

Forum IV

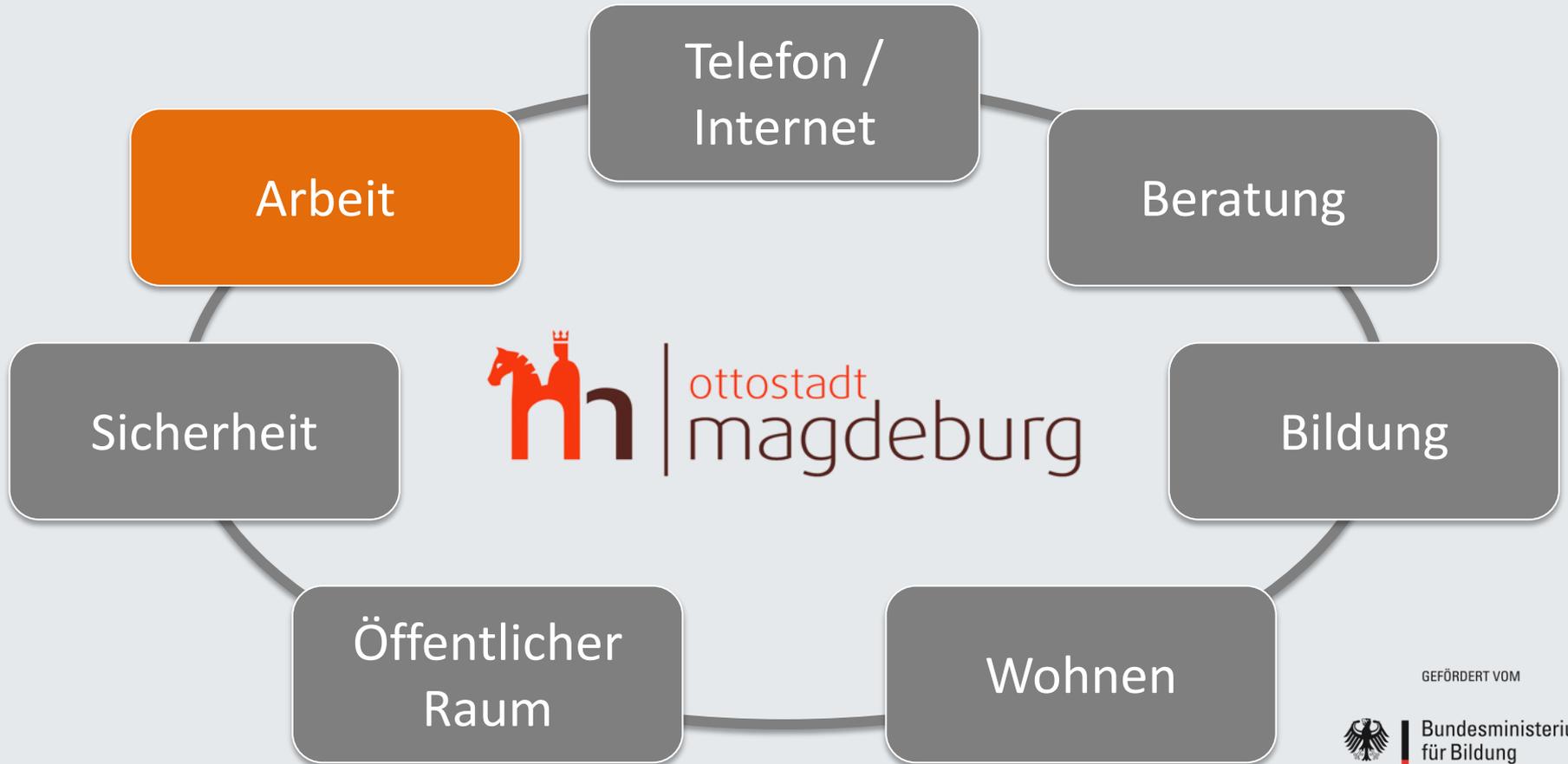
Perspektivenwechsel? Zur Situation älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kommunalverwaltung

Sabine Dummert

- 1. Hintergrund des (Teil-)Projektes**
- 2. Vorgehen**
- 3. Erkenntnisse über die...**
 - 3.1 ... Ausgangssituation**
 - 3.2 ... Wahrnehmung von älteren Mitarbeitern**
 - 3.3 ... Bedeutung von Rahmenbedingungen**
- 4. Quintessenz**
- 5. Schlussfolgerung/Empfehlungen**

- 1. Hintergrund des (Teil-)Projektes**
- 2. Vorgehen**
- 3. Erkenntnisse über die...**
 - 3.1 ... Ausgangssituation**
 - 3.2 ... Wahrnehmung von älteren Mitarbeitern**
 - 3.3 ... Bedeutung von Rahmenbedingungen**
- 4. Quintessenz**
- 5. Schlussfolgerung/Empfehlungen**

1. Hintergrund



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

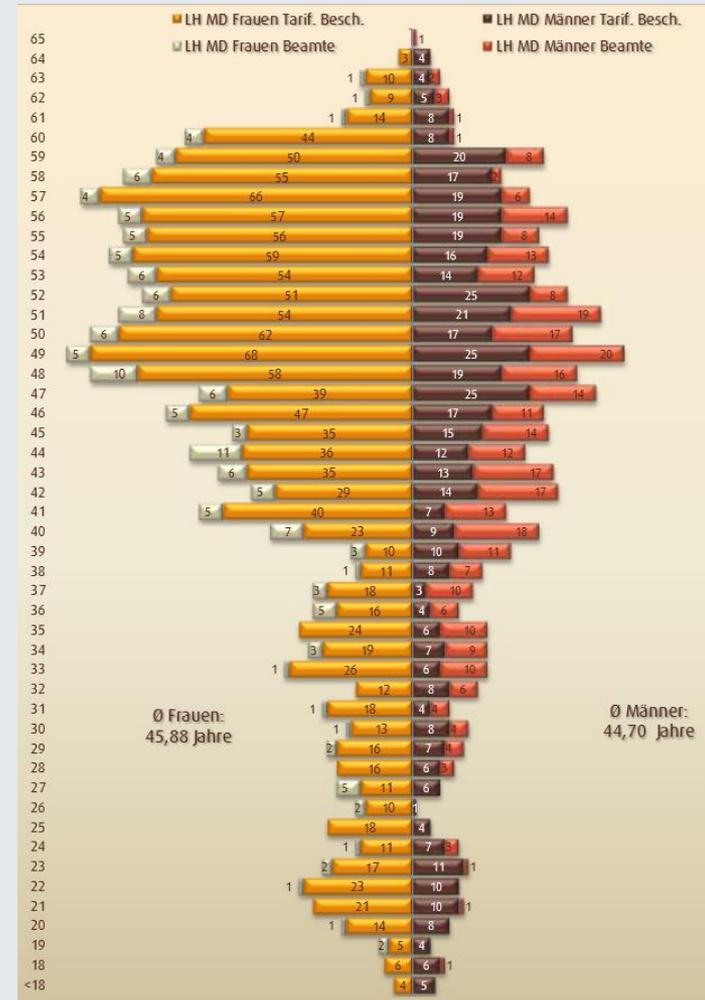
Veränderte Bedingungen für Kommunen als Arbeitgeber

