



B Ü N D N E R
S P I T A L - U N D
H E I M V E R B A N D

move
beratung für menschen und organisationen in entwicklungsprozessen

Fachkonferenz Pflegekader Heime und Spitäler

4. Dezember 2008

Lebenszyklusorientiertes Personalmanagement

Erfahrung ist wertvoll: die Ressourcen der älteren Generation

(aus Sicht der Arbeitspsychologie)

Catherine Müller, Organisationsberatung *move*

Inhalte des Referats – was erwartet Sie?

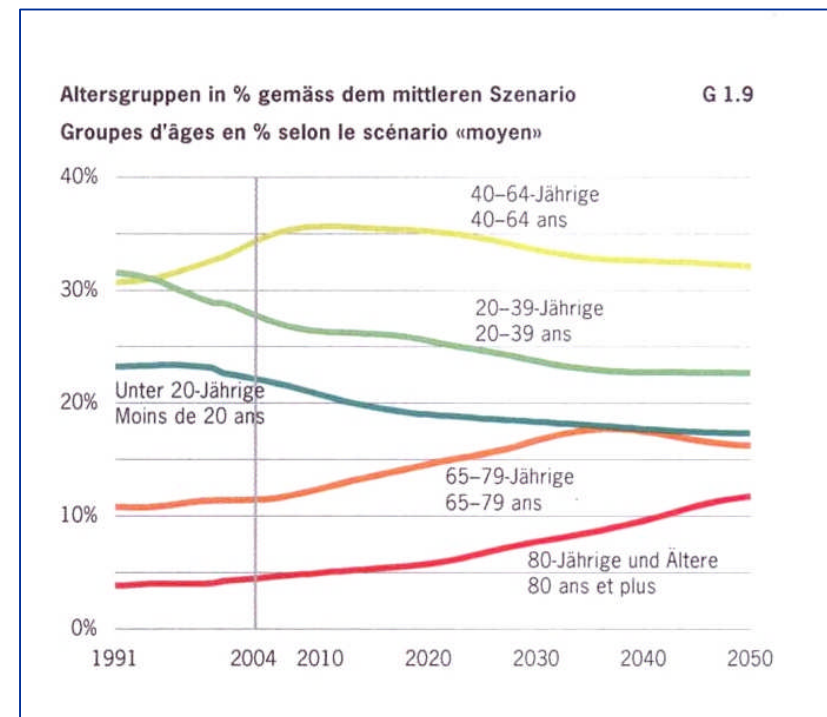
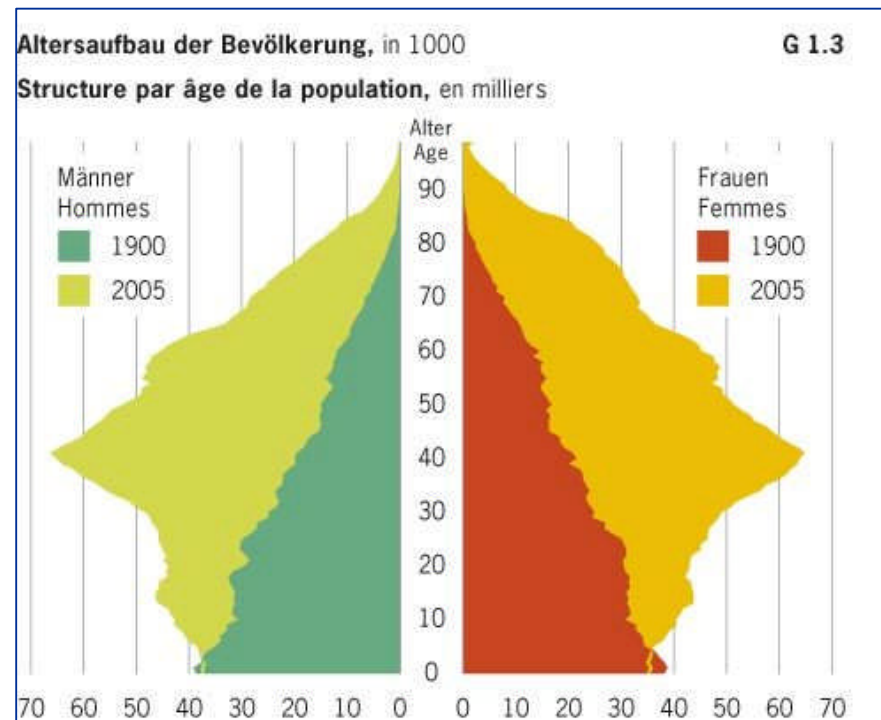
Übersicht:

