



InnoGESO

Innovations- und Demografiemanagement
in Gesundheits- und Sozialberufen

Workshop Nr. 35: Demografie und Innovation in Sozialberufen

Ansprechpartnerinnen und Workshopleiterinnen:

Dr. Barbara Hinding
Maren Albrecht
Anja Hoecke
Irina Hahn

© Projekt InnoGESO, 22.03.2014

GEFÖRDERT VOM

Gesamtdauer 1 Stunde und 30 Minuten:

- Vorstellung des Projekts InnoGESO
- (Demografischer) Wandel in der Sozialen Arbeit
- Begriffsdefinition: Innovation und Innovationsfähigkeit
- Vorstellung erster ausgewählter Ergebnisse aus Experteninterviews und Mitarbeiterumfrage
- Gruppenarbeitsphase: Austausch untereinander: „Wie demografie-fit ist die Soziale Arbeit?“

Ziel:

- Gemeinsame Diskussion der Projektergebnisse
- Plattform für Austausch bieten
- Anregungen und Ideen für die eigene Einrichtung

Hintergrund

- Demografischer Wandel hat zahlreiche Konsequenzen für die Arbeitswelt – besonders in sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungsberufen
- Diese sind in doppelter Hinsicht betroffen:
 - => Patienten und Klienten werden immer älter
 - => Mitarbeiterschaft „altert“
- Um Anforderungen des demografischen Wandels begegnen zu können, braucht es **1.) gesunde, leistungsfähige Mitarbeiter, die ihre Fähigkeit für Innovationen einsetzen** und **2.) Organisationen, die ihre Mitarbeiter in ihrer Innovationsfähigkeit u. –kompetenz unterstützen** und ihnen dafür eine **begünstigende Umwelt bereitstellen**

InnoGESO

- Von BMF und EU (ESF) gefördertes Verbundprojekt „InnoGESO – Innovations- und Demografiemanagement in Gesundheits- und Sozialberufen“
- Untersucht Innovationskompetenz von Beschäftigten in unterschiedlichen Lebensphasen in der Sozialen Arbeit und Pflege mit dem Ziel, Maßnahmen für Personal- und Organisationsentwicklung zu entwickeln

⇒ Chancen des demografischen Wandels für Innovationen nutzen

- Fokus auf der verlängerten Lebensarbeitszeit und der Veränderung der Altersstruktur in den Belegschaften

⇒ Frage nach Innovationsfähigkeit von älteren Arbeitnehmern

Ausgewählte Forschungsfragen

- Ändert sich Innovationsfähigkeit mit dem Alter bzw. den Lebensphasen?
- Welche organisationalen Rahmenbedingungen und individuellen Voraussetzungen und Kompetenzen begünstigen oder hemmen innovatives Verhalten?
- Innovationsfähigkeit und Gesundheit?
- Wie kann der Aspekt der Innovationsfähigkeit in ein Demografiemanagement integriert werden?
- Mit welchen Strategien und Maßnahmen können die Organisationen zur Förderung der Innovationsfähigkeit und zum Erhalt von Gesundheit und Leistungsfähigkeit beitragen?

Untersuchung und Vorgehen

- Ca. 20 Kooperationspartner
- Leitfadengestützte Interviews mit Experten u.a.:
 - idealtypische Beschreibung von Innovationsanforderungen in Einrichtungen der Sozialen Arbeit
 - Einschätzung der Innovationskompetenz älterer Mitarbeiter
- Biografische Interviews mit Mitarbeitern
 - Erfassung biografischer Hintergründe, Arbeitsbedingungen sowie Schilderung der Erfahrung mit Innovationen
- In ausgewählten Einrichtungen der Sozialen Arbeit werden mittels Mitarbeiterbefragung das Innovationspotential der Einrichtung untersucht und Interventionsmaßnahmen entwickelt

Innerhalb des Workshops möchten wir Ihnen unsere ersten Ergebnisse vorstellen und mit Ihnen als Experten und Betroffenen gemeinsam diskutieren/reflektieren