- Werben der Bundesregierung für eine längere Kultur des Arbeitens – **Umkehrung** der praktizierten Frühverrentung
- Politische Ziele vs. **Realitäten** in Organisation – hier die Kommunalverwaltung
- Demographie – **Verantwortung** der Kommunen auch als Arbeitgeber gegenüber ihren alternden Belegschaften

1. Hintergrund

Personalaltersstruktur

Altersbaum der Landeshauptstadt
Magdeburg 2011



(LHS MD 2012: 21)

1. Hintergrund

Altersdurchschnitt aller Beschäftigten

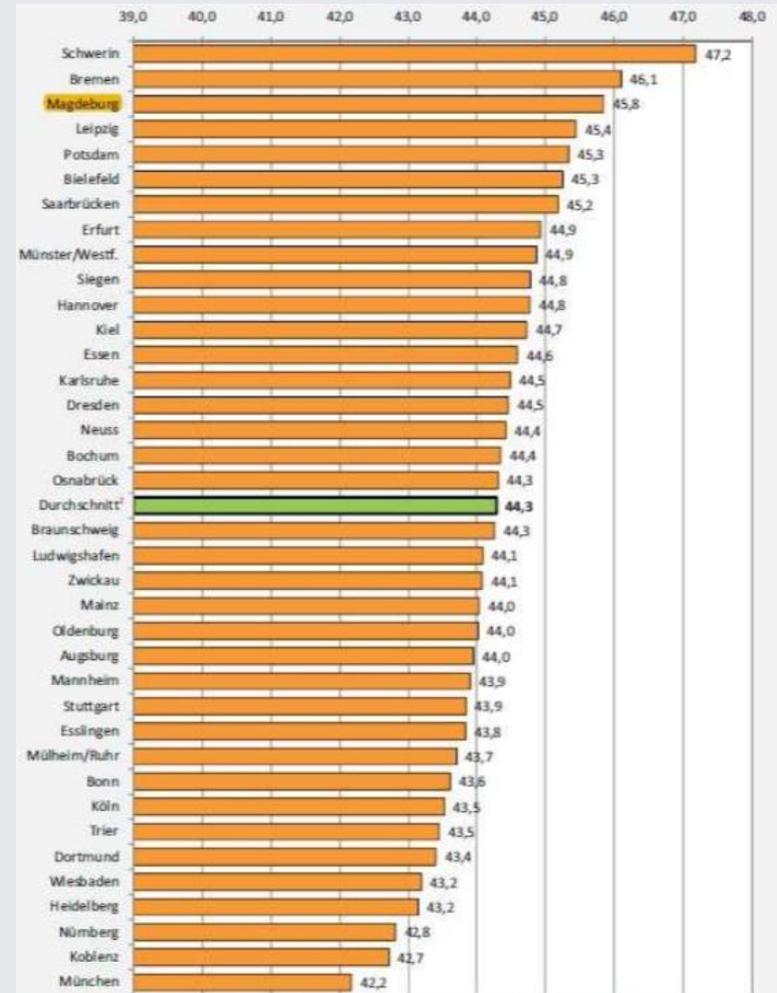
(Stand: 31.12.2009)

Magdeburg: **45,8 Jahre**
Rang 3
nach Schwerin, Bremen

Vergleichsstädte:

- Erfurt 44,9 Rang 08
- Kiel 44,7 Rang 12
- Braunschweig 44,3 Rang 19

(LHS MD 2012: 49)



Ausrichtung der Strategien im Umgang mit alternden Belegschaften

- Gefordert (bspw. von Senge) wird ein **Umdenken** von alten Denkmustern hin zu neuen Ansätzen
- Symptombewältigung vs. **Ursachenbehebung** *oder*: Naheliegendes vs. Wechselwirkungen
- Kommunalverwaltung muss **lernen**, sich neu zu orientieren, zu positionieren und zu verhalten

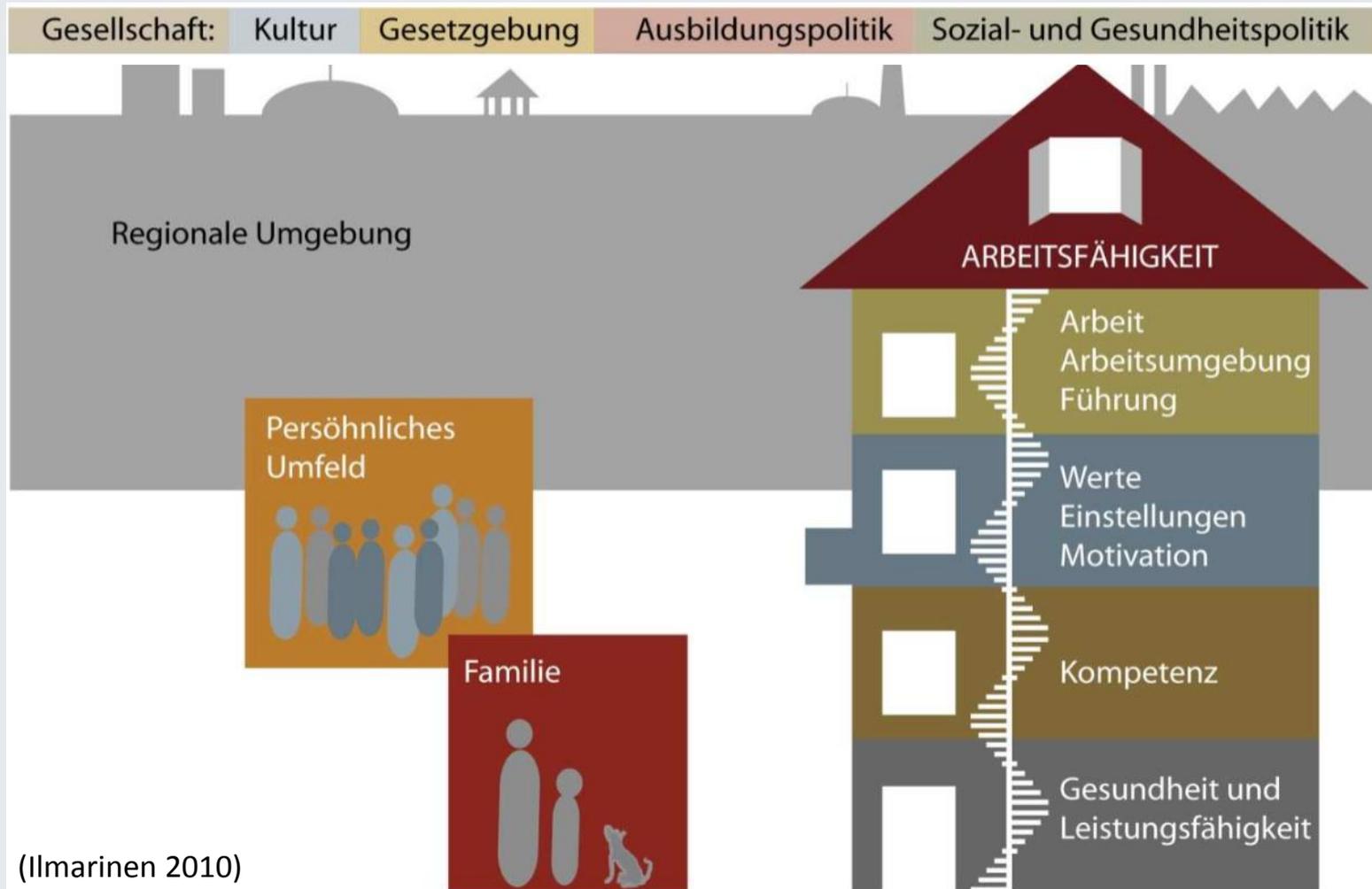
Kulturorientiertes Organisationales Lernen

