

AG „Personalentwicklung in den letzten Berufsjahren“

Altersgerechte Personalentwicklung in der Nordkirche Anregungen und Perspektiven

1. Auftrag der Arbeitsgruppe
2. Verschiedene Blickrichtungen auf das Thema
 - 2.1. Das Alter im Prozess des Lebenszyklus
 - 2.2. Neue Sichtweisen auf das Altern
 - 2.3. Demografie und Personalwirtschaft – Altersstruktur der Nordkirche (landeskirchliche Ebene)
 - 2.4. Gesundheitsförderung
 - 2.5. Organisationskultur und Bilder vom Altern
 - 2.6. Tätigkeitswechsel und Beschäftigungsfähigkeit in der Kirche
 - 2.7. Perspektive: Altersgerechte Personalentwicklung
3. Handlungsbedarf und Vorschläge

1. Auftrag der Arbeitsgruppe

Das von der nordelbischen Synode 2011 verabschiedete Personalentwicklungs-Konzept sieht als eine von mehreren prioritären Maßnahmen auf landeskirchlicher Ebene „Personalentwicklung für die letzten Berufsjahre“ vor.

Zwischen März 2012 und April 2013 hat sich daher auf Initiative der Institutionsberatung eine Arbeitsgruppe dieser Thematik angenommen. Sie legt hier erste Überlegungen und eine Reihe von Handlungsempfehlungen vor.

Das Papier bezieht sich auf alle Berufsgruppen in der Kirche – PastorInnen, KirchenbeamtInnen und privatrechtlich Beschäftigte. Einige der Empfehlungen lassen sich auch für Ehrenamtliche nutzen. Umsetzen lassen sich die Überlegungen auf verschiedenen kirchlichen Ebenen, im Landeskirchenamt ebenso wie in den Hauptbereichen, in Kirchenkreisen ebenso wie in einzelnen Gemeinden. In einer kleinen Datenerhebung indes hat sich die AG aus pragmatischen Gründen auf die landeskirchliche Ebene der Nordkirche beschränkt.

2. Verschiedene Blickrichtungen auf das Thema

2.1. Das Alter im Prozess des Lebenszyklus

Die Lebensgeschichte des Menschen, das Denken in Anfang und Ende, ein Verständnis des Lebens als einer Folge von Phasen, Schwellen und der dazugehörigen Rituale sind immer wichtige Themen von Religionen gewesen, bereits seit vor-christlicher Zeit. Über viele Jahrhunderte der Geistesgeschichte hindurch zieht sich der Gedanke, dass die Lebenszeit des Menschen mit bestimmten Aufgaben verbunden ist.¹

Comenius spricht von 8 Lebensaltern, von Tiling von den Aufgaben der Lebensalter füreinander, Guardini beschäftigt sich mit Lebens-Gestalten, die ausgeformt werden, Erikson entwirft einen

¹ vgl. Artikel „Biografie“, W. Sparrn in Handbuch Praktische Theologie, Gütersloh 2007, S. 29ff.

menschlichen Lebenszyklus, der in jeder Phase des Lebens seelischen Grundaufgaben geprägt ist. Seine These: Das Alter ist bestimmt durch die seelische Arbeit an der Spannung zwischen Integration und Verzweiflung.²

Publikationen wie „Praktische Theologie des Alterns“³ identifizieren Phänomene des Alterns wie Leiblichkeit, Geist, Erinnerung, Weisheit und Perspektiven der Gerontopsychologie und Demografie sowie kirchliche Handlungsfelder im Blick auf das Alter wie Gottesdienst und Predigt, Liturgie, Seelsorge und Religionspädagogik.³

2.2. Neue Sichtweisen auf das Altern

Altern und Altern im Beruf ist heute als ein von der Person selbst mitzugestaltender und zu beeinflussender Prozess zu sehen. Altern erfordert Reifungsprozesse. Diese können festgemacht werden an der Fähigkeit zur Selektion, Optimierung und Kompensation: Selektion in der Einsicht, nicht mehr alles tun und machen zu können bzw. zu müssen; Optimierung in der Kunst, das weniger gewordene zu vertiefen; Kompensation als Herstellung eines Ausgleichs für das, was aufzugeben war.

Auch Altern und Altern im Beruf stehen heute unter dem Gesichtspunkt einer selbstverantworteten Biografie. Dies schafft eine ambivalente Situation. Was für die Jugend und das Erwachsenenalter mit dem Gedanken der selbstverantworteten Biografie verbunden ist, hat die dritte Lebensphase erreicht: das Individuum trägt Verantwortung – es hat die Freiheit zur Gestaltung und gleichzeitig entsteht Druck. Der gesellschaftlich zurzeit propagierte Optimierungsgedanke stellt insofern eine regelrechte Falle dar– denn nicht alles ist durch das Individuum steuerbar.

Bei einem Blick auf die Angebote für Seniorinnen und Senioren wird deutlich, dass diese immer noch sehr stark an Defiziten orientiert sind: Menschen brauchen Ergänzung zu ihren fehlenden Kräften und die AkteurInnen der Angebote werden zu AnwältInnen von Randständigen. Stattdessen ist viel mehr die Förderung von Potenzialen in Angriff zu nehmen, eine Orientierung an Kompetenzen und Ressourcen, die zu heben sind, so dass die AkteurInnen zu AnwältInnen einer Verheißung werden.

G. Wegner hat in einer Auswertung kirchlicher Untersuchungen zu Altersbildern im pastoralen Diskurs und in der pastoralen Praxis⁴ von Neuansätzen einer Theologie des dritten Lebensabschnitts gesprochen; das Alter bedeutet heute vielfach: einen neuen Anfang machen – mit der Erfahrung, mehr Zeit zum Leben zu haben.