Demografischer Wandel

- Alterung der Mitarbeiterschaft und Klienten
- Experten warnen vor Gefahr des Wissensverlust durch baldige Verrentung einer großen Gruppe von Sozialarbeitern

Situation in der Sozialen Arbeit

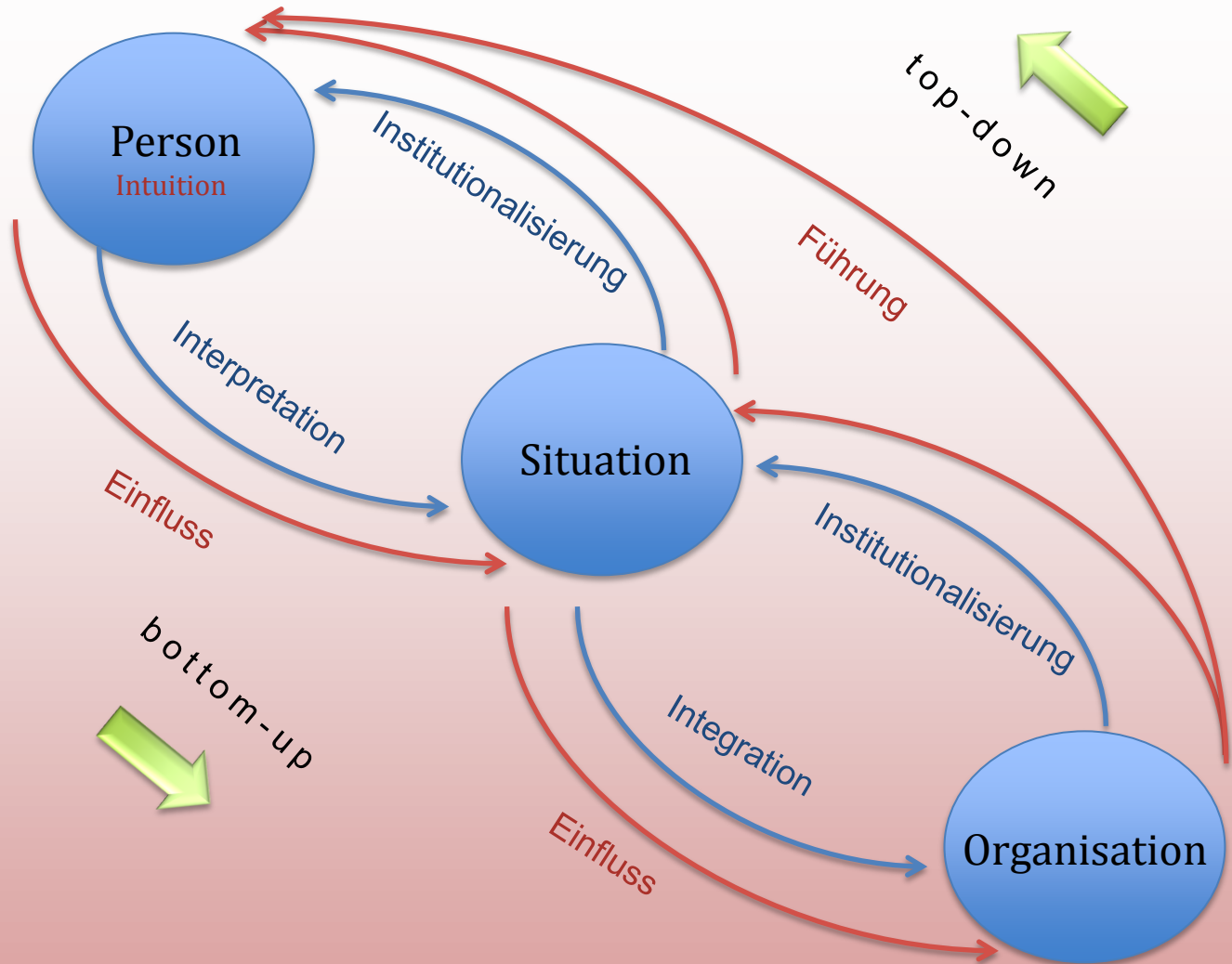
- Steigende Zahl der Klienten bei zugleich drohendem Personalmangel
- Finanziell knappere Mittel und Stelleneinsparungen/Streichung Sachmittel/Einstellen von Projekten => Ökonomisierungsdruck
- Veränderung der Mittelzuweisung verändert Struktur in Einrichtungen der Sozialen Arbeit (z.B.: neue Hierarchieebene, Fachbereiche, Aufgabenbereiche)
- Vermehrte Dokumentation => Absicherung beruflichen Handelns, aber weniger Zeit für Klienten
- Arbeitsverdichtung: Burnout als Folge?

