

Band 40

B.I.T. BIBLIOTHEK INFORMATION TECHNOLOGIE online

INNOVATIV

# ma **lis** Praxisprojekte 2012

Projektberichte aus dem  
berufsbegleitenden Masterstudiengang  
*Bibliotheks- und Informationswissenschaft*  
der Fachhochschule Köln



Fachhochschule Köln  
Cologne University of Applied Sciences

Institut für Informationswissenschaft  
Institute of Information Science

# B.I.T.online – Innovativ



Band 40

**B.I.T.online – Innovativ**

Band 40

**MALIS-Praxisprojekte 2012**

Projektberichte aus dem berufsbegleitenden Masterstudiengang  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft  
der Fachhochschule Köln

2012

Verlag: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

## **MALIS-Praxisprojekte 2012**

Projektberichte aus dem berufsbegleitenden Masterstudiengang  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft  
der Fachhochschule Köln

Herausgegeben  
von

ACHIM OSWALD  
INKA TAPPENBECK  
HAIKE MEINHARDT  
HERMANN RÖSCH

2012

Verlag: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

## **B.I.T.online – Innovativ**

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-934997-46-2

ISBN 978-3-934997-46-2

ISSN 1615-1577

Satz: Dorothee Hofferberth

Titelfoto: © iStockfoto.com

Grafik: © Peter Slegers

© Dinges & Frick GmbH, 2012 Wiesbaden

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des Nachdrucks und der Übersetzung. Ohne Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, dieses Werk in einem photomechanischen oder sonstigen Reproduktionsverfahren zu vervielfältigen und zu verbreiten.

Alle Beiträge dieses Bandes werden auch als Open-Access-Publikationen über die Fachhochschule Köln sowie über den Verlag bereitgestellt.

Satz und Druck: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

Printed in Germany

# **MALIS-Praxisprojekte 2012**

## **Projektberichte aus dem berufsbegleitenden Masterstudiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln**

herausgegeben  
von

ACHIM OSWALD  
INKA TAPPENBECK  
HAIKE MEINHARDT  
HERMANN RÖSCH

Fachhochschule Köln  
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften  
Institut für Informationswissenschaft



Vorwort	7
Einführung Inka Tappenbeck / Achim Oßwald	9
Entwicklung eines Online-Tutorials zur Datenbank CAS für den Campus Leverkusen der FH Köln Sarah Baldin	13
Vermittlung von Informationskompetenz im Fernstudium: Entwicklung und Implementierung eines Moodle-Kursraumes mit Online-Vorträgen Sandra Caviola	31
Learning Library in der Praxis: Konzeption einer Einführungsveranstaltung für Studienanfänger an der FH Köln Dirk Eisengräber-Pabst	47
Führen in alternden Belegschaften: Alter(n)smanagement in Bibliotheken Andreas Hartsch	63
Die neue Internetpräsenz des Masterstudiengangs Bibliotheks- und Informationswissenschaft der FH Köln Doris Jaeger / Claudia Rietdorf	83
Konzept für ein Alumni-Netzwerk des Masterstudiengangs Bibliotheks- und Informationswissenschaft der FH Köln Ingeborg Jäger-Dengler-Harles / Iris Reiß-Golumbeck / Beate Renate Somorowsky	97



Erstellung eines Facebook-Auftritts für die Stadtbibliothek Nidda Kathleen Kmetsch	121
Rechtsvorschriften für die Bibliotheksarbeit im Großherzogtum Luxemburg Jean-Marie Reding	139
Konzeption und Einführung des bibliotheksinternen Informationssystems StabiWiki mit SharePoint Claudia Rietdorf	151
Ersetzen der Schlagwörter der Zentralbibliothek im Forschungszentrum Jülich durch die Library of Congress Subject Headings: Überprüfung der Möglichkeit eines Mappings Barbara Scheidt	169
Schnell und effektiv: Die Schnittstelle Metadaten Stephani Scholz	187
„Fach im Fokus: Psychologie" 2.0 Viola Voß	205
Open Access-Zeitschriften publizieren und verwalten: Open Journal Systems an der UB Mainz Nadine Walger / Nicole Walger	221
Betreuerinnen und Betreuer der MALIS-Projekte: Kurzprofile	243

# Führen in alternden Belegschaften: Alter(n)smanagement in Bibliotheken

Andreas Hartsch<sup>1</sup>

## Abstract

Bibliotheken sollten ein besonderes Personalmanagement für alternde Belegschaften einführen, um auf den Bevölkerungsrückgang in Deutschland zu reagieren. Während die Lebenserwartung steigt, wird die Geburtenrate annähernd gleich niedrig bleiben. Das Ergebnis ist eine deutliche Veränderung der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung. In 2050 werden mehr als 30% der Bevölkerung 65 Jahre oder älter sein. Die gerontologische Forschung verfiert eine neue Wertschätzungskultur der alternden Erwerbsbevölkerung gegenüber und hat im letzten Jahrzehnt dazu Managementtools erarbeitet, aber rar sind Bibliotheken, die heute schon diese Instrumente anwenden. Ein „demografisches Handlungsverständnis“ tut not.

Libraries should implement human resource management for an aging workforce to react on Germany's population decline. While life expectancy is increasing birth rates will remain nearly constantly low. As a result, there will be a clear shift in the age structure of working-age people. In 2050 more than 30% of the population will be 65 years old or older. Gerontology research has defended a new culture of appreciation of the aging workforce and elaborated managing tools in the last decade but rare are libraries that apply these instruments today. A “demographic literacy” is highly required.

## 1. Einleitung

Die Lebenserwartung der Menschen in Deutschland steigt, während gleichzeitig wenige Kinder geboren werden. Die deutsche Gesellschaft schrumpft und altert.<sup>2</sup> Dies hat nachhaltige Auswirkungen auf alle Bereiche des gesellschaftlichen

---

1 Dieser Beitrag wurde zusammen mit einer Mitstudentin verfasst, deren Name aus beruflichen Gründen hier nicht genannt werden kann.

2 Das Statistische Bundesamt stellt ein Instrument zur raschen Überprüfung aller Prognosevarianten bis zum Zeithorizont 2060 zur Verfügung. Vgl. Bevölkerungspyramide Prognose-

Zusammenlebens und besonders auf den Arbeitsmarkt, der in den kommenden 30 bis 40 Jahren durchschnittlich immer ältere Arbeitskräfte zur Verfügung stellen wird. Die Thematik „Alter(n)“<sup>3</sup> ist in den gesellschaftspolitischen und personalstrategischen Debatten und den Medien besonders seit Beginn der 1990er Jahre präsent. Prominente Publizisten und Buchautoren, wie der Mitherausgeber der FAZ Frank Schirrmacher mit seinem Bestseller *„Das Methusalem-Komplott“* haben das Thema „Alternde Gesellschaft“ einer breiten Öffentlichkeit bewusst gemacht.<sup>4</sup>

*„Jeder will alt werden, aber keiner will es sein!“*<sup>5</sup> Die Wahrnehmung des Alters ist stets gesellschaftlich und kulturell geprägt. Im deutschen Sprachraum scheint es ein verbales Dilemma um den Begriff „Alter“ und seine Konnotation zu geben. Der anglo-amerikanische Begriff der „Aging Workforce“ scheint da objektiver und vorurteilsfreier die Tatsache zu beschreiben, *„dass die Belegschaften der Unternehmen im Durchschnitt älter werden – auch der jüngere Teil.“*<sup>6</sup> Autoren bemühen sich mehr oder weniger gelungen, dem Thema „Alter(n)“ sprachlich eine positive Färbung zu geben: Da ist von der Generation 40plus, 50plus oder den *„Silver workers“* die Rede. Gleichzeitig bleibt unverkennbar, dass in der gesellschaftlichen Realität in allen Teilbereichen eher einem Jugendkult, wenn nicht gar einem Jugendwahn gehuldigt wird. Im Gegenzug kann man in der Arbeitsrealität geradezu von Altersdiskriminierung sprechen.

