

Wenn Fachkräfte in den Ruhestand gehen

Der Generationswechsel als Management-Aufgabe Beispiel Allgemeiner Sozialer Dienst

HILDEGARD PAMME

Dr. Hildegard Pamme ist Politikwissenschaftlerin. Nach einer Forschungs- und Lehrtätigkeit an der Fachhochschule Münster am Fachbereich Sozialwesen ist sie als pädagogische Mitarbeiterin beim Landschaftsverband Westfalen-Lippe im Landesjugendamt tätig. Sie berät Allgemeine Soziale Dienste in Fragen der Personalentwicklung. www.lwl.org

In den nächsten Jahren werden viele ältere Fachkräfte aus dem Berufsleben ausscheiden. Der anstehende Generationenwechsel fordert insbesondere die Verantwortlichen der Allgemeinen Sozialen Dienste heraus.

Personalfluktuationsmaßnahmen – in Maßen – jeder Organisation gut. Neue Fachkräfte bringen neue fachliche, methodische, soziale Kompetenzen und ihre ureigene Persönlichkeit in den Arbeitsalltag der Allgemeinen Sozialen Dienste der Jugendämter (ASD) ein. Sie können dazu beitragen, Routinen infrage zu stellen. Neue Fachkräfte können so wichtige Impulse für eine kontinuierliche Qualitäts- und Organisationsentwicklung geben.

Anders sieht es aus, wenn ein großer Anteil der Fachkräfte in den Ruhestand geht. Bei einem solchen Generationenwechsel droht die Organisation ihr implizites Wissen zu verlieren: Mit in den Ruhestand gehen die »geheimen« Spielregeln über das fachliche Handeln im Allgemeinen Sozialen Dienst, den Charakter der Sozialräume und die Struktur der Trägerlandschaft sowie die zum Teil jahrelangen Erfahrungen mit einzelnen Kindern, Jugendlichen und Familien. Je mehr Beschäftigte gehen, desto mehr aktives Managementhandeln ist notwendig, um die für eine gelingende Aufgabenerfüllung erforderlichen Wissensbestände und Kompetenzen im Allgemeinen Sozialen Dienst kontinuierlich zu gewährleisten.

Im Folgenden wird herausgearbeitet, wie Elemente des Personalmanagements genutzt werden können, um einen Generationenwechsel in diesem Sinne zu gestalten.

Generationenwechsel – eine Annäherung

Von Generationenwechsel kann nur dann die Rede sein, wenn es sich um

einen altersbedingten Wechsel handelt. Andere Gründe für Personalfluktuationsmaßnahmen, beispielsweise weil Fachkräfte woanders bessere Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten sehen, weil sie sich überlastet fühlen oder ein anderes professionelles Selbstverständnis haben, sind genau zu analysieren. Hier greifen andere Strategien.

Generationenwechsel sind ein natürliches Geschehen in Organisationen und insofern in gewisser Weise »normal«. Sie können sich durch folgende Faktoren teilweise so zuspitzen, dass ihre Folgen sich massiv auf die Aufgabenerfüllung auswirken:

- Die Betroffenheit der Hierarchieebenen: Findet gleichzeitig ein Generationenwechsel auf Leitungs- und Fachkräfteebene statt, kann ein Vakuum auf operativer Ebene und auf Steuerungsebene entstehen. Je nachdem, ob die Jugendamtsleitung, die Leitung des Allgemeinen Sozialen Dienstes oder Teamleitungen ausscheiden, sind unterschiedliche Steuerungsaspekte betroffen.
- Die Dynamik des Generationenwechsels: Verteilt sich das altersbedingte Ausscheiden der Fachkräfte auf drei oder fünf Jahre, ist es leichter zu bewältigen als wenn innerhalb eines Jahres ein Großteil der Fachkräfte auf einmal geht.
- Die Altersstruktur im Allgemeinen Sozialen Dienst: Je ausbalancierter die Altersstruktur insgesamt ist, desto eher sind auch verhältnismäßig viele