Definition von Innovation und Innovationsfähigkeit

Was ist Innovation überhaupt?

- Inflationäre und oft unklare Verwendung des Begriffs
 - Unterscheidung in gesellschaftliche, organisationale, ökonomische, technische und soziale Innovationen
 - Ganzheitlicher Innovationsbegriff (z.B.: bedingen sich technische und soziale Aspekte gegenseitig)
 - Fokus auf **sozialen Innovationen** = mit dem sozialen Wandel einhergehende Neuerungen/neue Verhaltensweisen/neue Arbeitsweisen mit dem Ziel die Möglichkeiten und die Lebenssituation der Gesellschaft zu verbessern (Vgl. Gillwald 2000)
- ⇒ auf Arbeitskontext bezogen (z.B.: Gesundheitsförderung, Konzepte für Wissens-/Erfahrungstransfer, Konzepte für alternsgerechte Beschäftigung)

Der Innovationsprozess



Vorstellung unsere ersten Ergebnisse

Qualitativ: Interviews mit Experten und Mitarbeitern

Quantitativ: Mitarbeiterbefragung in einer sozialen
Einrichtung (Fallbeispiel)

Ihre Einschätzung und Erfahrung ist nun gefragt:

- Welche Erfahrungen haben Sie in den letzten Jahren mit Innovationen gemacht?
- Gibt es Innovationen, die sich speziell an die Herausforderungen des demografischen Wandels richten?

Ergebnisse aus unsere Mitarbeiterinterviews: Innovationen in der Sozialen Arbeit

Top-down

- Die meisten Innovationen erfolgen top down
 - Gesellschaftlicher Wandel/ Gesetze
 - Technische und ökonomische Innovationen (z.B.: Dokumentation/ weniger Budget)
 - Innovationen, um Organisation demografie-fit zu machen, spielen kaum eine Rolle
 - Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sind vereinzelt: keine umfassenden Konzepte zur altersgerechten Förderung der Beschäftigungsfähigkeit
- Mitarbeitende als „Empfänger“ von Innovationen, müssen diese auf Situationseben umsetzen
 - Negative Erfahrungen mit Innovation dominieren (zunehmender Stress/Burn-Out)
 - Probleme beim reibungslosen Transfer der Innovationen auf Situationseben



Bottom-up

- Wenige Innovationen, die bottom-up initiiert werden
- Verbleiben meist im Team bzw. einzelnen Abteilungen und diffundieren nicht

Fazit: häufige Innovationen bei den Arbeitsinhalten, aber selten hinsichtlich Arbeitsweise

Zwischenfrage

Was verbinden Sie mit der Innovationsfähigkeit von älteren Mitarbeitern? Schreiben Sie spontan den ersten Begriff auf, der Ihnen einfällt.

