

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

Demographie orientierte Personalentwicklung im psychiatrischen Arbeitsfeld

Das PE-Projekt „Flexibel bleiben“

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

Beteiligte Träger

Vier Hamburger Träger:

- Stiftung Das Rauhe Haus als projektverantwortlicher Träger
- Martha-Stiftung
- Stiftung Anscharhöhe
- Großstadt- Mission Hamburg- Altona e.V.



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

Projektlaufzeit und -finanzierung

Start: 1. Mai 2012

Ende : 31. Dezember 2014

Finanziert aus Mittel des ESF und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und aus Eigenmitteln des projektverantwortlichen Trägers



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

Ausgangssituation

- In den Stiftungsbereichen des Rauhen Hauses steigt das Durchschnittsalter der Beschäftigten kontinuierlich an.
- In 5 Jahren: etwa 50 % aller Mitarbeitenden über 50 Jahre alt.
- Im Bereich der Sozialpsychiatrie sind bereits 2011 ca. 45% der Mitarbeitenden über 50 Jahre
- Ältere Mitarbeiter bekleiden Schlüsselpositionen – das Wissen sollte in der Organisation gehalten werden



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

Ausgangssituation

- Nach hinten verschobenes Renteneintrittsalter
- Keine Möglichkeiten der Altersteilzeit mehr
- Aufgrund des Fachkräftemangels sind freiwerdende Stellen schwer nachzubesetzen



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

Auftragsbeschreibung & Ziel

- Aufbau einer Demographie orientierten, generationensensiblen PE
- Etablierung von PE-Maßnahmen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit
- Etablierung eines Demographie orientierten, generationensensiblen Führungskonzepts
- Ermöglichung einer lebensphasenorientierten Laufbahngestaltung
- Nutzung des Fach- und Erfahrungswissens der älteren Mitarbeitenden

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

Konkrete Maßnahmen

- Altersstrukturanalyse
- Schulung der Team- und Regionalleitungen
- Erhöhung der Wechselbereitschaft zwischen den Arbeitsfeldern durch Hospitationsverfahren
- Coaching von MA zur Karriereplanung
- Teamentwicklung
- Thematischer QZ zur Gestaltung generationensensibler, altersgerechter Arbeitsbedingungen



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

Austausch in Kleingruppen

- Wie ist die Altersstruktur in ihrer Einrichtung?
- Gibt es bereits Maßnahmen zum Umgang mit der demographischen Entwicklung?

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

Älter werdende Mitarbeitende - Erkenntnisse der Arbeitswissenschaft

- Mit dem Altern ist eine Zunahme von Erfahrungswissen verbunden.
- Die fluide Intelligenz nimmt ab, die kristalline Intelligenz nimmt zu.
- Die Gehirnforschung bestätigt, dass das Gehirn in jedem Alter lern- und leistungsfähig ist. Bei Älteren kommt es entscheidend auf die Lernbedingungen an.
- Auch die Fähigkeit zur Verhaltensänderung bleibt im Alter erhalten

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

Fluide und kristalline Intelligenz

- Die **fluide Intelligenz** spiegelt vor allem die Fähigkeit wider, sich neuen Problemen und Situationen anzupassen, ohne dass es dazu umfangreicher früherer Lernerfahrungen bedarf.
- Die **kristalline Intelligenz** besteht aus den kognitiven Fähigkeiten, die durch Wissen und Erfahrungen in Lernprozessen erworben worden sind; diese Fähigkeiten haben sich kristallisiert und verfestigt. Die kristalline Intelligenz ist weitgehend kulturspezifisch geprägt

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

Individualisierung des Alters

- Das Kompetenzmodell vom Alter betont die Leistungs-, Lern- und Innovationsfähigkeit älterer Menschen – freilich unter Beachtung milieuspezifischer Unterschiede.
- Es gibt größere Unterschiede innerhalb der Gruppe der Älteren – in Abhängigkeit vom sozialen Milieu – als zwischen älteren und jüngeren Personen.

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

Die Rolle von Altersbildern

- Die in einer Gesellschaft dominierenden Altersbilder bestimmen mit, was von älteren Menschen erwartet und wie mit ihnen umgegangen wird.
- Stereotype Vorstellungen über das Alter müssen deshalb von den Betroffenen selbst sowie von der Umwelt immer wieder in Frage gestellt werden.



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

Wie schätzen Sie die
Leistungspotenziale jüngerer und
älterer Erwerbstätiger ein?

Kurze Übung



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

Leistungspotenziale jüngerer und älterer Erwerbstätiger

| Leistungspotenziale | Jüngere Erwerbstätige | Ältere Erwerbstätige |
|-------------------------------------|------------------------|----------------------|
| | Nennungen der Betriebe | |
| Erfahrungswissen | + | +++ |
| Theoretisches Wissen | ++ | ++ |
| Kreativität | +++ | + |
| Lernbereitschaft | +++ | + |
| Lernfähigkeit | +++ | + |
| Arbeitsmoral, Arbeitsdisziplin | + | +++ |
| Einstellung zur Qualität | + | +++ |
| Zuverlässigkeit | + | +++ |
| Loyalität | + | +++ |
| Teamfähigkeit | ++ | ++ |
| Führungsfähigkeit | + | +++ |
| Flexibilität, Reaktionsfähigkeit | +++ | + |
| Körperliche Belastbarkeit | +++ | + |
| Psychische Belastbarkeit | ++ | ++ |
| Beruflicher Ehrgeiz | +++ | + |