Die Mortalitätsorientierung- „Lehre uns bedenken, dass wir sterben müssen, auf dass wir klug werden“(Ps. 90,12)- sollte von daher ergänzt werden durch den Gedanken der Natalität (Hannah Ahrendt), als die Möglichkeit, Neues zu schaffen und zu beginnen- „Noch im Alter werden sie Früchte tragen, kraftvoll und lebendig werden sie sein“(Ps. 92,15).⁵

Natalität im Altern ist in vielen biblischen Figuren vorgestellt. Z.B. Frauen wie Sarah und Elisabeth, die gerade im Alter ihre Erfüllung entfalten. Gleichwohl bleiben die biblischen Bilder von alternden Menschen im Respekt vor der Brüchigkeit des Lebens: Jakob klärt seine Lebensgeschichte im Ringen am Jakob und geht als Verletzter davon.

So bleiben Brüchigkeit und der Tod doch der entscheidende Bezugspunkt dieser Lebensphase, bleibt das Altern eine zwar chancenreiche, aber auch brüchige, riskante und mit Sicherheit endliche Angelegenheit.

² vgl. „Religion im Lebenslauf- Analogien und Differenzen zwischen Adoleszenz und Altern: Anstöße für eine neue Diskussion“, Friedrich Schweitzer in Pädagogik und Theologie, 62. Jahrgang 4/ 2010, S. 307 ff.

³ „Praktische Theologie des Alterns“, hrsg. von Thomas Klie, Martina Kumlehn, Ralph Kunz, Berlin 2009

⁴)„Altersbilder im pastoralen Diskurs und in der pastoralen Praxis in Deutschland“, Gerhard Wegner in „Die Evangelische Kirche und die älteren Menschen“, Texte aus dem Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD, Hannover 2009, S. 5ff

⁵ vgl. „Im Alter neu werden können“- Orientierungshilfe des Rates der EKD, Gütersloh 2009.

Wie verändert der Blick auf das näher rückende Ende die Sichtweise älterer Beschäftigter? Älter werden bringt ein intensiveres Bewusstsein für den Wert der Zeit mit sich. Nicht alles ist gleich wichtig. Aber für das Wichtige soll Zeit sein. Bestimmte Anliegen sollen endlich durchgeführt oder zum Ziel gebracht werden. Für die Zeit nach der Berufsphase werden Ideen und Vorhaben entwickelt.

2.3. Demografie und Personalwirtschaft - Altersstruktur der Nordkirche (landeskirchliche Ebene)

Unter demografischen Aspekten, aber auch durch die Erhöhung des gesetzlichen Renteneintrittsalters ist das Thema „Personalentwicklung in den letzten Berufsjahren“ in letzter Zeit zu einem regelrechten Trend-Thema geworden.

Ausgangspunkt zahlreicher Studien, Publikationen oder Pilot-Projekte zum Thema: drohender Fachkräftemangel bzw. Verlust innerbetrieblicher Expertise aufgrund ungünstiger Altersstruktur der Beschäftigten. Schlussfolgerung: Ältere Mitarbeitende sollen der Organisation länger als bisher aktiv zur Verfügung stehen und ihr Wissen frühzeitig mit jüngeren KollegInnen teilen; dafür müssen sie aber auch gesund, arbeitsfähig und motiviert sein, und ihre Aufgabenbeschreibungen sowie ihre Arbeitsplätze müssen unter Umständen an die Bedarfe älterer Menschen angepasst werden.⁶

Tatsächlich nimmt der Anteil älterer Beschäftigter zu: laut Angaben der Bundesagentur für Arbeit waren im September 2012 fast 1,5 Mio ArbeitnehmerInnen zwischen 60 und 64 Jahren sozialversicherungspflichtig beschäftigt, das waren über 12% mehr als ein Jahr davor. In den letzten 5 Jahren ist die Zahl der Beschäftigten über 60 Jahre nach diesen Angaben um mehr als 80% gestiegen. Die Beschäftigtenquote der über 60jährigen liegt heute bei fast 30% - eine deutliche Abkehr von den Frühverrentungen früherer Jahre.⁷

Erste Befunde: Altersstruktur der hauptamtlich Beschäftigten in der Nordkirche (landeskirchliche Ebene)

Abweichend von gängigen Definitionen, die den Beginn der Altersphase bereits bei 45 Jahren sehen, hat die AG als **ältere Beschäftigte Personen über 50 Jahre** definiert.⁸