- Defizit-Modell des Alter(n)s/ Altersstereotype
- Innovationsfähigkeit wird in der Regel jungen Menschen zugeschrieben, Ältere gelten als weniger innovativ und leistungsfähig und weniger bereit, innerbetriebliche Veränderungen mit zu gestalten
- Ältere zeigen jedoch im Vergleich zu Jüngeren spezifische Kompetenzen wie
 - Umgang mit komplexen Aufgaben
 - Offenheit für Neues
 - Toleranz
 - Soziale Kompetenz
 - Fähigkeit zur Optimierung von Handlungs- und Entscheidungsprozessen
 - Selbsteinschätzung
 - Nutzen und Einbringen theoretischen Wissens

→ Günstige Voraussetzungen für Innovationsfähigkeit

Befunde in den Experteninterviews: Altersstereotype?

F: Sind Ihnen Vorbehalte gegenüber älteren Sozialarbeitern bekannt?

A: Nein, ich habe sogar den Eindruck, es sind Vorteile, wenn man als Sozialarbeiter älter ist, weil man hat es mit Menschen zu tun, die in sehr schwierigen Lebenssituationen sind. Eher haben die Jüngeren eher Akzeptanzprobleme [...] In der Sozialarbeit ist es eher ein Vorteil. Und es ist eher eine Schwierigkeit, Menschen in ihrem großen Leid zu verstehen, wenn man noch sehr jung ist. [...] Also es gibt Bereiche in der Streetwork, wo es ganz gut ist, wenn man auch relativ jung noch ist, Kinder- und Jugendarbeit wie gesagt, also Kindergarten, auch Schulsozialarbeit kann ein großer Vorteil sein. Aber auch da schon, Umgang mit Lehrern, mit Eltern. Also im Gegenteil. Meine Sorge ist nur, dass ältere Sozialarbeiter mir manchmal wenig fortbildungsbereit erscheinen und sich auf ihre Erfahrung berufen und nicht mehr sich weiterentwickeln. Das ist manchmal eher eine Gefahr.“

Innovationsfähigkeit von (älteren) Mitarbeitern in unserem Fallbeispiel

© Projekt InnoGESO, 22.03.2014

Fallbeispiel: Soziale Einrichtung als Praxis Partner

Sozialer Dienst in Baden-Württemberg

- Ca. 100 Mitarbeiter
 - Rücklauf: 50 Prozent
 - Altersstruktur: 23 bis 59 Jahre alt
- ⇒ relativ ausgewogene Altersverteilung
- Insgesamt 7 Versorgungsgebiete
 - Insgesamt 6 Aufgabengebiete: Beratung und Vermittlung, Kindeswohlgefährdung, Jugendhilfe, Schulsozialarbeit, Informationen für Eltern bei Trennung und Arbeit mit Migrantinnen und Migranten
 - $\frac{3}{4}$ der Befragten: 3x und häufiger Weiterbildungsangebote wahrgenommen (in den letzten 2 Jahren)

Fallbeispiel: Innovatives Verhalten und Generierung von Ideen

Tabelle 1: Korrelationen

| | Innovatives Verhalten | Ideengenerierung |
|--------------------------------------|-----------------------|------------------|
| Commitment Beruf | ,359* | ,369* |
| Commitment Einrichtung | | ,297* |
| Partizipationsbereitschaft allgemein | ,373* | |
| Reflexionsfähigkeit | ,311* | |
| psychische Leistungreserven | | ,330* |
| Innovationsanforderungen | ,480** | ,362* |
| Bereitschaft: Innovationsphasen | ,298* | ,288* |
| Aufgabeninnovation | | ,690** |
| Umsetzung von Ideen: soziale Aspekte | | ,628** |

- In dieser Einrichtung fühle ich mich zugehörig/zu Hause.

Wenn Neuerungen anstehen, würde ich mich gerne an deren Gestaltung beteiligen.

Ich bin bereit, ...

... mich an der Entwicklung neuer Ideen zur Verbesserung unserer Arbeit zu beteiligen.

mich an der Umsetzung von Neuerungen zu beteiligen.

Meine Kollegen und ich suchen ständig nach neuen Wegen, Probleme zu betrachten.

Im Kollegenkreis nehmen wir uns die Zeit, die wir brauchen, um neue Ideen zu entwickeln.

