

Forschungsprojekt

Das gruppendynamische Setting als PE-Instrument vor dem Hintergrund der sich verändernden Altersstrukturen

Abschlussbericht vorgelegt bei der öggö-AnwärterInnengruppe Jänner 2009

Forschungsteam: Greulich, Andreas / Sekyra, Hannes / Tissen-Baumgartner, Isabelle

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Auswirkungen des soziodemographischen Wandels am Merkmal Alter im Hinblick auf mögliche Tätigkeitsfelder für TrainerInnen und BeraterInnen. Grundlage der Ergebnisse sind qualitative telefonische Interviews mit vier öggö-Mitgliedern und fünf Personalverantwortlichen aus Unternehmen.

Das Thema der sich verändernden Altersstrukturen scheint in den Personalabteilungen der Organisationen und in der öggö bewusst. Der mittel- und langfristige strategische Umgang damit ist noch nicht wirklich gegeben. Einzelne Maßnahmen zum Umgang mit dem Thema werden gestartet und man probiert sich entsprechend aus. Teilweise stoßen Vorschläge auf Widerstand, da das Bewusstsein der MitarbeiterInnen (insbesondere der Führungskräfte) noch nicht ausreichend gegeben ist.

Für BeraterInnen und TrainerInnen scheinen sich neue Tätigkeitsfelder in den Bereichen Gesundheitsmanagement, Gestaltung von altersgerechten Arbeitsplätzen und -zeiten, Generationenmanagement und Wissenstransfer zu ergeben.

Die gruppendynamische T-Gruppe wird eher zu aufwändig empfunden, um Veränderungen auf breiter Ebene zu bewirken. Jedoch für Personen in speziellen Funktionen und bei entsprechender Gestaltung des Designs ist diese Methode zum verbesserten Umgang mit den Themen „Alter“ und „Altern“ in Teams durchaus vorstellbar.

1. Ausgangslage

Die demographischen Altersdaten zeigen im deutschsprachigen Raum eine steigende Lebenserwartung bei gleichzeitigem Rückgang der Geburtenrate. Im Jahr 2050 werden fast 40% der Bevölkerung Deutschlands über 60 Jahre alt sein, zur Zeit sind es rund 20%. Das hat Folgen für den Arbeitsmarkt: Schon 2015 werden etwa 50% der Erwerbstätigen Deutschlands älter als 50 Jahre alt sein. Im krassen Gegensatz dazu liegt die Beschäftigungsquote der 55-64jährigen heute bei 39%, Tendenz fallend. In Ländern wie Schweden, Dänemark und der Schweiz sind es zwischen 60 und 70%.¹

Die Zukunft der Gesellschaft scheint aus heutiger Sicht im Alter zu liegen.

Diese Entwicklung bedeutet eine Herausforderung für den Personalentwicklungsbereich vor allem größerer Firmen und Organisationen. Es gilt, den sich verändernden Altersstrukturen in Teams Rechnung zu tragen und die Mitarbeitenden für eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung zu befähigen.

2. Fragestellungen und Hypothese

Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es, folgende Punkte zu näher zu beleuchten:

1. Besteht sowohl in der ögo als auch auf Unternehmensseite ein Bewusstsein für die Folgen, die sich aus dem soziodemographischen Wandel ergeben?
2. Welche neuen Tätigkeitsfelder werden sich für BeraterInnen ergeben?
3. Kann insbesondere die Gruppendynamik einen wertvollen Beitrag zum Umgang mit den sich verändernden Alterststrukturen leisten?

Wir lassen uns bei der Durchführung dieses Forschungsprojektes von folgender Hypothese leiten: Die Gruppendynamik kann als Trainingsmethode für Teams beim Umgang mit den Auswirkungen des soziodemographischen Wandels in Unternehmen helfen.

Dahinter steht die Überlegung, dass gerade das gruppendynamische Setting mit der Sichtbarmachung von Unterschieden geeignet sein sollte, Mitglieder von Teams für die Nutzung der unterschiedlichen Ressourcen (z.B. Altersunterschiede) zu sensibilisieren.

3. Methode

Die Untersuchung unserer Fragestellungen erfolgt mittels qualitativer telefonischer Interviews mit Verantwortlichen aus dem Personalbereich größerer Organisationen und Mitgliedern der ögo.

4. Stichprobe

Unsere anfallende Stichprobe umfasst fünf Organisationen und vier ögo-Mitglieder und erfüllt somit nicht das Kriterium der Repräsentativität.

Die Unternehmen haben ihren Sitz in Österreich, Deutschland und der Schweiz.

Bei den befragten ögo-Mitgliedern handelt es sich um drei Männer (2 Lehrtrainer, 1 ordentliches Mitglied) und eine Frau (ordentliches Mitglied). Während drei Mitglieder mittleren Alters sind, befindet sich eines bereits im fortgeschrittenen Alter.

¹ Etzold, S.: „Alte an die Arbeit“. In: DIE ZEIT, Nr. 11, 6. März 2008, S. 34

5. Ergebnisse

5.1 Ergebnisse aus der Befragung der öggo-Mitglieder

I. Folgen für öggo-Mitgliederstruktur

Aus Sicht der Befragten spiegeln sich die Folgen des soziodemographischen Wandels bereits in der öggo wider: Die öggo wird älter, das Durchschnittsalter der LehrtrainerInnen ist seit der Gründung von etwa 35 Jahren auf 55-60 Jahre angestiegen. Diese Tendenz wird sich weiter fortsetzen.