Die immanenten „demographieinduzierten“<sup>8</sup> Herausforderungen<sup>9</sup> des Themas Alter(n) sind jedenfalls im gesellschaftspolitischen Diskurs schon seit Jahren gegenwärtig. Die Expertisen gerontologischer Forschungsinstitute<sup>10</sup> versorgen Politik und Medien seit Jahren mit einschlägigen Informationen.

Dabei belegt die Fachliteratur deutlich, dass es - über die Beschreibung der unmittelbaren gesellschaftspolitischen Implikationen des Alter(n)s der Gesellschaft hinaus - darum gehen müsse, Stereotypen in der allgemeinen Wahrnehmung älterer Menschen aufzubrechen und neue Kommunikationskonzepte zwischen den Generationen zu finden. Ältere Menschen seien heute nachweislich aufgrund einer verbesser-

---

varianten bis zum Zeithorizont 2060. 2009.

- 3 Im Folgenden wird dieser Schreibweise der Vorzug geben, da sie sowohl das Situative der Zugehörigkeit zu einer Alterskohorte im demografischen Sinne als auch das Prozessuale des Alterns im ontogenetischen Sinne mittransportiert.
- 4 Vgl. Voß 2004
- 5 Zitate online 2011
- 6 Voelpel; Leibold; Fürchtenicht 2007, S. 5
- 7 Vgl. z.B. Deller; Maxin 2010, S. 9
- 8 Zur Schreibweise: In Zitaten und Quellenangaben wird der Schreibweise von Autoren gefolgt, in diesem Text der neuen Rechtschreibung.
- 9 Sporket 2011, S. 292.
- 10 Beispiele sind das Deutsches Zentrum für Altersfragen Berlin, das Max-Planck-Institut für demografische Forschung Rostock, die Forschungsgesellschaft für Gerontologie Dortmund oder The Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development Bremen, deren Internetpräsenz im Anhang ausgewiesen ist.

ten medizinischen Versorgung gesünder, fitter und leistungsfähiger als früher und Kompetenz, Kreativität und Innovationskraft seien deutlich auch in der zweiten Lebenshälfte belegbar.

Das Hauptanliegen dieses Beitrages ist es, auch für die Arbeitsrealität von Bibliotheken Handlungsempfehlungen auszusprechen, die es ermöglichen, den Auswirkungen des demografischen Wandels konstruktiv in der eigenen Einrichtung zu begegnen. Das Ergebnis ist ein Empfehlungs- und Instrumentarienkatalog für Führungskräfte, der Wege aufzeigen möchte, wie ältere und alternde Arbeitnehmer produktiv und konstruktiv in den Arbeitsprozess der Bibliothek eingebunden bleiben und sich aktiv an deren Leistungserstellung beteiligen.

Nur wenn es gelingt, zu grundlegend neuen gesellschaftlichen Deutungs- und Handlungsmustern im Umgang mit älteren Menschen zu kommen, kann es auch gelingen, Formen der Altersdiskriminierung abzubauen und das nachweislich vorhandene Leistungsvermögen Älterer produktiv zu erhalten. Der Fokus gesellschaftlicher Zukunftsbeachtungen darf sich nicht nur auf die Situation und die Perspektiven von Kindern und Jugendlichen richten, sondern er muss ebenso auf die Lebensumstände der in den kommenden Jahrzehnten beständig wachsenden *älteren Generation* gerichtet sein.

Auf die evidenten demografischen Veränderungen muss sich die Gesellschaft insgesamt einstellen und ganz besonders die Politik, die im Hinblick auf die sozialen Sicherungssysteme, die strukturelle Umgestaltung des Generationenvertrages und die Flexibilisierung des Renteneintrittsalters gefordert ist.<sup>11</sup>

Anreize zur Frühverrentung werden bereits systematisch zurückgefahren.<sup>12</sup> Über das Renteneintrittsalter wird zunehmend heftig diskutiert – bis hin zu Vorschlägen für seine völlige Abschaffung und Ersetzung durch ein Lebensarbeitszeitkonto.<sup>13</sup> Die Koppelung des Renteneintrittsalters an die steigende Lebenserwartung scheint konsensfähig zu werden.<sup>14</sup>

## 2. Methodik

Beruhend auf der Auswertung der Fachliteratur<sup>15</sup> werden zunächst Grundaussagen und Annahmen zur Thematik *Alternde Belegschaften* gewonnen und formuliert.

In einem zweiten Schritt wurde eine Befragung des bibliothekarischen Sektors (WB

---

11 Vgl. Bäcker; Kistler; Stapf-Finé 2011, S. 43 ff.

12 Vgl. Bundesagentur will Frühverrentung abschaffen 2010.

13 Vgl. Schwentker; Vaupel 2011.

14 Vgl. Herrmann; Öchsner 2011.

15 Die Auseinandersetzung mit dem Thema erfolgte als Projektarbeit im Rahmen des berufsbegleitenden Masterstudienganges Library and Information Science an der Fachhochschule Köln. Betreuer war Veraltungsdirektor Michael Vetten.

und ÖB) über zwei gängige E-Mail-Listen angestoßen, um so ein aktuelles Bild der vorhandenen Praxis von Alter(n)smanagement in Bibliotheken zu gewinnen.

In Abhängigkeit von den Reaktionen aus den E-Mail-Listenanfragen und den erarbeiteten Grundaussagen in der Theorie sollte dann eine Bewertung der gegenwärtigen Situation von Alter(n)smanagement in Bibliotheken erfolgen und dabei möglichst Best-Practice-Beispiele aufgezeigt werden.

### 3. Demografischer Wandel

#### 3.1 Stand der Forschung

Die demografische Entwicklung in Deutschland führt zu einer sich stark wandelnden altersstrukturellen Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung. Der Zeithorizont der 12., aktuellen zwischen den Statistischen Ämtern von Bund und Ländern koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung reicht jetzt bis zum Jahr 2060.<sup>16</sup> Für die Alterszusammensetzung der Erwerbsbevölkerung gibt diese 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung in ihren „mittleren Varianten“<sup>17</sup> folgende Prognose:

*„Ähnlich wie die Bevölkerung insgesamt wird auch die Bevölkerung im Erwerbsalter [...] deutlich altern und schließlich schrumpfen. [...] Zwischen 2017 und 2024 gibt es etwa genauso viele 50- bis 64-jährige wie 30- bis 49-jährige [...]“*<sup>18</sup>

Dabei wird das erwerbsfähige Alter mit „20 bis 65 Jahren“ angenommen. Diese Definition der Altersgrenzen des Erwerbsalters ist heute in der Diskussion.

Im Ergebnis bedeutet der prognostizierte demografische Wandel für Betriebe und Organisationen, dass tendenziell ein Personalmangel im jüngeren Segment des Erwerbspersonenpotentials zwischen 20 bis 29 Jahren zu erwarten ist bei gleichzeitigem Anstieg des Erwerbspersonenpotentials im Alterssegment zwischen 30 bis 49 Jahren und vor allem im Alterssegment der Babyboomer zwischen 50 bis 65 (67) Jahren.<sup>19</sup>

---

16 Vgl. Bevölkerung Deutschlands bis 2060 2009.

17 Der mittleren Varianten 1-W1 und 1-W2 von insgesamt 12 Varianten und drei Modellrechnungen wird in der Forschungsliteratur der Vorzug gegeben. Die Varianten entstehen aus unterschiedlichen Annahmen zu den Hauptdeterminanten demografischer Entwicklung: Geburtenhäufigkeit, Lebenserwartung und Außenwanderung (hier 1-W1 = Zuwanderung 100.000, 1-W2 = Zuwanderung 200.000). Vgl. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern 2011, S. 9.