- **Theories of action:** Espoused theories vs. theories-in-use (Argyris/Schön 1974)
- **Wandel gestalten:** „A butterfly is a transformation, not a better caterpillar.“ (McGoff 2012)

Handlungsstrategien des Alterns in der Arbeitswelt

- **Gesamtstrategien**, die *entweder* altersspezifischen Fokus *oder* altersübergreifenden Ansatz verfolgen
- **Teilmodule**, wie bspw. alternssensible Führung und betriebliche Gesundheitsförderung
- **Baukastensysteme** wie das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (Ilmarinen/Tempel)

1. Hintergrund



Anerkennung von Komplexität und Kontexte

- Berücksichtigung der **Push- und Pull-Faktoren**
- **Keine Standardlösungen**, denn ...
 - ... es gibt nicht *den* oder *die* ältere MitarbeiterIn,
ebenso wenig wie *den* Betrieb

1. Hintergrund des (Teil-)Projektes
2. **Vorgehen**
3. Erkenntnisse über die...
 - 3.1 ... Ausgangssituation
 - 3.2 ... Wahrnehmung von älteren Mitarbeitern
 - 3.3 ... Bedeutung von Rahmenbedingungen
4. Quintessenz
5. Schlussfolgerung/Empfehlungen

Fragestellung(en)

- **Welche Strategie** verfolgt die Magdeburger Kommunalverwaltung im Zuge einer alternden Belegschaft? und
- **Wie wirkt diese** Strategie in der Praxis aus Perspektive
 - der Personalverantwortlichen und
 - der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- **Wie wirken** sich **Alterns-Bedeutungen** auf die Arbeitssituation älterer MitarbeiterInnen aus bzw. wie bedingen sich diese?

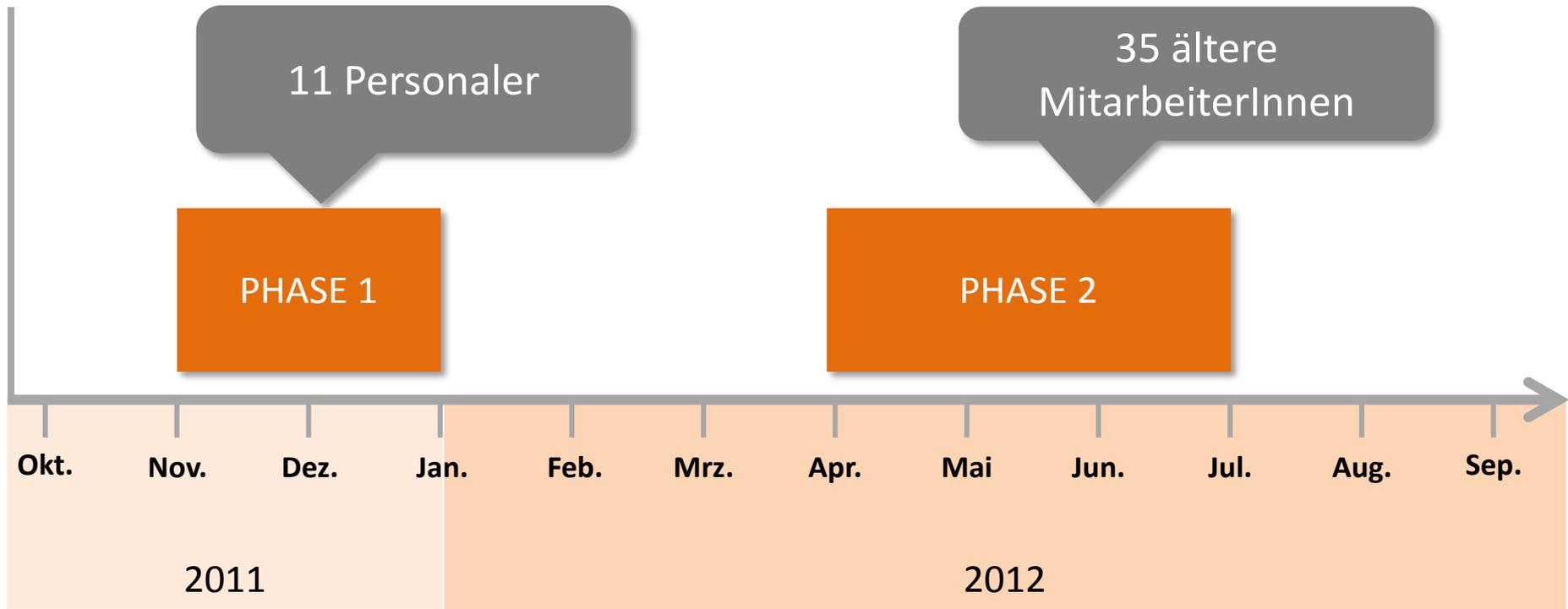
Zielstellung(en)

- **Kritisch zu hinterfragen**, ob und wie sich die **realen Arbeitsbedingungen** im öffentlichen Dienst trotz (oder sogar wegen) der Verbesserungsabsichten für die älteren MitarbeiterInnen entwickelt haben.
- **Analysiert** wird die **Wahrnehmung des Umgangs** mit den älteren MitarbeiterInnen **sowie ihrer Bedeutung** für die Kommunalverwaltung.

2. Vorgehen

Leitfadengestützte qualitative Interviews

Analysiert anhand der Qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring)



2. Vorgehen

Das Teilprojekt-Sample in der Übersicht:

	HR		MA		Σ	Alter
	m	w	m	w		
FK	8		14		22	50 - 64
	3	5	6	8		
SB	3		21		24	47 - 60
	-	3	2	19		
Σ	11	3	35	8	46	47 - 64

- 1. Hintergrund des (Teil-)Projektes**
- 2. Vorgehen**
- 3. Erkenntnisse über die...**
 - 3.1 ... Ausgangssituation**
 - 3.2 ... Wahrnehmung von älteren Mitarbeitern**
 - 3.3 ... Bedeutung von Rahmenbedingungen**
- 4. Quintessenz**
- 5. Schlussfolgerung/Empfehlungen**