Auf landeskirchlicher Ebene waren im Mai 2013

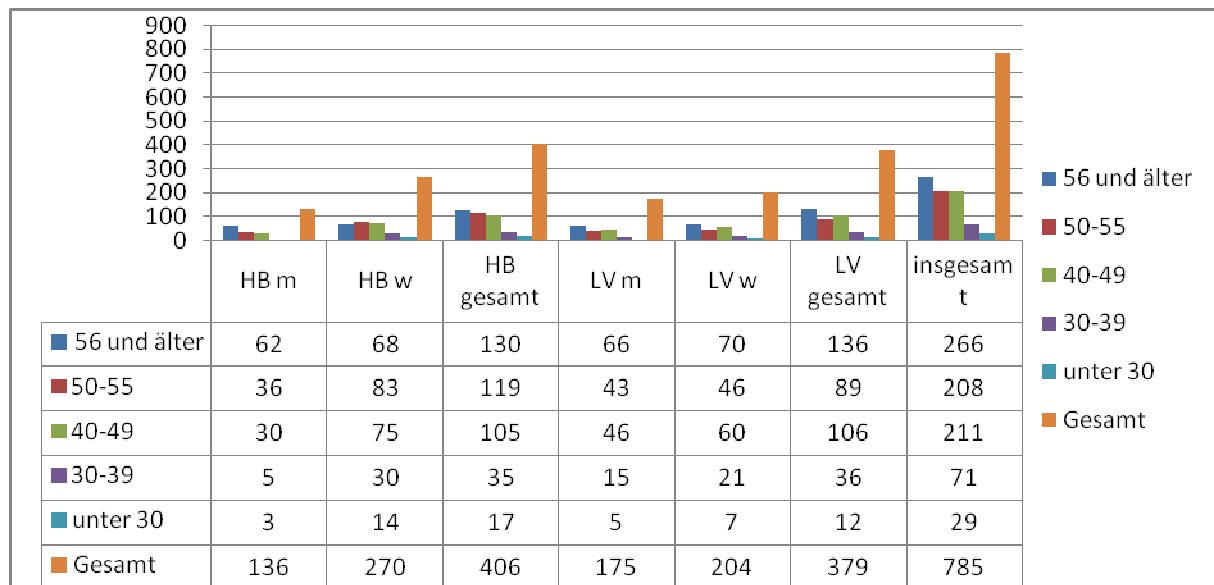
- 379 Personen im Bereich Leitung und Verwaltung (Landeskirchenamt mit angeschlossenen Einrichtungen) und
- 406 Personen in den unselbständigen Diensten und Werken der Hauptbereiche beschäftigt.⁹

⁶ Nach einer unveröffentlichten Studie der Robert-Bosch-Stiftung zur Zukunft der Arbeitswelt wird durch den demografischen Wandel bis 2030 rein rechnerisch jede achte Arbeitskraft in der Altersgruppe der heute Berufstätigen verloren gehen. Gleichzeitig wird die Zahl der über 65jährigen um dreißig Prozent steigen. Selbst bei einer Arbeitszeit bis 67 gäbe es 3,8 Millionen Arbeitskräfte weniger als heute. (zitiert nach: Die ZEIT, 28.02.2013)

⁷ Alle Angaben Bundesagentur für Arbeit; zitiert nach Kieler Nachrichten vom 4.4.2013

⁸ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesanstalt für Arbeit: Ältere ArbeitnehmerInnen sind Beschäftigte ab 45 Jahren. Ergänzend die Definition der OECD: Ältere Arbeitnehmer sind alle erwerbsfähigen Personen, die sich in der zweiten Hälfte ihres Erwerbslebens befinden, das Rentenalter noch nicht erreicht haben sowie gesund und arbeitsfähig sind.

⁹ Berechnungen: Silke Hoppe, LKA / Grafik: Matthias Lagler, KDA Mai 2013. Es handelt sich dabei jeweils um Pastorinnen und Pastoren, Kirchenbeamtinnen und Kirchenbeamte sowie um privatrechtlich Beschäftigte.



Obenstehende Grafik verdeutlicht die Anteile der Altersgruppen differenziert nach Geschlecht und nach den Bereichen „Leitung und Verwaltung“ und „Hauptbereiche“.

Von den landeskirchlich beschäftigten 785 Personen gehörten 2013 insgesamt

- 266 Personen bzw. knapp 34% zur Altersgruppe über 56 Jahre
- 208 Personen bzw. ca. 26,5 % zur Altersgruppe 50 bis 55 Jahre
- 211 Personen bzw. knapp 27% zur Altersgruppe 40 bis 49 Jahre
- 71 Personen bzw. etwa 9 % zur Altersgruppe 30 bis 39 Jahre
- 29 Personen bzw. knapp 4 % zur Altersgruppe unter 30 Jahre.

Für Ehrenamtliche auf der landeskirchlichen Ebene liegen der Arbeitsgruppe zurzeit keine Daten zur Altersstruktur vor.

Wertung der Arbeitsgruppe:

- Alterszusammensetzung des Personalkörpers / Nachwuchs

Nach der Definition der Arbeitsgruppe sind 2013 **über 60% der auf landeskirchlicher Ebene Beschäftigten ältere Beschäftigte (50 Jahre und älter).**

Dieser hohe Anteil erscheint einerseits angemessen und erklärlich: Tätigkeiten in den Hauptbereichen und im Bereich „Leitung und Verwaltung“, insbesondere Leitungstätigkeiten und fachliche Spezialisierungen, setzen umfangreiche Kompetenzen und Berufserfahrungen voraus, die sich in jungen Jahren häufig noch nicht ausreichend finden.

Andererseits bedeutet dieser hohe Anteil älterer Beschäftigter, dass sich der Personalkörper der landeskirchlichen Ebene in den nächsten Jahren drastisch verändern wird: Die größte Gruppe der landeskirchlich Beschäftigten ist die der Personen über 55 Jahre – in den nächsten 10 Jahren wird ca. ein Drittel der Beschäftigten aus dem Dienst ausscheiden, ein weiteres Viertel wird in den darauffolgenden 5 Jahren in Ruhestand / Pension gehen.

Inwieweit diese Beschäftigtengruppen durch jüngeres Personal mit entsprechendem Know How ersetzt werden, lässt sich aus den vorhandenen Zahlen nicht absehen.

Für die Gruppe der Pastorinnen und Pastoren insgesamt wird unter den Aspekten der Nachwuchssicherung und der Verjüngung des Personalkörpers seit geraumer Zeit einiges getan: Personalstrukturplanung, Personalkostenbudget, Beauftragung zur Förderung des Nachwuchses an Studierenden der Theologie usw.

Die AG kann nicht beurteilen, inwieweit auch für privatrechtlich Beschäftigte oder KirchenbeamtInnen auf landeskirchlicher Ebene entsprechende Nachwuchsförderungsprogramme erforderlich sind, hält dies jedoch für eine wichtige Prüffrage.