Durch die Auszubildenden werde die öggo aber von der Struktur her auch gleichzeitig wieder jünger.

Es wird mehrfach betont, dass die derzeitige öggo-Struktur der Seniorität nütze: Der Einfluss älterer Mitglieder sei sehr groß, z.B. dürfen erst seit 2003 auch a.o. Mitglieder in den Vorstand gewählt werden.

I.a. Strategien/Pläne öggo-intern

Als einzige Maßnahme, die allen Befragten bekannt ist, wird die Einführung der ruhenden Mitgliedschaft genannt, d.h. dass man ab einem gewissen Alter die Beitragszahlung ruhend stellen oder die Betragshöhe verringern kann. Ferner wird erwähnt, dass die Ausbildungsordnung den formalisierten Kontakt der LehrtrainerInnen zu Auszubildenden fördere und dadurch ein Austausch zwischen Jung und Alt stattfinde. Darüber hinaus existieren keine konkreten organisatorischen Maßnahmen für mögliche Rollen, die ältere Mitglieder übernehmen können, trotz der Beobachtung, dass sich ältere Mitglieder gerne mehr einbringen und ihr Wissen weitergeben würden. Mit dem Tod von Mitgliedern habe die öggo bislang noch keine Erfahrung.

II. Folgen für öggo-Tätigkeitsfelder (Gruppendynamik/Beratung)

II.a. Gruppendynamik (GD)

TrainerInnen für Gruppendynamik müssten mit zunehmendem Alter mit neuen Projektionen und Gegenprojektionen umgehen: Wurde ein Trainer ehemals z.B. als Vater assoziiert, sei es nun vielleicht der Großvater. Sollten die körperlichen Beeinträchtigungen nicht zu stark sein, dann bestünde in diesem Berufsfeld grundsätzlich die Möglichkeit, den Beruf bis ins höhere Alter auszuüben bzw. aus der „Feuerwehrposition“ in ruhigere Bereiche wie Coaching oder Train the trainer zu wechseln. Die Gefahr, dass die GD aussterben könne, wird als unwahrscheinlich eingestuft, da diese traditionell in der Universitätslogik verankert sei und von Jüngeren (evtl. in etwas anderer Gestalt) weiter getragen werde.

Die Möglichkeit, die systemische T-Gruppe als Instrument für den besseren Umgang mit dem soziodemographischen Wandel einzusetzen, wird skeptisch beurteilt, aber nicht grundsätzlich verworfen. Sofern es gelänge, die relevanten Unterschiede (jung-alt, StudentInnen-PensionistInnen) abzubilden und das Setting so zu gestalten, dass die Fragen - was lernt Jung von Alt und umgekehrt - gezielt behandelt würden, sei die Methode für ausgewählte Zielgruppen denkbar, nicht jedoch als Massenaufklärungsinstrument. Im Staff könne man in Jung-Alt-Gespannen arbeiten.

II.b. Organisationsberatung

Aus Sicht der Befragten entsteht durch den soziodemographischen Wandel für die Organisationsberatung ein neues Tätigkeitsfeld in Unternehmen: Beschäftigung mit Integrationsproblemen (Ältere MitarbeiterInnen und Zuwanderer), Entwicklung von Perspektiven und Weiterbildungen für die Älteren (z.B. auch im IT-Bereich) als Motivationsfaktor, Spezialfunktionen für Ältere, Altersteilzeit, Entwicklung von neuen Modellen als Alternative zur Erhöhung des Rentenalters bei gleichzeitiger Ausweitung der Frühpensionierungen.

Einzelne Beratergruppen (vornehmlich ältere BeraterInnen) seien bereits mit dem Thema „Erfahrung als Ressource“ befasst.

Die Meinungen der Befragten gehen dahingehend auseinander, ob das Thema bereits Thema in Organisationen ist bzw. inwieweit es überhaupt schlagend wird und ob es auch angesichts der Finanzkrise im Fokus der Unternehmen ist. Es stellt sich die Frage, was „gute Beraterfragen für Organisationen“ sein könnten, die sich mit dem Thema (noch) nicht auseinandersetzen.

öggo-intern könnte man die Ausbildung zu Senior Consultants (Stichwort: Division Altersmanagement) anbieten, die ihr Know-how unentgeltlich zur Verfügung stellen. Ein derartiges Modell wäre z.B. auch im ministerialen Umfeld denkbar.

III. Folgen für die Aus- und Weiterbildung in der öggo

Hier wird beobachtet, dass - wenn das Alter von Organisationen steigt oder die Gründer weg sind - höhere Anforderungen an die Auszubildenden gestellt werden. Durch die Änderung des öggo-Ausbildungsplans (z.B. drei positive Gutachten anstelle von zweien) würden zwar einerseits die Anforderungen erhöht, gleichzeitig aber nähme die Verantwortung der jeweiligen LehrtrainerInnen ab, so dass Gutachten leichter vergeben würden. Positiv wird vermerkt, dass durch die Ausbildungssituation viele LehrtrainerInnen eine ganz gute Verbindung zu den jungen Mitgliedern in Ausbildung haben, die als wechselseitig erlebt wird. Hier wäre allerdings eine Intensivierung wünschenswert.

Ein spezielles TrainerInnen-Curriculum zu diesem Thema gäbe es nicht: Es herrsche mehr die Mentalität: „Wir können in allen Bereichen arbeiten“.

