

Altersorientiertes Personalmanagement – was muss der Praktiker wissen?

21. Europäischer Verwaltungskongress
vom 25. bis 26. Februar 2016 in Bremen

Prof. Dr. G. Richenhagen

Gliederung

- 1 Der Demografische Wandel in Organisationen
- 2 Ältere Beschäftigte – Forschungsergebnisse praktisch berichtet
- 3 Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern
- 4 Altersorientierte Personalentwicklung
- 5 Altersorientiertes Führen von Mitarbeitern und Teams
- 6 Altersorientierte Organisationsentwicklung
- 7 Altersorientierte Gestaltung der Organisationskultur

Gliederung

- 1** Der Demografische Wandel in Organisationen
- 2 Ältere Beschäftigte – Forschungsergebnisse praktisch berichtet
- 3 Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern
- 4 Altersorientierte Personalentwicklung
- 5 Altersorientiertes Führen von Mitarbeitern und Teams
- 6 Altersorientierte Organisationsentwicklung
- 7 Altersorientierte Gestaltung der Organisationskultur

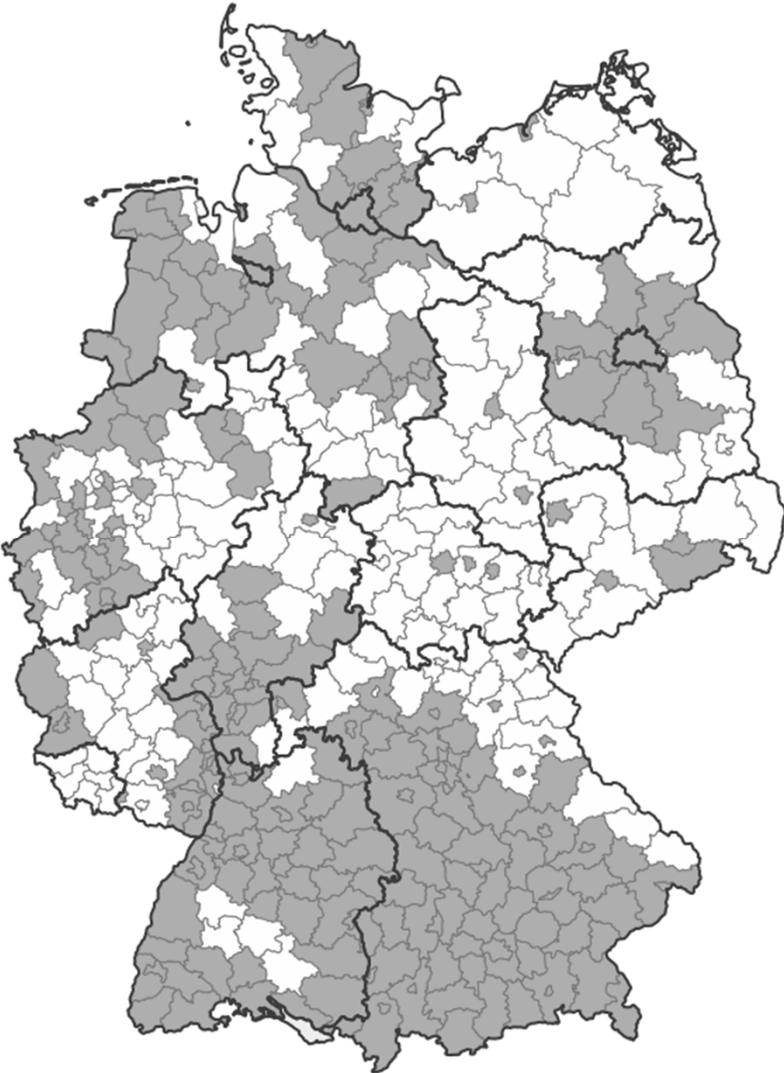
Begriffsklärung Demografischer Wandel

- Die Struktur der Bevölkerung verändert sich: Demografisch bedingte **Strukturveränderungen**.
- Die oftmals zu hörende Formel „Weniger, bunter, älter“ geht z.T. in die richtige Richtung, greift aber zu kurz.
- Demografisch bedingte Strukturveränderungen werden durch folgende **Faktoren** hervorgerufen:
 - Geburtenrückgang,
 - Verlängerung der Lebenszeit,
 - Veränderung der Bevölkerungszahl,
 - Zuwanderung,
 - Binnenwanderung.
- Besser: Hier mehr, dort weniger, oft bunter, immer älter.

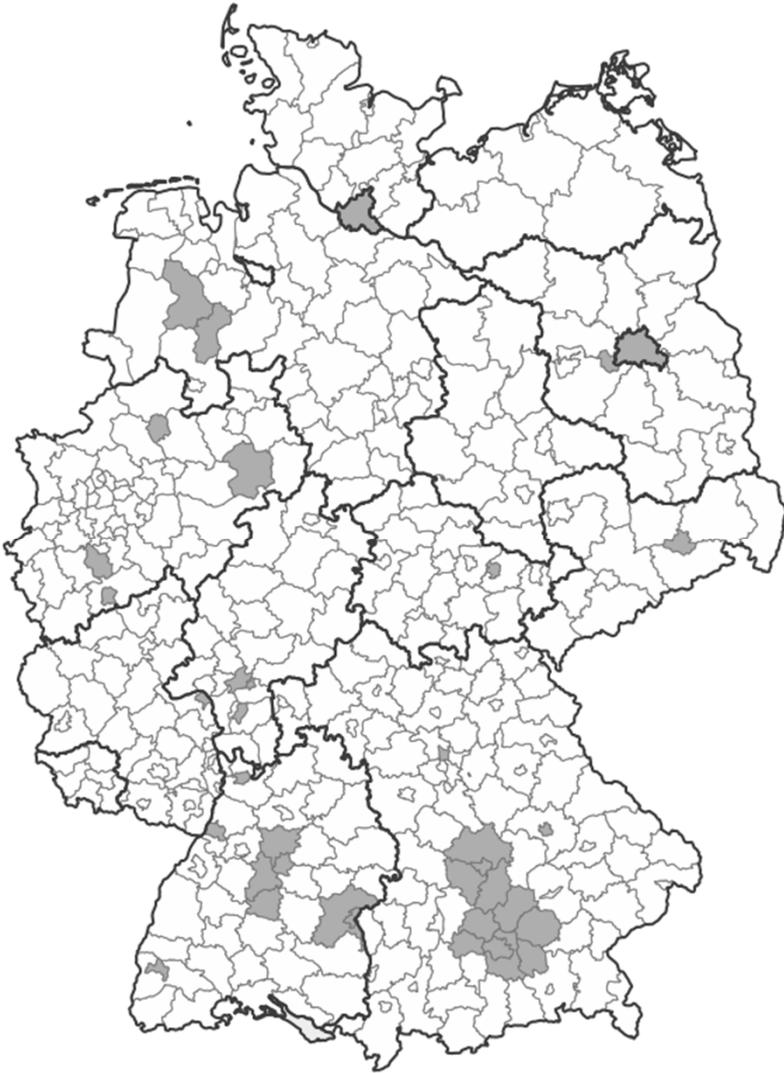
Quelle: Richenhagen (2015)

Regionale Demografie - Ist

239 von 402 Kreisen/kreisfreien Städten mit Bevölkerungswachstum (2013)