Fallbeispiel: Einschätzung der derzeitigen Arbeitsfähigkeit

Tabelle 2: Korrelationen

| | Arbeitsfähigkeit |
|---------------------------------------|------------------|
| Bereitschaft: Innovationsphasen | .431** |
| Selbstwirksamkeit | .407** |
| quantitative Überforderung | -.371* |
| Veränderung des Berufsfeldes | .391** |
| Partizipationsbereitschaft allgemein | .413** |
| Klima für Innovationen unter Kollegen | -.339* |

Ich bin bereit, ...

- Man hat kaum Zeit, diese Arbeit zu

Ich kann mir aut vorstellen, wie sich

Wenn Neuerungen anstehen, würde ich mich

Meine Kollegen und ich suchen ständig nach neuen Wegen, Probleme zu betrachten.

Im Kollegenkreis nehmen wir uns die Zeit, die wir brauchen, um neue Ideen zu entwickeln.

Fallbeispiel: Alter

Tabelle 3: Korrelationen

| | Alter |
|---|--------|
| Umsetzung von Innovation: soziale Aspekte | ,371* |
| Arbeitsaussichten/ Perspektiven | -,325* |
| Unternehmenskultur | -,349* |
| Veränderung des Berufsfeldes | ,439** |
| Partizipationsbereitschaft allgemein | ,459** |

In den letzten 12 Monaten habe ich...

Bei dieser Arbeit verliert man viele Fähigkeiten, die man früher hatte

Inwieweit werden folgende Werte bei Ihnen gelebt?

Ich kann mir gut vorstellen, wie sich mein Beruf in den nächsten 10 Jahren entwickeln wird

Wenn Neuerungen anstehen, würde ich mich gerne an deren Gestaltung beteiligen.

Ich finde es wichtig, dass ich mich in Planungen, die meine Arbeit betreffen, einbringen kann.

Bei Entscheidungen, die meine tägliche Arbeit betreffen, würde ich gerne mehr mitreden.

Einflussfaktoren auf die Innovationsfähigkeit von (älteren) Mitarbeitern

Individuelle Eigenschaften

Gesundheit

Länge der Zusammenarbeit

Kreativität

Commitment

Alter(n)s-stereotype

Sensibilität

Bewusstsein über eigene Verantwortung

Wissen

Offenheit

Selbstwirksamkeit

Job Faktoren

Handlungs-autonomie

Abwechslungsreiche Tätigkeit

Zeit (fürs Lernen)

Gruppenfaktoren

Koordinationsfähigkeit

Konflikt-(umgang)

Kooperatives Problemlösen

Organisationsfaktoren

Kultur

Wissens-management

Vertrauen

Anerkennung

Mitarbeiter-orientierung

Kommunikation

Rückmeldung

Fehlertoleranz

Transparenz

Partizipations-möglichkeiten

Flache Organisations-strukturen

Führungskraft

Gruppenarbeitsphase

Moderierte Diskussion und Erfahrungsaustausch in drei
Kleingruppen

Diskussionsfragen

- Wie demografie-fit schätzen Sie ihr Arbeitsfeld/ Ihre Arbeitsorganisation ein?
- Ist der demografische Wandel bei Ihnen überhaupt ein Thema? Macht er sich bei Ihrer Organisation bemerkbar?
- Wenn Sie an die Demografie-Fitness ihrer Organisation denken, wo sehen Sie da Problemfelder?
- Erkennen die anderen Teilnehmer in Ihrer Gruppe ähnliche oder andere Problemfelder in ihrer Organisation?
- Gibt es Innovationen oder erste Ideen dafür in Ihrer Einrichtung wie mit diesen Problemfeldern umgegangen wird? Haben andere Teilnehmer dafür Ideen?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Weitere Informationen zu unserem Projekt finden Sie unter:

<http://miph.umm.uni-heidelberg.de/innogeso/>

Oder per Email:

Maren.Albrecht@medma.uni-heidelberg.de