III.a. Spezielle Anforderungen/Kompetenzen an BeraterInnen & TrainerInnen

Grundsätzlich sind sich die Befragten einig, dass spezielle Kenntnisse erforderlich seien, jedoch weniger über Prozess und Design als vielmehr Kenntnisse über biologische und psychologische Altersphänomene, Gesetze und Modelle. Wie weit denken die „Alten“ selber oder wie weit machen sie Pläne für die Zukunft, das Umwidmen von Werten, Sinnfragen, Spiritualität, Verlust, biographische Fragestellungen sind Themen, die den Befragten in diesem Kontext wichtig erscheinen. Weiters wird die Fähigkeit erwähnt, „in der Tiefe handlungsfähig zu sein“, die persönliche Haltung und Belastbarkeit sowie der individuelle Umgang mit den Faktoren Zeit und Geduld. Als spezielle Anforderung wird auch die gelingende Arbeit in stark heterogenen Gruppen gesehen.

IV. Weitere bedeutsame Themen

Integration innerhalb der EU-Staaten - Integration von Zuwanderern - Arbeit in interkulturellen Teams – Sprache (Deutsch wird nicht die einzige offizielle Sprache bleiben) - Frauen in Führungspositionen - Non-Profit-Organisationen (enorm wachsender Arbeitsmarkt) - Behinderung (hängt häufig mit Alter zusammen) - Spiritualität (Integration von Sinnfragen in die Arbeit) - Finanzkrise - Klimawandel - Gentechnik

V. öggo-Spezifika vor dem Hintergrund des soziodemographischen Wandels

Aus Sicht der Befragten scheint die öggo als Institution eher rückständig und nicht am Puls der Zeit. Das Thema „Alter“ würde sich höchstens im Zusammenhang mit dem Autoritätenmodell und Dependenzgedanken niederschlagen. Es wird vermutet, dass spezielle Kompetenzen in diesem Bereich im therapeutisch ausgerichteten Beratungsfeld stärker als in der öggo ausgebildet seien.

Im Bereich „Diversity“ sei die öggo eher schlechter als andere aufgestellt, da es kaum nicht-deutschsprachige Mitglieder gäbe.

Aussagekräftige Originalzitate

„Das Thema war bis jetzt kein zentraler Schwerpunkt der öggö und wird es auch nicht werden.“

„Niemand mag das Thema ‚alte Menschen‘ so richtig gern anschauen.“

„Höchstens im Kontext der öggö-Beratung von NPOs, die mit alten Menschen arbeiten, gerät das Thema in den Fokus.“

„ÖGGÖ tut sich schwer mit dem Thema, erlebe eine große Spannung.“

„Es gibt sicher Tabuthemen in der Gesellschaft, die aber in der öggö nicht mehr beachtet werden. Dies im Gegensatz zur Anfangszeit der öggö. Mit dem Erfolg der öggö ist es dann eingeschlafen. In den USA z.B. existiert eine Kultur, die die sog. Alten würdigt und schätzt. Das ist auch in verschiedenen Veranstaltungen spürbar.“

„Heute wird das Alter der Mitglieder in Gruppen ignoriert oder tabuisiert. Einzig, wo zulässig, ist über die Hierarchie (Vorgesetzte dürfen älter sein).“

„Alter wird ein wachsendes politisches Thema: Es werden mehr Interessensgruppen entstehen. Dann müsste es Quoten geben in politischen Gremien, um das Thema präsent zu halten.“

„Was muss passieren, damit die Politik der Organisationen sich ändert, welche Fragen werden sie dann stellen, was wird wichtig sein?“

5.2 Ergebnisse aus der Befragung der Unternehmen

I. Bekanntheit der Daten und Folgen fürs Unternehmen allgemein (Fragen 1 und 2)

Die RepräsentantInnen aller fünf befragten Unternehmen geben an, dass ihnen die Daten über die demographische Änderung sehr bewusst sind und sich daraus auch Folgen fürs Unternehmen ergeben. Dabei werden vielfältige und zwischen den Unternehmen unterschiedliche Punkte genannt: das Halten des „Know-hows“, die Förderung der Zusammenarbeit zwischen alten und jungen MitarbeiterInnen, die Berücksichtigung der zunehmenden Altersverteilung, die Gewinnung von jüngeren und älteren MitarbeiterInnen, die Fluktuation bei den jungen MitarbeiterInnen, der Fokus auf Arbeitsinhalte, die Nachwuchsförderung und Förderung von Wiedereinsteigerinnen, die altersgerechte Arbeitsplatz- und Arbeitsprozessgestaltung, sowie die Arbeit an der Einstellung gegenüber dem Alter und dem Altern generell. Ein Überdenken des Kriteriums der Leistung als alleiniges Qualitätsmerkmal von Führung scheint notwendig.