+++ sehr häufig genannt ++ häufig genannt + wenig genannt

Ergebnisse von
Unternehmens-
befragungen
(Quelle: Buck, H.;
Kistler, E.; Mendius,
H.G. (2002):
Demographischer
Wandel in der
Arbeitswelt.
Chancen für eine
innovative
Arbeitsplatz-
gestaltung.
Stuttgart: 38)

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

Haus der Arbeitsfähigkeit



Quelle: Prof. Dr. Juhani Ilmarinen



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

Arbeitsbewältigungsfähigkeit in ihrer Organisation

- Wie wirkt sich die Altersstruktur Ihres Teams/ ihrer Belegschaft auf die tägliche Arbeit aus?
- Wie und wodurch sind besonders die älteren und älter werdenden Mitarbeiter belastet und gefährdet?
- Wo sehen Sie systematischen Handlungsbedarf?



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

Bisherige Projektaktivitäten und -ergebnisse

- Erste Führungskräftebildungen haben stattgefunden
- Gruppencoaching hat begonnen
- Ein Hospitationstag ist für September geplant
- Der Qualitätszirkel hat seine Arbeit aufgenommen



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

Bisherige Projektaktivitäten und -ergebnisse

- Altersstrukturanalyse wurde in der Stiftung Das Rauhe Haus durchgeführt
- 14 Interviews mit Mitarbeitenden, die länger als 10 Jahre in der Stiftung arbeiten, zur Arbeitsmotivation und -zufriedenheit wurden durchgeführt und ausgewertet



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

Altersstrukturanalyse

Untersucht wurde:

- Gesamtstiftung heute
- Altersstruktur der Berufs- und Funktionsgruppen
- Fluktuation
- Prognosen 2017/2022
- Struktur der Stiftungsbereiche

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

Die Interviews

- **Methode:** Leitfadengestützte Interviews mit 14 Mitarbeitenden aus den drei Stiftungs-bereichen mit einer Beschäftigungszeit von mehr als zehn Jahren im Rauhen Haus.
- **Zentrale Themen:** Erfahrungen, Wünsche und Einschätzungen zu den Themen: Mobilität (horizontale und vertikale), Arbeitsmotivation und -zufriedenheit und deren Zusammenhänge.
- **Auswertung:** „Dichte Beschreibungen“

Ergebnisse: Aktuelle Arbeitsmotivation

Die Antworten auf die Frage nach Ressourcen, die maßgeblich die aktuelle individuelle Motivation beeinflussen, lassen sich in drei Kategorien unterteilen:

- Die pädagogische Arbeit und Kontakte zu Klient/innen und Team.
- Die Situation am Arbeitsplatz (Ressourcen, Gestaltungsfreiheit, Vernetzung, Ausmaß an Kontrolle durch die Leitung, Vernetzung)
- Qualifizierungsmaßnahmen: Fortbildungen, Supervision, Fallgespräche.



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

Erwartung an die Leitung / die Institution zur Motivationssicherung

- Klarheit über die konzeptionelle Ausrichtung der Institution, eine gute fachliche Reputation.
- Wertschätzendes und transparentes Leitungsverhalten und gutes Teamklima.
- Beibehaltung einer weitestgehend selbstbestimmten und flexiblen Arbeitszeitgestaltung.



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

Ergebnisse: Arbeitszufriedenheit

- Die Ergebnisse der Interviews unterstreichen einen Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzwechsel, Aufstiegs- und Qualifizierungsmöglichkeiten und der Arbeitszufriedenheit, wobei den einzelnen Faktoren in ihrem Einfluss auf die Zufriedenheit unterschiedliche Bedeutungen beigemessen werden.



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

Förderliche Faktoren für die Arbeitszufriedenheit

- Fachliche Herausforderungen, das Vermeiden von Routinen, wie auch die Möglichkeit, Neues zu lernen und an Entwicklungsprozessen beteiligt zu werden.
- „Horizontale“ Mobilität in Form von fachlichen Inputs, Fortbildungen und Austausch, bis hin zur Möglichkeit des Wechsels in andere Arbeitsbereiche.

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

Perspektiven (1)

- **Rotation fördern:** Ausbau der Angebote, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, andere als die bisherigen Arbeitsaufgaben kennen zu lernen und dadurch Routinen zu vermeiden.
- **Wechsel ermöglichen:** Eröffnung von Möglichkeiten für neue Erfahrungen mit den Klient/innen als auch mit der eigenen Professionalität durch Wechsel in andere Arbeitsfelder/-bereiche .
- **Hospitation anbieten:** Entwicklung von Hospitationsangeboten, um darüber andere Arbeitsbereiche zu erkunden.



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

Perspektiven (2)

- **Fachaustausch:** (Re-)Aktivierung des professionellen Austausches zwischen den Mitarbeitenden und der Leitung als auch innerhalb der Region.
- **Intergenerativer Austausch:** Intensivierung des fachlichen Austausches zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden.
- **Fortbildung:** Beibehaltung / Intensivierung des Qualifizierungsangebotes für Mitarbeitende des Rauhen Hauses.