18 Bevölkerung Deutschlands bis 2060 2009, S. 6 und S. 18.

19 Ebenda Schaubild 5, S. 19.

Schon bei Auswertung der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung in 2006 waren diese Effekte deutlich:

*„[...] für das Erwerbspersonenpotenzial bleibt festzuhalten, dass es in den kommenden Jahren massiven Schrumpfungs- und Alterungsprozessen unterworfen sein wird. Das bedeutet, dass die Herausforderungen der Arbeitswelt von morgen mit weniger und insgesamt älteren Menschen bewältigt werden müssen.“<sup>20</sup>*

Was den demografischen Wandel im Kern ausmacht ist - in journalistischer Überspitzung - eine scheinbare Vergreisung<sup>21</sup> der Gesellschaft. *„Sinkende Geburtenraten und gleichzeitig steigende Lebenserwartungen in Deutschland und den meisten anderen älteren Industrienationen sind seit langem bekannt und wissenschaftlich erforscht.“<sup>22</sup>*

Es fehlt auch nicht an Initiativen, Projekten und Förderprogrammen zur demografischen Sensibilisierung aller betroffenen Akteure (Politik, Unternehmen, Personalverantwortliche, Betriebsräte, Führungskräfte, Arbeitnehmer). Sie alle sind seit Jahren aufgefordert, dieser von der Forschung seit langem konstatierten Entwicklung adäquat zu begegnen.

Im Januar 2010 hat die Prognos AG ihren Endbericht „Recherche und Darstellung betrieblicher Demographieprojekte“ im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin vorgelegt.<sup>23</sup> Sie knüpft damit an vorausgehende Bestandsaufnahmen zum Stand der betrieblichen Demografiearbeit von 2000 und 2004 an.<sup>24</sup> Der Endbericht listet immerhin 183 betriebliche Demografieprojekte in den Jahren 2005-2009 auf.<sup>25</sup>

Die Forschung hat in den letzten Jahren die möglichen Handlungsfelder für die „demografische Fitness“<sup>26</sup> von Betrieben und Organisationen gesichtet, eingeteilt und beschrieben.

Zu den immer wieder genannten Handlungsfeldern gehören unter anderem:

- Altersstrukturanalyse (altershomogene/alterszentrierte versus altersheterogene/altersbalancierte Belegschaft)
- Karrieremanagement (Zukunftsgespräche)
- Lebenslanges Lernen (Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen)
- Wissensmanagement (intergenerationeller Wissenstransfer)
- Gesundheitsmanagement (betriebliche Gesunderhaltung und Gesundheitsförderung)

---

20 Sporket 2011, S. 42.

21 Vgl. stellvertretend für andere Presseartikel z.B. Deutschland vergreist schneller als Rest Europa 2008 oder Demographievergleich „Frankreich altert, Deutschland vergreist“ 2010.

22 Grumbach; Ruf 2007, S. 33 f.

23 Vgl. Recherche und Darstellung betrieblicher Demographieprojekte 2010. Endbericht.

24 Ebenda, S. 54.

25 Vgl. Recherche und Darstellung betrieblicher Demographieprojekte 2010, Auflistung der Projekte.

26 Vgl. Die demografische Fitness Umfrage 2008.

- Alters- und altersngerechte Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
- Management der Altersstruktur (Altersvielfalt, gesunde Altersmischung)
- Wertschätzungskultur des Alters
- Kompetenzmodelle des Alters

Trotzdem scheint das Thema „Demografischer Wandel“ noch nicht real im Management von Betrieben und Organisationen angekommen zu sein. In einer praktischen Handreichung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung von 2010, im Untertitel einem „Werkzeug für Praktiker – von Betrieben für Betriebe“ werden drei Hauptargumente aufgeführt, mit denen Betriebe häufig ihre Passivität gegenüber der demografischen Problematik begründen:

*„Für meinen Betrieb gilt der demografische Wandel nicht. [...] Der demografische Wandel geht mich nichts an. [...] Der Aufwand ist viel zu hoch, jetzt noch zusätzlich zum Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Arbeitsschutzmanagement und anderen Managementsystemen ein „Altersmanagement“ einzuführen.“<sup>27</sup>*

Auch die Prognos AG stellt in ihrer Übersicht zu Demografieprojekten in deutschen Betrieben ein Umsetzungsdefizit des von der Forschung seit Jahren zur Verfügung gestellten Wissens fest und interpretiert dieses als Überzeugungsdefizit auf der Managementebene.

*„Die Umsetzung demographiesensibler Maßnahmen erscheint den Unternehmen als „weiches“ Zusatz- bzw. Luxus-Thema, mit dem aber kein direkter ökonomischer Nutzen oder Sachzwang verbunden wird.“<sup>28</sup>*

Sporket konstatiert ebenfalls in seiner Dissertation zum Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis (2011) ein Gefälle zwischen vorhandenem Wissen und Umsetzung: *„Die hier vorgestellten Fallstudien haben gezeigt, dass nicht zwingend neue Instrumente entwickelt werden müssen, um die Arbeit alters- und altersngerecht zu gestalten. Vielmehr geht es darum, bekannte Instrumente überhaupt einzusetzen [...].“<sup>29</sup>*

Deswegen thematisiert er den Begriff der „demographic literacy“, der von den Handlungsträgern „die Fähigkeit ‚to understand and employ [...] information‘“<sup>30</sup> verlangt. Er konstatiert ein Handlungsdefizit gegenüber den „demographieinduzierten Herausforderungen“<sup>31</sup> und schließt mit der Erkenntnis: *„Die Entwicklung von demographic literacy ist in Anbetracht der zu erwartenden demographischen Verwerfungen keine Option, sondern wird sich [...] als organisationale Schlüsselkompetenz erweisen.“<sup>32</sup>*

27 Demografischer Wandel - (k)ein Problem 2010, S. 11.

28 Recherche und Darstellung betrieblicher Demographieprojekte 2010, S. 61.

29 Sporket 2011, S. 271.

30 Ebenda, S. 294.

31 Ebenda, S. 292.

32 Ebenda, S. 294 f.

### 3.2 Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt

Die Forschung hat deutlich gemacht, dass der demografische Wandel in Deutschland einen Rückgang und die Alterung der Erwerbsbevölkerung – und damit des Arbeitskräfteangebotes – provoziert. Es ist von einem Basisszenario auszugehen, in dem das Arbeitsangebot bis 2060 um fast 30% auf 31 Mio. Erwerbstätige zurückgeht.<sup>33</sup>

Auf betrieblicher Ebene wird schon länger der Fachkräftemangel beklagt: *„Aus Bewerbern sind längst Umworbene geworden. Mit teuren Hochglanzanzeigen, mit Recruiting-Events in der Karibik oder in Kitzbühel, auf Messen und in den Vorlesungen der Unis buhlen die Firmen deshalb mittlerweile um den begehrten Nachwuchs.“*

*Das Alter(n) der Gesellschaft wird das Kräfteverhältnis am Arbeitsmarkt weiter zugunsten junger Berufs- und Studienabsolventen verschieben. Bis zum Jahr 2020 werden doppelt so viele Studierende in Pension gehen, wie neue auf den Markt kommen, prognostizierte Norbert Walter, der Chefvolkswirt der Deutschen Bank. Rund 1,2 Millionen Akademiker werden dann in Deutschland fehlen, befürchtet McKinsey. Der „war for talents“, vor gut zehn Jahren ausgerufen, wird an Schärfe eher zu- als abnehmen.“<sup>34</sup>*

Mit anderen Worten: Es ist nicht länger nur die junge, gut ausgebildete Fachkraft von Interesse, die dynamisch und ambitioniert auf den Arbeitsmarkt drängt, sondern zwangsläufig geraten die vorhandenen älteren Fachkräfte in den Fokus der Unternehmen und der Politik. Ihr lebenszeitlich längerer Verbleib im Erwerbsleben wird arbeitsmarktpolitisch notwendig werden.