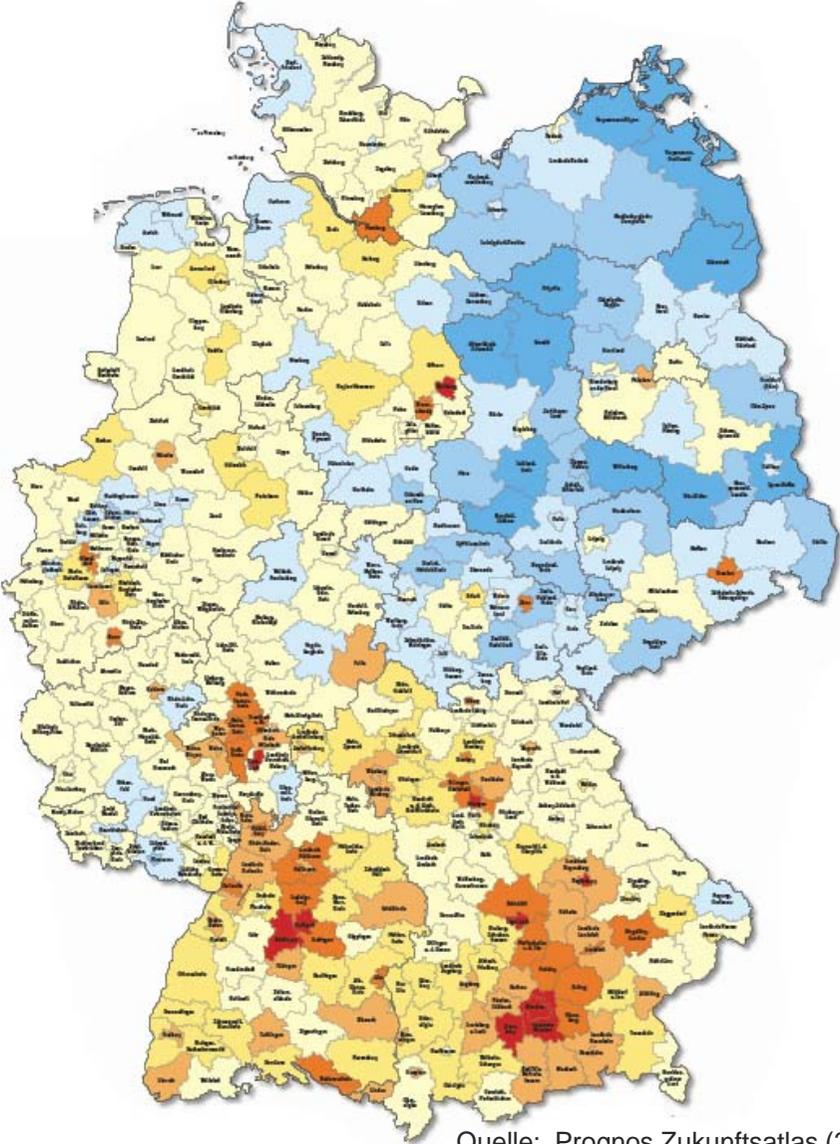


37 von 402 Kreisen/kreisfreien Städten mit Geburtenüberschuss in 2013



Quelle: Eigene Auswertung Regionalatlas Statistisches Bundesamt

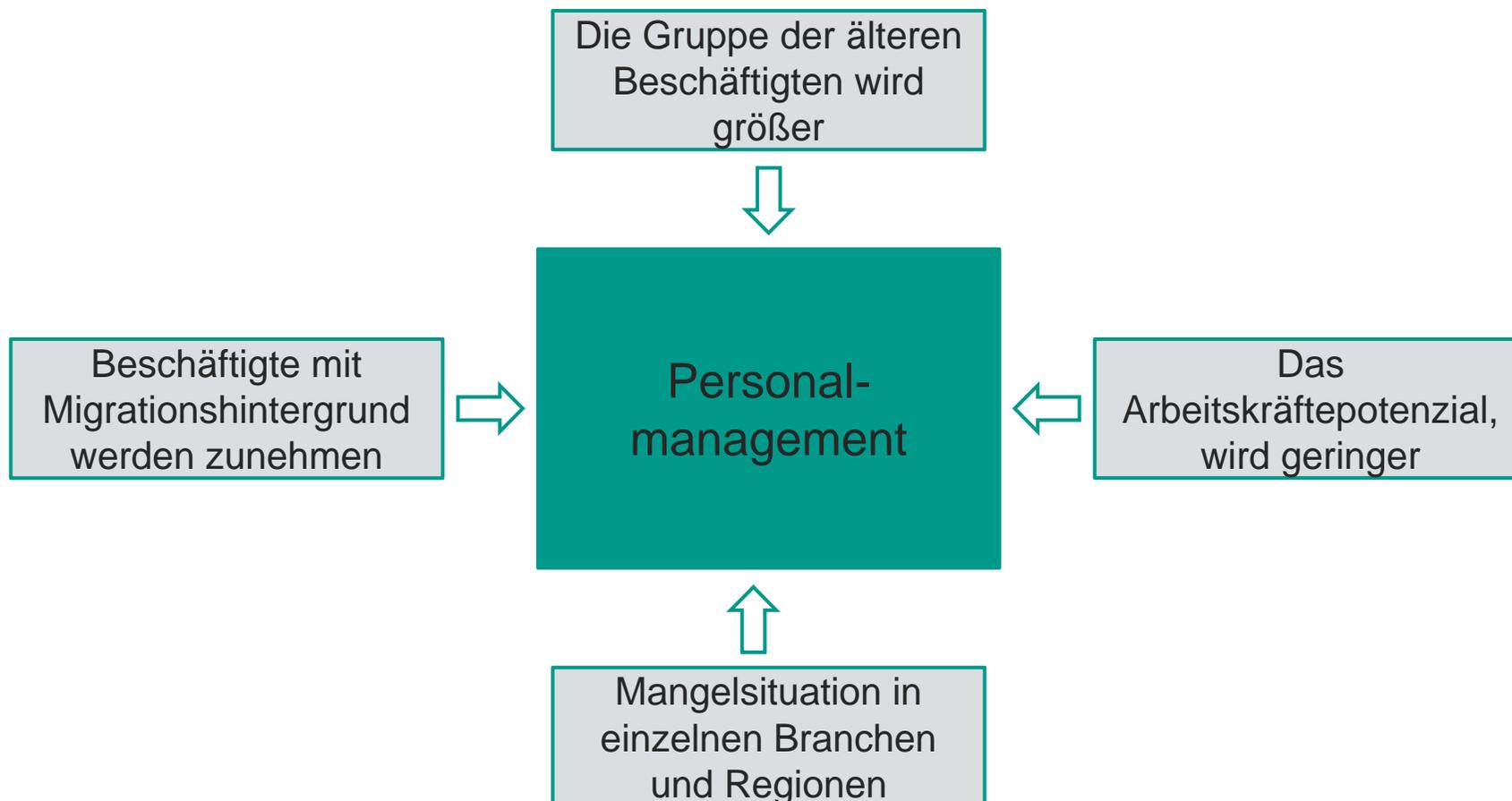
Regionale Zukunftschancen



- beste Chancen
- sehr hohe Chancen
- hohe Chancen
- leichte Chancen
- ausgeglichene Chancen und Risiken
- leichte Risiken
- Hohe Risiken
- sehr hohe Risiken

Quelle: Prognos Zukunftsatlas (2013, 13) Faktorenanalytische Modell auf Basis regionalstatistischer Daten.

Herausforderungen für das Personalmanagement



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Richenhagen (2015, S.3)

Altersorientiertes Personalmanagement

Diesen Herausforderungen kann durch ein *altersorientiertes Personalmanagement (aPM)* innerhalb eines Demografiemanagements begegnet werden.

Altersorientiertes Personalmanagement bedeutet bei der

- Personalentwicklung,
- Führung,
- Organisationsentwicklung und
- Organisationskultur

eine Perspektive einzunehmen, die zum Wohl der Organisation und der Beschäftigten auf die spezifischen Bedürfnisse älterer Beschäftigter eingeht.

Auch bei den anderen Generationen (z.B. der Generation Y) gibt es Spezifika zu beachten, auf die hier nur am Rande eingegangen wird.

Gliederung

- 1 Der Demografische Wandel in Organisationen
- 2 Ältere Beschäftigte – Forschungsergebnisse praktisch berichtet**
- 3 Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern
- 4 Altersorientierte Personalentwicklung
- 5 Altersorientiertes Führen von Mitarbeitern und Teams
- 6 Altersorientierte Organisationsentwicklung
- 7 Altersorientierte Gestaltung der Organisationskultur

Definition von älteren Beschäftigten

Der Begriff des *älteren Beschäftigten* ist mit vielen Vorurteilen, Stereotypen und Befürchtungen verbunden. Dies wird und es muss sich ändern, wenn die Verwaltungen altern, weil es ihre Mitglieder tun.

In Anlehnung an eine OECD-Definition werden unter *älteren Beschäftigten* diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstanden, die

- in der zweiten Hälfte des Berufslebens stehen,
- das Rentenalter noch nicht erreicht haben und
- arbeitsfähig sind.

Quelle: Eigene Darstellung

Kompensations- oder Kompetenzmodell

Das *Defizitmodell* des Alters wird abgelöst von einem *Kompensations-* oder *Kompetenzmodell*, das hervorhebt, dass Altern im Hinblick auf die Arbeitstätigkeit von

- zunehmenden,
- gleichbleibenden und
- abnehmenden Kompetenzen bestimmt wird.

Erworbene Kompetenzzunahmen können daher je nach Beruf und Belastung oft erlittene Kompetenzabnahmen ausgleichen.

