

Workshop 3: Rolle der Führungskräfte im demografischen Wandel Dokumentation des Diskussionsverlaufs

Wie kann ich als Führungskraft den spezifischen Bedürfnissen älterer Arbeitnehmer gerecht werden?

- Einstellung osteuropäischer Pflegekräfte als Lösung?
- Es gibt nicht den älteren Arbeitnehmer, man muss differenzieren
- Bedürfnisse genereller Natur, nicht altersspezifisch für ältere Arbeitnehmer
- Lebensgerechte Arbeitsgestaltung statt alter(n)sgerecht, d.h. flexibel mit Maßnahmen auf verschiedene Lebensphasen reagieren
- oftmals steigen eher jüngere Mitarbeiter aus dem Betrieb aus als ältere, daher bei jüngeren ansetzen
- Lebensplanung mit Betrieb vornehmen, Betrieb soll alters- und lebensphasenspezifische Bedürfnisse berücksichtigen
 - Chance für den Betrieb
 - als Einzelgespräch
- Methoden zur Bedarfsabfrage z.B.:
 - Mitarbeiter-Gespräch (in regelmäßigen Abständen und anlassbezogen)
 - Zielvereinbarungsgespräche
 - BEM-Gespräche
- Was machen Betriebe präventiv?
- Begriff „Ältere“ pusht eher das Defizitmodell
 - Gefahr der Polarisierung in „Junge“ vs. „Alte“
- derzeit gibt es in den Betrieben nur wenig ältere Beschäftigte, dies wird aber langfristig der Fall sein (Auslauf der Vorruhestandsregelung)
- barrierefreies Arbeiten für Ältere lange Zeit nicht erfüllt
- immer weniger gehen von der der Schule direkt in die Altenpflege, d.h. mehr ältere Quereinsteiger zulassen

Welche Möglichkeiten habe ich als Führungskraft, Kompetenzen älterer Arbeitnehmer zu nutzen, um den demografischen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen?

- informelle Gespräche sehr wichtig
 - Ergebnisse sammeln und bei Bedarf wieder ansprechen (z.B. Kästchen mit Stichworten)
- oft fehlt Motivation zur Veränderung bei älteren Mitarbeitern
- Was genau kann/sollte zur Kompetenzförderung angeboten werden?
- Wer ist denn alt? → sehr subjektive Einschätzung
- Mitarbeiter dort abholen, wo sie stehen, z.B. Verantwortung übertragen, um Motivation zu fördern

- Analysieren, warum manche Veränderungen für einzelne Mitarbeiter hemmend sind (z.B. EDV-Arbeitsplätze)
- nach Stärken-/Schwächen-Analyse (z.B. Teamwechsel als Maßnahme)
- Einführung von Tandem-Modellen (alt + jung) oder altersgemischten Teams
- Ältere auch unflexibel in manchen Situationen
- da eine zeitlang viele Zeitverträge vergeben wurden, kaum ältere Beschäftigte im Betrieb
- Ältere: Erfahrungswissen wird größer, Bereitschaft, sich auf neue Situationen einzulassen wird geringer

Wie kann ich als Führungskraft die Bedingungen zum lebenslangen Lernen positiv beeinflussen?

- Anforderungen von außen (z.B. an Dokumentation, Regelungen) hemmen
- Fortbildungs-Willen → Anforderungen ändern sich oft sehr schnell
- Toleranz bei Lernunwilligkeit ja, aber nur in begrenztem Maße
- wichtig als Führungskraft: Verantwortung übernehmen und entscheiden
- Verweigerung von Pflgetätigkeit nicht tolerabel
- manche Ältere haben noch Vorruhestand im Blick
- Sichtwechsel (z.B. Pflegeplanung) als Herausforderung nicht als Hemmnis
- Lernen muss „gelebt“ werden
- als Unternehmer muss man Beschäftigte aber auch zum Lernen zwingen
- Unternehmer sparen oft an Fortbildungen
- Lernen ist auch Selbstverantwortung
- „Lernhemmungen“ abgrenzen von Lernverweigerung → unterschiedliche Maßnahmen erforderlich
- Unternehmen muss wissen, wie Lernen funktioniert
- Bildung/Qualifizierung gehört über Pflegesätze finanziert
- Führungskraft muss beim Lernen mit gutem Beispiel voran gehen