Was das Gesetz zu Fachkräften in der Kinder- und Jugendhilfe sagt

§ 72 Mitarbeiter, Fortbildung



(1) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen bei den Jugendämtern und Landesjugendämtern hauptberuflich nur Personen beschäftigen, die sich für die jeweilige Aufgabe nach ihrer Persönlichkeit eignen und eine dieser Aufgabe entsprechende Ausbildung erhalten haben (Fachkräfte) oder auf Grund besonderer Erfahrungen in der sozialen Arbeit in der Lage sind, die Aufgabe zu erfüllen. Soweit die jeweilige Aufgabe dies erfordert, sind mit ihrer Wahrnehmung nur Fachkräfte oder Fachkräfte mit entsprechender

Zusatzausbildung zu betrauen. Fachkräfte verschiedener Fachrichtungen sollen zusammenwirken, soweit die jeweilige Aufgabe dies erfordert.

(2) Leitende Funktionen des Jugendamts oder des Landesjugendamts sollen in der Regel nur Fachkräften übertragen werden.

(3) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben Fortbildung und Praxisberatung der Mitarbeiter des Jugendamts und des Landesjugendamts sicherzustellen.

Sozialgesetzbuch Achtes Buch

Fachkräfte, die in den Ruhestand gehen, zu verkräften.

- Die Größe des Allgemeinen Sozialen Dienstes: Gehen 30 Prozent der Fachkräfte innerhalb eines Jahres in einem Allgemeinen Sozialen Dienst mit sechs Vollzeitäquivalenten in den Ruhestand, haben Leitungskräfte weniger Möglichkeiten als wenn ein Allgemeiner Sozialer Dienst mit 60 Vollzeitäquivalenten und verschiedenen Regionalteams betroffen ist.

Wie mit den Folgen eines Generationenwechsels umgegangen werden kann, hängt davon ab, zu welchem Zeitpunkt die Handelnden auf das Phänomen aufmerksam werden. Dies betrifft sowohl den Zeitpunkt, an dem Leitungskräfte in einem Allgemeinen Sozialen Dienst anfangen, Maßnahmen zu ergreifen, als auch die Dauer, die es braucht, bis diese Maßnahmen Wirkung entfalten können. Skizzenhaft lassen sich so langfristige, mittelfristige und kurzfristige Ansatzpunkte unterscheiden (vgl. ausführlich: Merchel u. a. 2012, Pamme/Merchel 2014, Preißing 2014).

Langfristige Ansatzpunkte für das Personalmanagement

1. Ziel einer Altersstrukturanalyse ist es, ausgehend von der Analyse der Beschäftigungsstruktur die Verteilung der Altersklassen für die Zukunft zu prognostizieren (Kreutle 2014). Auch wenn andere Fluktuationsgründe für Prognoseunsicherheiten sorgen, kann eine solche Analyse eine Vorstellung davon vermitteln, wann und wie der eigene Allgemeine Soziale Dienst von einem Generationenwechsel betroffen ist (Frühwarnsystem Altersstrukturanalyse).

se). Diese Datengrundlage sensibilisiert für langfristige Strategien.

2. Eine generationensensible Einstellungspolitik strebt eine ausbalancierte Altersstruktur an. Altersdurchmischte Teams – neben einer gewissen Heterogenität der Geschlechter und kulturellen Hintergründe – sind Voraussetzungen für eine fachlich notwendige Multiperspektivität. Dieses Ziel ist wegen der Gehaltseinbußen, die für berufserfahrene Fachkräfte bei einem Wechsel von BAT zum TVöD drohen,

erlebten Bedeutungszusammenhängen. Leitungskräfte sind aufgefordert, diese Vorzüge der Generationen im alltäglichen Leitungshandeln immer wieder herauszustellen.

Mittelfristige Ansatzpunkte für das Personalmanagement

1. Mitarbeiterbindung der mittleren Generation stärken: Verlassen viele »Alte« den Allgemeinen Sozialen Dienst, gewinnen diejenigen Fachkräfte, die

»Fachkräfte, die in den Ruhestand gehen, nehmen oft das »geheime Wissen« der Organisation mit«

und angesichts des Fachkräftemangels ambitioniert. Leitungskräfte im Allgemeinen Sozialen Dienst können hier über attraktive Arbeitsbedingungen zusätzliche Anreize setzen. Jede berufserfahrene Fachkraft, die eingestellt werden kann, verringert das Risiko eines zugespitzten Generationenwechsels von morgen.