Quelle: vgl. z.B. Schlick/Bruder u.a. 2010: 122 mit Bezug auf weitere Studien

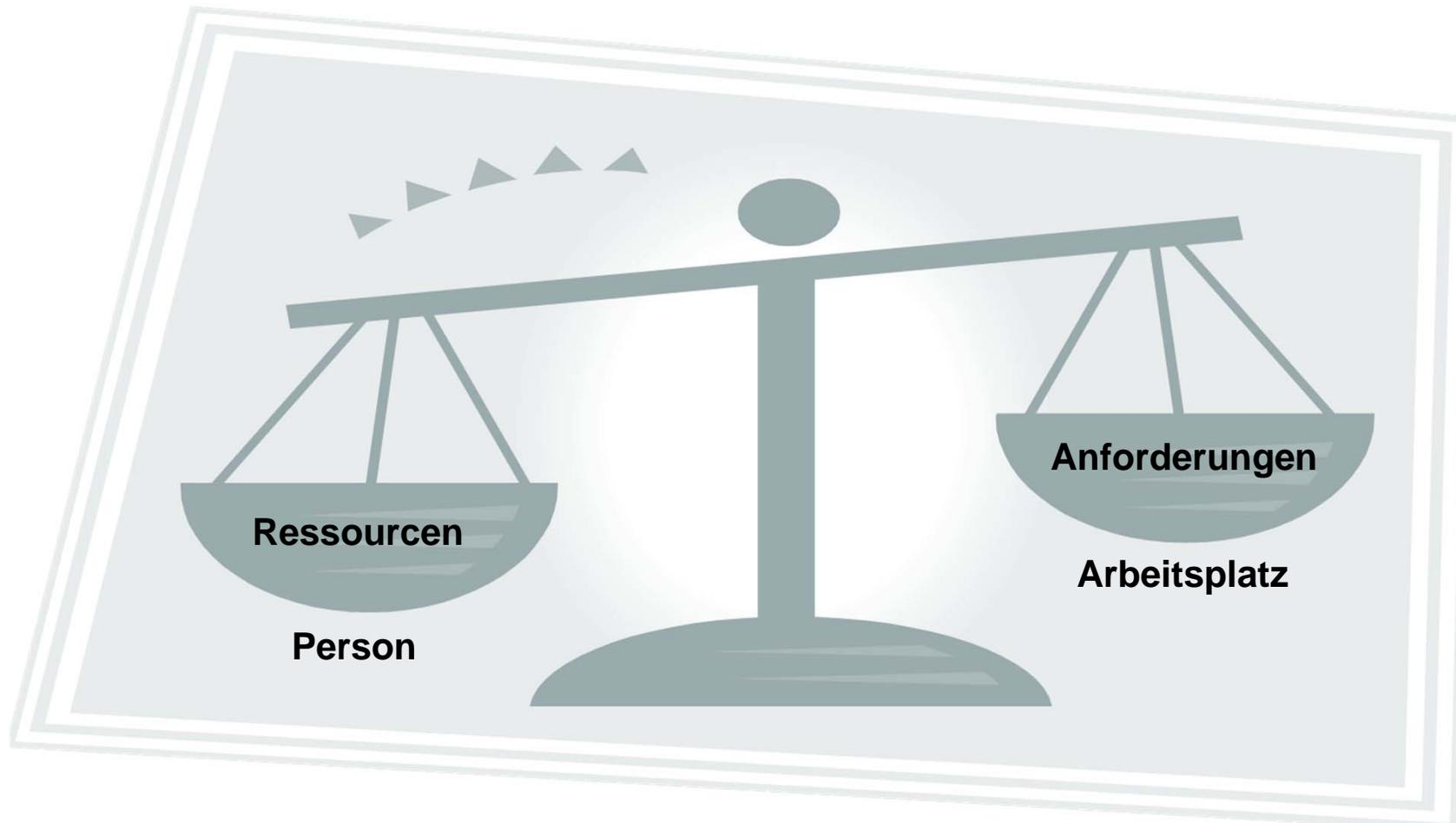
Kompetenzen im Alter – Beispiele

Im Alter zunehmende Kompetenzen	Im Alter gleichbleibende Kompetenzen	Im Alter abnehmenden Kompetenzen
Konfliktfähigkeit	Kreativität	Risikobereitschaft
Urteilsvermögen	Kooperationsfähigkeit	Delegationsbereitschaft
Selbstbewusstsein	Durchsetzungsvermögen	Geistige Beweglichkeit
Lebens- und Berufserfahrung	Leistungs- und Zielorientierung	Körperliche Leistungsfähigkeit
Besonnenheit	Systemdenken	Reaktionsgeschwindigkeit
Emotionale Bindung an Unternehmen und Arbeit	Psychisches Leistungsvermögen	Geschwindigkeit der Informationszunahme und -verarbeitung
Ausgeglichenheit	Aufmerksamkeit	Leistungsfähigkeit des Kurzzeitgedächtnisses
Soziale Kompetenz	Informationsverhalten	Lern- und Weiterbildungsbereitschaft

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stock-Homburg 2013 (S.692 f. leicht gekürzt)

Gliederung

- 1 Der Demografische Wandel in Organisationen
- 2 Ältere Beschäftigte – Forschungsergebnisse praktisch berichtet
- 3 Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern**
- 4 Altersorientierte Personalentwicklung
- 5 Altersorientiertes Führen von Mitarbeitern und Teams
- 6 Altersorientierte Organisationsentwicklung
- 7 Altersorientierte Gestaltung der Organisationskultur



Quelle: Eigene Darstellung

Arbeitsfähigkeit: Definition

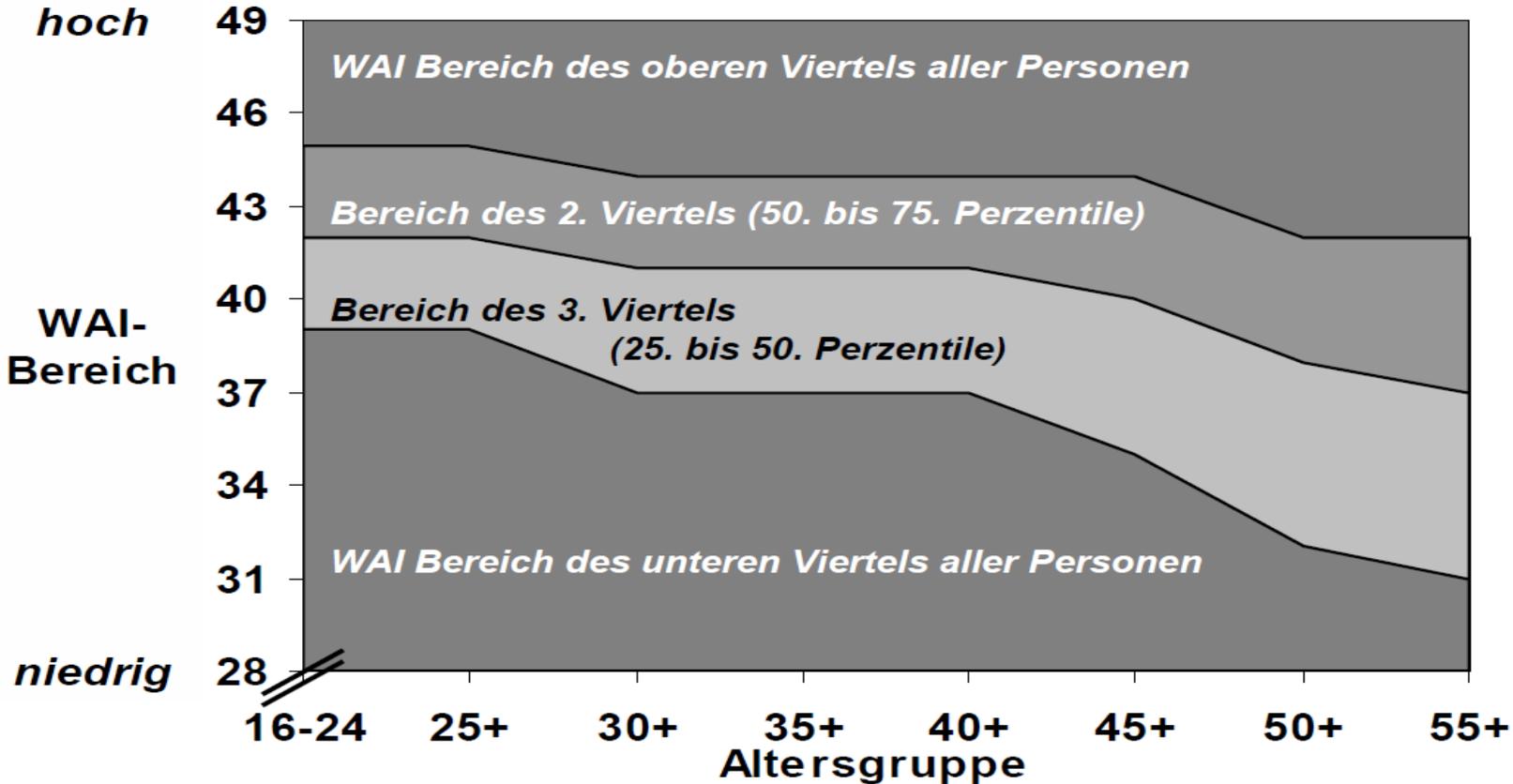
- Vereinfacht gesagt ist Arbeitsfähigkeit oder workability nach Ilmarinen die **Balance** zwischen dem, was von uns verlangt wird (Arbeitsanforderung) und dem, was wir leisten können (individuelle Ressourcen).
- Etwas umfangreicher: Arbeitsfähigkeit ist die **relative Leistungsfähigkeit** einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters im Hinblick auf konkret zu benennende Arbeitsanforderungen, insbesondere im Hinblick auf die vor Ort zu erledigenden Arbeitsaufgaben; sie wird nicht abstrakt und allgemein als Fähigkeit zur Arbeit verstanden, sondern als Fähigkeit zu bestimmten Aufgaben in bestimmten Situationen.
- Arbeitsfähigkeit lässt sich messen, hierfür wurde in über 25-jähriger Forschung, basierend auf intensiven Längsschnittstudien der so genannte **Work Ability Index (WAI)** entwickelt.
- Arbeitsfähigkeit ist etwas anderes als Leistungsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit.

Quelle: Ilmarinen (2011, 20), Richenhagen (2009, 79)

WAI-Punkte	Arbeitsfähigkeit	Ziel von Maßnahmen
44–49	sehr gut	Arbeitsfähigkeit erhalten
37–43	gut	Arbeitsfähigkeit unterstützen
28–36	mäßig	Arbeitsfähigkeit verbessern
7–27	schlecht	Arbeitsfähigkeit wiederherstellen

Quelle: Prümper/Richenhagen (2011, 137) nach Hasselhorn/Freude (2007, 19), gekürzt)

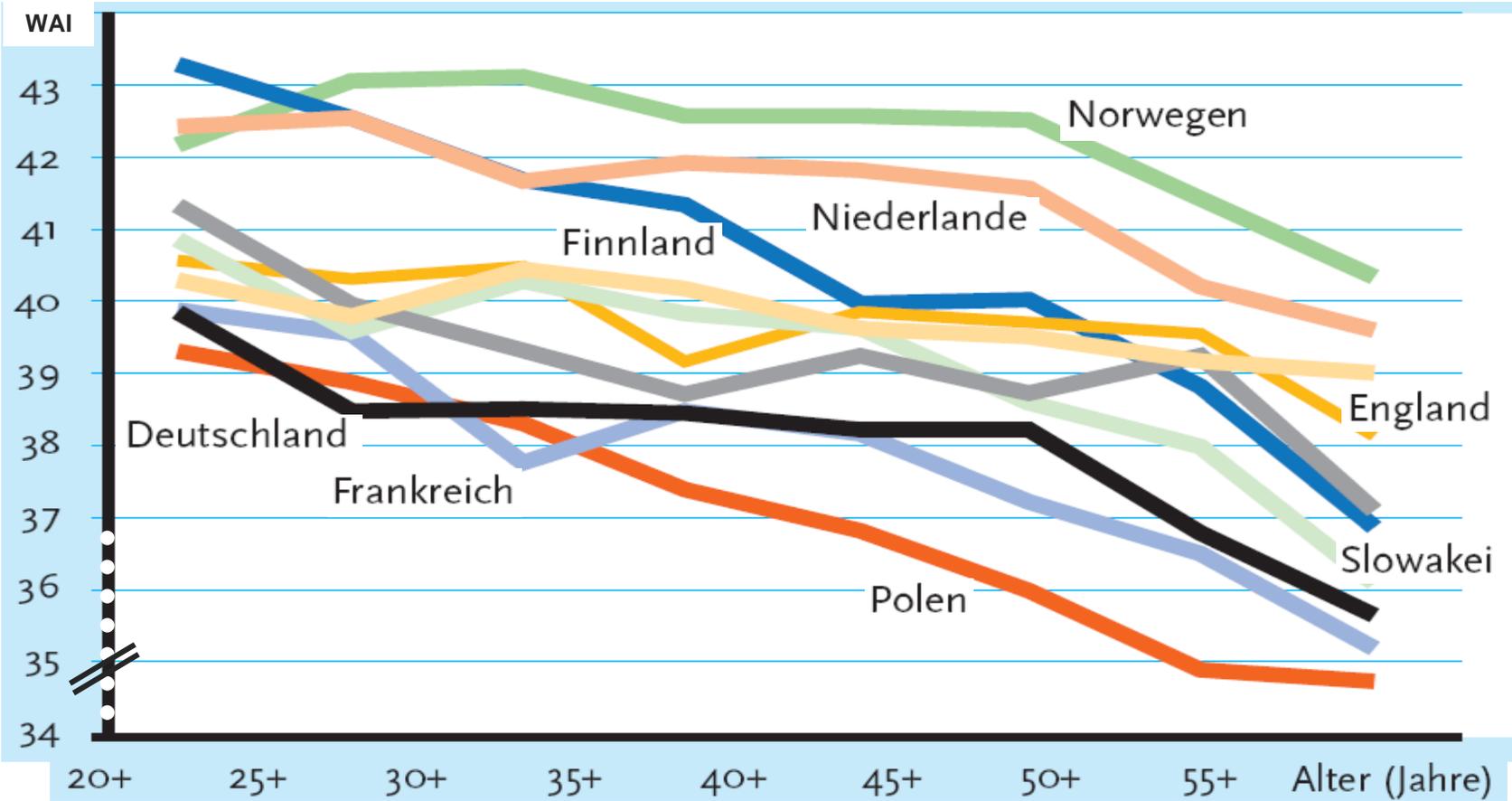
WAI-Werte in Deutschland



N = 8.026 Beschäftigte in Deutschland, Stand: Januar 2007 (WAI-Referenzdatensatz)