Die gestiegene Lebenserwartung, die damit heute deutlich längere durchschnittliche Rentenbezug<sup>35</sup> und der sich abzeichnende Fachkräftemangel fordern gesetzliche Weichenstellungen im Hinblick auf

- eine Erhöhung der regelmäßigen durchschnittlichen Wochenarbeitszeit
- eine Verlängerung der Lebenserwerbsphase („Rente mit 67“)
- eine Erhöhung der Erwerbsquoten (= Erwerbstätige + Erwerbslose / Bevölkerung insgesamt) und
- eine höhere Partizipationsquote (= Erwerbspersonen / altersbedingt Erwerbsfähige)

Nach § 154 Abs. 4 SGB VI muss die Bundesregierung ab 2010 den gesetzgebenden Körperschaften alle vier Jahre über die Entwicklung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer berichten und eine Einschätzung darüber abgeben, ob der einge-

---

33 Wie diesem Effekt durch politische Maßnahmen einer kontrollierten Migration von jungen ausländischen Arbeitskräften entgegengesteuert werden könnte, soll hier nicht thematisiert werden. Vgl. dazu den Hinweis in Fußnote 17.

34 Werle 2010, S. 86.

35 Durchschnittliche Rentenbezugsdauer: Anstieg von durchschnittlich 10 Jahren (1960) auf 15 Jahre bei Männern und 19 Jahre bei Frauen (2006). Quelle: Deutsche Rentenversicherung.



schlagene Kurs bezüglich der Anhebung der Regelaltersgrenze beibehalten werden kann.<sup>36</sup>

Der Anteil älterer Erwerbspersonen über 50 Jahre an der Erwerbsquote soll durch politische Weichenstellungen künftig deutlich erhöht werden. Die Berufsaustrittsquote wird besonders durch die Regelaltersgrenze der Gesetzlichen Krankenversicherung beeinflusst und es ist daher bereits gesetzlich fixiert, dass das Renteneintrittsalter von 2012 bis 2029 stufenweise auf 67 Jahre steigen wird. Zusätzlich sorgen die Abschaffung der Förderung der Altersteilzeit und die Einschränkungen von Erwerbsminderungsrenten für eine Erhöhung der Erwerbsneigung Älterer.<sup>37</sup>

Wird die Produktivität von Betrieben mit deren Altersstruktur konfrontiert (Alters-Produktivitäts-Profil) zeigt sich in den meisten Studien<sup>38</sup>, dass die Produktivität einer Belegschaft maximal bis zum Alter von 50/55 ansteigt und immer zwischen 30 und 50/55 Jahren ihr Maximum erreicht. Danach fällt sie aber nicht signifikant ab. Es gilt als nachgewiesen, dass Ältere zwar häufiger Fehler machen, diese aber weniger gewichtig sind als die der jüngeren Belegschaft: Die *„Konzentration auf die wichtigen Aufgaben – eventuell auf Kosten kleinerer Fehler – bedeutet, dass ältere Mitarbeiter im Gesamtfehlermaß, der mit der Schwere der Fehler gewogenen Fehlerhäufigkeit, leicht besser abschneiden als jüngere Mitarbeiter.“*<sup>39</sup> Die durchschnittliche Arbeitsproduktivität bleibt im Alter mehr oder weniger konstant.<sup>40</sup>

### 3.3 Altersbilder und alternde Gesellschaften

Voraussetzung für die Identifikation von „Alter“ mit „Ruhestand“ war vor hundert Jahren die Schaffung von Institutionen der sozialen Alterssicherung.

Somit war in den modernen Industriegesellschaften der Begriff des Alters lange Zeit eng mit dem Eintritt in einen Ruhestand verknüpft, der für den Beginn der persönlichen (Erwerbs-)Arbeitsunfähigkeit stand. Diese Gleichsetzungen werden aber zunehmend fragwürdig. Nicht zuletzt bedingt durch den medizinischen Fortschritt sind wir heute länger gesund, aktiv und fit als unsere Vorfahren. Die große Gruppe der Babyboomer ist heute zwischen 40 und 60 Jahre alt und somit insgesamt nicht mehr im jungen Erwachsenenalter. Alter und Altern werden von ihnen daher zunehmend differenzierter betrachtet. Auch gesamtgesellschaftlich tritt sukzessive eine Bewusstseinsveränderung im Diskurs um Definition und Wahrnehmung von Alter ein.

Heute wird sogar das Statement gewagt, die Gleichsetzung von Renteneintrittsalter

---

36 Vgl. Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt 2010.

37 Vgl. Herausforderungen des demographischen Wandels 2011, S. 94.

38 Ebenda, S. 114.

39 Ebenda, S. 113.

40 Ebenda, S. 114.

mit Arbeitsunfähigkeit für absurd zu halten: *„Seit etwa hundert Jahren liegt das Renteneintrittsalter in Deutschland bei 65. Die Lebenserwartung ist seitdem aber um 30 Jahre gestiegen.“*<sup>41</sup>

Es halten sich aber dennoch hartnäckig Stereotype gegenüber älteren Menschen: Claudius Seidl etwa plädiert dafür, dass man als 51-jähriger Personalchef sein eigenes jugendliches Selbstgefühl zum Maßstab für die Einschätzung potentieller Bewerber nehmen möge und einen 49-jährigen bei Eignung beherzt und ohne altersbedingte Vorbehalte einstellen solle:

*„Wir müssen die Steinzeitbilder in unseren Köpfen zerstören. Für den Einzelnen ist das eine seelische, für die Gesellschaft aber auch eine ökonomische Notwendigkeit. Wir fürchten uns vor dem Altern und der Vergreisung – und zugleich verschmähen wir ungeheure Ressourcen an Jugendlichkeit, indem wir so tun, als hätten die 40-, 50-, 60-Jährigen noch die Lebensrhythmen der Steinzeit.“*<sup>42</sup>

Zwar ist es so, dass bei Älteren einerseits die *fluide* Intelligenz (Genauigkeit, Wahrnehmungsgeschwindigkeit, Kombinationsfähigkeit) abnimmt, dass sie andererseits aber im Bereich der sog. *kristallinen* Intelligenz (Allgemeinwissen, Erfahrungswissen, soziale Kompetenz, Sprachvermögen) Stärken aufweisen und jüngeren Menschen eindeutig überlegen sind.<sup>43</sup>

Produktivität und Belastbarkeit Älterer sind nicht zwangsläufig schlechter, sondern sie verändern sich.<sup>44</sup> Alter steht eben auch für Erfahrung, vielfältigere Kenntnisse und reiche Praxiserfahrung, starke Bindung an das eigene Unternehmen und längere Verweildauer.

*„Es gilt die Tatsache, dass wir immer gesünder alt werden, in handfeste Politik umzusetzen. Nimmt man lediglich zur Kenntnis, dass die Lebenserwartung steigt, ignoriert aber sowohl, dass Menschen länger gesund sind und darum länger arbeiten können, als auch, dass sich das Rentenalter entsprechend anpassen lässt, muss man zwangsläufig folgern, dass das Sozialversicherungssystem zerbrechen wird.“*<sup>45</sup>

Die grundlegende gesellschaftliche Herausforderung liegt darin, ein gesamtgesellschaftliches Umdenken zu erzielen, das aktiv mit den nachgewiesenen Potentialen älterer Menschen umgeht mit dem Ziel, ihnen durch gesellschaftliche Beteiligung Wertschätzung entgegenzubringen und sie gleichzeitig auch solidarisch-gerecht an der Verteilung der Lasten des demografischen Wandels zu beteiligen.

