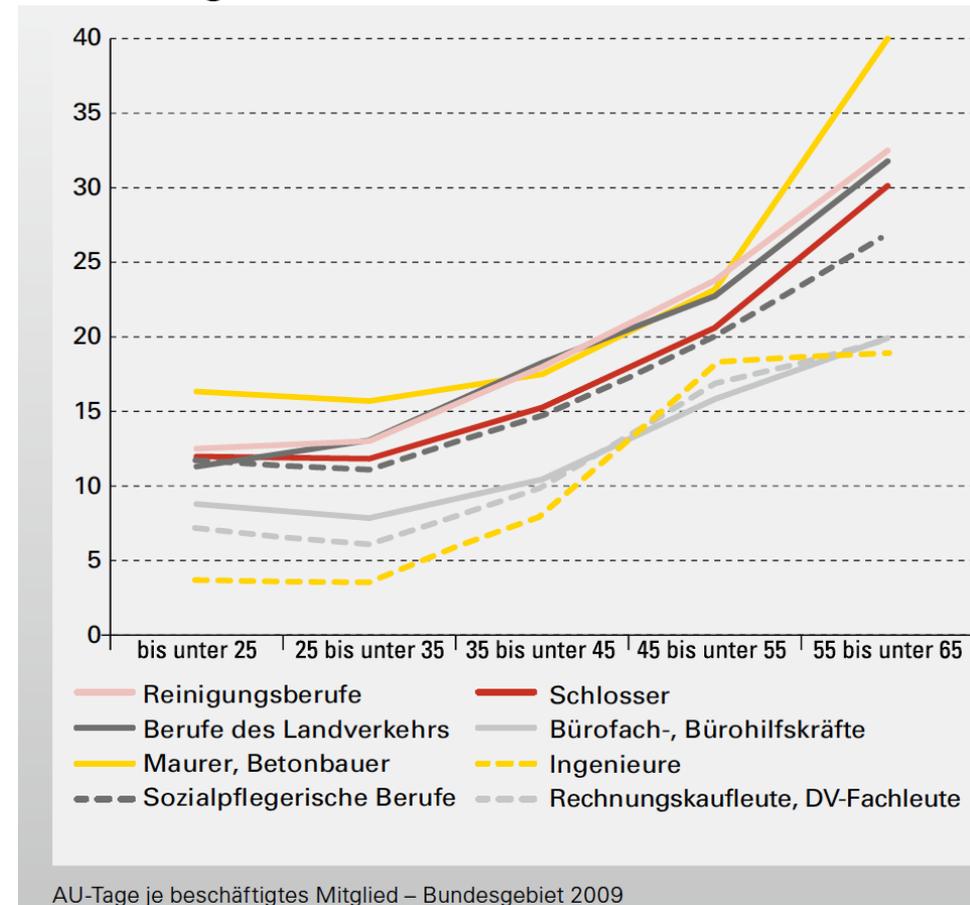
Gesundheitsrisiken

Das Krankheitsgeschehen älterer Arbeitnehmer wird in weiten Teilen durch die über den Erwerbsverlauf kumulierenden Belastungen geprägt und führt oftmals zu einem arbeitsbedingten Veraltern.

Belastungsfaktoren sind vor allem (vgl. Frerichs 2016):

- Zu hohe physisch-psychische Anforderungen (z.B. statische Muskelarbeit, hoher Krafteinsatz, schweres Heben und Tragen, hohe Konzentrationsanforderungen, ungünstige Arbeitszeitregelungen)
- Stark belastende physikalisch-chemische Arbeitsumgebung (z.B. Lärm, Staub, Hitze)
- Mangelhafte Arbeitsorganisation und gestiegene Leistungskontrolle (z.B. Mangel an Freiheitsgraden, Zeit- und Termindruck, Verantwortungsdruck, Rollenkonflikte in der Arbeit)