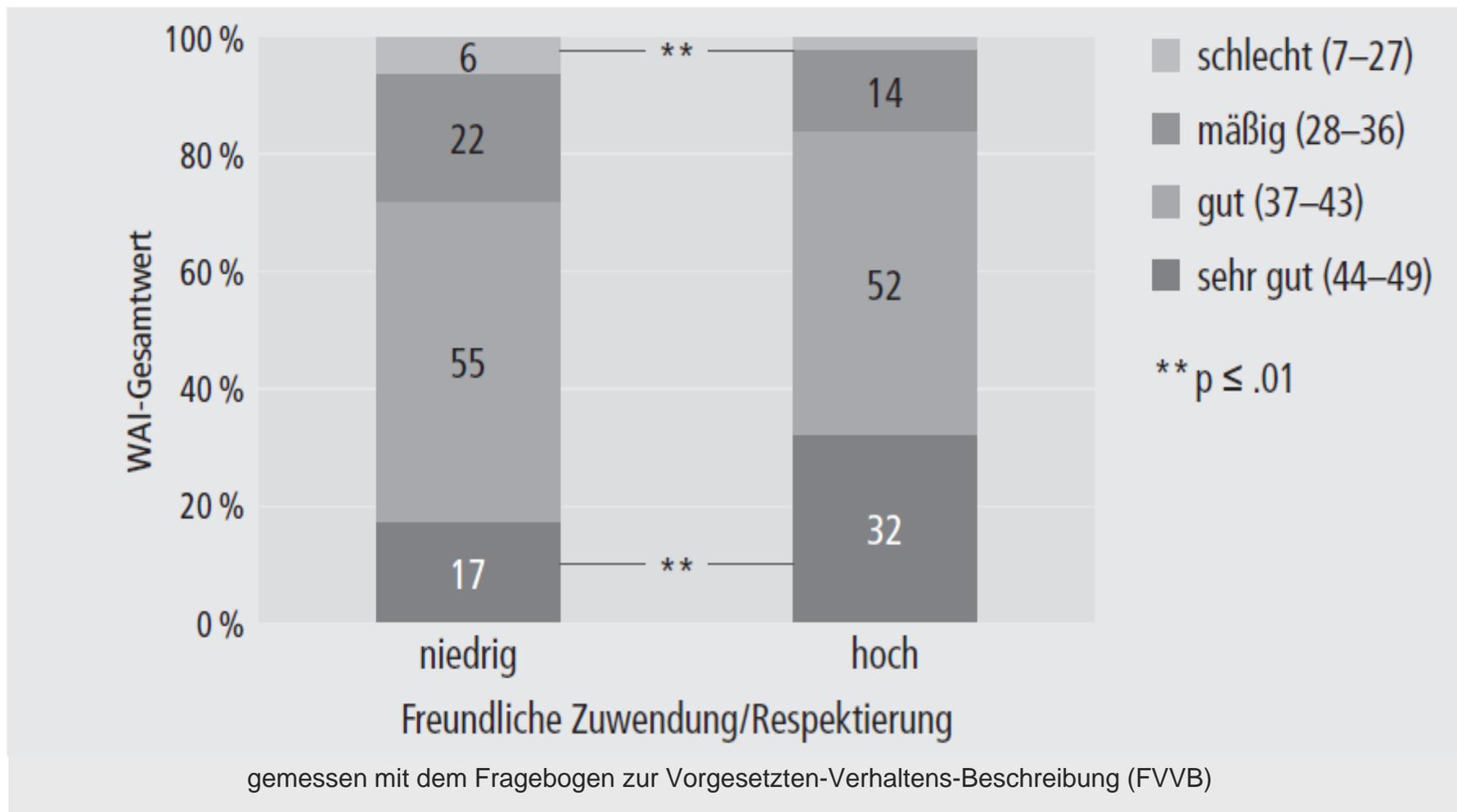
Quelle: Hasselhorn/Freude (2007,17)

Arbeitsfähigkeit in Pflegeberufen in Europa



Quelle: BAuA (2007, 28) nach Next-Studie, ergänzt

Beispiel: Arbeitsfähigkeit und Mitarbeiterführung



Quelle: Prümper/Richenhagen 2011 nach Becker u.a. 2009

Das Haus der Arbeitsfähigkeit - Handlungsmöglichkeiten

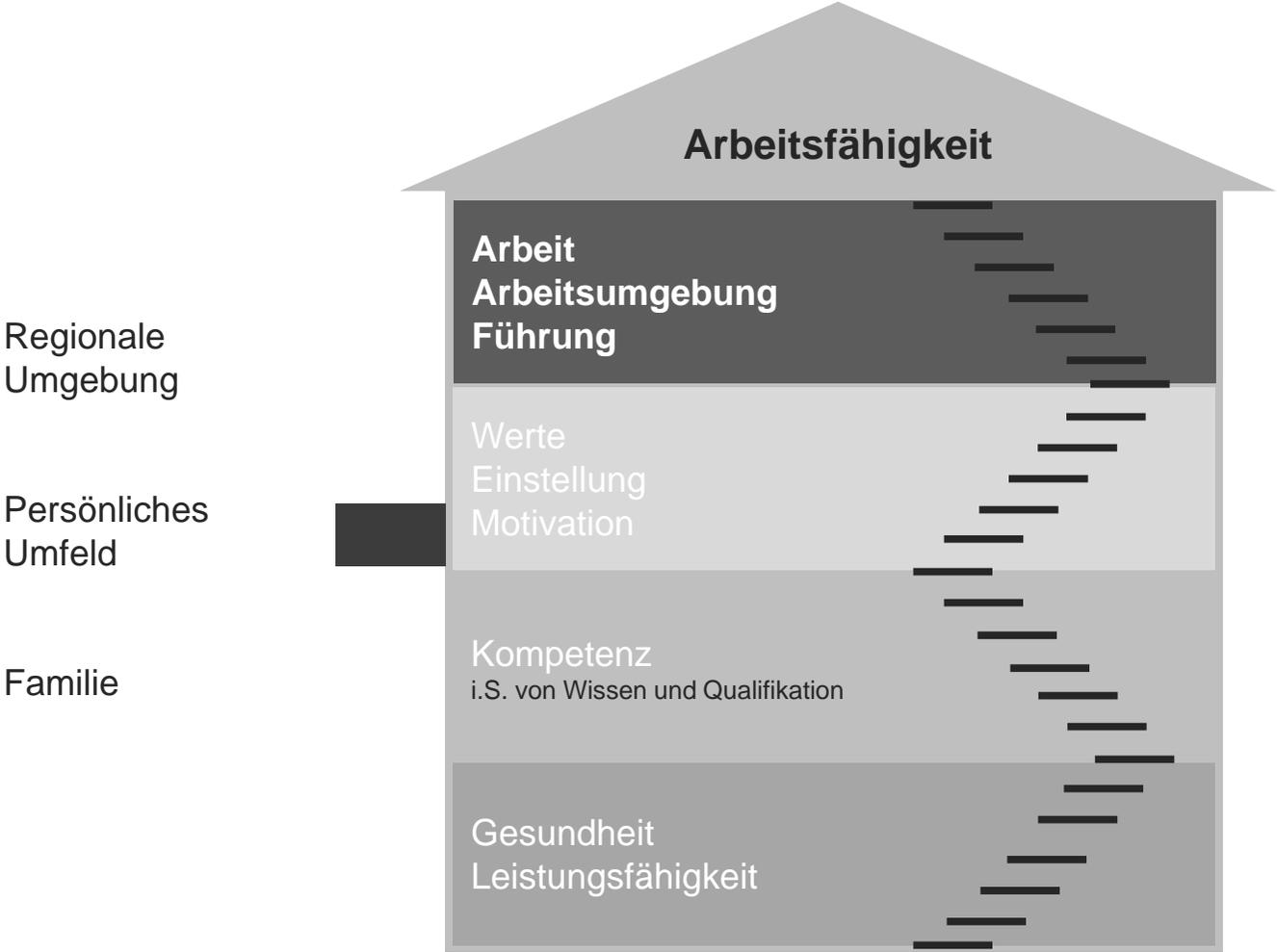
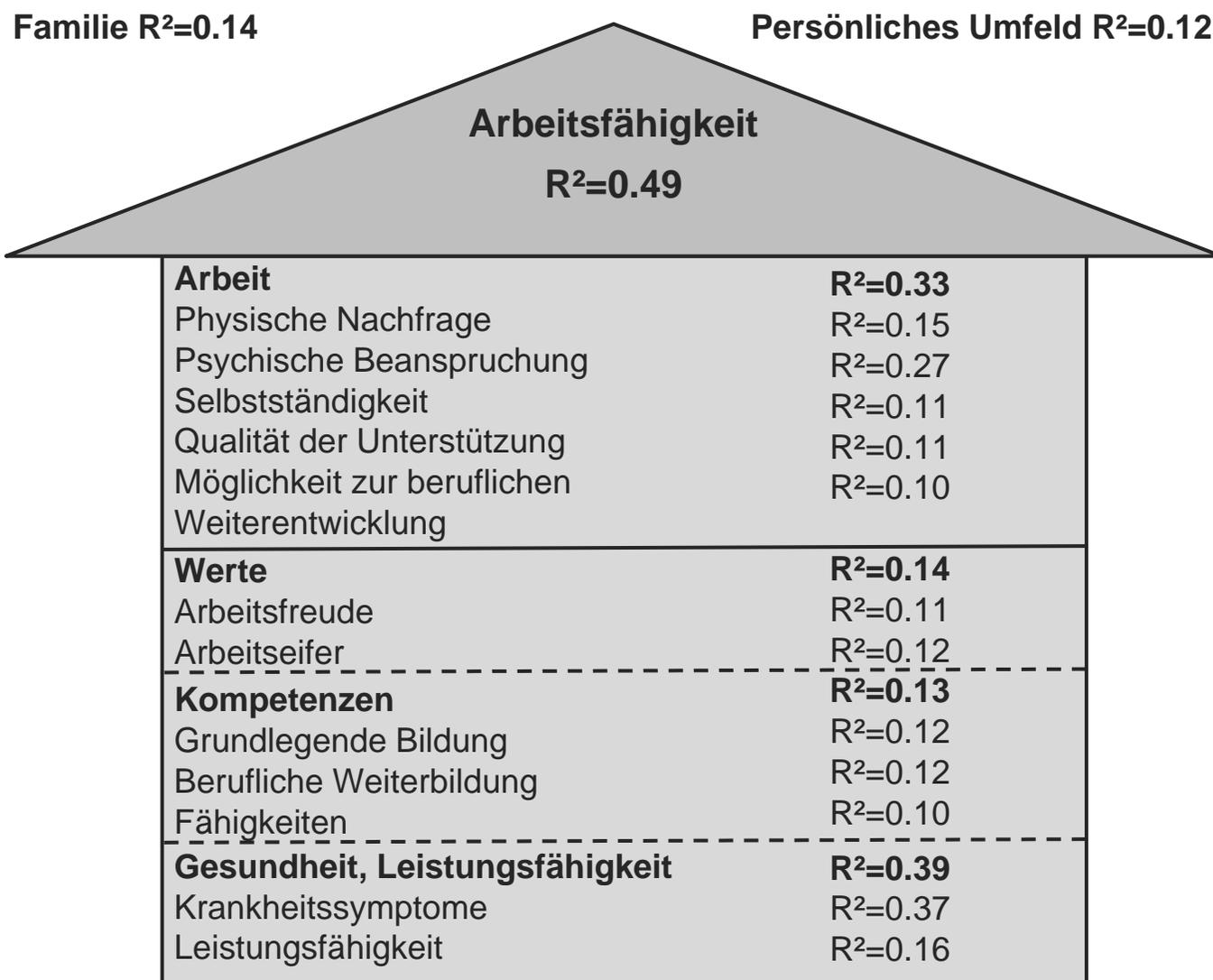