- Gemeinsamkeiten zwischen den Bereichen

Die Verteilung der Altersgruppen verläuft zwischen den Bereichen „Leitung und Verwaltung“ und „Hauptbereiche“ annähernd parallel – mit Ausnahme der Gruppe 50 – 55 Jahre, die in den Hauptbereichen deutlich stärker vertreten ist als im Bereich „Leitung und Verwaltung“. An dieser Stelle ist besonders auffällig der vergleichsweise hohe Frauenanteil.

Es kann nur vermutet werden, dass der hohe Anteil der über 50jährigen auch der Tatsache geschuldet ist, dass Wechselmöglichkeiten für privatrechtlich Beschäftigte in der Nordkirche eher schwierig sind (vgl. Abschnitt 2.6). Konsequenz: die landeskirchliche Ebene und hier besonders die Hauptbereiche würden „mit ihren Beschäftigten altern“, möglicherweise wären hier vor allem die privatrechtlich beschäftigten Frauen über 50 Jahren betroffen. Es könnte sinnvoll sein, diese Gruppe unter personalentwicklerischen Aspekten genauer zu betrachten.

- Geschlechterverteilung

Ist die Geschlechterverteilung in den Altersgruppen über 50 Jahre einigermaßen ausgewogen zwischen Männern und Frauen, so fällt in den Altersgruppen zwischen 30 und 49 Jahren, in den Hauptbereichen auch bei den unter 30jährigen der deutlich höhere Frauenanteil auf. Insgesamt sind in den Hauptbereichen ca. zwei Drittel der Beschäftigten Frauen; im Bereich „Leitung und Verwaltung“ liegt der Frauenanteil bei etwas mehr als der Hälfte.

- Handlungsbedarf im Blick auf Personalentwicklung:

Mit 474 Beschäftigten über 50 Jahre auf landeskirchlicher Ebene verfügt die Nordkirche über ein Potenzial in der Regel hochqualifizierter Mitarbeitender, die noch bis zu 15 aktive Berufsjahre vor sich haben – Chance und Verpflichtung zur Stärkung von Motivation, Engagement und Qualifikation dieser Gruppe! Hinweise finden sich in den folgenden Abschnitten.

Insbesondere die Gruppe der 50 – 55jährigen sollte hier besonders in den Blick genommen werden.

Für die Gruppe der GemeindepädagogInnen / DiakonInnen in der Nordkirche ist auf Initiative des Beauftragten für diese Berufsgruppen ab Spätsommer 2013 ein strukturierter Personalentwicklungsprozess geplant; im Blick auf die Gruppe der KirchenmusikerInnen in der Nordkirche liegt die Verantwortung für derartige Fragen beim LKMD.

Die AG regt an, diese Prozesse mit der größtmöglichen Aufmerksamkeit zu verfolgen, sie zu unterstützen und aus diesen Prozessen Rückschlüsse auch für andere Berufsgruppen zu ziehen.

2.4. Gesundheitsförderung

Das Thema „Gesundheit in den letzten Berufsjahren“ bildet einen wichtigen Schwerpunkt der genannten Untersuchungen und Projekte zum Thema „Personalentwicklung in den letzten Berufsjahren“.

Eine gewisse Popularität haben dabei Konzepte und Modelle aus dem Bereich der Arbeitswissenschaften erlangt, wie z.B. das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (J. Ilmarinen)¹⁰, der sog. Workability Index (WAI)¹¹, der „Anerkennende Erfahrungsaustausch“¹² oder der sog. „Psychologische Arbeitsvertrag“¹³.

Für das Landeskirchenamt der Nordkirche und seine Außenstellen ist derzeit (2013) die Einrichtung eines sog. Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) geplant. Die Verantwortung hierfür liegt beim Arbeitssicherheitstechnischen Dienst der Nordkirche bzw. beim Landeskirchlichen Koordinator für Arbeits- und Gesundheitsschutz. Hierfür werden ein Steuerungskreis und eine Geschäftsführung eingesetzt, die derzeit mit konzeptionellen Überlegungen und Maßnahmenplanungen befasst sind.

Wertung der Arbeitsgruppe:

- Die Arbeitsgruppe begrüßt die Einrichtung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) im Landeskirchenamt und regt entsprechende Aktivitäten auch in anderen Bereichen der landeskirchlichen Ebene an.¹⁴
- Sie hält die in den Anmerkungen 10 – 13 erwähnten Ansätze und Konzepte für so lohnend, dass sie im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements nähere Berücksichtigung finden sollten.
- Die Arbeitsgruppe weist darauf hin, dass der Arbeitgeber Nordkirche nach dem Arbeitsschutzgesetz verpflichtet ist, für jeden Typ von Arbeitsplatz eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Dabei geht es nicht nur um physische, sondern auch

¹⁰ In diesem Modell werden vier Aspekte von Arbeitsfähigkeit, nämlich Gesundheit, berufsspezifische Bildung, soziale und moralische Werte der Mitarbeitenden und die Arbeitsgestaltung und –Organisation einschließlich des Führungsverhaltens des Managements in Gestalt eines Hauses dargestellt. Störungen der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten werden gemeinsam mit diesen auf allen „Stockwerken“ des Hauses untersucht, bis eine Lösung gefunden ist.

¹¹ Der WAI misst mithilfe eines Fragebogens die subjektiv empfundene Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten. Er wurde in verschiedenen Langzeitstudien erprobt und stellt ein Präventionsinstrument dar, das sowohl für den/die Beschäftigte/n als auch für den Betrieb Handlungsbedarf in 4 Bereichen anzeigen kann:

- Individuelle Gesundheit
- Arbeitsinhalt / Arbeitsumgebung
- Professionelle Kompetenz / Weiterbildung
- Arbeitsorganisation und Führung.