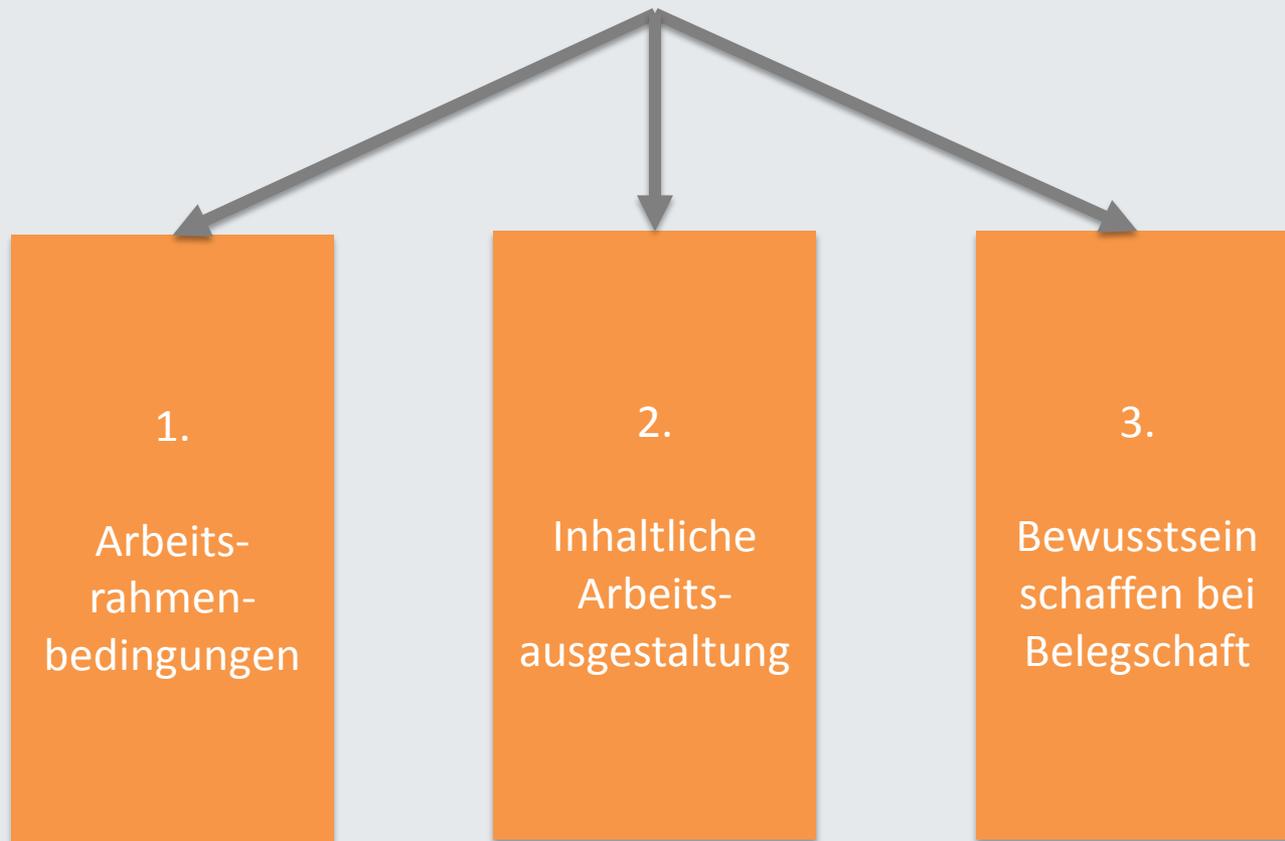
3.1 Ausgangssituation

Personalaltersstruktur

- *„Wir werden **alle gemeinsam** älter.“* (HR18: 07)
- *„Diese Geschichte, die uns immer noch nachhängt, das eben **in der Verwaltung so rapide abgebaut** worden ist. Das hat man nicht wieder aufgeholt.“* (MA04: 56)
- *„Also ich kriege persönlich immer schon ein bisschen **Angst, wo das mal enden soll**. Ja, weil wirklich einen Plan haben wir aus meiner Sicht nicht.“* (HR05: 17)

3.1 Ausgangssituation

Maßnahmen - „Es wird sehr intensiv daran gearbeitet“ (HR04: 23)



3.1 Ausgangssituation

Maßnahmen - „Es wird sehr intensiv daran gearbeitet“ (HR04: 23)

Themen (Feld)	Ansatz (präventiv bis kompensierend)		Maßnahmen (konkrete Umsetzungen)
Arbeitsrahmen- bedingungen	Arbeitsort /-platz/-zeit	Vereinbarkeit Beruf und Familie/Pflege	<ul style="list-style-type: none">• Gleitzeit ohne Kernzeit• (Alters-)Teilzeit• Verkürzung der Arbeitszeit (auf 30 Stunden)• 36/38 Wochenstunden• drei „Unwohlsein-Tage“• Eltern-Kind-Arbeitszimmer• Heimarbeitsplatz/Telearbeit• Förderung von Tätigkeitswechsel (im Sozialen Ordnungsdienst - SOD)

Quelle: Eigene Clusterung und Darstellung

3.1 Ausgangssituation

Maßnahmen - „Es wird sehr intensiv daran gearbeitet“ (HR04: 23)

Themen (Feld)	Ansatz (präventiv bis kompensierend)		Maßnahmen (konkrete Umsetzungen)
Inhaltliche Arbeits- ausgestaltung	Personalplanung/- entwicklung mit Fort-, Weiterbildung sowie Qualifizierung Arbeits-/ Führungskultur	Wissens- management, Gesundheits- förderung, betriebl. Eingliederungs- management	<ul style="list-style-type: none"> • Im Mitarbeitergespräch: Langfristige und kurzfristige Planung von Erwerbsverläufen/Erwerbsbiographien • Fortbildungen und Schulungen mit Seminarcharakter (intern und extern) • Führungskräfte-Coachings • Sportkurse • Gesundheitstage • Massage am Arbeitsplatz • ergonomische Arbeitsplatzgestaltung • betriebliches Wiedereingliederungsmanagement

Quelle: Eigene Clusterung und Darstellung

3.1 Ausgangssituation

Maßnahmen - „Es wird sehr intensiv daran gearbeitet“ (HR04: 23)

Themen (Feld)	Ansatz (präventiv bis kompensierend)	Maßnahmen (konkrete Umsetzungen)
„Bewusstsein schaffen“ bei Belegschaft	Alternsspezifische Themen	Motivation und Anerkennung <ul style="list-style-type: none">• Kommunikation über Mitarbeiterzeitung und Intranet sowie innerhalb der Teams, Bereiche und Dezernate• gemeinsame Aktivitäten der Belegschaft• Ansprechpartner offerieren• Beteiligung von Mitarbeitern bei Maßnahmenentwicklung für ältere Mitarbeiter in Form der AG VBuF• Belobigungsveranstaltung• Betriebsfeiern

Quelle: Eigene Clusterung und Darstellung

Maßnahmenwahrnehmung

- **organisationsinterne Demographie** wird gesehen
- Entwicklung von HR selbst als **Anfangsphase** beschrieben, oder als: „*Wir sind schon auf dem Weg*“ (HR11: 62)
- die befragten **MitarbeiterInnen** äußerten hingegen häufig, dass es **keine Angebote** für ihre Zielgruppe gäbe
- mehrheitliche **Haltung der HR**: „*Und wenn die Mitarbeiter nicht kommen und sagen, was Ihnen auf dem Herzen liegt, ja dann kann man nichts machen*“ (HR11: 92)

3.1 Ausgangssituation

Kein Konsens in der Form der **Ansprache**

Allgemeine MA-Ansprache

- „Nicht explizit für Ältere, denn das wären dann ja **fast alle**“ (HR01: 53)
- „Es ist Schubladen-Denken, das **wirkt negativ**, als besondere Problemgruppe verstanden“ (HR10: 35)
- „Ich sehe **keine Interessen**, die **explizit aus dem Ältersein resultieren sollten**“ (HR02: 49)

Direkte Ansprache

- „Auch bei gleicher Verteilung müsste die Zielgruppe der Älteren **anders betrachtet werden**“ (HR01: 53)
- „Ist nicht so richtig **was Zündendes eingefallen**“ (HR02: 51)
- „Um **Gleichgewicht zu den fokussierten Jüngeren herzustellen**“ (HR11: 43)