Abb. Eigene Darstellung nach Ilmarinen/Tempel (2010), ergänzt

Das Haus der Arbeitsfähigkeit – Empirische Evidenzen



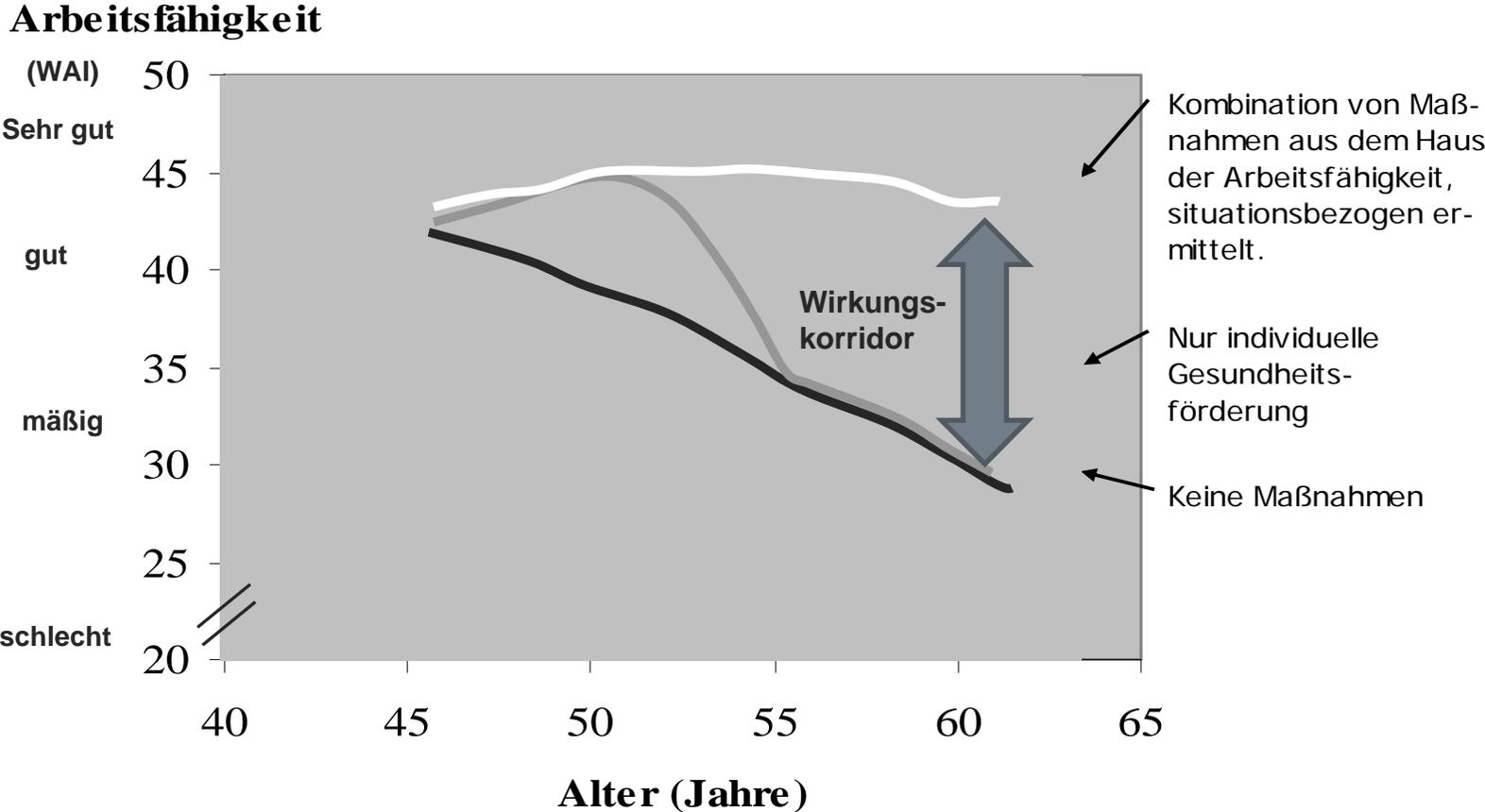
Quelle: Eigene Darstellung nach Gould u.a. (2008,116)

Beeinflussung der Etagen des Hauses der Arbeitsfähigkeit

- **Arbeitsetage:** Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie Führung von Mitarbeitern und Teams,
- **Motivsetage:** Organisationskultur und motivierende Führung von Mitarbeitern und Teams,
- **Kompetenzetage:** Personalentwicklung,
- **Gesundheitsetage:** Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Quelle: Richenhagen (2015)