II. Spezielle Herausforderungen für die PE (Frage 2.2.2)

Die Motivation der älteren MitarbeiterInnen scheint ein zentrales Thema zu sein. Welche Perspektiven kann man MitarbeiterInnen um die 55 Jahre geben, damit ihre Erfahrungen nutzbar gemacht werden können?² Wenn ältere Personen vermehrt im Arbeitsprozess benötigt werden, so ist der vorzeitige Schritt in den Ruhestand zu überdenken. Problematisch sind die oft hohen Kosten der alteingesessenen MitarbeiterInnen. Junge MitarbeiterInnen wiederum sind sehr flexibel am Arbeitsmarkt und wechseln gerne und oft ihre Jobs. Die Rahmenbedingungen für ältere MitarbeiterInnen müssen angepasst werden – Arbeitszeitreduktion, Home-Office-Lösungen könnten vereinzelt angeboten werden. Die Aufgabe der OE ist vorrangig, Bewusstsein in der Organisation für dieses Thema zu schaffen, den Wissenstransfer zu ermöglichen und Qualifizierungsmaßnahmen für MitarbeiterInnen mit 50+ anzubieten.

III. Längerfristige Strategien (Frage 3)

Ein Unternehmen scheiterte mit einem ersten Maßnahmenpaket zum „Know-how“-Transfer, das durch eine breit angelegte Kündigungswelle (mit „Golden Handshake-Programm“) wirkungslos wurde. Eine andere Unternehmung hat mit Beginn 2008 ein sogenanntes „Demographie-Projekt“ aufgesetzt. Als längerfristige Strategien werden genannt: Rahmenkonzept 50+, um die wesentlichen Themen zu identifizieren; Gesundheitsförderung; Personalmarketing; Anpassung des Ausbildungsprogramms; Halten von sogenannten „Young Talents“ bei gleichzeitigem Abbau der älteren MitarbeiterInnen; Karrierepläne für ältere MitarbeiterInnen; gezieltes Recruiting von älteren Personen. Obwohl nur zwei von den fünf befragten Organisationen angeben, keine längerfristigen Strategien zum Umgang mit dem Thema demographischer Wandel zu haben, scheint es bei genauerem Hinsehen lediglich Maßnahmenbündel, nicht jedoch konkrete längerfristige Strategien mit hinterlegten Zeitplänen zu geben.

IV. Konkrete Maßnahmen (Frage 4)

Hier werden vor allem Maßnahmen genannt, die das Bewusstsein in der Organisation für das Thema schärfen.

Darüber hinaus gibt es: Wiedereinsteigerinnen-Konzepte, Förderung von Teilzeitbeschäftigung, Laufbahnmodelle (auch vertikal, nicht nur horizontale Karriere), Führungskurse für langjährige Führungskräfte, Begleitung junger Führungskräfte durch erfahrene, langjährige MitarbeiterInnen als deren Stellvertretung, gezielte Aufnahme älterer

² Eine international tätige Organisation gab an, dass sich das Motivationsproblem auf die jeweils ältesten MitarbeiterInnen (MA) verschiebt. Nach der Kündigung aller MA über 60 trat das Problem des Perspektiven- und Motivationsmangels bei den MA um die 55 auf – es verlagerte sich also und blieb als solches inhaltlich voll bestehen.

MitarbeiterInnen und Gesundheitskonzepte. Gut und schnell angenommen werden z.B. die von einem Unternehmen veranstalteten Gesundheitstage.

Als Effekte werden Zufriedenheit, die Schließung von Know-how-Transferlücken, Anpassung von Lernkonzepten, Arbeitszeiten und -abläufen und eine gesunde Fluktuation genannt. Diese gewünschten Effekte machen sich allerdings eher nur sehr langsam im Unternehmen bemerkbar.

V. Interne und externe stützende Ressourcen (Fragen 5, 6, 7)

Hier nennen die Organisationen unterschiedliche Punkte:

- Eine interne Studie, welche das Bewusstsein für das Thema geöffnet hat
- Das sogenannte Silberfuchs-Netzwerk
- Die enge Zusammenarbeit über die einzelnen Direktionen und Organisationen hinweg (im Rahmen von wissenschaftlichen Arbeiten)
- Ein eigens abgestellter interner Trainer

Alle Unternehmen geben an, auch externe Unterstützung zu beziehen. Hier werden Spezialseminare und Schulungen, beigezogene ExpertInnen und BeraterInnen bzw. Fachzeitschriften und wissenschaftliche Arbeiten vermerkt.

Die Mehrzahl der Unternehmen (3) gibt an, darüber hinaus keine Inanspruchnahme externer Unterstützung zu planen und zwar aufgrund von laufenden Umstrukturierungen (Verjüngung der MitarbeiterInnen-Struktur) oder weil in der Organisation die Überzeugung herrscht, zu wissen, was zu tun ist.

Nachgefragte Unterstützung beläuft sich auf Prozessbegleitung (teilweise intern vorhanden), Beratung, Schulungen und spezifisches fachliches Know-how.

VI. Erwartungen an externe BeraterInnen (Frage 7.2 ff)

In erster Linie wird aktuelles fachliches Know-how gefordert, sowohl international und branchenspezifisch („Best Practice“). Auch ein Kennen der besonderen Anforderungen des KundInnenensystems wird gefordert („Systemblick“). Weiters werden genannt: Humor und Haltung der BeraterInnen.

Die Bereiche, welche abgedeckt werden sollen, sind die Durchführung von Standortbestimmungen, das Abhalten von Führungskursen (die bei den befragten Unternehmen extern abgehalten werden), die Beantwortung von ergonomischen Fragen und Fragen des Gesundheitsmanagements.