1. Die „ältere Generation“ ...
2. Die demographische Situation in der Schweiz
3. Die Besonderheiten der älteren Generation im Betrieb:
Risiken und Ressourcen
4. Eckpfeiler eines altersgerechten Personalmanagements
5. Fazit und Ausblick

1. Zusammentreffen verschiedener Generationen

1936 - 1945	1946 - 1955	1956 - 1965	1966 - 1975	1976 - 1995	ab 1986
Kriegskinder	Nachkriegs- generation	Baby- boomer	Generation X (Golf Gene- ration)	Generation Y (Generation dot.com)	Generation Game

2. Die demographische Situation in der Schweiz



Quelle: BFS, 2008

3. Unsere „Bilder“ von älteren Menschen ...



3. Fähigkeiten von älteren Mitarbeitenden (Bruggmann, 2000, in: Winkler, 2007)

Fähigkeiten, die zunehmen:

- Lebens- und Berufserfahrung, betriebsspezifisches Wissen
- Urteilsfähigkeit
- Zuverlässigkeit
- Besonnenheit
- Qualitätsbewusstsein
- Kommunikationsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Positive Arbeitseinstellung
- Ausgeglichenheit, Beständigkeit
- Angst vor Veränderungen

Fähigkeiten, die abnehmen:

- Körperliche Leistungsfähigkeit
- Geistige Beweglichkeit
- Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung
- Kurzzeitgedächtnis
- Risikobereitschaft
- Aufstiegsorientierung
- Lern- und Weiterbildungsbereitschaft



Fähigkeiten, die gleich bleiben:

- Leistungs- und Zielorientierung
- Systemdenken
- Kreativität
- Entscheidungsfähigkeit
- Physische Ausdauer & psychisches Durchhaltevermögen
- Konzentrationsfähigkeit

3. Risiken einer alternden Belegschaft

A) **Qualifikationsrisiko**

durch kaum aktualisiertes Fachwissen, keine regelmässigen Weiterbildungen, Einengung der Qualifikationen.

B) **Motivationsrisiko**

durch wenig Anerkennung und Wertschätzung, wenig Möglichkeiten, Wissen und Erfahrungen einzubringen, fehlende Zukunftsperspektiven.

C) **Gesundheitsrisiko**

durch fehlendes betriebliches Gesundheitsmanagement, welches auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten der alternden Belegschaft zugeschnitten ist.

3. „Risiko-Management“ und Potenziale

A) Qualifikation

- ⇒ Personalentwicklung bis zur Pensionierung (vs. „Rush-Years of Life“)
- ⇒ Altersgerechtes Lernen
- ⇒ (Fachlicher) Austausch mit jüngeren Mitarbeitenden

B) Motivation

- ⇒ Sinnvolle Arbeitsinhalte
- ⇒ Weitergeben von Wissen und Erfahrung
- ⇒ Flexible Pensionierungsmöglichkeiten („Alters-Teilzeit“)

C) Gesundheit

- ⇒ Arbeitsplatzgestaltung
- ⇒ Flexible Arbeitszeiten
- ⇒ Betriebliches Gesundheitsmanagement

4. Altersgerechtes Personalmanagement: Massnahmen

Durchmischte Teams

Schulung von Führungskräften

Senior-Consulting-Modelle

Standortbestimmung, Kompetenzbilanz
Entwicklungsplanung

Mentoring-Programme (auch invers)

Gesundheits-Checks

Erfahrungs-Börsen

Weiterbildungsgutscheine als (Dienstalters-)Geschenke

Kurse zu Lerntechniken

Altersgrenzen bei Rekrutierungen?