Ilmarinen-Richenhagen-Kurven – Workability-Modell



Quelle: Richenhagen (2011, 36), modifiziert

Altersgerechte Rollen

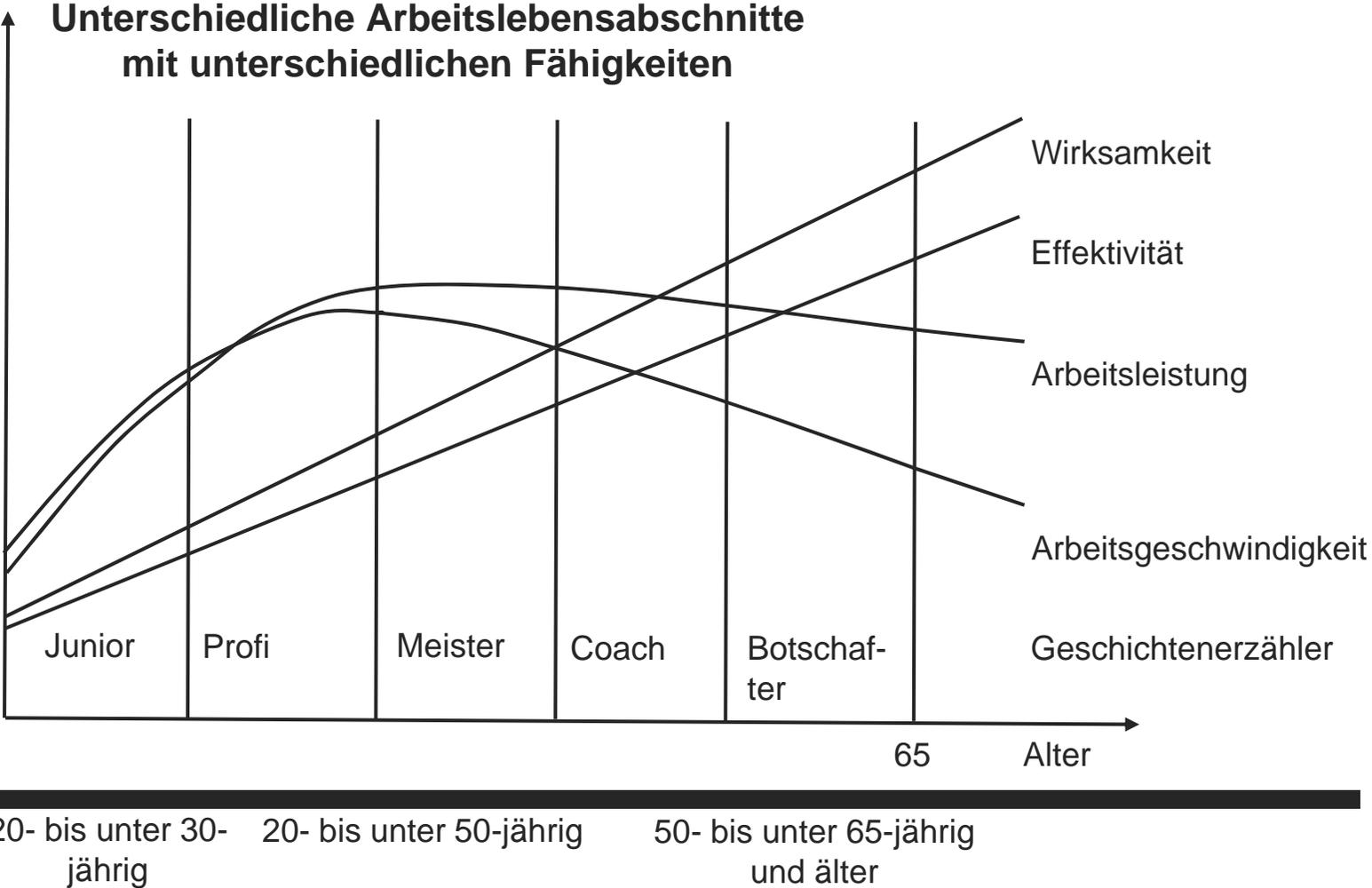


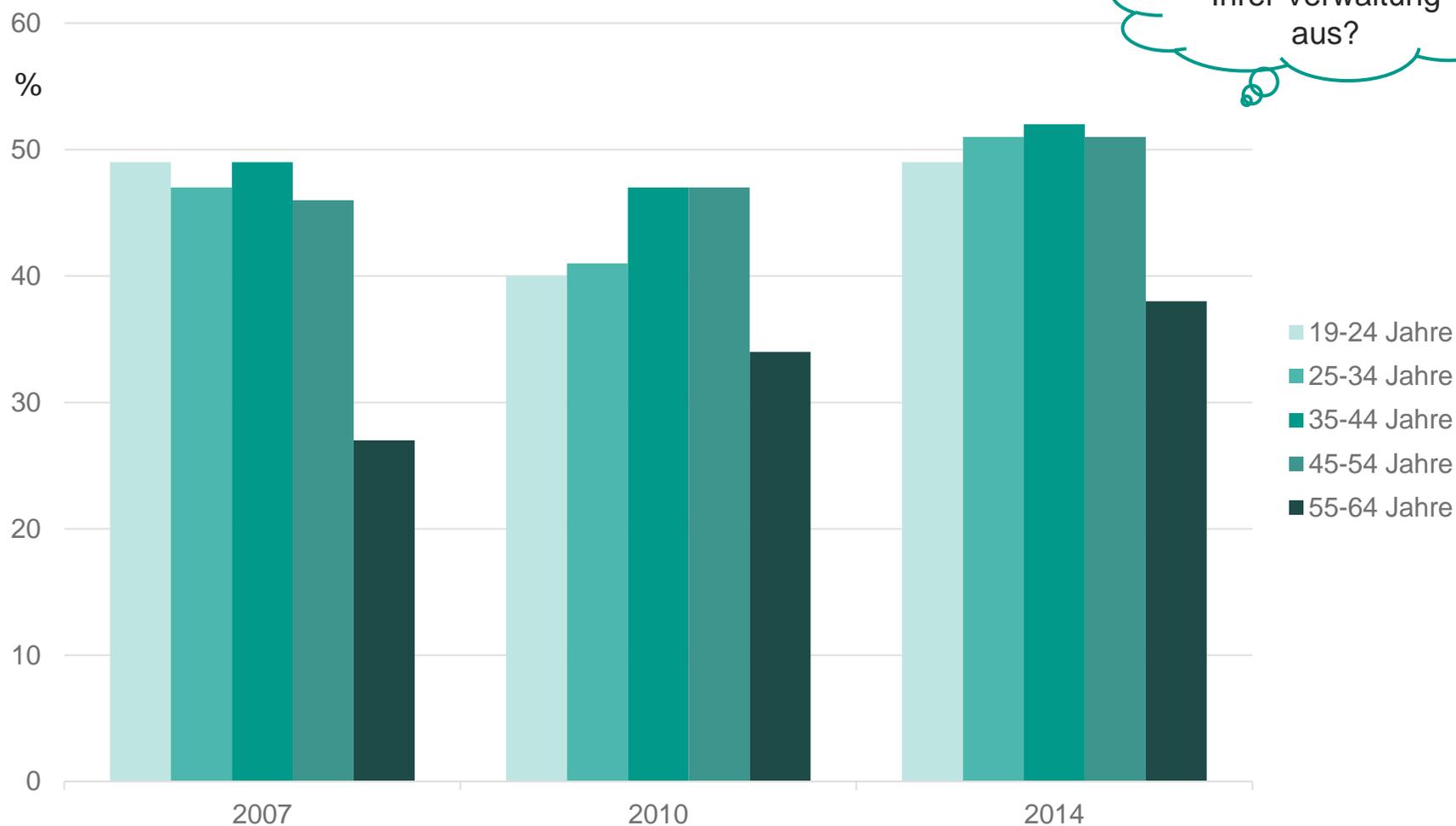
Abb. Eigene Darstellung nach Rantanen (2000)

Gliederung

- 1 Der Demografische Wandel in Organisationen
- 2 Ältere Beschäftigte – Forschungsergebnisse praktisch berichtet
- 3 Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern
- 4 Altersorientierte Personalentwicklung**
- 5 Altersorientiertes Führen von Mitarbeitern und Teams
- 6 Altersorientierte Organisationsentwicklung
- 7 Altersorientierte Gestaltung der Organisationskultur

Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter

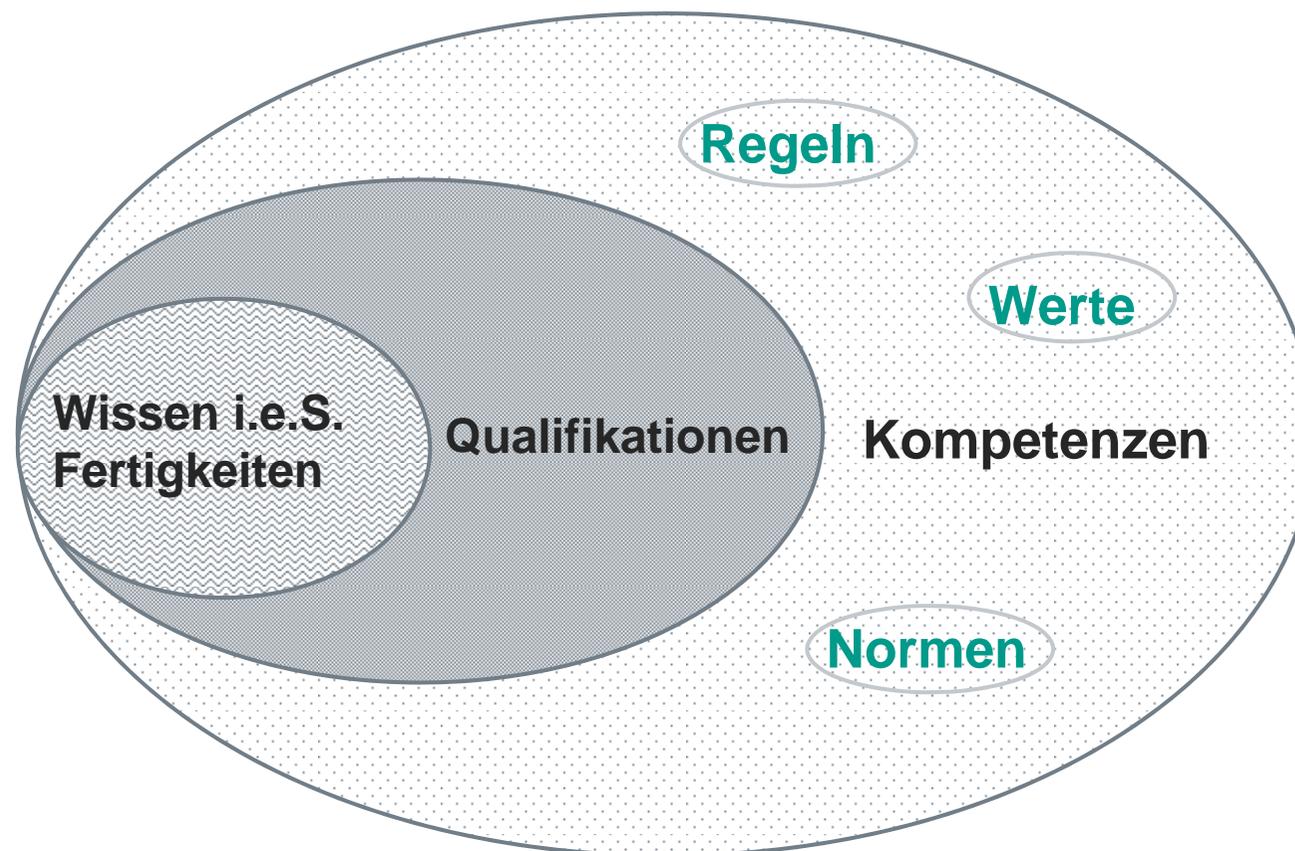
Teilnahme an Weiterbildung nach Altersgruppen
(Teilnahmequoten in %)



Wie sieht es in Ihrer Verwaltung aus?

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Adult Education Survey des BMBF (2014, 37) – 2007: 19-64jährige, ab 2010: 19-64jährige.