VII. Mögliche Schulungsmaßnahmen (Frage 7.3)

Gesundheitsförderung, Work-Life-Balance, Stressmanagement, Teamarbeit, kurzfristig an die aktuellen Anforderungen angepasste Qualifizierungstrainings

VIII. Bedeutung der T-Gruppe (Fragen 8, 9, 10)

Alle fünf Vertreter der Organisationen kennen die ögger und die systemische T-Gruppe. Nur ein Unternehmen offeriert diese Form seinen Führungskräften als Weiterbildungsmaßnahme (Führungskräfte oder auch MitarbeiterInnen in Schlüsselpositionen). Die anderen bieten verkürzte Formen oder keine gruppenspezifischen Settings an.

Geht es um die Einschätzung der Eignung dieser Methode, um MitarbeiterInnen einen differenzierten Zugang zum Thema Alter zu geben und ein erfolgreiches Miteinander in Teams zu ermöglichen, so bewerten dies drei Organisationen mit einem „Eher nein“ und zwei mit einem „Ja“ bis „Eher ja“.

Ein ähnliches Bild zeigt sich, wenn man nach der tatsächlichen Buchungsbereitschaft eines T-Gruppenseminars fragt (nach expliziter Erklärung der Methode) und zwar als Maßnahme für erfolgreiche Teamkommunikation und Teamsteuerung unter den sich verändernden Altersstrukturen. Hierbei wird allerdings die Methode im Vergleich zu den zu vermittelnden Inhalten als zweitrangig angesehen. Ein Vertreter einer Organisation hält den Ansatz jedoch für sehr interessant, junge und alte MitarbeiterInnen vorab zu selektieren und die Methode dann auszuprobieren.

IX. Bedeutsame andere soziodemographische Themen (Fragen 11, 12)

Arbeit an den Einstellungen und Wertevorstellungen - Work-Life-Balance - Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls zu Organisationen - Schöpfung des Potenzials, wenn Frauen im Mutterschutz sind - Vereinbarkeit Familie und Beruf (Kinderbetreuung, Betreuung alter Personen im Familienverband)

Aussagekräftige Originalzitate

„Das jetzige ‚Demographie-Projekt‘ bei uns hieß ursprünglich ‚Führungskräfteschulung‘; es zeigte sich aber, dass nicht Schulung das eigentliche Thema ist, sondern der Veränderungsprozess im Unternehmen: Es geht nun um Möglichkeiten der Sensibilisierung der Führungskräfte für die Themen Alter und Altern.“

„Einerseits gilt es das Know-how, das Wissen der älteren MA zu nutzen, gleichzeitig ist zu sehen, dass älteren MA es oft egal ist, wie das Geschäft heute funktioniert. Junge sagen hingegen: Wir wissen alles besser.“

„Es existiert eine Alters Guillotine: Personen gehen mit spätestens 65 abrupt in den Ruhestand, andere durch Frühpensionierung schon mit Anfang 60. Gleichzeitig bräuchten die Arbeitgeber diese Personen vermehrt im Arbeitsprozess.“

„Mitten während die Maßnahme lief, um der veränderten Altersstruktur Rechnung zu tragen, erfolgte eine große Personalumstrukturierung. Viele der MA, die dieses Programm besucht haben, sind mittlerweile mit ‚Golden Handshake‘ gegangen.“

„Wir haben heute ein Durchschnittsalter von 34/35 Jahren, welches stetig ansteigt. Die heutige geringe Altersverteilung wird zunehmen.“

„Ich würde niemanden aufgrund des Demographiethemas zum Gruppendynamik-Seminar schicken. Sicher nicht! Wenn es aber einen direkten inhaltlichen Bezug hat, z.B. GD unter dem Fokus, „wie kann ich mein Verhalten als Junger gegenüber Alten gestalten?“, dann ja. Allerdings steht dann nicht die Methode im Vordergrund, sondern der inhaltliche Aspekt und die Methode ist zweitrangig.“

„Spannend finde ich genau den Gedanken, junge und alte MA zusammen auszuwählen und die Gruppen nach diesem Merkmal zu bilden. Der Gruppenverlauf zeigt ja eine zunehmende Akzeptanz von Unterschieden in Gruppen, die vorher nicht gesehen werden.“

„Eine T-Gruppe würde ich vielleicht selbst aus Neugier besuchen, ansonsten ist es derzeit kein Thema.“

„Wenn die Personen beim Besuch einer T-Gruppe eine Woche weg sind, ist das in der Organisation nicht durchzusetzen. Klingt eher nach Selbsterfahrung als nach einem für die Organisation wichtigen Lernen.“

6. Resümee

Das Bewusstsein über den soziodemographischen Wandel unserer Gesellschaft, der sich am Merkmal Alter im deutschsprachigen Raum deutlich und in Zahlen belegbar abzeichnet, ist in den Personalabteilungen der Organisationen gegenwärtig. Das schließt die öggö als Organisation mit ein. Kurzfristig werden Versuche unternommen, virulente Probleme in Angriff zu nehmen. Definitiv stehen die Unternehmen hier am Anfang und die generelle Richtung ist noch nicht klar.

In der praktischen Umsetzung von Maßnahmen mangelt es überwiegend an langfristigen strategischen Zielen, welche die einzelnen Schritte in ein sinnvolles Gesamtgefüge eingliedern. Für Organisationen gilt es hier im Besonderen die Personalstrategie mit der Gesamtunternehmensstrategie in Übereinstimmung zu bringen und ein breites Bewusstsein für die Thematik zu schaffen.