¹² Mit Hilfe dieses Instruments können sich Organisationen Feedback von ihren Mitarbeitenden holen und gleichzeitig erfahren, in welchen Bereichen gerade ältere Beschäftigte sich Veränderungen ihrer persönlichen Arbeitssituation wünschen.

¹³ Der Psychologische Arbeitsvertrag beinhaltet die subjektiven gegenseitigen Erwartungen zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn. Diese Erwartungen gehen i.d.R. über die im (juristischen) Arbeitsvertrag formulierten gegenseitigen Erwartungen hinaus, sind aber nicht justiziabel.

¹⁴ Viele Unternehmen und auch diakonische Einrichtungen richten Gesundheitszirkel ein, also Arbeitsgruppen mit Vertreter/innen der Mitarbeitenden, der Personalabteilung, des arbeitsmedizinischen Dienstes u.a., die aufgrund ihrer Erfahrungen vor Ort und/oder ihrer fachlichen Kenntnisse, die gesundheitsfördernde Gestaltung von Arbeit und Arbeitsbedingungen zum Ziel haben. In der Regel ist dies eingebettet in ein betriebliches Gesundheitsmanagement, das weitere Maßnahmen umfasst wie z.B. Gesundheitstage, Betriebssport, Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie u.a.m.

um psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Interindividuelle Unterschiede z.B. aufgrund von Alter und Geschlecht sind dabei zu berücksichtigen.¹⁵

- Generell regt die Arbeitsgruppe eine Erhebung bzw. Auswertung von Krankenstatistiken an (Bundesdurchschnitt: Jüngere sind öfter und kürzer krank – Ältere weniger und dafür länger – ist das bei Kirche auch so?) Auch eine gezielte Auswertung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements verspricht hier wichtige Informationen.¹⁶
- Viele ältere Beschäftigte in der Nordkirche haben es mit wachsenden Anforderungen im Beruf und gleichzeitig mit der Sorge um alte Eltern (sowie gelegentlich noch um heranwachsende Kinder) zu tun – gleichzeitig schwinden die physischen Ressourcen, benötigte Regenerationszeiten müssten eher länger sein.¹⁷
- Die von vielen Beschäftigten gerade auf landeskirchlicher Ebene geforderte Mobilität (unterschiedliche Arbeitsorte, Besprechungen mit weiten Anfahrten usw.) stellt für Ältere oft eine höhere Belastung dar. Sie sollte ausgeglichen werden können!

2.5. Organisationskultur und Bilder vom Altern

Wie werden wir in der Kirche alt? Wie denken wir in der Kirche über das Altern? Wie gehen wir - als Jüngere – mit älteren Kolleginnen und Kollegen um, wie erleben wir – als Ältere – die Zusammenarbeit mit Jüngeren?

Eine Verengung des Blicks auf Personalentwicklung „für“ ältere Mitarbeitende birgt das Risiko, sich an sog. Defizitmodellen des Alters zu orientieren, d.h. an Stereotypen, die das Altern im Wesentlichen als einen Prozess zunehmender Einschränkungen und Verlust an Fähigkeiten beschreiben.

Untersuchungen zur Leistungsfähigkeit Älterer konnten diese Annahmen nicht belegen,¹⁸ dennoch sind sie im Denken noch vielfach verbreitet.

¹⁵ Gefährdungsbeurteilungen prüfen Belastungen durch die Arbeitsplatzgestaltung, aber auch durch Arbeitsorganisation, Über- oder Unterforderung, Führungsverhalten, etc. Im Fokus stehen also nicht mehr nur die physischen Arbeitsbelastungen wie Lärm, Umgang mit Chemikalien, schweres Heben, etc., sondern zunehmend auch psychische Arbeitsbelastungen wie ein hoher Grad an geforderter Flexibilität, vielfältige Störungen des Arbeitsablaufs, ständige Erreichbarkeit etc.

¹⁶ Der Arbeitgeber ist bei längerer oder häufigerer Krankheit von Mitarbeitenden (insgesamt länger als 6 Wochen im Kalenderjahr) zum „Betrieblichen Eingliederungsmanagement“ verpflichtet. In einem strukturierten Verfahren wird gemeinsam analysiert inwieweit betriebliche Faktoren zur Krankheit beigetragen haben und welche Veränderungen von Arbeitsbedingungen möglich sind, um zur Gesundheit und zur Prävention beizutragen.

¹⁷ Die geschlechtshierarchische Arbeitsteilung im Hinblick auf die Betreuung pflegebedürftiger Menschen ist aufgrund Jahrhunderte alter patriarchaler Tradition in der Tiefenstruktur aus unserer Gesellschaft verankert. Sie greift in besonderer Weise, denn bei eintretender Pflegebedürftigkeit von Familienangehörigen wird von Frauen in weit höherem Maße als von Männern die Reduzierung, Unterbrechung oder auch Aufgabe ihrer Erwerbsarbeit erwartet, während der Rechtfertigungsdruck auf Männer diesbezüglich deutlich niedriger ist. (...) Vielen Frauen erscheint es auch heute noch als selbstverständlich, die Pflege von Angehörigen zu übernehmen, da dies eigenen Vorstellungen davon entspricht, was eine gute Tochter/Schwiegertochter/Ehefrau ausmacht. ...Hinzu kommt, dass die pflegenden Frauen durch Erwartungen und Ansprüche ihrer Partner und der Kinder oft eine zusätzliche Belastung erfahren und daher von den pflegebedingten psychischen und physischen Belastungen besonders betroffen sind. (...)