3. Im Fokus einer generationensensiblen Organisationskultur steht es, die altersbedingt unterschiedlichen Kompetenzen von Beschäftigten zu würdigen. Psychologische Erkenntnisse zeigen: Junge Menschen können schneller Informationen aufnehmen, verarbeiten und im Kurzzeitgedächtnis speichern. Sie können sich schneller auf neue Situationen einstellen. Ältere Menschen bewältigen demgegenüber ihre Arbeit unter Anwendung von Gelerntem, von Erfahrungen und bereits

über eine fünf- bis zehn-jährige Berufserfahrung verfügen, eine besondere Bedeutung. Materielle wie immaterielle Anreize können diese Alterskohorte an den Allgemeinen Sozialen Dienst binden. Das können beispielsweise die Entlohnung, Würdigungen durch die leistungsorientierte Bezahlung, betriebliche Sozialleistungen, attraktive Aufgabenerweiterungen, Qualifikationsangebote oder passende Arbeitszeitregelungen sein.

2. In Zeiten eines Generationenwechsels hat die aktive Beobachtung von Belastungen und die Entwicklung von geeigneten Entlastungsstrategien eine besondere Bedeutung: Die Fachkräfte, die in einer solchen Phase die Aufgabenerfüllung sichern, brauchen Arbeitsbedingungen, die ihre Leistungsfähigkeit unterstützen. Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements

oder der altersgerechten Gestaltung von Arbeitsplätzen können ergänzend eingesetzt werden.

3. Eine aktive Nutzung der bestehenden Regelungen zum flexiblen Übergang in den Ruhestand (z. B. Altersteilzeit, flexible Altersteilzeit, Langzeitarbeitskonten) kombiniert mit einer schnellen Wiederbesetzung der freien Personalkapazitäten kann den Wissenstransfer zwischen den Generationen unterstützen (vgl. Fröhler 2014, bes. S. 73 ff.).

4. Mitarbeiterbindung der neuen Fachkräfte: In Zeiten eines Generationenwechsels ist es von entscheidender Bedeutung, dass diejenigen, die die frei werdenden Stellen besetzen sollen, geeignet sind, kompetent ausgewählt und eingearbeitet werden. Durch eine sinkende Personalfuktuation bei den »Neuen« – so die Hoffnung – können aktive Stellenwechsel oder Kündigungen nach der Probezeit reduziert werden:

- Traineeprogramme sind einsteigsorientierte Angebote, die interessierten Bewerberinnen und Bewerbern ein längeres »Schnuppern« im Tätigkeitsfeld ermöglichen. Potenzielle, zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauso wie Führungskräfte können feststellen, ob sie für die Tätigkeit geeignet sind.
- Personalauswahlverfahren kompetenzorientiert durchführen: Einfache Bewerbungsgespräche sind nur unzureichend in der Lage, die im Allgemeinen Sozialen Dienst nötigen Kompetenzen zu ermitteln. Situative und reflexive Fragen bieten hier sinnvolle Ergänzungen. Alternative Auswahlverfahren wie Falldiskussionen oder Arbeitsproben können den kompetenzorientierten Blick auf neue Bewerberinnen und Bewerber weiter schärfen.
- Einarbeitung: In Zeiten des Generationenwechsels sind Einarbeitungsformen, die auf einer personellen 1:1-Zuordnung basieren, kaum realistisch. Einarbeitungskonzepte und jeweils individuelle Einarbeitungspläne verteilen das Ankommen im fachlichen Handeln und in der Organisation auf mehrere Schultern.

5. Wer Führungskräftenachwuchs entwickelt, schafft Entwicklungspers-

pektiven und potenzielle Leitungskräfte von morgen. Verlassen gleichzeitig viele Fachkräfte und Leitungskräfte einen Allgemeinen Sozialen Dienst, kann das implizite Wissen über die interne Besetzung von frei werdenden Leitungsstellen gesichert werden.