Die heute 60–64-jährigen, eine Altersklasse, die noch intensiv Frühverrentungsoptionen wahrnehmen konnte, hat ihre Erwerbstätigkeitsquote innerhalb von zehn Jahren auf fast 40% (2009) angehoben<sup>46</sup> – ein Umstand, der belegt, dass diese

---

41 Schwentker; Vaupel 2011, S. 7.

42 Seidl 2005, S. 9.

43 Habermann; Lohaus 2010, S. 8.

44 Vgl. Herausforderungen des demografischen Wandels 2011, S. 113

45 Schwentker; Vaupel 2011, S. 6.

46 Vgl. Von der Leyen 2010.

Altersgruppe sowohl ein Interesse als auch die Befähigung zu Erwerbsarbeit hat.

Die individuelle Motivation dafür, warum ältere Menschen den Wunsch haben, lange und durchaus auch über die bisherige gesetzliche Ruhestandsgrenze hinaus aktiv zu bleiben, sind folgende Faktoren:

- „Aktiv“ bleiben (Tätig sein als Lebensqualität)
- Freude an beruflicher Tätigkeit
- Soziale Kontakte
- Erfahrung von Wertschätzung im Arbeitskontext
- Finanzielle Aspekte
- Generative Gründe (Wunsch nach Wissenstransfer)

Unbestritten können körperlich belastende Tätigkeiten nur bis zu einem bestimmten Alter ausgeführt werden. Hier sind Umstrukturierungen gefragt, die für die Betroffenen neue, passendere Betätigungsfelder vorbereitet. Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung bedeutet, einen realistischen Blick auf die Beschränkungen des individuellen Älterwerdens zu werfen und unnötige unzumutbare Belastungen im Bereich des Arbeitsplatzes abzubauen (alter(n)sgerechte Arbeitsergonomie, alter(n)sgerechter Arbeitsschutz, Barrierefreiheit für Alter(n)symptome).

Michel de Montaigne plädierte bereits 1580 für ein aktives Alter, in dem man seiner Berufs- oder sonstigen Tätigkeit zum öffentlichen Wohl möglichst lange nachgehen solle. In dem Essay von Schwentker und Vaupel liest sich das 2011 so:

*„Insbesondere können und wollen einige länger arbeiten als andere. Geeigneter als eine dynamische Rentenregel wäre darum eine radikalere Lösung: Das Renteneintrittsalter ganz abzuschaffen. Die Menschen könnten dann arbeiten, so lange sie wollen. Das sollte man ihnen unbedingt erlauben.“*<sup>47</sup> Grundlegend für eine entsprechende Motivation des Einzelnen ist nicht zuletzt die Eröffnung zufriedenstellender und realistischer beruflicher Perspektiven durch die Personalverantwortlichen.

### 3.4 Führungsaufgabe „Alter(n)smanagement“

Führungspositionen sind Schlüsselpositionen (im Innenverhältnis Vorbild und Integrationsfigur; im Außenverhältnis als Repräsentant der Gruppe und zentrale Kontaktstelle). Die Führungskraft muss nach innen und außen maßgeblich das Geschehen ihrer Arbeitsgruppe gestalten.

Der Fokus der Betrachtungen zum Führen alternder Belegschaften liegt auf den integrativen Fähigkeiten, der Kapazität zu motivieren und generationenübergreifend die Mitarbeiter zusammenzubringen. Es wurde gezeigt, dass der Personalpool der älteren Mitarbeiter signifikant stärker im Hinblick auf Zuverlässigkeit und Loyalität gegenüber dem Unternehmen ist, wohingegen Innovationsfreude und Flexibilität

---

47 Schwentker; Vaupel 2011, S. 8.

tendenziell abnehmen.<sup>48</sup> Altersgemischte Teams stellen also den Idealfall dar.<sup>49</sup>

Ein Abdriften von idealen ausbalancierten altersdurchmischten Belegschaften hin zu alterszentrierten<sup>50</sup> Kollegien wird vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung zumeist durch Einstellungsstopps und Stellenstreichungen ausgelöst<sup>51</sup>: Ein solcher demografieinduzierter Übergang erfordert von der Führungskraft – zumal dann, wenn sie jünger ist als der Großteil ihrer Arbeitsgruppe – ein besonders sensibles „Change Management“<sup>52</sup> und ein Handlungsset an „Soft skills“:

- Einfühlungsvermögen und soziale Flexibilität
- Kommunikations- und Überzeugungskraft
- Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft
- Motivationsfähigkeit (Motivierende Kritik)
- Durchsetzungs- und Konfliktfähigkeit

Mit Hilfe dieser Fähigkeiten kann die Leitung ein wertschätzendes Miteinander herstellen und damit die Voraussetzung für Verbundenheit und inneres Engagement für Arbeitsinhalte schaffen. Allen Mitarbeitern sollte man genau das Maß an kontrollierender Begleitung einerseits und Raum für selbstverantwortliche Aufgabenerledigung andererseits zukommen lassen, dass sie ihrer jeweiligen beruflichen Reife entsprechend benötigen.

Ältere Mitarbeiter können vor dem Hintergrund ihres beruflichen Erfahrungswissens tendenziell besser über den kooperativ-delegativen Führungsstil erreicht und motiviert werden: Ein eigenständig verantworteter Aufgabenbereich<sup>53</sup>, wertschätzende Unterstützung durch die Führungskraft und eine anerkennende Gesprächs- und Umgangskultur innerhalb des Arbeitsteams sind für sie besonders bedeutsam.<sup>54</sup>

Mit Hilfe von Spezialisierungen und Training nach altersadäquaten Lernkonzepten kann die Führungskraft für ältere Mitarbeiter bei Funktionsverlusten über die Grundprozesse *Selektion* (der wichtigsten Ziele), *Optimierung* (der Wege der Zielerreichung) und *Kompensation* (der nachlassenden Leistung) die Möglichkeit der Erhaltung von Handlungskompetenz und Lebensqualität gewährleisten<sup>55</sup>. Analog dazu ist die Management-Technik „Führen mit Zielvereinbarungen“ ein probates

---

48 Vgl. z.B. Stamov; Roßnagel 2009

49 Vgl. Loidl 2010, S. 16.

50 Das ist in der Altersstrukturanalyse eine Belegschaft, deren bildhafte Darstellung in der Altersgruppe zwischen 45 und 60 Jahren einen deutlichen Peak aufweist.

51 Vgl. Meidlinger 2007, S. 337.

52 Change Management betrifft den Bibliotheksbereich in doppelter Hinsicht: In personeller und in arbeitsinhaltlicher Hinsicht durch das Abschmelzen traditioneller und den Aufwuchs neuer Aufgabenfelder im Segment „Digitale Bibliothek“.

53 Vgl. das sog. „AKV-Prinzip“, welches Mitarbeitern *Aufgaben*, *Kompetenzen* und *Verantwortung* zusammenhängend zuordnet.