Unternehmen erwarten sich von BeraterInnen und TrainerInnen insbesondere aktuelles Fachwissen sowie Antworten auf Fragen zu Gesundheitsförderung, Gestaltung von altersgerechten Arbeitsplätzen, Zeitmodellen usw. Es scheint sich hier also ein breites Feld aufzutun, in dem SpezialistInnen punkten können.

Die Frage, ob die Gruppendynamik als Trainingsmethode beim Umgang mit den Auswirkungen des soziodemographischen Wandels in Bezug auf das Merkmal Alter unterstützen kann, wird unter den oben angeführten Gesichtspunkten mit einem ‚Ja, unter bestimmten Voraussetzungen‘ beantwortet. Relevante Unterschiede müssen abgebildet werden und das Setting ist so zu gestalten, dass die Fragen - was lernt Jung von Alt und umgekehrt - gezielt behandelt werden können. Im Staff sollten die relevanten Unterscheidungsmerkmale nach Möglichkeit mit abgebildet werden. Die Methode eignet sich nicht als breites Aufklärungsinstrument, sondern kann eher als vertiefendes Erfahrungslernen gesehen werden. Spezielle Funktionsträger in Organisationen können sich so auf ihre Aufgaben gezielt vorbereiten. Vor diesem Hintergrund spielt auch der relativ hohe Zeitaufwand einer gruppendynamischen T-Gruppe von einer Woche eine untergeordnete Rolle.

7. Ausblick

Alter ist gesellschaftlich gesehen ein Tabuthema, welches nur unter besonderen Bedingungen behandelt werden kann.

Schritt eins muss also sein, genau die Rahmenbedingungen zu schaffen, unter welchen dieses Thema offen besprochen werden kann, damit klar wird, welche mittel- und langfristigen Ziele erreicht werden sollen.

In einem zweiten Schritt erfolgt die Maßnahmenplanung, welche die Organisation den strategischen Zielen näher bringt. Bereits hier kann man parallel dazu im Methodenrepertoire nach geeigneten Formen der Unterstützung suchen und die nötigen Anpassungen vornehmen.

Während der laufenden Umsetzung sind Organisationen dazu angehalten, die aktuellen Entwicklungen der Gesellschaft und die laufenden (zulässigen) Diskussionen mitzuverfolgen und die verfolgten Pläne nötigenfalls anzupassen.

Blickt man sich in den westlichen Gesellschaften um, so ist der Begriff Alter heute fast ein Oxymoron, denn die Alten sind gegenwärtig schon deutlich jünger verglichen mit den Gleichaltrigen der letzten Generation. Den ewig Jungen und Schönen gehört die Welt. In manchen Organisationen gehört man als MitarbeiterIn über 35 bereits zum „Alten Eisen“. Am Arbeitsmarkt nachgefragt wird, wer jung, flexibel, belastbar und dem Unternehmen treu ist.

Hat man sich als Unternehmen des Ballasts der teuren 55-65jährigen MitarbeiterInnen entledigt, so übernehmen die 45-55jährigen deren Rolle und glänzen mit geringer Motivation, Leistungsabfall und steigenden Fehlzeiten. Wann beginnt sich das Merkmal Alter von Mitarbeitern für eine Organisation also auszuwirken und wie ist dem beizukommen?

Aus MitarbeiterInnen-Sicht: Welche Möglichkeiten hat man in einer Organisation ab dem 45. Lebensjahr? Den „Golden Handshake“ möglichst gesund und unbeschadet in Empfang zu nehmen und sich rechtzeitig eine Vielzahl an Hobbys zuzulegen, damit die freie Zeit nach der Berufstätigkeit nicht so erbarmungslos zuschlägt? Oder als Frau die Kinder in der Pension mit 45+ zu bekommen, das macht den Wiedereinstieg nicht so schwierig und man hat gleich eine Beschäftigung für die nächsten 20 Jahre, bis die Kinder aus dem Haus sind. Und dann bleibt ja noch immer genug Lebenszeit sich wieder den eigenen Interessen zu widmen...

Fakt ist, es gibt derzeit kaum erprobte Strategien, weder für Organisationen noch für Individuen, die Sicherheit und Erfolg im Umgang mit dem Thema Alter garantieren. Die technologischen Möglichkeiten haben uns gesellschaftspolitisch nahezu überrumpelt. Der freie Markt, so wie es die neoliberale Marktwirtschaft uns glauben machen wollte, regelt das nicht von selbst. ExpertInnen warnen, sind jedoch ob der langfristigen Strategien genauso ratlos wie die verantwortlichen PolitikerInnen.

Organisationen reagieren daher gezwungenermaßen mit selbstgestrickten Maßnahmen auf ein gesamtgesellschaftliches Phänomen, wollen sie in den nächsten Jahren die MitarbeiterInnen beschäftigen, die es ihnen ermöglichen am globalen Markt wettbewerbsfähig zu sein.

Es wird einen gewissen Mut brauchen, sich auszuprobieren und sich flexibel anzupassen, um die Chancen zu erkennen. Dabei werden die wirkungsvollen Praktiken der Zukunft entstehen, welche die derzeitigen Bilder von den Alten und ihren Leistungen verblassen lassen und neue, kraftvolle Wirkungsweisen entfalten. Man denke hier an das Potenzial des Erfahrungswissens von älteren MitarbeiterInnen, flexible Zeit- und Tätigkeits- und Entgeltsysteme, die effektive und effiziente Vernetzung von Menschen verschiedenen Alters und den Abbau von Hierarchien, uvm. Das fordert unsere Organisationen strukturell enorm heraus. Diejenigen, welche die Chancen nutzen und intelligente und attraktive Methoden, welche sie auf dem Weg stützen, entwickeln, werden in der Gesellschaft von morgen (und morgen beginnt schon heute) erfolgreich sein.