Der Anteil der pflegenden Männer ist kontinuierlich gestiegen und beträgt ca. 30 %.“

Zitiert nach: Geschlechtergerechte Zukunft der Häuslichen Pflege – Positionspapier von EFID und Männerarbeit der EKD im Evangelischen Zentrum Frauen und Männer, Mai 2011

¹⁸ Astrid Rimbach, Institut für Personalmanagement, Helmut-Schmidt-Universität der Bundeswehr, Paper von 2010

Heute gilt als gesichert, dass die Abnahme körperlicher Leistungsfähigkeit im Alter durch zunehmende Fähigkeiten und Kompetenzen in anderen Bereichen kompensiert werden. Gemeint sind die sozialen Kompetenzen, die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sowie der Umgang mit KollegInnen.¹⁹ Einem Nachlassen der physischen Leistungsfähigkeit entspricht danach häufig eine Zunahme der kognitiven Leistungsfähigkeit. Als besondere Kompetenzen älterer Beschäftigter gelten Fachkompetenz, Daseinskompetenz, Verhaltenswissen und Erfahrungswissen.

Aufgrund des sog. „Strukturwandels des Alters“ werden heute in der öffentlichen Diskussion die Potenziale des Alters stärker in den Vordergrund gerückt. Wer heute in die nachberufliche, nachfamiliäre Phase eintritt, hat im günstigen Fall noch ein Drittel seines Lebens vor sich. Umfasste noch vor 30 - 40 Jahren das Alter eine einzige Lebensphase, so geht man derzeit von drei Phasen aus: dem sehr aktiven 3. Alter, dem 4. Alter, das von Einschränkungen und Unterstützungsbedarf geprägt ist und dem 5. Alter als einer Zeit der Abhängigkeit und Pflege. Man sieht sehr deutlich, dass die gestiegene Lebenserwartung eine neue Lebens- bzw. Altersphase hervorgebracht hat, die sich in den Lebenskalender eingeschoben hat. Unsere „Gesellschaft des langen Lebens“ ist ein kulturgeschichtliches Novum.

Mit zunehmendem Alter werden jedoch auch die interindividuellen Unterschiede in der Entwicklung des Menschen größer. Je nach situativen, biografischen, sozialen oder historischen Bedingungen werden der Prozess des Älterwerdens und die Lebensphase des Alters unterschiedlich erlebt.

Wertung der Arbeitsgruppe:

- Es ist ein Kennzeichen kirchlicher Organisationskultur, sich innerhalb der Kirche mit Fragen des Älterwerdens zu beschäftigen und zu den Fragen des Alterns und der Beziehungen zwischen verschiedenen Altersgruppen in der Kirche einen lebendigen Diskurs zu organisieren (vgl. auch 2.1. Theologische Impulse).
- Zum Thema Organisationskultur gehört auch ein reflektierter Umgang mit der Tatsache, dass jüngere und ältere Menschen häufig unterschiedliche Bedürfnisse im Blick auf Zeit, Arbeitstempo, Erreichbarkeit, Erholungspausen usw. haben und ihre Aufgaben mit unterschiedlichem Verständnis hinsichtlich Tempo, Gründlichkeit, Routine usw. erledigen.
- Es gibt in unserer Kirche wenig strukturierte Modelle dafür, die Erfahrungen der Älteren für die Jüngeren verfügbar zu machen, ohne die Jüngeren zu bevormunden und gleichzeitig die Kenntnisse der Jüngeren zum Einsatz zu bringen, ohne die Älteren zu brüskieren oder an den Rand zu stellen – der Transfer von Wissen und Erfahrung zwischen verschiedenen Altersgruppen ist eine Aufgabe von großer Bedeutung für die Kirche.
- Auch für die Arbeitgeberin Kirche kommt es verstärkt darauf an, die Potenziale älterer Beschäftigter in den Blick zu nehmen, ihre besonderen Kompetenzen herauszustellen und ältere Beschäftigte auf diese Weise in ihrem Ansehen zu stärken.

2.6. Tätigkeitswechsel und Berufsbiografien in der Kirche

Interessen, Fähigkeiten und Kompetenzen, fachliche Spezialisierungen oder besondere „Verwendungsmöglichkeiten“ von Beschäftigten verändern sich im Laufe eines Berufslebens aus vielfältigen Gründen und können in vielen Fällen einen Stellen- und Tätigkeitswechsel angezeigt sein

¹⁹ So gehen viele Autoren davon aus, dass ältere Beschäftigte trotz einer geringeren Lerngeschwindigkeit ebenso viel leisten können wie jüngere. Durch eine höhere Lernmotivation, die sich im Laufe des Erwerbslebens entwickelt und ein gesteigertes geistiges Wachstum können körperliche Leistungsabfälle, die sich auf die Lerngeschwindigkeit auswirken (Sehen, Hören etc.) kompensiert werden. Oft werden älteren Beschäftigten auch mehr Zuverlässigkeit, Erfahrung, Routine, Loyalität, Leistungsbereitschaft und Selbstständigkeit zugeschrieben.

lassen. Die Gestaltung von „Berufsbiografien“, die Sicherung von „Beschäftigungsfähigkeit“ - gemeinsam mit den Beschäftigten - bildet generell einen wichtigen Aufgabenbereich von Personalentwicklung.