54 Vgl. Stamov; Roßnagel 2009

55 SOK-Modell nach Paul Baltes. Vgl. Habermann; Lohaus 2010, S. 8.

Mittel, ältere Mitarbeiter im Führungsprozess zu erreichen: Dem Konzept nach wird den Mitarbeitern dabei ein eigener Entscheidungsspielraum eingeräumt, Lernprozesse der Beteiligten werden berücksichtigt und Zielidentifikation motiviert innovatives Handeln.<sup>56</sup>

### 3.5 Alternde Belegschaften in Bibliotheken

Es bedarf keiner besonderen Hervorhebung, dass auch die Belegschaften von Bibliotheken als Teil der alternden deutschen Bevölkerung alle beschriebenen Phänomene des demografischen Wandels proportional wieder spiegeln. Es kann aber ein Akzent auf die Tatsache gesetzt werden, dass sie dies geradezu idealtypisch tun. Als Branchenbereich mit sehr geringer Fluktuation oder karrierebedingter Mobilität kann die durchschnittliche Verweildauer von Personal in Bibliotheken eher in Dekaden als in Jahren erfasst werden.

Somit zeichnen die Personalstände von Bibliotheken die hier untersuchten Phänomene des demografischen Wandels über lange Dauer in genauer Form nach. Als Basiszahlen soll hier knapp auf die Zahlenreihe 1999-2009 der Bundesagentur für Arbeit verwiesen werden.<sup>57</sup> Erfasst werden in dieser Zahlenreihe über 10 Jahre nur Sozialversicherungspflichtige. Für Beamte gelten die obigen Voraussetzungen natürlich noch dezidiert. Über 10 Jahre verändert sich nach diesen Statistiken die Beschäftigtenanzahl in der „Berufsordnung 823 Bibliothekare/innen, Archivare/innen, Museumsfachleute u.a.“ unmaßgeblich, wobei der Frauenanteil konstant bei 74% verbleibt. Über 90% der Berufsgruppe arbeitet im Dienstleistungssektor. Der Anteil der 35 bis unter 50-Jährigen und 50-Jahre und Älteren zusammen genommen lag schon 1999 bei 78%, um in 2009 entsprechend des demografischen Wandels auf 83% zu steigen. Signifikant ist der Anstieg der 50-Jährigen und Älteren zwischen 1999 (31%) und 2009 (40,6%).

Demgegenüber sinkt der Anteil der Jungen (unter 25 Jahre bis 35 Jahre) von 22% (1999) auf 17% (2009).

Somit überrascht nicht, dass die Belegschaften der Bibliotheken genau die Altersschere wieder spiegeln, wie sie sich in der Gesamtgesellschaft auftut.

---

<sup>56</sup> Vgl. Stroebe 2007, S. 16.

<sup>57</sup> Berufe im Spiegel der Statistik 1999 – 2009 [2010]. Berufsfeld 823.

## 4. Altern(s)management in Bibliotheken

### 4.1 Handlungsfelder

Die auf theoretischer Basis hier gesichteten Themen- und Handlungsfelder für Alter(n)smanagement sind:

- Konzeptionell-strategisches Handlungsfeld (Personalplanung ; Personalmarketing ; Gesundheitsförderung)
- Taktisches Handlungsfeld (Unternehmenskultur / Leitbild ; Vergütung / Anreize ; Arbeitszeitflexibilisierung)
- Operatives Handlungsfeld (Personaleinsatz ; Arbeitsgestaltung / Arbeitsumgebung ; Personal- und Teamentwicklung ; Personalführung, Qualifizierungsangebote, Erschließung von beruflichen Perspektiven)

Methodisch war eine Rückkoppelung zur Praxis von Alter(n)smanagement in Bibliotheken vorgesehen. Daher wurde in zwei bibliothekarische Diskussionslisten im Internet, Inetbib (am 27.06.2011) und Forum-ÖB (am 27.07.2011), angefragt, ob Alter(n)smanagement praktiziert würde oder ob demografiesensible Personalpolitik Thema in wissenschaftlichen oder öffentlichen Bibliotheken sei.

Folgende Anfrage wurde an die beiden Listen gesandt:

*„Liebe Liste, gibt es in Ihrer Bibliothek geplante oder laufende Demografieprojekte von Seiten der Personalverantwortlichen (Management und/oder Personalvertretung)? Ist „Gestaltung des demografischen Wandels“ in Ihrer Bibliothek Thema? Gibt es bei Ihnen eine „demografieorientierte Personalpolitik“ oder sogar einen „Demografiebeauftragten“? Hat Ihre Bibliothek eine Altersstrukturanalyse durchgeführt, um Handlungsbedarf zum Thema „alternde Belegschaft“ zu klären? War es mal Thema in Ihrer Bibliothek, hat sich aber nicht verstetigen können? Das Thema wird im Rahmen einer wissenschaftlichen LIS-Studie an der FH Köln bearbeitet. Für zahlreiche Antworten oder Hinweise danken ... [die Autoren].“*

Das Ergebnis der Anfrage<sup>58</sup> entsprach dem Tenor der Schlussfolgerungen in der einschlägigen Literatur. Alter(n)smanagement ist in der praktischen Personalpolitik von Bibliotheken noch nicht allgemeine Realität.

Folgende Reaktionen gab es: Aus einer großen Universitätsbibliothek meldete sich eine Personalvertretung und bat um Zusendung der Ergebnisse der Untersuchung, weil sie das Thema „Alter(n)smanagement mittelfristig auf die Tagesordnung setzen wollte, aber noch keine Grundlageninformationen habe. „Bei uns in der Personalvertretung [...] haben wir allererste Überlegungen dazu angestellt, in-

---

<sup>58</sup> Die wenigen Reaktionen werden hier anonymisiert wiedergegeben, weil sie durchaus kritisch zu bewerten sind und eine Initiative zur Beantwortung der Anfrage nicht durch Kritik zu einer negativen Erfahrung werden soll.

*sofern, dass es ein wichtiges Thema ist, jedoch bisher ohne konkrete Projekte oder Analysen oder Problemlagen zu haben.“*

Eine weitere kleine Hochschulbibliothek teilte mit, der demografische Wandel sei „*hier bei uns vorläufig noch nicht angekommen [...] zweitens ist das Thema bei uns [...] mit ausgesprochen junger Belegschaft nicht wirklich akut [...]. Unsere Altersstruktur: 32 Jahre, 28 Jahre, 24 Jahre, 21 Jahre.*“ Hier wird die subjektiv empfundene Jugendlichkeit zur Begründung einer eher abwartenden, passiven Haltung.

Eine öffentliche Bibliothek vermeldete folgende Strategie, die auf ein schlichtes Ersetzen von Alt durch Jung hinausläuft: Motivation und Fortbildung ist an den Älteren vorbei nur für junge Mitarbeiter vorgesehen: „*Hier arbeitet das Personalamt noch an einem solchen Konzept. Was aber schon fertig ist, ist das Fortbildungskonzept. Jüngere Kräfte werden zur Motivation weiter ausgebildet, um später Altgediente gut ersetzen zu können. Fortbildungskonzepte sind somit auch demographisches Werkzeug.*“

Nur eine große Universitätsbibliothek reklamierte für sich, ein Alter(n)smanagement im Rahmen ihrer Personalentwicklung zu praktizieren. Auf Anfrage war die anonymisierte Altersstrukturanalyse erhältlich, die erwartungsgemäß den Zahlenwerten für den demografischen Wandel der Gesamtbevölkerung bzw. den berufsbezogenen Zahlenwerten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (vgl. Fußnote 56) entsprach: Anteil der Belegschaft im Alter 35-50plus: 79% (IAB 2009: 83%); Anteil der Belegschaft im Alter bis 35: 21% (IAB 2009: 17%).