Weiterführende Literatur

- Kruse, A., Schmitt, E. (2006). Adult education. In J. Birren (Ed.), Encyclopedia of Aging (pp. 41-49). London: Elsevier
- Kruse, A., Packebusch, L. (2006). Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung. In B. Zimolong & U. Konradt (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie, Ingenieurpsychologie (S. 425-459). Göttingen: Hogrefe
- Luhmann, N., Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden 2000
- Palz, D. & Schmidpeter, R. (Hrsg.).(2007). Gesellschaftliche Verantwortung: Zukunft sozial gestalten. Gesellschaft & Politik, 43(4).
- Pröll, L., Lebensphasenorientiertes Personalmanagement, Forum HR Dialog der FH-Wien
- Reinberg, A., Hummel, M., Fachkräftemangel bedroht Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft, in: Beilage zur Wochenzeitung: Das Parlament, 5. Juli 2004

Anhang

- Fragebogen für öggo-Mitglieder
- Fragebogen für Unternehmen

Fragebogen für öggo-Mitglieder

Im Rahmen der AnwärterInnengruppe führen wir zu Dritt (Greulich, Andreas, Sekyra, Hannes & Tissen-Baumgartner, Isabelle) ein Forschungsprojekt zum Thema „Soziodemographischer Wandel am Merkmal Alter“ durch. Wir werden zu diesem Thema einerseits PersonalentwicklerInnen in Unternehmen und andererseits öggo-Mitglieder befragen.

Wir danken Ihnen, dass Sie sich bereit erklärt haben, unsere Fragen zu beantworten und werden die Daten selbstverständlich vertraulich behandeln.

Die demographischen Altersdaten zeigen im deutschsprachigen Raum eine steigende Lebenserwartung bei gleichzeitigem Rückgang der Geburtenrate.

Im Jahr 2050 werden fast 40% der Bevölkerung Deutschlands über 60 Jahre alt sein, zur Zeit sind es rund 20%.

Das hat Folgen für den Arbeitsmarkt:

Schon 2015 werden etwa 50% der Erwerbstätigen Deutschlands älter als 50 Jahre alt sein. Im krassen Gegensatz dazu liegt die Beschäftigungsquote der 55-64jährigen heute bei 39%, Tendenz fallend. In Ländern wie Schweden, Dänemark und der Schweiz sind es zwischen 60 und 70%.

Die Zukunft der Gesellschaft scheint aus heutiger Sicht im Alter zu liegen.

I. Welche Folgen ergeben sich daraus aus Ihrer Sicht für die öggo im Hinblick auf die Mitgliederstruktur?

a. Welche Pläne/Strategien kennen Sie, wie die öggo mit sich verändernden Altersstrukturen umgehen wird?

II. Welche Folgen ergeben sich daraus aus Ihrer Sicht für die öggo im Hinblick auf ...

a. ... die Gruppendynamik?

a.1. Denken Sie, dass gerade die gruppendynamische T-Gruppe eine gute Möglichkeit bietet, den soziodemographischen Wandel und die daraus resultierenden Herausforderungen abzubilden und besser damit umzugehen?

Ja

Eher ja

Eher nein

Nein

a.1.1. Wenn ja oder eher ja: Warum?

a.1.2. Wenn nein oder eher nein: Warum nicht?

b. ... die Organisationsberatung?

III. Welche Folgen ergeben sich daraus aus Ihrer Sicht für die öggo im Hinblick auf die Aus- und Weiterbildung?

a. Sind aus Ihrer Sicht spezielle Kompetenzen erforderlich, um vor dem Hintergrund des soziodemographischen Wandels (im Speziellen der sich verändernden Altersstruktur) zu beraten und zu trainieren?

Ja

Nein

a.1. Wenn ja: Welche?

IV. Abgesehen von den sich verändernden Altersstrukturen: Welche Themen erscheinen Ihnen im Zusammenhang mit dem soziodemographischen Wandel noch bedeutsam oder vielleicht sogar bedeutsamer?

V. Was zeichnet die öggo-Mitglieder im Umgang mit den Herausforderungen, die sich aus dem soziodemographischen Wandel ergeben, im Vergleich zu anderen TrainerInnen und BeraterInnen aus?

VI. Habe ich etwas nicht gefragt, was Ihnen zum Thema „soziodemographischer Wandel“ noch wesentlich erscheint?

Vielen Dank, dass Sie sich für die Beantwortung der Fragen Zeit genommen haben!

Fragebogen für Unternehmen

Wir führen im Rahmen der öggo (Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung) eine Erhebung zum Thema „Soziodemographischer Wandel am Merkmal Alter“ durch. Ziel dieser Arbeit ist es, den gegenwärtigen Umgang mit diesem Thema in Organisationen zu erheben und in der Folge in gruppenspezifische Erkenntnisse und Arbeitsweisen einzuarbeiten.

Die erhobenen Daten werden anonymisiert und vertraulich behandelt.

Die demographischen Altersdaten zeigen im deutschsprachigen Raum eine steigende Lebenserwartung bei gleichzeitigem Rückgang der Geburtenrate.