In unserer Kirche sind die Möglichkeiten für einen geplanten Stellenwechsel recht unterschiedlich organisiert:

Für privatrechtlich Beschäftigte kann ein Tätigkeitswechsel schwierig und durchaus riskant sein:

- Gesamtkirchlich kann die Vielfalt der Anstellungsträger vielen Wechselwilligen den Überblick über vakante Stellen und Personalplanungen erschweren, auch wenn die Situation durch die Arbeit der Stellenvermittlung in der Nordkirche schon deutlich an Transparenz gewonnen hat; auf der landeskirchlichen Ebene ist von einer weitgehenden Überschaubarkeit auszugehen.
- Aktuell ist der Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber / einer anderen Körperschaft stark behindert durch nicht vorhandene Stellen sowie durch mangelnde Anerkennung von Berufsausbildungen in und zwischen verschiedenen Landeskirchen.
- Ein weiteres Hindernis bildet die Tatsache, dass viele Stellen nur befristet ausgeschrieben werden und/oder bei einem Stellenwechsel eine erneute Probezeit verlangt wird – für viele prinzipiell Wechselwillige sind diese Rahmenbedingungen unzumutbar.
- Schließlich gibt es erhebliche tarifvertragliche Probleme: Bei einem Wechsel zu einem anderen kirchlichen Arbeitgeber der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland werden zwar einschlägige Berufserfahrungen anerkannt. Wechselt ein/e privatrechtliche angestellte/r Mitarbeitende/r innerhalb der Nordkirche jedoch das berufliche Tätigkeitsfeld (z.B. von der Jugend- in die Seniorenarbeit), muss er oder sie mit dem Verlust der erreichten Gehaltsstufe, unter Umständen sogar der Eingruppierung rechnen. Noch deutlicher ist dies, wenn der Wechsel in eine andere Landeskirche oder in die Diakonie erfolgt. Bei einem Wechsel in den Geltungsbereich eines anderen Tarifvertrags muss ebenfalls mit Verlusten (und kann ggfs. auch mit Gewinnen) gerechnet werden. Ein Wechsel zwischen dem KAT und der KAVO der Kirchenkreise Mecklenburg und Pommern ist zurzeit gar nicht geregelt.²⁰

Für wechselwillige PastorInnen sind die Probleme anders gelagert. Für sie gibt es in der Regel keine Alternativen zu ihrem Grundberuf – sehr wohl aber alternative Einsatzorte innerhalb der Kirche. In der Regel bleiben PastorInnen auch bei einem Tätigkeitswechsel in ihrem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis gegenüber der Nordkirche und in der grundlegenden Alimentation durch den Dienstherrn; ein Stellenwechsel wirkt sich – außer im Fall einer Höhergruppierung bei Übernahme einer leitenden oder besonders verantwortlichen Tätigkeit - nicht auf ihre Besoldung aus.

Andererseits ist ein Tätigkeitswechsel von Pastorinnen und Pastoren aufgrund ihrer besonderen Bindung an den Dienstgeber, der in vielen Fällen geltenden Residenzpflicht und der mitunter sehr hervorgehobenen Position in ihrem jeweiligen Wirkungsfeld keineswegs risikolos. PastorInnen sollten ebenso wie privatrechtlich Beschäftigte Begleitung bei der Planung ihres Stellenwechsels in Anspruch nehmen können. In vielen Kirchenkreisen nimmt diese Aufgabe die örtliche Organisations- / Personalentwicklung wahr.

Wertung der Arbeitsgruppe:

²⁰ Eine Neuformulierung des Tarifvertrags soll in dem entsprechenden Paragraphen erfolgen, ist aber zu diesem Zeitpunkt noch nicht veröffentlicht.

- Beschäftigte über 50 Jahre zählen sich selbst nicht zu den „Alten“ und haben noch zahlreiche Ansprüche und Erwartungen an die Qualität ihres (Arbeits-)Lebens. Dies betrifft ähnlich auch das Engagement Ehrenamtlicher.
- Insbesondere im Bereich der privatrechtlich Beschäftigten und der Ehrenamtlichen, aber auch für die Gruppe der Pastorinnen und Pastoren sollte die Nordkirche verstärkt daran arbeiten, Wechselmöglichkeiten im Kontext von „Beschäftigungsfähigkeit“ und „altersgerechter Personalentwicklung“ zu erleichtern.
- Die gezielte Steuerung von Berufsbiografien und die laufende Entdeckung und Förderung von Potenzialen der Mitarbeitenden könnte vor dem Hintergrund zu erwartenden Fachkräftemangels künftig durchaus eine Erfolgsbedingung für kirchliche Personalarbeit sein.
- Hilfreich hierfür könnten Programme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sein.

2.7. Perspektive: Altersgerechte Personalentwicklung

Speziell im Blick auf ältere Beschäftigte ergeben sich aus dem Altern von Belegschaften nach Auffassung der Arbeitsgruppe besondere Anforderungen an die Personalentwicklung einer Organisation:

- Ältere Beschäftigte sollen in der Organisation gehalten werden;
- Ältere müssen ggfs. neu positioniert bzw. ein vorurteilsfreies Bild von älteren Beschäftigten geschaffen werden;
- Stärken älterer Beschäftigter müssen verdeutlicht und genutzt, mögliche Defizite ausgeglichen werden;
- PE-Angebote sollen nach verschiedenen „Altersmilieus“ differenziert und in bedarfsorientierte, flexibel handhabbare Maßnahmen umgesetzt werden.

Nach Auffassung der Arbeitsgruppe greift ein Ansatz, der allein auf „PE in den letzten Berufsjahren“ setzt, zu kurz. Ohne Personalentwicklung in frühen und mittleren Berufsjahren würden spezielle Maßnahmen für ArbeitnehmerInnen über 55 Jahre nicht wirklich „greifen“.

Stattdessen geht es um Personalentwicklung, die zwischen verschiedenen Altersgruppen differenziert: eine altersgerechte Personalentwicklung!