Kurzfristige Ansatzpunkte für das Personalmanagement

1. Einsatz der »Älteren« im Allgemeinen Sozialen Dienst organisieren: Altersbedingt ausscheidende Fachkräfte werden zeitlich befristet genutzt, damit sie ihr Wissen in Einarbeitungskonzepten oder Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen an die aktuellen Beschäftigten weitergeben.

2. Die Steuerung der Fort- und Weiterbildung in einem Allgemeinen Sozialen Dienst wird grundlegend an die Bewältigung des Generationenwechsels angepasst: Dann stehen Inhouseschulungen mit zentralen Themen für alle auf der Tagesordnung, damit die gemeinsam geteilte Wissensbasis auf- und ausgebaut werden kann. Individuelle Schwerpunktsetzungen für die Wahl von Fortbildungsthemen werden eher nachrangig.

3. Generelle Wiederbesetzungssperren, bei denen aus Gründen der Einsparpolitik frei werdende Stellen für einen gewissen Zeitraum routinemäßig nicht wiederbesetzt werden, sind auszusetzen. Leitungskräfte sollten nichts unversucht lassen, um frei werdende Stellen so schnell wie möglich wieder zu besetzen – praktizierte »Verzögerungstaktiken« zwischen Fachamt und Personalverwaltung sind zu optimieren.

4. Personaleinsatz: In Zeiten eines zugespitzten Generationenwechsels können Leitungskräfte für Stellenrotationen werben. Sind nur einzelne Teams eines mittleren oder großen Allgemeinen Sozialen Dienst betroffen, können Fachkräfte zwischen den Teams zum Stellentausch aufgefordert werden. Auch hier sind Anreize nötig. Sind ganze Allgemeine Sozialen Dienste vom Generationenwechsel betroffen, kann auch dafür geworben werden, Rotationen aus anderen Abteilungen des Jugendamtes zu ermöglichen. Auch sie werden allerdings mit Einarbeitungszeiten einhergehen und sollten nicht gegen den Willen der Beschäftigten erfolgen.

Fazit: Management macht einen Unterschied

Die vorgestellten Ansatzpunkte stellen einen Katalog von Maßnahmen zur Verfügung, wie ein Generationenwechsel im Allgemeinen Sozialen Dienst mit den Mitteln des Personalmanagements bewältigt werden kann.

Nicht alle Ansatzpunkte passen zu allen Allgemeinen Sozialen Diensten. Über eine konkrete Analyse der Ausgangslage und ein an die örtlichen Verhältnisse angepasste Konzeptentwicklung können geeignete Kontextbedingungen gestaltet werden. Nicht jede Maßnahme wird wie gewünscht greifen. Abwägungsprozesse, Reflexionen und Evaluationen sollten die Bewältigung eines Generationenwechsels begleiten.

Das Managementhandeln bleibt auch im Prozess entscheidend. Ein aktives Personalmanagement kann dann allerdings die Möglichkeiten für die Bewältigung eines Generationenwechsels im Allgemeinen Sozialen Dienst systematisch erhöhen. ■



Fröhler, Norbert (2014): Neue Wege in den Ruhestand? Zur tariflichen und betrieblichen Regulierung des vorzeitigen Erwerbsausstiegs. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Kreutle, Ulrich (2014): Ablauf einer Altersstrukturanalyse. In: Preißing, Dagmar (Hg.) (2014): Erfolgreiches Personalmanagement im Demografischen Wandel. 2. aktualisierte Auflage. München 2014, S. 67-82.

Merchel, Joachim; Pamme, Hildegard; Khalaf, Adam (2012): Personalmanagement im Allgemeinen Sozialen Dienst. Standortbestimmung und Perspektiven für Leitung. Weinheim.

Pamme, Hildegard; Merchel, Joachim (2014): Personalentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD). Konzeptionelle Herangehensweisen und Arbeitshilfen. Freiburg im Breisgau: Deutscher Verein für Öffentliche und Private Fürsorge; Lambertus (Planung und Organisation, 14).