1. Hintergrund des (Teil-)Projektes
2. Vorgehen
3. Erkenntnisse über die...
 - 3.1 ... Ausgangssituation
 - 3.2 ... Wahrnehmung von älteren Mitarbeitern
 - 3.3 ... Bedeutung von Rahmenbedingungen
4. Quintessenz
5. Schlussfolgerung/Empfehlungen

3.2 Wahrnehmung 'ältere Mitarbeiter'

50plus  10 relative Deutungen:

1. „Ab 50 hat man **noch 17 Jahre** vor sich.“ (HR06: 57)
2. „Die **kurz vor der Rente** stehen.“ (MA17: 25)
3. „Bei uns sind jetzt Ältere 60, **vor 20 Jahren** waren sie 40.“
(MA18: 09)
4. „Als ich 20 war, waren die 40-jährigen schon alt. Man hat dieses Empfinden gehabt. Ja, da war **ich 30 und die 50-jährigen uralt.**“
(MA30: 03)
5. „Ich bin **43** und **zähle** in vielen Bereichen **zu den Jüngsten**. Zu mir sagt hier jeder Zweite 'du bist doch noch jung'.“ (HR05: 19-20)

50plus  10 relative Deutungen:

6. „Die meisten hier über 50, die arbeiten **hier schon seit 20 Jahren.**“ (MA30: 03)
7. „50-jährige Omis **sehen lange nicht aus wie 50.**“ (MA10: 30)
8. „**Mit 25 bist du keine Oma.**“ (HR05: 21)
9. „**Beim Fußball mit 30 Jahren schon alt.**“ (MA15: 03)
10. „Alter ist auch eine Gefühlssache, eine **Sache des Begreifens.**“ (MA19: 28)

Insgesamt
Einschätzung
zu 50plus

*„Die Kollegen sind **massiv gegen das 'Konzept 50'**, weil das Wort 'alt', wenn man es auf ältere Mitarbeiter bezieht, **sehr negativ behaftet** gesehen wird.“ (HR05: 21)*

Negative Zuschreibungen

- *„Anfälliger und langsamer in der Ausübung ihrer Tätigkeit.“*
(HR07: 17)
- *„Manche Überlegungen, die ich denn vielleicht **mit 20 ruck zuck** gemacht habe, **jetzt eben viel langsamer ist.**“* (MA09: 126)
- *„Der als solcher **auffällt**“.* (HR02: 24)
- *„Sieht man schon **erste Ausfallerscheinungen.**“* (HR07: 15)
- *„Sinnkrise“, „**Hang, alles hinter sich zu lassen und ruhiger zu werden, sowie sich neu zu orientieren.**“* (MA35: 03)

Insgesamt
negative
Zuschreibungen

- 1. Fünf Zuschreibungen:** Angenommener...
 - schlechterer Gesundheitszustand
 - nachlassende Merkfähigkeit
 - übergreifende Langsamkeit
 - geringe Lernfähigkeit
 - mangelnde Flexibilität
- 2. Diese gelten als hinderlich** für die Arbeitsprozesse
- 3. Sie erfordern zusätzliche, kompensierende Handlungen**

Positive Zuschreibungen

- *„Sie sind für mich wie **Schatzkästchen**.“* (HR03: 17)
- *„Manche Dinge werden einfach danach entschieden: 'Wer setzt sich hier durch'. Da geht es um ganz **andere Kompetenzen als um eine rein Fachliches**.“* (MA34: 25)
- *„besseres Gespür für **sozialen Belange** ... besitzen bereits Netzwerk“* (MA15: 05)
- *„machen **nicht wegen eines Schnupfens oder Hustens krank**, sondern das sind dann schon ernsthafte Sachen“* (MA02: 30)

Insgesamt
Positive
Zuschreibungen

1. Haben viel **Erfahrungswissen**, das ihnen dabei hilft, Prozesse und Aufgaben leichter zu planen und umzusetzen
2. Sie gelten aufgrund ihrer sozialen **Kompetenzen** als Mehrwert im Team
3. Bringen zum Teil auch mehr **Einsatz** als Jüngere

3.2 Wahrnehmung 'ältere Mitarbeiter'

Eigenes Älterwerden

„Sowas, wie man vergisst etwas, bekommt man erst dann wieder mit, **wenn man mit Jüngeren zusammenarbeitet.**“ (MA15: 3)

„Ich bezeichne mich **mit 56 nicht als älteren Mensch.** Dass ich nicht jung bin, sehe ich ein - aber auch nicht älter.“ (MA21: 03)

Erwerbsbiographie

„Ich möchte **nicht an vorderster Front stehen,** aber gerne fünfte Reihe. Da möchte ich einer der Vorde-
ren sein und **mich aktiv einbringen.**“ (MA10: 17)

„Ich habe mir **meinen Lebenstraum erfüllt:** die Stelle, die ich mir immer gewünscht.“ (MA10: 17)

Einstellung zur Arbeit

„Ich stehe morgens um dreiviertel fünf mit Freude auf. Es ist ungewiss, was der Tag bringt, aber die **Herausforderung ist einfach schön.**“ (MA21: 17)

„Du bist ein **vollwertiger Mensch über deine Arbeit** und dann nur noch Rentner - Ich weiß nicht, ob das so schön ist!?“ (MA10: 84)

Insgesamt

Ältere MA:
Voraussetzung
& Hintergrund

Positive und negative Zuschreibungen,
wirken auf individueller Ebene je nach ...

1. Wahrnehmung des eigenen Älterwerdens
2. Erlebte Erwerbsbiographie
3. Einstellung zur Erwerbsarbeit

→ Diese müssen Personalverantwortliche
berücksichtigen

1. Hintergrund des (Teil-)Projektes
2. Vorgehen
3. Erkenntnisse über die...
 - 3.1 ... Ausgangssituation
 - 3.2 ... Wahrnehmung von älteren Mitarbeitern
 - 3.3 ... Bedeutung von Rahmenbedingungen
4. Quintessenz
5. Schlussfolgerung/Empfehlungen

3.3 interne Rahmenbedingungen

Personalentwicklung und Qualifizierung

„Da müssen wir **mehr motivieren**, dass die älteren Mitarbeiter nicht in so eine Lethargie verfallen.“ (HR01: 55-57)

„... keine wirklich strategisch angelegte **Entwicklung im Sinne von Nachrücken**. Personalentwickler, die haben natürlich auch nicht so die riesigen Maßnahmen, wenn **immer eingespart werden muss**.“ (HR01: 17)

Führungskultur

„Ein **,elitäres Thema'**, sich zudem mit den Lebensbedingungen der älteren Mitarbeiter zu befassen.“ (HR09: 44)

„Wenn man ein ganz **schlechtes Verhältnis zum Vorgesetzten** hat, sollte man gehen, wenn man kann. Das ist das Negative im Alter, da hat man weniger Chancen.“ (MA20: 33)

Vereinbarkeit Beruf/Privatleben

„Schwer tun wir uns mit Mitarbeitern, die **Angehörige pflegen**, ... Es gibt zwar innerhalb des Tarifvertrages Möglichkeiten, aber das ist wieder **sehr bürokratisch**.“ (HR08: 19)