Auf weitere Nachfrage hin präzierte diese Bibliothek: „*Unsere [...] Daten erlauben einen personenscharfen Überblick, welcher Nachfolgeplanungen frühzeitig ermöglicht. [...] In welcher Form sich die Schlussfolgerungen zum demographischen Wandel in unserem künftigen PE-Konzept niederschlagen werden, lässt sich derzeit noch nicht absehen. [...] Die im Hinblick auf den demographischen Wandel identifizierten Handlungsfelder [...] sind Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement und Wissensmanagement. [...] Im Juni 2011 wurden als Einstieg in das Thema drei Workshops im Rahmen der Führungskräfteentwicklung durchgeführt.*“

Auch in dieser Bibliothek stecken die Ansätze von Alter(n)smanagement noch in den Anfängen. Die „*personenscharfe ... Nachfolgeplanung*“ kann interpretiert werden als das bekannte Prinzip der Ersetzung von Alt durch Jung, während die Sensibilisierung der Führungskräfte erst jetzt begonnen hat (Juni 2011). Schlussfolgerungen aus den identifizierten Handlungsfeldern stehen auch bei dieser Bibliothek noch aus.

## 4.2 Empfehlungen

### *Allgemeine Überlegungen*

Es ist empfehlenswert zunächst eine *Altersstrukturanalyse* durch einen externen Dienstleister zur Gewinnung valider qualitativer und quantitativer Daten durchzuführen.

- Das *spezielle Wissen der Älteren* (über organisatorische Strukturen, Kunden, Partner etc.) kann sich als wichtiger erweisen als spezielles Sach- oder Faktenwissen. Es wird zumeist über Einarbeitungsprozesse vermittelt, sollte aber auch institutionalisiert Teil von regelmäßigen Wissenstransferprozessen sein.<sup>59</sup>
- Nicht problemzentriert agieren, sondern lösungsorientiert. Auch hier kann Auditierung und *Beratung durch Externe* sinnvoll sein.

### *Leitungsebene*

- *Einbindung der obersten Leitungsebene* ist unabdingbar: Neue Ansätze des Alter(n)smanagements müssen als „Top-down-Maßnahme“ eingeführt werden, um über alle Leitungsebenen hinweg die notwendige Zustimmung („Commitment“) zu erzielen.
- *Motivationsanalyse* für Personalverantwortliche. Welche Gründe liegen vor, das Thema „Alter(n)smanagement“ anzugehen: Modethema? Knappe Personalressourcen? Mangel an Nachwuchskräften? Geklärte Motivlage führt zu klaren Zielvorgaben. Diese wiederum erzeugen die Nachhaltigkeit im Engagement der Leitungsebene.
- Konkrete *Personalstrukturanalyse*: Analyse von Arbeitsfähigkeitsprofilen (Qualifikation, Motivation, Gesundheit) der Mitarbeiter sowie aktueller und zukünftiger Szenarien. Besonderes Augenmerk auf Diversität.
- Schlüssigkeit der *Gesamtstrategie*: Es sollten nicht zwingend Best-Practice-Beispiele kopiert werden. Berufliche Perspektiven für Ältere systematisch aufbauen und langfristig ausgestalten.
- Adäquate Vorbereitung der Leitungsebenen: Thematisch einschlägige *Führungsweiterbildungen*.
- Management-Technik *„Führung durch Ziele“* („Management by objectives“) bietet sich für alternde Belegschaften besonders an, da sie vor allem auf Eigenständigkeit und Erfahrungswissen setzt.
- *Sinnhaftigkeit der Arbeit*: Bei veränderten Aufgabenstrukturen in Bibliotheken, die häufig mit Modernisierung einhergehen, ist hier ein „doppeltes Change-Management“ für Führungskräfte erforderlich: Sie müssen den demografischen Wandel ihrer Belegschaft und zugleich erhebliche Veränderungen der Aufgabenstrukturen bewältigen. Hier liegen Risiken und Chancen dicht beieinander.

---

<sup>59</sup> Change Management 2009, S. 37.



### *Erste konkrete Schritte*

- *Leitbild* dezidiert um demografische Aspekte erweitern.
- Generationenübergreifendes Arbeits- und Lernklima schaffen: Indem *Arbeitsbedingungen* und *Arbeitsorganisation* im Sinne einer Work-Life-Balance an das steigende Alter der Belegschaften angepasst werden z.B. durch (alters)flexible Arbeitszeiten.

### *Weiterführende Maßnahmen*

- altersdifferenzierte *Personalentwicklung* (Älteren sollte z.B. Verwendungsbreite/-wechsel - über Job-Enrichment / Job-Enlargement / Job-Rotation<sup>60</sup> und mehr Selbstbestimmung ermöglicht werden).
- *Gesundheitsmanagement* (spezielle Angebote für altersinduzierte Krankheitsbilder).
- Alter(n)sgerechtes Weiterbildungsmanagement: Betriebliche Ermutigung zum lebenslangen Lernen; Lernen in generationsübergreifenden Zusammenhängen; Anreize zu Selbstlernaktivitäten.

## 5. Fazit und Ausblick

„Erich Kästner: Er war Vernunftmensch voller Skepsis, Aufklärer ohne Hoffnung auf die Macht der Vernunft, Pessimist mit pädagogischen Neigungen.“<sup>61</sup> Er formulierte seinen eigenen kategorischen Imperativ, dem wir hier uneingeschränkt beipflichten möchten: *„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“*

Für das Alter(n)smanagement liegen genügend Werkzeuge bereit, aber sie kommen selten oder gar nicht in den Bibliotheken zur Anwendung. Die geburtenstarken Jahrgänge der Belegschaften in den ergrauenden Bibliotheken haben im Durchschnitt noch 15 bis 20 aktive Berufsjahre vor sich – in Abhängigkeit von den politischen Neufestlegungen für den Rentenübergang. Überschlägig gerechnet sind dies über hunderttausend Berufsjahre<sup>62</sup>, die ältere Jahrgänge noch in Bibliotheken ableisten werden und sie sollten durch ein bewusstes und gewolltes Altern(s)management konstruktiv begleitet werden. Wir sollten uns in Umkehrung des Begriffes von Mirko Sporket

60 Vgl. Meidlinger 2007, S. 345.

61 Vgl. Hoffmann und Campe 2011.

62 Die Deutsche Bibliotheksstatistik für 2010 weist 23542 Stellen lt. Stellenplan aus. Wenn von diesen Stellen gemäß den Proportionen der Gesamtbevölkerung in 2010 ca. 10.000 Stellen mit „Älteren“ 50plus weitere 15 Jahre besetzt bleiben bei einem Renteneintritt mit 65, dann handelt es sich um ein Potential von 150.000 Berufsjahren. Bei angenommenen 1700 Arbeitsstunden pro Jahr handelt es sich um 255 Millionen zu managende Arbeitsstunden. Alle Zahlen sind zurückhaltend und überschlägig angesetzt und bedürfen natürlich nicht zu 100% des Alter(n)smanagements. Aber es handelt sich um ein beeindruckendes Handlungsfeld für alter(n)sgerechtes Management. Vgl. dazu auch: Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft 2007.

keinen „demografischen Analphabetismus“ mehr leisten.

Andreas Hartsch

Jg. 1960, Diplom (FH) 1986 an der jetzigen Hochschule der Medien in Stuttgart. Erste berufliche Erfahrungen in Stuttgart (Institut für Raumfahrtsysteme) und Heidelberg (Institut für Geschichte der Rechtswissenschaft; Universitätsbibliothek Hauptstelle). Seit 1991 in der Spezialbibliothek zur Geschichtswissenschaft des Deutschen Historischen Instituts Paris (mit Schwerpunkten lokale Systemadministration, Kataloganreicherung, Vermittlung von Informationskompetenz, Praktikantenausbildung). Seit Mai 2011 örtlicher Personalrat.