Arbeitsunfähigkeit nach ausgewählten Berufen

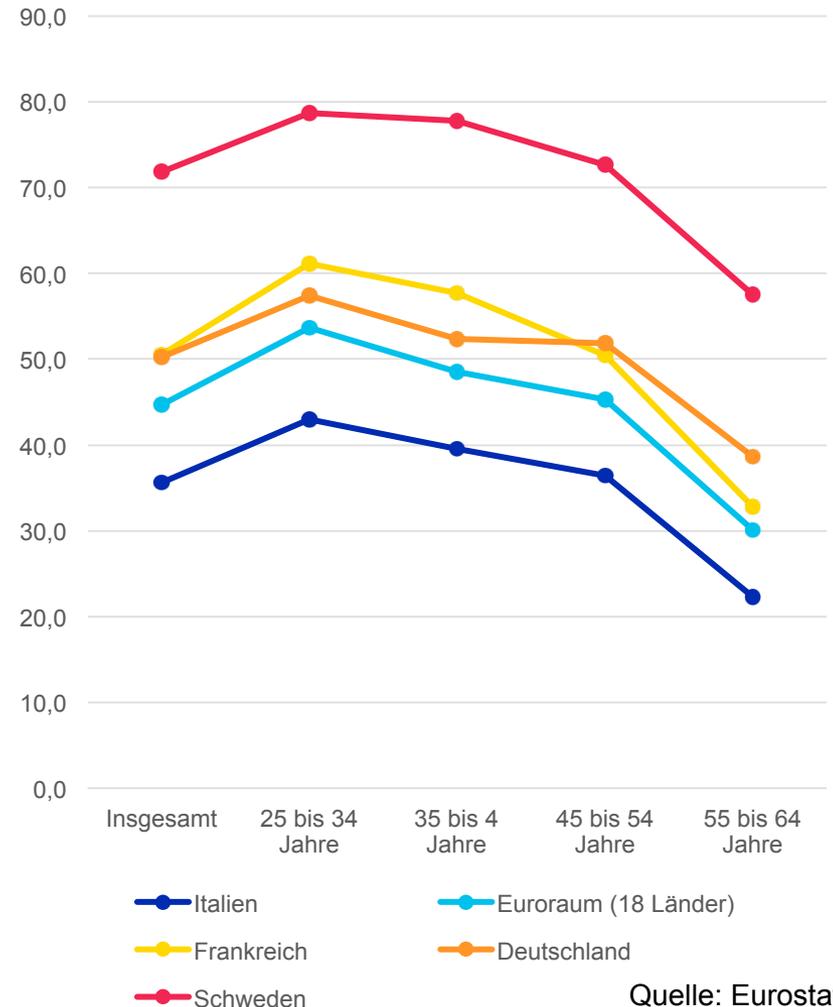


Quelle: BKK Gesundheitsreport 2010

Qualifikationsrisiken

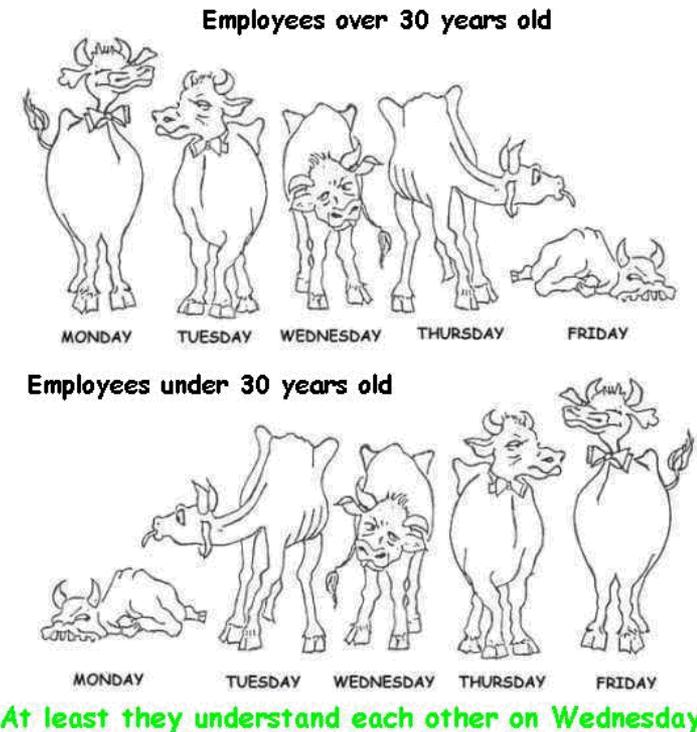
- Ältere Beschäftigte unterliegen gleich mehreren Qualifikationsrisiken.
- Entwertung des Erfahrungswissens und Dequalifizierungsprozesse
- Geringere Teilnahme an beruflicher Weiterbildung
- Abbau der Lernfähigkeit durch z.T. jahrzehntelange Lernentwöhnung (insbesondere bei gering qualifizierten Älteren)
- Betriebsspezifische Einengung der Qualifikation