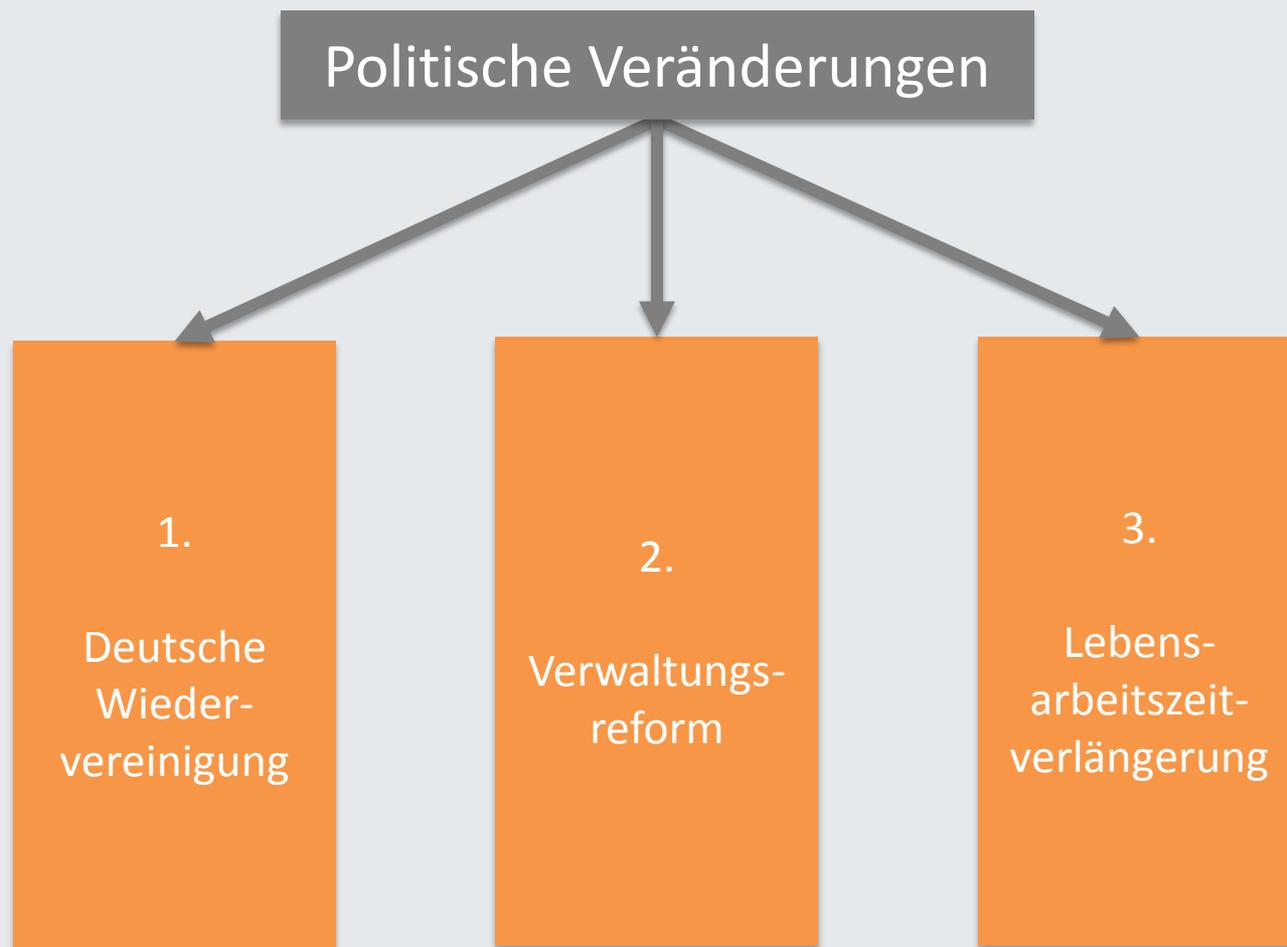
Insgesamt

Interne
Rahmen-
bedingungen

Bedarfe der älteren Belegschaft müssen bei der Gestaltung interner Arbeitsprozesse adressiert werden.