Im Jahr 2050 werden fast 40% der Bevölkerung Deutschlands über 60 Jahre alt sein, zur Zeit sind es rund 20%.

Das hat Folgen für den Arbeitsmarkt:

Schon 2015 werden etwa 50% der Erwerbstätigen Deutschlands älter als 50 Jahre alt sein. Im krassen Gegensatz dazu liegt die Beschäftigungsquote der 55-64jährigen heute bei 39%, Tendenz fallend. In Ländern wie Schweden, Dänemark und der Schweiz sind es zwischen 60 und 70%.

Die Zukunft der Gesellschaft scheint aus heutiger Sicht im Alter zu liegen.

1. Wie bekannt sind Ihnen diese Informationen/Daten?

Unbekannt

Schon davon gehört

Sehr bewusst

2. Ergeben sich daraus aus Ihrer Sicht Folgen für Ihr Unternehmen?

Ja

Nein

2.1.1 Wenn nein: Warum nicht?

2.1.2 Wenn nein: Könnte sich ein mittel- bis langfristiger Bedarf aus Ihrer Sicht ergeben?

Ja

Eher ja

Eher nein

Nein

-> Interview-Ende

2.2.1 Wenn ja: Welche Folgen ergeben sich daraus für das Unternehmen allgemein?

2.2.2 Wenn ja: Mit welchen speziellen Herausforderungen sehen Sie sich im Hinblick auf Ihre Arbeit in der Personalentwicklung konfrontiert?

3. Gibt es längerfristige Strategien?

Ja

Nein

3.1 Wenn ja: Wie sehen diese aus?

4. Haben Sie bereits Maßnahmen ergriffen, um der veränderten Altersstruktur Rechnung zu tragen?

Ja

Nein

4.1 Wenn ja: Welche?

4.2 Wenn ja: Welche Effekte erwarten Sie sich von den ergriffenen Maßnahmen?

4.3 Wenn ja: Wo und in welcher Form machen diese sich im Unternehmen bemerkbar?

5. Auf welche Ressourcen können Sie intern zurückgreifen, um dem Thema Rechnung zu tragen (z.B. Spezialkenntnisse, Literatur, Forschungsarbeiten, Arbeitsgemeinschaften)?

6. Nehmen Sie externe Unterstützung in Anspruch (Daten, Analysen, ExpertInnen,...)?

Ja Nein

6.1 Wenn ja: Welche?

6.2 Wenn nein: Warum nicht?

7. Planen Sie (darüber hinaus) die Inanspruchnahme externer Unterstützung (Beratung/Schulungsmaßnahmen)?

Ja Nein

7.1 Wenn nein: Warum nicht?

7.2. Wenn ja: Ad Beratung:

7.2.1 Welche Erwartungen haben Sie an externe BeraterInnen?

7.2.2 Welche - mit der veränderten Altersstruktur in Beziehung stehende Bereiche/ Unterthemen - sollen abgedeckt werden?

7.2.3 Welche Kompetenzen erwarten Sie?

7.3 Wenn ja: Ad Schulungsmaßnahmen:

Welche Schulungsmaßnahmen können Sie sich im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel (im Speziellen mit der sich verändernden Altersstruktur) vorstellen?

8. Kennen Sie die gruppenspezifische Trainingsgruppe, wie sie von Mitgliedern der ÖGGO (Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung) angeboten wird?

Ja
 Nein
 Andere Formen

8.1 Wenn andere Formen: Welche?

8.2 Wenn ja: Woher?

8.3 Nutzen Sie dieses Angebot in Ihrem Unternehmen?

Ja Nein

8.3.1 Wenn ja: Für welche Zielgruppe?

Kurzer Input zur T-Gruppe:

Bei der gruppensdynamischen Trainingsgruppe geht es darum, Eigengesetzlichkeiten von Gruppen und Teams kennen zu lernen sowie bewusste und unbewusste Wirkungen der eigenen Person und des eigenen Verhaltens auf das Gruppengeschehen erfahren, beobachten und damit auch steuern zu können. Darüber hinaus lernen die TeilnehmerInnen, unterschiedliche Rollen und Verhaltensweisen in Gruppen und Teams - auch unabhängig von fachlichen Kenntnissen - als Ressource zu begreifen.

Auf Basis dieser Informationen:

9. Können Sie sich vorstellen, dass diese Methode geeignet ist, um Ihren MitarbeiterInnen einen differenzierten Zugang zu den Themen Alter, Altern, Altersunterschiede im Team und deren Bedeutung für ein erfolgreiches Miteinander im Team zu ermöglichen?

Ja Eher ja Eher nein Nein

10. Würden Sie die gruppensdynamische T-Gruppe als Maßnahme für erfolgreiche Teamkommunikation und Teamsteuerung unter sich verändernden Altersstrukturen buchen?

Ja Eher ja Eher nein Nein

10.1 Wenn ja oder eher ja: Für welche Zielgruppe(n)?

10.2 Wenn nein oder eher nein: Warum nicht?

11. Abgesehen von den sich verändernden Altersstrukturen: Welche Themen erscheinen Ihnen im Zusammenhang mit dem soziodemographischen Wandel noch bedeutsam oder vielleicht sogar wichtiger?

12. Habe ich etwas nicht gefragt, was Ihnen zum Thema „soziodemographischer Wandel“ noch wesentlich erscheint?

Vielen Dank, dass Sie sich für die Beantwortung der Fragen Zeit genommen haben!