Kompetenzbegriff nach Heyse und Erpenbeck



Quelle: Eigene Darstellung nach Heyse/Erpenbeck (2009, S. XI)

- **Gelernte Verkäuferin führt viele Jahre erfolgreich das Hotel ihres Mannes.**
- **Scheidung! Mann und Job weg.**
- **Entscheidung: Von vorne beginnen bei Aldi?**
- **Anderer Weg: Nachweis der Berufserfahrung in praktischen Kompetenzprüfungen, Zertifikat.**
- **Sprung in die Geschäftsführung eines Wellness-Centers.**
- **Berufsbegleitend sammelt sie Credit Points für Tourismus-Hochschulstudium, verkürztes berufsbegleitendes Studium.**
- **Aufstieg zur Managerin einer großen Hotelkette.**

Quelle: Nach Heyse (2010, 68f.)

Kompetenzmodell nach Heyse und Erpenbeck

Handeln in Bezug auf die eigene Person				Gewolltes in Handlungen umsetzen			
P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbst-Management	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
P		P/A		P		A	
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
P/S		P/F		A/S		A/F	
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungsfähigkeit	Integrationsfähigkeit	Akquisitionsstärke	Problemlösungsfähigkeit	Wissensorientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptionsstärke	Organisationsfähigkeit
S/P		S/A		F/P		F/A	
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit Kundenorientierung	Experimentierfreude	Beratungsfähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
Kommunikationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnisbereitschaft	Projektmanagement	Folgebewußtsein	Fachwissen	Branchenkenntnisse
S		S/F		F/S		F	
Beziehungsmanagement	Anpassungsfähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Fachübergreifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			
Nutzung von Kommunikation und Kooperation				Fachliche und methodische Expertise			

Quelle: Abb. aus Heyse/Erpenbeck (2009, S. XIII) mit Ergänzungen

Lernentwöhnung

Lernentwöhnung kann entstehen wenn z.B.

- die Fortbildungsmöglichkeiten aus Kostengründen beschränkt werden,
- das Angebot wenig zielgruppenorientiert ist oder
- Weiterbildungen nicht mehr für nötig gehalten werden.

=> Bei Lernentwöhnten ist es wichtig, dass sie das Lerntempo selbst bestimmt können. Dies kann z.B. durch Differenzierung in ***altersverschiedene Lerngruppen*** oder innerhalb einer Lerngruppe durch ***Binnendifferenzierung im Lernprozess*** erreicht werden.

Quelle: Vgl. Schlick/Bruder u. a. (2010, 130)

Förderung der Lernkompetenz im Alter

Lernen ist eine Fertigkeit, die man zwar verlernen, aber auch wieder erlernen kann. Sie kann gezielt gefördert werden, z.B. durch:

- *Altersgerechte Didaktiken,*
- *Erfahrungsorientierung,*
- *Handlungsorientierung.*

Lernen = Lernfähigkeit + Lernbereitschaft + Lernkompetenz

Quelle: Vgl. Bartscher (2008, 34 ff.), Stamov Roßnagel (2011)

Gliederung

- 1 Der Demografische Wandel in Organisationen
- 2 Ältere Beschäftigte – Forschungsergebnisse praktisch berichtet
- 3 Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern
- 4 Altersorientierte Personalentwicklung
- 5 Altersorientiertes Führen von Mitarbeitern und Teams**
- 6 Altersorientierte Organisationsentwicklung
- 7 Altersorientierte Gestaltung der Organisationskultur

Altersgerechtes Führen von Mitarbeitern: Grundelemente

Nach dem Arbeitsfähigkeitskonzept umfasst altersgerechtes Führen:

- **Eine adäquate Einstellung und Haltung zum Altern in der Arbeit,**
- **das Sicherstellen einer altersgemäßen Aufgabengestaltung,**
- **die Anwendung kooperativer und partizipativer Führungsstile sowie**
- **eine transparente Kommunikation von Veränderungen seitens aller Führungskräfte.**

Quelle: vgl. auch Ilmarinen/Tempel (2002, 240ff) und Richenhagen (2004, 66)

Altersgerechter Führungsstil

Für einen individuellen, altersgerechten Führungsstil bedeutet dies, dass die Führungskraft bei der alltäglichen Führungsarbeit

- **sich eine valide Einschätzung über die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit ihrer Teammitglieder verschafft,**
- **besondere Stärken und Schwächen älterer Beschäftigter ermittelt und zur Sprache bringt,**
- **ggf. altersbedingte Einschränkungen im Mitarbeitergespräch thematisiert,**
- **im Rahmen einer Personalentwicklung entsprechenden Fördermaßnahmen vereinbart und**
- **besondere Leistungsträger unter den älteren Beschäftigten (Senior Potentials) identifiziert und fördert.**

Quelle: Richenhagen (2015, 13)

Altersgerechte Führungskompetenzen

Damit altersgerechte Führungskompetenzen entwickelt werden können, sind folgende Gelingensbedingungen zu beachten:

- **Sensibilisierung von Führungskräften als Grundvoraussetzung für die Verbesserung der Führungskompetenzen, z. B. durch Age Awareness Workshops,**
- **Aufbau von Strukturen oder Prozessen, die altersgerechte Führungsstile verstetigen, z.B. durch Verankerung im Leitbild und in der Organisationskultur,**
- **Abbau von Hemmnissen seitens der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Schwierigkeiten mit Führungskräften und Kollegen zu thematisieren, z.B. durch Aufwärtsbewertung.**

Quelle: Pfeifer/Richenhagen (2012, 245)

Gliederung

- 1 Der Demografische Wandel in Organisationen
- 2 Ältere Beschäftigte – Forschungsergebnisse praktisch berichtet
- 3 Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern
- 4 Altersorientierte Personalentwicklung
- 5 Altersorientiertes Führen von Mitarbeitern und Teams
- 6 Altersorientierte Organisationsentwicklung**
- 7 Altersorientierte Gestaltung der Organisationskultur

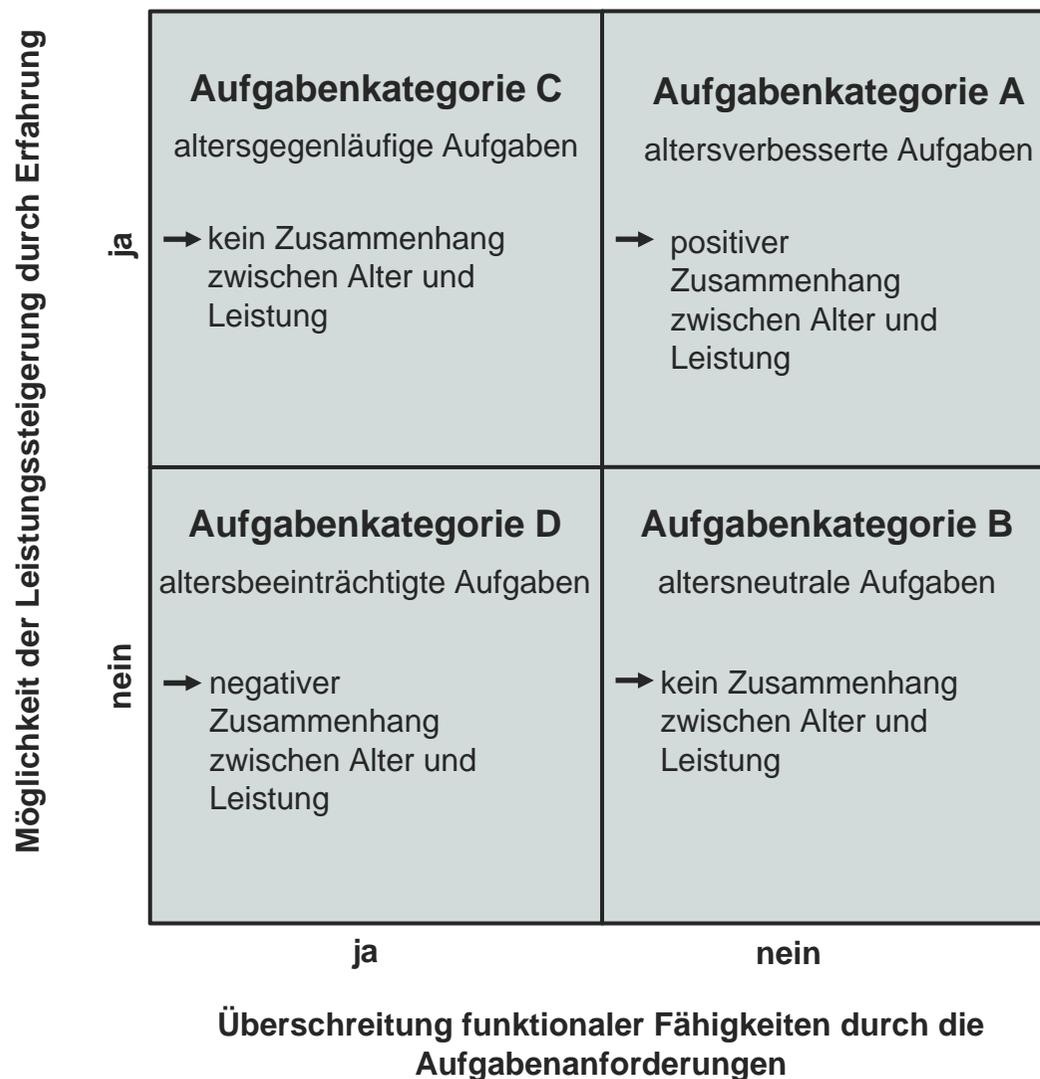
Einordnung der Arbeitstätigkeiten nach zwei Dimensionen:

- Überschreiten die Aufgabenanforderungen **Basisfähigkeiten** der Arbeitsperson, die physiologischer oder psychologischer Art sind, wie z.B. Reaktionszeit, Kurzzeitgedächtnis, Muskelkraft, Seh- und Hörvermögen?
- Besteht eine Möglichkeit der **Leistungssteigerung** durch das Einbringen relevanter Erfahrungen, die die Arbeitsperson für die Aufgabenerledigung mitbringt?

In der einfachsten Version können diese Fragen jeweils mit **Ja** oder **Nein** beantwortet werden und es resultieren dann vier Typen von Aufgaben (vgl. im Folgenden).