→ Rolle der MitarbeiterInnen
als Mitgestalter
= Partizipationschance

3.3 Einfluss externer Rahmenbedingungen



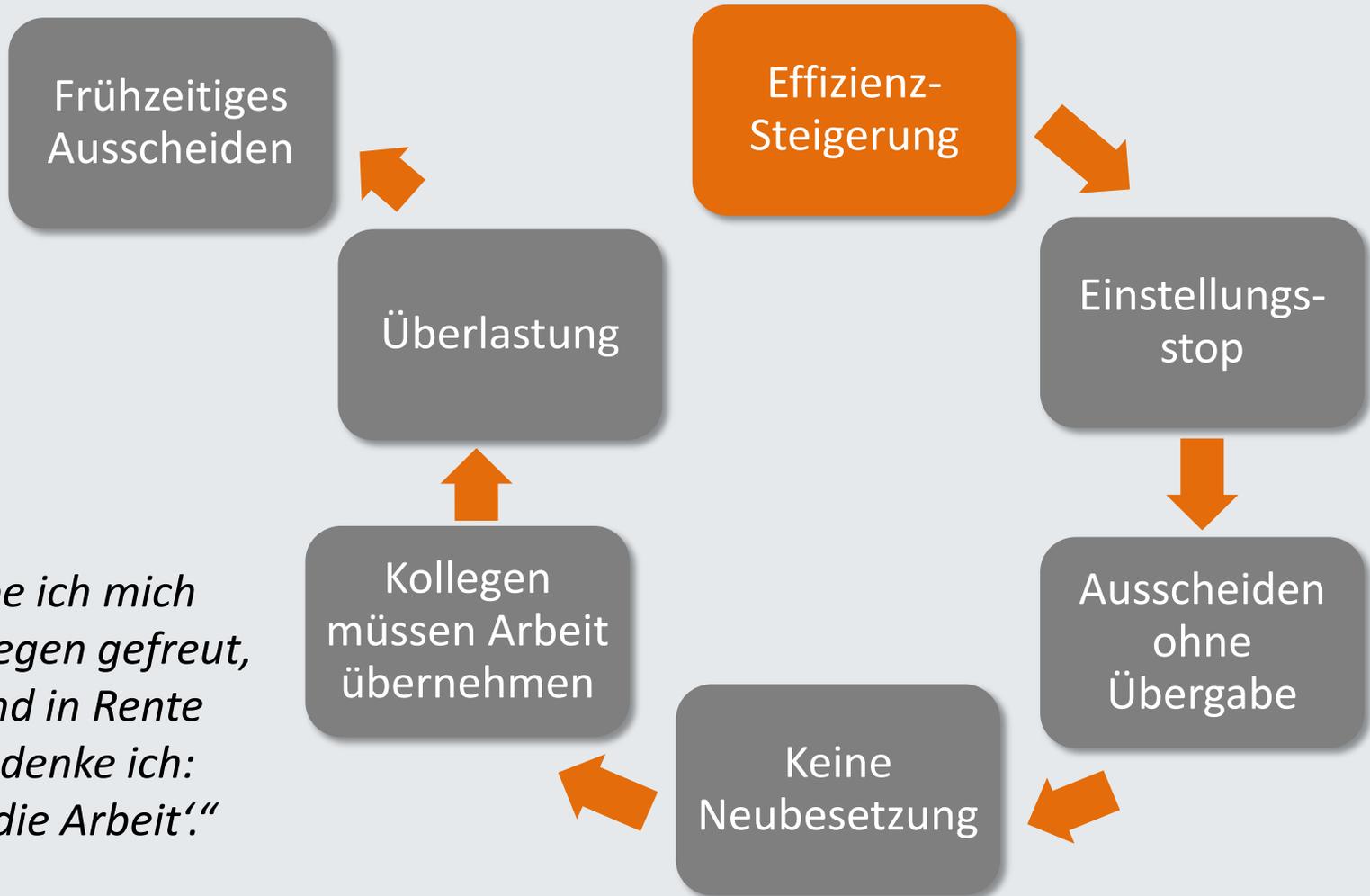
Deutsche Wiedervereinigung

- „Dann ist man **innerhalb von zwei Tagen** eingearbeitet worden. Ja, das waren damals Situationen und Zustände, **wo man sich heute die Haare raufen würde**. Aber es ging ja in allen Bereichen so, das waren **ganz neue Verfahren und Aspekte**.“ (MA33: 19)
- „Die **Beschäftigten aus der DDR-Verwaltung** werden auch immer weniger. Das sind die, die ausscheiden. Was nicht heißt, dass die schlecht sind, das wollte ich damit nicht sagen, **die sind sehr gut, aber sie sind eben nicht flexibel**.“ (HR06: 39)

Verwaltungsreform

- *„Dadurch wird's immer schlimmer, denn **die Wenigen müssen immer mehr machen**. Weil sie da so improvisieren müssen. Ich muss mal sagen **fast schon wie zu DDR-Zeiten**. Da hatten wir das ja auch alles schon: **Mit wenig viel schaffen**.“ (MA01: 106)*
- *„**Man braucht sich nun gegenseitig mehr denn je**.“ (MA15: 05)*

3.3 Einfluss externer Rahmenbedingungen



„Früher habe ich mich für den Kollegen gefreut, wenn jemand in Rente ging, heute denke ich: ‘wer kriegt die Arbeit.’“
(MA17: 23)

Gesetzliche Lebensarbeitszeitverlängerung

- *„**Mainstream** ist eigentlich **früher zu gehen.**“ (MA25: 10)*
- *„Was ich aber nicht glaube, dass unsere Leute in der Verwaltung das in der Masse noch so durchhalten ... Wenn sie mal hier auf die Liste unserer **Dauerkranken und besonders auf die psychisch Kranken** gucken, also dann werden die nicht 67.“ (HR05: 27)*
- *„Früher habe ich gesagt, ich würde gern schon mit 55 in den Ruhestand gehen, aber heute nee, möchte ich nicht, **lieber noch ein bisschen weiterarbeiten.**“ (MA23: 17)*

Insgesamt

Einfluss externe
Rahmen-
bedingungen

Externe (gesetzliche) Vorgaben zwingen die Verwaltung zu einer **internen Auseinandersetzung**.

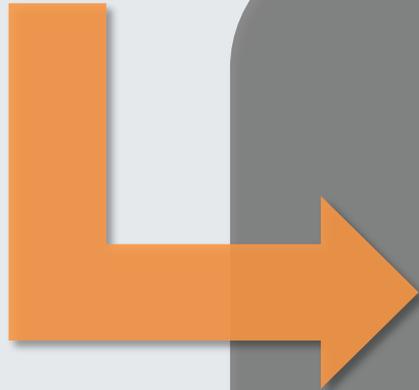
Die interne Ausgestaltung ist **kein Selbstläufer**, sondern

erfordert Anpassungsleistungen durch **Einbezug der Betroffenen** (hier insb.: ältere MitarbeiterInnen).

- 1. Hintergrund des (Teil-)Projektes**
- 2. Vorgehen**
- 3. Erkenntnisse über die...**
 - 3.1 ... Ausgangssituation**
 - 3.2 ... Wahrnehmung von älteren Mitarbeitern**
 - 3.3 ... Bedeutung von Rahmenbedingungen**
- 4. Quintessenz**
- 5. Schlussfolgerung/Empfehlungen**

4. Quintessenz

In Bezug auf die Magdeburger ...



1. **Ausrichtung** der kommunalen Strategie im Umgang mit alternden Belegschaften
2. **Handlungsstrategie** des Alterns in der Kommunalverwaltung
3. **Wahrnehmung** von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

1. MDer Ausrichtung der Strategie alternder Belegschaft

- **inkrementelles Vorgehen** ersichtlich, eine Gesamtstrategie im Umgang mit der alternden Belegschaft hingegen nicht
- erkennbar, dass eher auf **standardisierte Tools** zurückgegriffen wird:
 - a) für die eine klare **Implementierungsstrategie fehlt**, die die unterschiedlichen Interessen der Akteure mit einschließt
 - b) die 'auf dem Papier' bzw. '**verlautbart**' **vorhanden** (espoused theories), jedoch **überwiegend nicht 'gelebt'** werden (in-use)

2. MDer Handlungsstrategie des Alterns

- **Differenziertheit** der älteren MitarbeiterInnen wenig berücksichtigt - **Stattdessen** dominiert ein **Stereotyp** von vorhandener oder fehlender Leistungsfähigkeit
- **'Blinder Fleck'** hinsichtlich der **kulturellen Bedeutung** von Alter und Altern im beruflichen Kontext
- **Transfer von komplexem Wissen** über das Alter und Altern in eine gelebte Kultur gelingt eher selten

3. MDer Wahrnehmung von älteren MitarbeiterInnen

- **Kompetenzen** Älterer werden **als Kompensationsmittel** verstanden
- **Private Situation**, individuelle Gesundheit und interne Position werden **kaum berücksichtigt** → Begriff 'Leistung' sehr unscharf
- **Alter gilt als irrelevant**, wenn entsprechend geforderte Leistungen von älteren Mitarbeitern erbracht werden – wenn nicht, gelten sie als '**Störquelle**'

4. Quintessenz

Dies führt zu **folgeschweren Deutungen:**

Bewusstsein
älterer Mitarbeiter
über ihre derzeitige Rolle
in der Arbeitswelt

→ Sie versuchen nicht als
'Störquelle' aufzufallen
und passen sich der
Umwelt an

Dies bekräftigt
den **Arbeitgeber**,
dass Altern in der
Arbeitswelt keine
Rolle spielt

4. Quintessenz

Folgende **Stigmatisierungsfalle** muss verhindert werden:



- 1. Hintergrund des (Teil-)Projektes**
- 2. Vorgehen**
- 3. Erkenntnisse über die...**
 - 3.1 ... Ausgangssituation**
 - 3.2 ... Wahrnehmung von älteren Mitarbeitern**
 - 3.3 ... Bedeutung von Rahmenbedingungen**
- 4. Quintessenz**
- 5. Schlussfolgerung/Empfehlungen**

5. Schlussfolgerung/Empfehlung

1. Verantwortung auch als Arbeitgeber übernehmen
2. Vielseitigkeit des Alterns konkret machen
3. Rahmenbedingungen und Strukturen berücksichtigen
4. Existierende Arbeitskultur einbeziehen
5. Unterstützung der bedeutenden Schnittstellen
6. Ältere MA als Schnittstelle zu älteren BürgerInnen begreifen