Teilnahme an formaler/nicht formaler Weiterbildung 2011



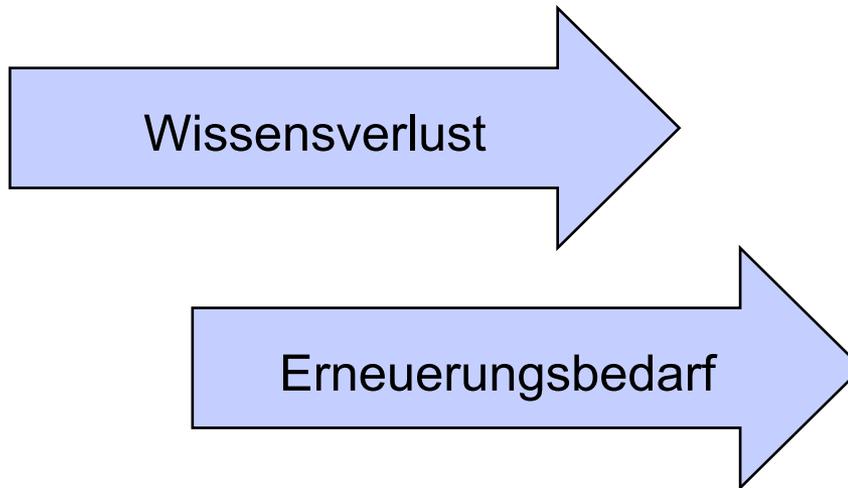
Motivationsrisiken (Frerichs 2016)

- Motivationsstrukturen verändern sich über den Lebensverlauf.
- Generell zeigen ältere Mitarbeiter eine höhere Arbeitszufriedenheit, ein größeres Engagement und eine stärkere organisationale Bindung im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten.
- Geringeres Interesse an inner- und außerbetrieblicher Mobilität, beruflichen Veränderungen, Aufstieg und finanziellen Gratifikationen.
- Statt dessen: höhere Sicherheitsorientierung (Arbeitsplatzsicherheit), Wunsch nach Anerkennung und Weitergabe des Erfahrungswissens, nach kooperativen Arbeitszusammenhängen, größeren Handlungsspielräumen in der Arbeit und Partizipation an Entscheidungsprozessen.
- Negativ auf die Motivation können sich auswirken: Reputationsverlust (z.B. durch Versetzung auf „Schonarbeitsplätze“), Konkurrenzsituationen mit Jüngeren, Entwertung des Erfahrungswissens.



Weitere Risiken

- Weitere Risiken ergeben sich für Organisationen vor allem dann, wenn große Kohorten von älteren Beschäftigten nahezu zeitgleich aus der Organisation ausscheiden.