Quelle: Warr (1993, 1994)

Four-Category-Ansatz: Grundlagen



Quelle: Eigene Darstellung nach Stock-Homburg (2013, 696)

Four-Category-Ansatz: Aufgabenkategorie A

- **Aufgabenkategorie A (altersverbesserte Aufgaben, 1=Nein, 2=Ja):**
Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Alter und Leistung, d.h. es kann bei diesen Aufgaben von einer verbesserten Arbeitsfähigkeit im Alter ausgegangen werden.
- Wenn möglich – **für ältere Beschäftigte** vorzuziehen.
- **Beispiele** für Kategorie A:
 - Beratung und Betreuung von Ehrenamtlichen und Netzwerken,
 - Mitarbeit in strategischen Projekten,
 - Lösen von Konfliktsituationen in Teams,
 - Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern,
 - Mentoring von Nachwuchskräften,
 - Restrukturierung von Verwaltungsbereichen.

Quelle: Warr (1993, 242), Stock-Homburg (2012, 695ff.)

Four-Category-Ansatz: Aufgabenkategorie B

- **Aufgabenkategorie B (altersneutrale Aufgaben, 1=Nein, 2=Nein):**
Es besteht kein Zusammenhang zwischen Alter und Leistung, d.h. es kann bei diesen Aufgaben nicht von einer nachlassenden Arbeitsfähigkeit mit dem Alter ausgegangen werden.
- **Eignet sich gleichermaßen für jüngere und ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**
- **Beispiele für Kategorie B:**
 - Einfache Überwachungsaufgaben,
 - Sachbearbeitung,
 - Überprüfen Einhaltung von Zielvorgaben (objektive Daten).

Quelle: Warr (1993, 242), Stock-Homburg (2012, 695ff.)

Four-Category-Ansatz: Aufgabenkategorie C

Einordnung der Arbeitstätigkeiten nach zwei Dimensionen:

- **Aufgabenkategorie C (altersgegenläufige Aufgaben, 1=Ja, 2=Ja):**
Es besteht kein Zusammenhang zwischen Alter und Leistung, d.h. auch bei diesen Aufgaben kann nicht von einer nachlassenden Arbeitsfähigkeit im Alter ausgegangen werden. Der Grund liegt aber anders als bei der Kategorie B in Kompensationseffekten: Fehlende Basisfähigkeiten werden durch Erfahrung kompensiert.
- Prüfen, ob für die zu erledigenden Aufgaben Erfahrungen vorliegen, die zur **Kompensation** geeignet sind.
- **Beispiele** für Kategorie C:
 - Fahrtätigkeit in Bus und Bahn,
 - Qualitätskontrollen unter hohem Zeitdruck,
 - Einarbeiten in ein völlig neues Themengebiet unter Zeitdruck,
 - Bewerten Entscheidungsalternativen unter hohem Zeitdruck.

Quelle: Warr (1993, 242), Stock-Homburg (2012, 695ff.)

Four-Category-Ansatz: Aufgabenkategorie D

- **Aufgabenkategorie D (altersbeeinträchtigte Aufgaben, 1=Ja, 2=Nein):** Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Alter und Leistung, d.h. es muss bei diesen Aufgaben von einer nachlassenden Arbeitsfähigkeit im Alter ausgegangen werden.
- Sollte **bei Älteren vermieden** werden.
- **Beispiele** für die Aufgabenkategorie D:
 - Einfache, aber körperlich anstrengende Aufgaben,
 - Aufnehmen von Informationen unter hohem Zeitdruck,
 - Erstellen fehlerfreies Dokument am Ende eines 10-Std.-Tages,
 - gleichzeitiges Bearbeiten mehrerer Aufgaben (Multitasking).

Quelle: Warr (1993, 242), Stock-Homburg (2012, 695ff.)

Four-Category-Ansatz: Beipackzettel

- Four-Category-Ansatz liefert im Hinblick auf eine einzelne Arbeitsperson nur „**Tendenzaussagen**“,
- die Arbeitsfähigkeit einer einzelnen Person hängt auch stark davon ab, in welchen Häusern der Arbeitsfähigkeit sie bisher gearbeitet hat,
- Arbeitsfähigkeit **variiert** innerhalb einer Altersgruppe stark,
- Fortgeschrittenes Alter ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für **Erfahrung**,
- ...

Quelle: Z.T. nach Stock-Homburg (2012, 698)

Altersgemischte Teams

Altersgemischte Teams, sind dann erfolgreich wenn:

- Die Wahrnehmung der Altersunterschiede, die auf stereotyp-basierten Einstellungen und Haltungen beruht, reduziert wird,
- Altersdiskriminierung und Vorurteile gegenüber Älteren abgebaut werden,
- die Wertschätzung von Altersunterschieden erhöht wird.

Quelle: Nach Jungmann u.a. (2012)

Altersgerechte Schichtsysteme

Altersgerechte Schichtsysteme, sind ein wesentlicher Faktor beim Erhalt der Arbeitsfähigkeit wenn folgende Faktoren eingehalten werden:

- **Vorwärtsrotation von Schichtplänen,**
- **Frühschichtbeginn nicht zu früh (z.B. 6.30 Uhr),**
- **Spätschichtende nicht zu spät (z.B. 22.00 Uhr),**
- **Ausgleich durch Freizeit und nicht durch Geld,**
- **geringe Anzahl an aufeinanderfolgenden Nachtschichten,**
- **geblockte Wochenendfreizeiten,**
- **mehr Flexibilität bei der Schichtzahl.**

Quelle: Nach Knauth (2005)

Lebenslauforientierte Arbeitszeitmodelle

Lebenslauforientierte Arbeitszeitmodelle, gewinnen im Rahmen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt eine immer größere Bedeutung. Folgende Maßnahmen können hier umgesetzt werden:

- **(Lebens-) Arbeitszeitkonten,**
- **Innendiensttage,**
- **Flexible Arbeitszeiten zur Vereinbarung von Beruf und Privatleben,**
- **Gleitender Übergang in den Ruhestand,**
- **Längere Freistellungsphasen,**
- **Verkürzung der Arbeitszeit und**
- **altersgerechte Pausenregelung.**

Quelle: Vgl. Pfeiffer/Richenhagen u. a. (2012, 135 ff.)

Gliederung

- 1 Der Demografische Wandel in Organisationen
- 2 Ältere Beschäftigte – Forschungsergebnisse praktisch berichtet
- 3 Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern
- 4 Altersorientierte Personalentwicklung
- 5 Altersorientiertes Führen von Mitarbeitern und Teams
- 6 Altersorientierte Organisationsentwicklung
- 7 Altersorientierte Gestaltung der Organisationskultur**

Altersorientierte Gestaltung der Organisationskultur

Eine Organisationskultur ist *altersorientiert*, wenn ihr auf der Basis von Erkenntnissen der Arbeitswissenschaft (z.B. zu Kompetenzmodellen oder zur Arbeitsfähigkeit)

- vorurteils-,
- stereotypen- und
- diskriminierungsfreie

Wertvorstellungen, Verhaltensvorschriften (Normen), Überzeugungen und Einstellungen verankert sind. Die Verankerung muss sich im alltäglichen Handeln der Beschäftigten und der Führungskräfte zeigen.

Quelle: In Anlehnung an Vahs (2012, 128)

Bestandteile einer altersorientierten Organisationskultur

Eine altersorientierte Ausrichtung der Organisationskultur umfasst drei Ebenen:

- **Die Anerkennungskultur,**
- **die Kooperationskultur und die**
- **Lernkultur.**

Quelle: Vgl. Stock-Homburg (2013, 702)

Anerkennungskultur

Ziel der *Anerkennungskultur* ist

- eine Wertschätzung von Wissen, Erfahrungen, Beruflichkeit und Leistungen jedes Beschäftigten unabhängig vom Alter, z.B. durch Integration der Kriterien „Wissen“ und „Erfahrung“ in die Personalbeurteilung, durch anerkennenden Erfahrungsaustausch,
- eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit durch Stärkung des Selbstwertgefühls, z.B. durch Einbeziehung der Sachbearbeitungsebene in Rücksprachen mit der Behördenleitung,
- eine Verbesserung der Kommunikation und des Umgangs zwischen allen Altersgruppen, z.B. durch Sensitivity-Trainings für Führungskräfte,
- ...

Quelle: Vgl. Pfeiffer u. a. (2012, 105 ff.), Stock-Homburg (2013, 703)

Kooperationskultur

Bei der **Kooperationskultur** geht es um die Teilhabe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Entscheidungen der Führungskräfte, z.B. mit folgenden Maßnahmen:

- **Mitarbeiterbefragung,**
- **Einbezug in die Organisationsentwicklung,**
- **betriebliches Vorschlagswesen,**
- **partizipative Führung,**
- **Zielvereinbarungen.**

Quelle: Vgl. Pfeiffer/Richenhagen u. a. (2012, 105 ff.)

Lernkultur

Eine **altersorientierte Lernkultur** zeichnet sich dadurch aus, dass lebensbegleitendes Lernen selbstverständlich ist und demzufolge von allen Beschäftigten und Führungskräften praktiziert wird, d.h.

- auch das Lernen älterer Beschäftigter wird ermöglicht und gefordert,
- informelles Lernen, z. B. Möglichkeiten zur selbständigen Recherche, Arbeitshilfen, E-Learning, Erfahrungsaustausch ist in allen Altersgruppen erwünscht und
- es herrscht eine offene Fehlerkultur (Fehler sind Lernchancen).

Quelle: Vgl. Pfeiffer/Richenhagen u. a. (2012, 105 ff.), BAKöV (2015, 15ff)

Kontakt Daten

- **Professor für Personalmanagement und Direktor des Instituts für Public Management (ifpm) der FOM Hochschule**
- **FOM Hochschule für Oekonomie und Management gGmbH**
- **Leimkugelstr. 6 in 45141 Essen**
- **Fon: +49 (0) 15 20 19 58 513**
- **<http://www.fom.de/forschung/institute/ifpm.html>**
- **#fomifpm**
- **Mail: gottfried.richenhagen@fom.de**
- **<http://www.richenhagen.de>**
- **@r_c_wesel**

Den Artikel zum Vortrag gibt es unter:

https://www.fom.de/fileadmin/fom/forschung/kcp/Richenhagen_AltersorientiertesPM.pdf.