Die folgenden Empfehlungen gelten für alle kirchlichen Ebenen und alle Beschäftigtengruppen in der Nordkirche.

3. Handlungsbedarf

Handlungsbedarf in der Nordkirche sieht die AG vor allem im Blick auf folgende Aspekte:

3.1. Schaffung von Aufmerksamkeit für das Thema „Ältere Beschäftigte“

Ein guter Ausgangspunkt für die Gewinnung von Information und für eine Schärfung der Aufmerksamkeit im Blick auf Aspekte des Alterns sind aus Sicht der AG **Jahresgespräche**. Hierfür entwickelte Leitfäden können in der Regel relativ einfach um einige Fragen „aus der Alters-Perspektive“ ergänzt werden, etwa für Beschäftigte unter 50 und über 50 Jahren.

Ein weiteres Mittel könnten Veranstaltungen, Kampagnen oder Materialien sein, die von Mitarbeitervertretungen, dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement, Fortbildungsbeauftragten,

den Verantwortlichen für Organisations- und Personalentwicklung u.a. veranstaltet oder herausgegeben werden.

3.2. Veränderung der Organisationskultur

Hier geht es um eine aktive Auseinandersetzung mit verschiedenen Modellen des Alterns, um eine bewusste Absage an das sog. „Defizitmodell“ des Alterns, um eine deutliche Konzentration auf die Potenziale älterer Beschäftigter und ihre Förderung. Ältere Beschäftigte brauchen das Gefühl: Ich darf im Alter anders arbeiten, es sind damit weder Tabus noch Stigmatisierungen verbunden!

Bei der Verbreitung neuer Sicht- und Denkweisen zum Thema Altern kommt Vorgesetzten eine Schlüsselrolle zu. Entsprechende Fortbildungen können dabei helfen,

- Vorgesetzte für gängige Alternskonzepte und brauchbare Modelle zur alternsgerechten Personalentwicklung / Gesundheitsförderung und ihre Aufgaben in diesen Bereichen zu sensibilisieren
- Vorgesetzten die eigene Auseinandersetzung mit dem Thema „Alternsgerechtes Arbeiten“ zu erleichtern

3.3. Strukturelle Veränderungen

Zu den strukturellen Veränderungen, die die Arbeitsgruppe für erforderlich hält, gehören in erster Linie:

- Die Einsetzung einer handlungs- und durchsetzungsfähigen Kommission oder Arbeitseinheit zur Gesundheitsförderung älterer Beschäftigter auf landeskirchlicher Ebene bzw. die Ausstattung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements mit den notwendigen Kompetenzen
- Die Erleichterung von Wechselmöglichkeiten für privatrechtlich Beschäftigte durch wechselseitige Anerkennung von Berufsabschlüssen zwischen Landeskirchen bzw. Anstellungskörperschaften; Transparenz über freie Stellen; Vermeidung finanzieller Schlechterstellung bei Stellenwechsel innerhalb der Kirche durch entsprechende Tarifänderungen o.ä.
- Entsprechend für Pastorinnen und Pastoren die Sicherstellung einer Begleitung für die Planung von Stellenwechseln
- Die Anpassung von Arbeitsplätzen an die jeweilige individuelle Leistungsfähigkeit und – Bereitschaft von Beschäftigten – einschließlich der Möglichkeit für Ältere, inhaltliche bzw. fachliche Schwerpunkte in ihrer Arbeit bilden zu können und die beruflichen Aufgaben in größtmöglicher Autonomie erledigen zu können
- Die Einführung alternsgerechter Arbeitszeitmodelle – einschließlich der Möglichkeit für ältere Beschäftigte alle Berufsgruppen, in einem geregelten Ausmaß Auszeiten, Sabbaticals, Mehrurlaub o.ä. bei vollen Bezügen nehmen zu können
- Die Durchführung der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen für jeden Arbeitsplatz (s. Abschnitt 2.4.), differenziert im Blick auf unterschiedliche Altersstufen und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen
- Die Auswertung von Jahresgesprächen und von Gesprächen im Rahmen des „Betrieblichen Eingliederungsmanagements“ (s. Abschnitt 2.4.) nach altersspezifischen Aspekten

- Angebote zur Unterstützung bei den Planungen für den Ruhestand und zur Begleitung beim Übergang in den Ruhestand - einschließlich einer rechtlichen Neufassung von Regelungen zur Residenzpflicht mit dem Ziel, flexible Übergänge zwischen Dienstwohnung und eigener oder gemieteter Wohnung zu ermöglichen²¹
- Die Schaffung von Transfermodellen, um den Erfahrungsschatz der Älteren mit BerufseinsteigerInnen zu teilen.

Kiel, im Mai 2013

AG Personalentwicklung in den letzten Berufsjahren (März 2012 –Mai 2013) im Auftrag der
Institutionsberatung:

Silke Hoppe, Landeskirchenamt

Ekkehard Langbein, Pastoralkolleg Ratzeburg

Stephanie Meins, Gleichstellungs- und Genderbeauftragte

Petra Müller, Fachstelle Alter

Monika Neht, KDA, Gesamtausschuss der Mitarbeitervertretungen

Thomas Schollas, Gleichstellungs- und Genderbeauftragter

Matthias Selke, Arbeitsstelle für die Qualifizierung gemeindebezogener Dienste (AGD) im PTI

Christoph von Stritzky, Personal- und Organisationsentwicklung Kirchenkreis Nordfriesland

Susanne Habicht, Institutionsberatung

Unterstützung: Matthias Lagler, KDA

²¹ Vgl. hierzu auch die Ergebnisse der PastorInnenbefragung