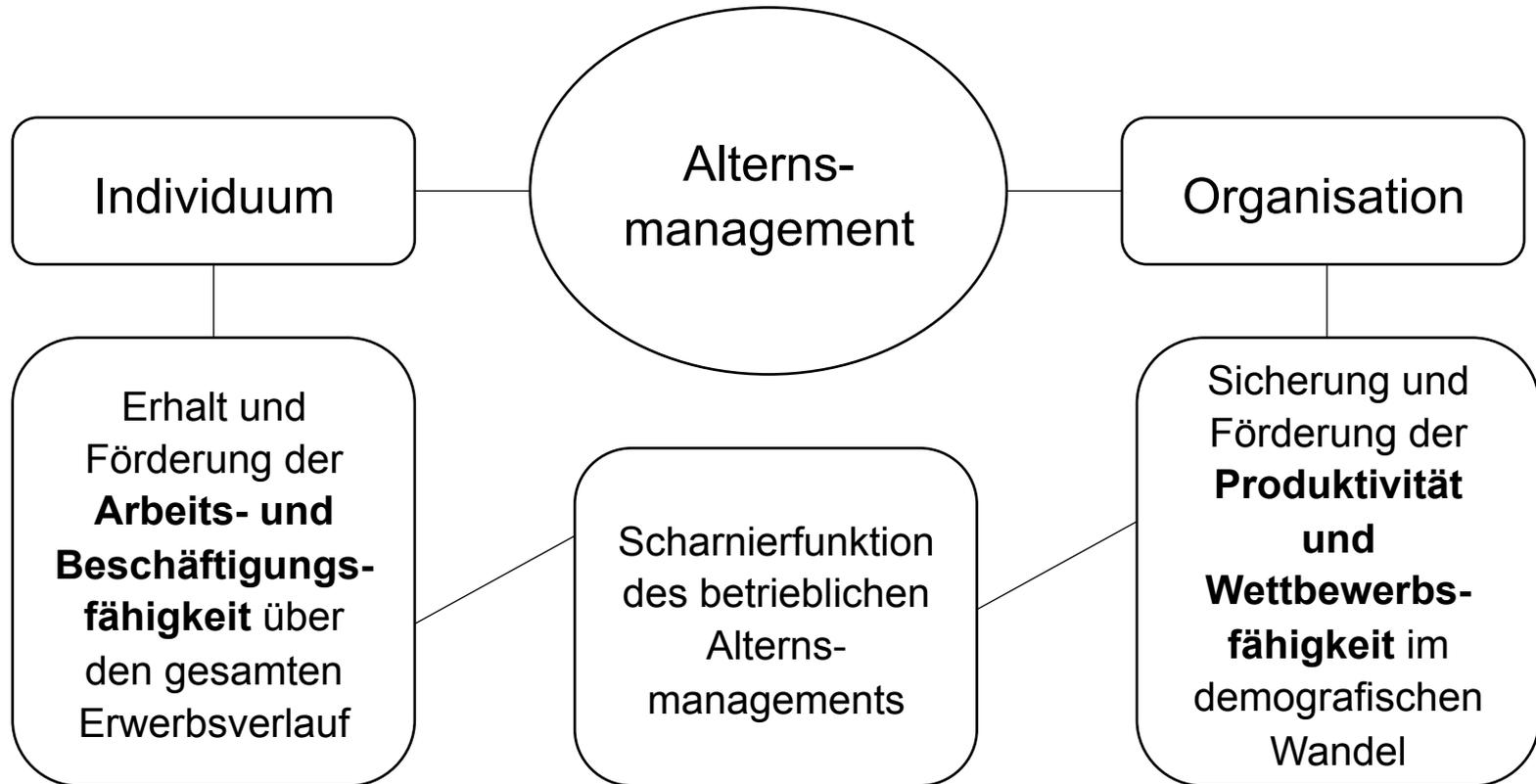
Altersmanagement als Option

- Vor dem Hintergrund der eben beschriebenen Risiken hat sich seit einigen Jahren der Begriff des Altersmanagement oder Age Management etabliert.
- Der Begriff zeigt an, dass das Altern der Belegschaft keine Rand- oder Nebenerscheinung ist, sondern in das Kalkül personalstrategischer Entscheidungen eingerechnet werden muss.
- Dabei muss es sich beim betrieblichen Altersmanagement nicht zwingend um eine umfassend angelegte Strategie handeln.

“Age management means managing the work ability of personnel and the success of the enterprise. It is the everyday management and organization of work from the viewpoint of the life course and resources of people whether the changes are caused by the ageing process or by other age related factors“ (Ilmarinen 2005, S. 233).

„The term ‘age management’ may refer specifically to the various dimensions by which human resources are managed within organisations with an explicit focus on ageing“ (Walker 2005, S. 685).

Alternsmanagement als Strategie

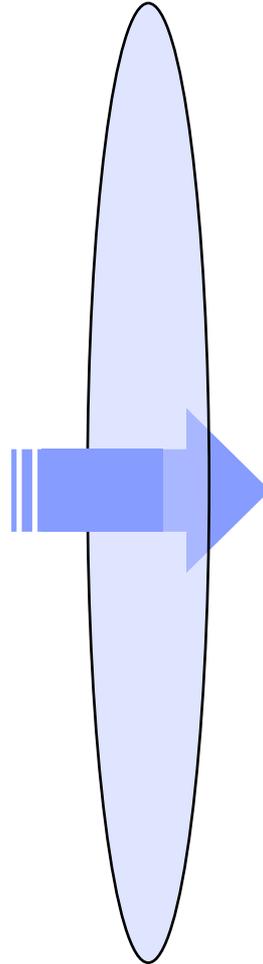


Dimensionen des betrieblichen Alternsmanagement

Analyseebene

Um Maßnahmen im Bereich des Alternsmanagement gezielt umsetzen zu können, bedarf es einer eingehenden Analyse der Ausgangssituation der jeweiligen Organisation.

- Altersstruktur
- Gesundheitsgeschehen
- Arbeitszufriedenheit
- Arbeitsplätze
- Anforderungen
- ...



Handlungsebene



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Mirko Sporket

Hüfferstraße 27
D-48149 Münster

fon +49 (0)251.83 65-704
fax +49 (0)251.83 65-702

sporket@fh-muenster.de
www.fh-muenster.de