Auszug verwendeter Literatur

- **Ahlers, E.** (2004): Beschäftigungskrise im öffentlichen Dienst? WSI Mitteilungen 2/2004. URL: http://www.boeckler.de/wsimit_2004_02_ahlers.pdf (Zugriff 02.04.2010).
- **Argyris, C./Schön, D.** (1974): Theory in practice: Increasing professional effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass.
- **Aretz, H.-J./Hansen, K.** (2002): Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Lit Verlag, Münster.
- **Barkholdt, C. (2006):** Umgestaltung der Altersteilzeit von einem Ausgliederungs- zu einem Eingliederungsinstrument. In: Deutsches Zentrum für Altersfragen (DZA) (Hrsg.), Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Expertisen zum Fünften Altenbericht der Bundesregierung. Band 2. LIT Verlag, Berlin, S. 169-261.
- **Beck, S.** (2012): Öffentliches Personalmanagement zukunftsfähig gestalten. Schwerpunktthema. In: PUBLIC GOVERNANCE. Herbst 2012. URL: http://www.publicgovernance.de/docs/PG_Herbst_2012_Oeffentliches_Personalmanagement_zukunftsfaehig_gestalten.pdf (Zugriff 11.07.2013).
- **Bien, D.** (1995): Problemanalyse durch Mitarbeiterbefragung. Arbeitshilfe für die Praxis sozialer Einrichtungen und Organisationen. Lambertus, Freiburg.
- **BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales** (2012): Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“. Ausgabe 1: Entwicklung des Arbeitsmarkts für Ältere. URL: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/fortschrittsreport-februar-2012.pdf;jsessionid=FA5E41EB902FD8822D9A99E217F9CAFF?__blob=publicationFile (Zugriff 01.08.13).
- **BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales** (2013): Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“. Ausgabe 2: Altersgerechte Arbeitsgestaltung. URL: http://www.bmas.de/Shared Docs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/fortschrittsreport-februar-2013.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff 01.08.13)
- **Busch, R.** (Hrsg.) (2004): Alternsmanagement im Betrieb. Ältere Arbeitnehmer – zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Hampp Verlag, München und Mering.
- **Clemes, W.** (2001): Maßnahmen zur Integration älterer Beschäftigter im Öffentlichen Dienst. In: ders., Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel. Von der verschmähten zur gefragten Humanressource?. Reihe Alter(n) und Gesellschaft. Backes, G./Clemens, W. (Hrsg.) Band 3. Leske + Buderich, Opladen., S. 149-195.

Auszug verwendeter Literatur

- **Duncan, R./Weiss, A.** (1979): Organizational Learning - Implications for Organizational Design. *Research in Organizational Behavior*, 1, pp. 75 – 123.
- **Ekerdt, D. J.** (1986): The busy ethic: moral continuity between work and retirement. In: *The Gerontologist*. 26, 3, S. 239-244.
- **Frerichs, F.** (1998): Älterwerden im Betrieb. Beschäftigungschancen und -risiken im demographischen Wandel. Westdeutscher Verlag, Opladen, Wiesbaden.
- **Frieling, E.** (2003): Altersgerechte Arbeitsgestaltung. In: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2002*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 101-115.
- **Filipp, S.-H./Mayer, A.-K.** (2005): Zur Bedeutung von Altersstereotypen. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte (ApuZ)*. Bd. 49-50/2005, S. 25-31.
- **Geertz, C.** (1983): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verständnis kultureller Systeme. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- **Hüther, M.** (2012): Ältere Menschen und Altersbilder in der Arbeitswelt. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Dokumentation der Konferenz „Altersbilder im Wandel“. S. 89-106. URL: <http://www.konferenz-altersbilder.de/fileadmin/altersbilder/pdf/Konferenz-dokumentation.pdf> (Zugriff 01.06.2013).
- **Ilmarinen, J./Tempel, J.** (2003): Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2002*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 85-101.
- **Kistler, E.** (2004): Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt – Die Debatte muss ehrlicher werden. In: *WSI Mitteilungen* 2/2004. URL: http://www.boeckler.de/wsimit_2004_02_kistler.pdf (Zugriff 01.06.2013)
- **Kistler, E./Ebert, A.** (2008): Demographischer Wandel und humane Gestaltung des Arbeitslebens. In: Lorenz, F./Schneider, G., *Alternsgerechtes Arbeiten. Der demografische Wandel in den Belegschaften*. VSA-Verlag, Hamburg, S. 31-51.
- **Körper-Stiftung** (2012): Ältere Mitarbeiter in der Kommune und im öffentlichen Dienst. Symposium in der Körper-Stiftung 2012. Dokumentation und Handlungsempfehlungen.

Auszug verwendeter Literatur

- **Körper-Stiftung** (2012a) (Hrsg.): Alter: Leben und Arbeit. Kollektive-Intelligenz-Studie. Teilergebnis: Arbeit im öffentlichen Dienst. URL: http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user_upload/allgemein/schwerpunkte/2012/gesellschaft/kampagne_alter-neu-erfinden/nextpractice_leben-und-arbeit.pdf (Zugriff 01.06.2013).
- **Landeshauptstadt Magdeburg** (2012) - Fachbereich 01 (Hrsg.): Bericht zum Personal- und Organisationsmanagement der Landeshauptstadt Magdeburg 2010/2011. URL: http://www.magdeburg.de/PDF/POB_2010_2011.PDF?ObjSvrID=37&ObjID=7751&ObjLa=1&Ext=PDF&WTR=1&_ts=1351592547 (Zugriff 15.01.2013).
- **Landeshauptstadt Magdeburg** (2013) - Stabsstelle für Jugendhilfe-, Sozial- und Gesundheitsplanung (Hrsg.): Seniorenpolitisches Konzept der Landeshauptstadt Magdeburg - Aktivität und Hilfe im Alter. Magdeburg sozial – Band 25. URL: http://www.magdeburg-tourist.de/media/custom/37_10067_1.PDF?1374733670 (Zugriff 23.10.2013).
- **Mayring, P.** (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 10. Auflage. Beltz. Weinheim und Basel.
- **McGoff, C.** (2012): A butterfly is a transformation, not a better caterpillar. URL: <http://onetusk.wordpress.com/2012/09/19/change-vs-transformation/> (Zugriff 01.06.2013).
- **Meuser, M./Nagel, U.** (1991): ExpertenInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D./Kraimer, K. (Hrsg.), Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Westdeutscher Verlag, Opladen. S. 441-471.
- **Robert Bosch Stiftung** (2009): Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung. Studie in der Reihe „Alter und Demographie“. URL: http://www.bosch-stiftung.de/content/language2/downloads/Demographieorientierte_Personalpolitik_fuer_Internet.pdf (Zugriff 01.06.2013).
- **Senge, P. M.** (1996): Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 8. Auflage. Klett-Cotta, Stuttgart.
- **Thomas, W. H.** (2011): Eldertopia. In: AARPT The Journal. Summer 2011, pp. 25-31. URL: http://journal.aarpinternational.org/File%20Library/Journals/AARPTTheJournal_Summer2011.pdf (Zugriff 01.06.2013).
- **van Dyk, S./Lessenich, S.** (2009): Ambivalenzen der (De-)Aktivierung. Altwerden im flexiblen Kapitalismus. In: WSI Mitteilungen (62) 10, S. 540-545.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt

:: Hochschule Magdeburg-Stendal
Projekt „Seniorenfreundliche Kommunalverwaltung“

Breitscheidstraße 2
39114 Magdeburg

Telefon: 0391 - 886 43 08

E-Mail: sabine.dummert@hs-magdeburg.de