Kontakt: AHartsch@dhi-paris.fr

### Literatur- und Quellenverzeichnis:

Letztes Abrufdatum der zitierten Online-Ressourcen ist der 30.01.2012. Im Einzelfall abweichende Abrufdaten sind angegeben.

Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt 2010. Bericht der Bundesregierung gemäß § 154 Abs. 4 Sechstes Buch Sozialgesetzbuch zur Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.).2010. [http://www.healthatwork-online.de/fileadmin/downloads/altersgerechte\\_arbeitswelt.pdf](http://www.healthatwork-online.de/fileadmin/downloads/altersgerechte_arbeitswelt.pdf)

Bäcker, Gerhard; Kistler, Ernst; Stapf-Finé, Heinz 2011: Rente mit 67?. Argumente und Gegenargumente. Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2011.

Berufe im Spiegel der Statistik 1999–2009 [2010]. Berufsfeld 823. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (Hrsg.). [2010]. <http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=BO823&qualifikation>

Bevölkerung Deutschlands bis 2060 2009. 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, 2009.

Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern 2011. Wiesbaden: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2011. (Demografischer Wandel in Deutschland; H. 1).

Bevölkerungspyramide Prognosevarianten bis zum Zeithorizont 2060 2009. [www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/](http://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/)

Bundesagentur für Arbeit will Frühverrentung abschaffen 2010. In: Welt online 13.09.2010. [www.welt.de/wirtschaft/article9598694/Bundesagentur-will-Fruhverrentung-abschaffen.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article9598694/Bundesagentur-will-Fruhverrentung-abschaffen.html)

Change Management 2009. Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung. Bundesministerium des Innern (Hrsg.). Berlin, 2009.

- Deller, Jürgen; Maxin, Leena Maren 2010: Zukunft der Arbeit. In: Personal, 2010, Nr. 6, S. 9-11.
- Demografische Fitness-Umfrage 2008. Demografische Fitness deutscher Unternehmen in Zeiten der Krise. 2008. Adecco-Institute:  
[http://institute.adecco.com/Research/Articles/Pages/DFX2008\\_D.aspx](http://institute.adecco.com/Research/Articles/Pages/DFX2008_D.aspx)
- Demografischer Wandel – (k)ein Problem! 2010. Werkzeuge für Praktiker – von Betrieben für Betriebe. 2., erw. Aufl. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung. 2010.
- Deutsche Rentenversicherung. [http://www.deutsche-rentenversicherung.de/DRV/de/Navigation/\\_home\\_node.html](http://www.deutsche-rentenversicherung.de/DRV/de/Navigation/_home_node.html)
- Deutsches Zentrum für Altersfragen Berlin. <http://www.dza.de/>
- Deutschland vergreist schneller als Rest-Europa 2008. In: Welt online vom 26.08.2008. <http://www.welt.de/politik/article2354533/Deutschland-vergreist-schneller-als-Rest-Europa.html>
- Demographievergleich „Frankreich altert, Deutschland vergreist“ 2010. In: FAZ online vom 08.02.2010.  
<http://www.faz.net/artikel/C31147/demographievergleich-frankreich-altert-deutschland-vergreist-30082192.html>
- Forschungsgesellschaft für Gerontologie Dortmund.  
[www.ffg.tu-dortmund.de/cms/de/Startseite/](http://www.ffg.tu-dortmund.de/cms/de/Startseite/)
- Grumbach, Jürgen; Ruf, Urs Peter 2007: Demografischer Wandel in der Arbeitswelt. Handlungsrahmen und Handlungsfelder von Unternehmen, Gewerkschaften und Staat. 2007. In: Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Länge, Theo W. et al. Bielefeld: Bertelsmann, 2007. S. 33-65.
- Habermann, Wolfgang; Lohhaus, Daniela 2010: Wirtschaftswachstum schaffen. In: Personal, 2010, Nr. 6, S. 6-8.
- Herausforderungen des demographischen Wandels 2011. Expertise im Auftrag der Bundesregierung. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (Hrsg.). Wiesbaden, 2011.
- Hermann, Gunnar; Öchsner, Thomas 2011: Jetzt neu: Rente mit 74. Radikale Reform in Dänemark. In: Süddeutsche Zeitung vom 27.01.2011, S. 17.
- The Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development Bremen.  
<http://jacobscenter.jacobs-university.de/about-jacobs>
- Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft 2007. In: Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. Bundesministerium des Innern. 2007.  
[http://www.orghandbuch.de/nn\\_414836/OrganisationsHandbuch/DE/ohb.pdf.html?\\_nnn=true](http://www.orghandbuch.de/nn_414836/OrganisationsHandbuch/DE/ohb.pdf.html?_nnn=true)

- Künemund, Volker 2007: Beschäftigung, demografischer Wandel und Generationengerechtigkeit. 2007. In: Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Länge, Theo W. et al. Bielefeld: Bertelsmann, 2007. S. 11-32.
- Loidl, Esther 2010: Brose Arbeitswelt. In: Personal. 2010, Nr. 6, S. 15-16.
- Max-Planck-Institut für demografische Forschung Rostock.  
<http://www.demogr.mpg.de/de/default.htm>
- Meidlinger, Daniela 2007: Das Bibliothekspersonal im Schwabenalter. Überlegungen zum Personalmanagement von Bibliotheken in Zeiten des demographischen Wandels. In: Bibliothek. Forschung und Praxis, 31.2007, Nr. 3, S. 337-346.
- Recherche und Darstellung betrieblicher Demographieprojekte 2010. Endbericht und Auflistung der Projekte. Prognos AG (Hrsg.). In: Initiative Neue Qualität der Arbeit inqa.de.  
<http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/projekte,did=254312.html>
- Schwentker, Björn; Vaupel, James W. 2011: Eine neue Kultur des Wandels. Essay. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, 2011, H. 10-11, S. 3-10.
- Seidl, Claudius 2005: Warum wir nicht mehr älter werden. Essay. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. 2005, H. 49-50, S. 3-9.
- Sporket, Mirko 2011: Organisationen im demographischen Wandel. Altersmanagement in der betrieblichen Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011. (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung).
- Stamov Roßnagel, Christian 2009: Die Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter: Ein Frage des Profils. [Vortrag am 02.10.2009]. [http://www.beckerstiftung.de/upload/Tagung\\_2009/Vortrag/VortragRosnagel.pdf](http://www.beckerstiftung.de/upload/Tagung_2009/Vortrag/VortragRosnagel.pdf)
- Hoffmann und Campe 2011: Hörbücher. 1.9.2011. <http://www.hoffmann-und-campe.de/de/0414022f-508b-af43-9158f1d090e3880f/>
- Voelpel, Sven; Leibold, Marius; Fürchtenicht, Jan-Dirk 2007: Herausforderung 50 plus. Konzepte zum Management der Aging Workforce. Die Antwort auf das demographische Dilemma. Erlangen: Publicis, 2007.
- Von der Leyen, Ursula 2010: Kluge Politik ist nachhaltig und demografiefest. Bundestagsrede anlässlich der ersten Lesung des Berichts der Bundesregierung zur Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre am 2.12.2010.  
<http://www.bmas.de/DE/Service/Presse/Reden/leyen-bt-rente-0210.html>
- Voß, Peter 2004: Peter Voß im Gespräch mit Frank Schirrmacher Montag 03.04.2004.  
<http://www.3sat.de/page/?source=/ard/buehler/65501/index.html>

Werle, Klaus 2010: Die Perfektionierer. Warum der Optimierungswahn uns schadet und wer wirklich davon profitiert. Frankfurt; Campus Verl. 2010.

Zitate online 2011: Martin Held: Deutscher Theater- und Filmschauspieler 1908-1992. In: Zitate online. <http://www.zitate-online.de/autor/held-martin/>