



InPaK KOLUMNE

Ein wertvolles Potenzial

Unter dem Eindruck des demografischen Wandels hat die Aussage „Ältere Mitarbeiter sind ein wertvolles Potenzial für Unternehmen“ Hochkonjunktur auf Kongressen, in Publikationen und in den Unternehmen. In diesem Zusammenhang wird häufig eine lebensphasenorientierte Personalpolitik als Zukunftsmodell formuliert. Bei diesem durchaus fortschrittlichen Ansatz werden die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter in verschiedenen Lebensphasen berücksichtigt, u.a. mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit zu erhalten und die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Dieses Modell erfordert jedoch eine ausgeprägte Individualisierung in der Personalentwicklung und ist damit in größeren Unternehmen nur bedingt praktikabel. Einzelne Aspekte sind durchaus umsetzbar:

Führungskultur: Erforderlich ist ein wirklich differenziertes Altersbild, frei von Stereotypen. Positive Altersbilder wirken konstruktiv auf den Wissenstransfer. Dies betrifft die Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Ältere sowie auch altersgemischte Teamzusammensetzungen. Die Potenziale Älterer und Jüngerer ergänzen sich gut und der Wissenstransfer kann sichergestellt werden. Dies zeigt sich in den Kompetenzmodellen deutlich, die den Alterungsprozess differenziert betrachten. So steigt durch z.B. Erfahrung die Sicherheit in der Entscheidungsfindung oder die Lösung komplexer Sachverhalte. Eine Konsequenz daraus könnte sein, mehr Verantwortung und Kompetenzen an lebens- und berufserfahrenere Mitarbeiter zu geben, u.a. mit dem Effekt, sie in den Unternehmen zu halten.

Zeitsouveränität fördern: Individuell entscheiden zu können, wieviel und wann gearbeitet wird, ist gerade für ältere Mitarbeiter im Abgleich mit der altersspezifischen Belastung interessant. Hier stellt sich allerdings ein gravierendes Planungsproblem für die Unternehmen. Die schrittweise Reduktion der Arbeitszeit ist sicher ein praktikableres Modell. Auch stellt das klassische Drei-Schichtenmodell in der Pflege nur noch die wenigsten zufrieden – flexiblere Modelle erhöhen zwar den Planungsaufwand, werden für die Personalbindung und -gewinnung zukünftig jedoch essenziell sein.

Für diverse Aspekte in Bezug auf „Arbeitsfähigkeit 55+“ gibt es interessante Ansätze und bereits gute Erfahrungen. Eine der schwierigsten und zweifellos auch wichtigsten Frage ist aber, wie gelingt es uns zukünftig, die besonders belastenden Zeiten wie Bereitschafts-, Ruf- und Nachtdienste abzusichern. Dies ist keine Frage einer Work-Life-Balance, sondern für die meisten Betroffenen spätestens ab dem 55. Lebensjahr eine der entscheidenden Parameter für die berufliche Perspektive. Insofern sollte es für die Kliniken besonders bedeutend sein, bestehende Strukturen zu hinterfragen, um die Erstarrung zu verhindern.

**Gunda Dittmer, Leiterin Personalmanagement,
stellv. Krankenhausdirektorin, Klinikums Itzehoe und InPaK-Mitglied,
Kontakt: g.dittmer@kh-itzehoe.de**