

Forever Young?

Proaktives Generationenmanagement in der Pflege

Die Geburtenrate sinkt, die Menschen werden immer älter, die Alterspyramide steiler. Das alles ist nicht neu. De facto hat bereits eine intensive Auseinandersetzung stattgefunden, welche Anforderungen die demografische Entwicklung für Pflegeheime in Zukunft mit sich bringt, vom steigenden Kapazitätsbedarf über Finanzierungsmodelle bis hin zu neuen Anforderungen an Pflege- und Betreuungsmodelle.

Entsprechende Maßnahmen für die (immer älter werdenden) MitarbeiterInnen fristen hingegen ein eher stiefmütterliches Dasein. Dabei wird die Art und Weise, wie mit den Herausforderungen des demografischen Wandels umgegangen wird, über Erfolg und Misserfolg einer jeden Pflegeeinrichtung entscheiden.

Gerade im Pflegebereich ist die Förderung der Arbeitsfähigkeit ein strategischer Schlüsselfaktor. Die Belastungen des Pflegealltags (siehe Abbildung 1) führen häufig zu langfristigen physischen Schäden, Burnout, innerlicher oder tatsächlicher Kündigung. Angesichts des steigenden Durchschnittsalters der Betriebe ist es daher essenziell ein Umfeld zu schaffen, das es den MitarbeiterInnen ermöglicht, länger im Berufsleben zu stehen.

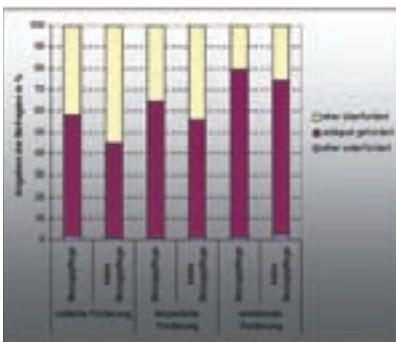


Abbildung 1: Subjektives Belastungsgefühl im Pflegeberuf (ÖBIG Pflegereport 2007, S. 48)

Kern des Generationenmanagements ist die Arbeitsfähigkeit aller MitarbeiterInnen zu erhalten und zu fördern (siehe Abbildung 2).

auch von den Kompetenzen, den persönlichen Werten und vor allem von den Rahmenbedingungen der Arbeit beeinflusst (siehe Abbildung 3).

Prinzipien der intergenerativen Personalpolitik



Abbildung 2: Prinzipien einer ausgewogenen intergenerativen Personalpolitik (Köchling 2001, S. 26, zit. in: Ilmarinen 2002, S. 235)

Wird das Augenmerk zu stark auf die Gruppe der „Älteren“ gerichtet, kann dies schnell zu Unzufriedenheit und Konflikten führen: Die „Älteren“ fühlen sich stigmatisiert, zur Problemgruppe gemacht, die „Jüngeren“ fühlen sich in ihren Bedürfnissen vernachlässigt. Ein Fehler, der in der Praxis häufig passiert, ist Generationenmanagement auf das Thema der individuellen Gesundheitsförderung zu reduzieren. Hat eine Mitarbeiterin gesundheitliche Beschwerden, wird sie zur Rückenschule geschickt, in den Krankenstand oder auf Kur. Damit wird signalisiert: „Das Problem liegt bei Dir, Du musst dafür sorgen, dass Du wieder fit wirst, dann können wir wieder mit Dir arbeiten.“ Die individuelle Arbeitsfähigkeit setzt sich jedoch aus unterschiedlichen Faktoren zusammen und wird neben der Gesundheit



Abbildung 3: Das Haus der Arbeitsfähigkeit (Ilmarinen 2002, S. 339)

umzugehen. Auf Ebene der Gestaltungsinstrumente muss das Rad nicht neu erfunden werden. Hier gilt es, ein bereits gut entwickeltes und erprobtes Instrumentarium an die Erfordernisse des eigenen Betriebs anzupassen und zu implementieren.

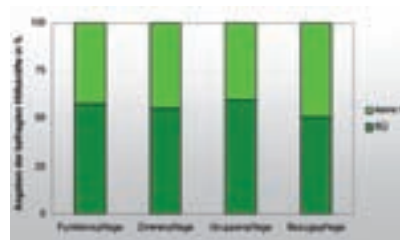


Abbildung 4: Gestaltungsansätze des Generationenmanagement (in Anlehnung an Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2007, S. 20)

Überblick, Ideen, Praxisbeispiele und Reflexionsmöglichkeiten erwarten Sie auf unserem Symposium „Forever Young“, zu dem wir Sie an dieser Stelle ganz herzlich einladen:

Mag. Cornelia Stolla
Mag. Reingard Lange
ASOM – Akademie für
Sozialmanagement

Literaturtipps:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua): Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis. Dortmund-Dorstfeld 2007

J. Ilmarinen, J. Tempel: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, VSA, Hamburg 2002

J. Ilmarinen: Vom Defizit – zum Kompetenzmodell. Stärken älterer ArbeitnehmerInnen erkennen und fördern. Tagung der Becker Stiftung am 18.-19.4.2007

K. Krämer: Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege – Handlungsleitfaden für eine altersgerechte Personalentwicklung. Informationen und Erfahrungen aus einem Beratungsprojekt, in: Broschürenreihe Demografie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2002

Österreichisches Bundesinstitut für Gesundheitswesen (ÖBIG): Pflegebericht 2006 und Pflegebericht 2007

Damit wird auch klar, dass die Förderung der Arbeitsfähigkeit nicht nur an der Gesundheit ansetzen darf, sondern auch die anderen Einflussfaktoren berücksichtigen muss. Eine professionelle intergenerative Personalpolitik bedient sich folgender Gestaltungsansätze, um wirksam zu werden:

- Förderung der individuellen Gesundheit
Gesundheitserhebungen wie z.B. der Arbeitsbewältigungsindex ABI, ärztliche Beratungsgespräche, Rückenschule, Gymnastik, gesunde Ernährung...
- Menschen-, alter(n)s- und geschlechtergerechte Arbeitsbedingungen
Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsplätze, Anpassung der Arbeitsplätze
- an spezifische Bedürfnisse, Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle, Ermöglichung der Reduktion von Schichteinsätzen, Auszeiten, gleitender Übergang in den Ruhestand...
- Förderung der professionellen Handlungskompetenz
Kompetenzanalyse, Qualifizierungsangebote, alter(n)sgerechte Didaktik, Berücksichtigung des Erfahrungswissens, kollegiale Fallberatung ...
- Kompetente Führungsorganisation, Personalentwicklung, Unternehmenskultur
Führungskräfte-Coaching, Wertschätzung und Kenntnisse über Arbeitsprozesse, Personalrekrutierung von älteren Beschäftigten, altersgerechte Personal- und Karriereentwicklung, Qualitäts- und Gesundheitsmanagement, Verankerung im Unternehmensleitbild ...

Bei all diesen Maßnahmen geht es auf der Ebene der Werte und der Haltung darum, ressourcenorientiert mit den Veränderungen, die das Älterwerden mit sich bringt,

Forever Young – Führungskräfte altern wie?

Proaktives
Generationenmanagement
in der Sozialwirtschaft

Symposium

23. Februar 2010

9:00 – 17:30 Uhr

Nähere Informationen:

Akademie für Sozialmanagement
(ASOM)

www.sozialmanagement.at

Tel: 01-803 98 69

Sabine Tiefnig

office@sozialmanagement.at