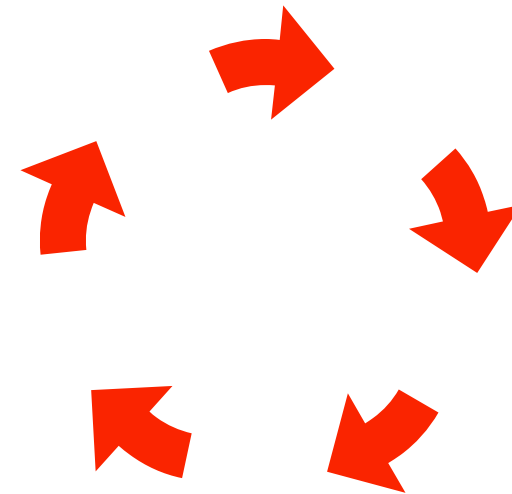
Belastungsreduzierte Gestaltung von Schichtarbeit

Gesundheitszirkel

4. Alternsgerechtes Personalmanagement: strategisch

⇒ Alternsgerechtes Personalmanagement ist eine strategische Aufgabe!

- Altersstrukturanalysen
- Altersbezogene Auswertung von Kennzahlen, inkl. Mitarbeitendenbefragungen
- Strategische Zielsetzungen
- Umsetzung ausgewählter Massnahmen
- Überprüfung, Reporting



5. Fazit und Ausblick

Lebenszyklusorientiertes Personalmanagement – Erfahrung ist wertvoll: die Ressourcen der älteren Generation

- ⇒ Die Verantwortung liegt bei der Organisation UND bei den Mitarbeitenden
- ⇒ Alternsgerechtes Personalmanagement als Grundhaltung
- ⇒ Sensibilisierung für Altersdiskriminierung in jeglicher Form
- ⇒ „Lebenslanges Lernen“ ist mehr als ein Trendbegriff
- ⇒ Älter und alt werden als positiver Wert verstehen.



*Der Beginn der Weisheit ist
die Freude am
und die Achtung vor
dem Älterwerden.*

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit!

Literatur

- von Cranach, Mario, Schneider, Hans-Dieter, Ulich, Eberhard & Winkler, Ruedi (2004) (Hrsg.). **Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle.** Bern: Haupt.
- Deller, Jürgen, Kern, Stefanie, Hausamman, Esther & Diederichs, Yvonne (2008). **Personalmanagement im demografischen Wandel: Ein Handbuch für den Veränderungsprozess.** Berlin: Springer.
- Herrmann, Norbert (2007). **Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter: Den demografischen Wandel souverän meistern.** München: Hanser.
- kv schweiz (2007) (Hrsg.): **Arbeitnehmende 50+.** Info Schrift 17. Zürich: kv.

Catherine Müller („Babyboomerin“)

- **Eigenes Büro für Beratung seit 1998** als Arbeits- und Organisationspsychologin
- Frühere Tätigkeit u.a. als Leitende Ergotherapeutin in einer Neuro-Rehabilitations-Klinik
- **Beratung von Organisationen im Bereich Gender & Diversity Management**
 - o Leitung eines nationalen Pilotprojekts „Diversity-Controlling“
 - o Aufbau und Begleitung von Mentoringprogrammen
 - o Dozentin HSG, FHNW
- **Führungs-Coachings, Organisationsberatung, Teamentwicklung**
- **Berg & Führen**
- **Arbeit – Psychologie – Sport/Bewegung**

www.catmove.ch