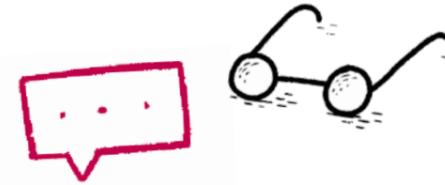


# AUS ERFAHRUNG GUT



## Erfahrungspotenziale älterer Mitarbeiter\*innen nutzen

TEXT: JUDITH HEEPE



### HINTERGRUND

**Im Rahmen des Springer Pflege-symposiums in Berlin 2018 wurde ich gebeten, zu dem Thema »ältere Mitarbeiter\*innen in der Pflege« zu referieren.**

Ich bin 53 Jahre alt und arbeite seit über 30 Jahren in der Pflege, daher konstatierte ich zunächst schmunzelnd, dass ich an dieser Stelle auch über mich selber sprechen könnte. Als Pflegedirektorin in einem so großen Unternehmen wie der Charité, ist mein Arbeitsalltag dabei sicherlich nicht auf eine reguläre 39 Stunden Woche begrenzt, aber eben auch nicht von Schichtarbeit und körperlich schweren Aufgaben geprägt.

Wenn wir uns die demografische Entwicklung in Deutschland anschauen, so wird rasch deutlich, dass wir in Zukunft sehr viel mehr über 50-jährige Mitarbeiter\*innen beschäftigen werden. Hinzu kommt ein eklatanter Mangel an Fachkräften, insbesondere im Bereich der Pflege. Diese Entwicklung wird einen Einfluss auf die Arbeitswelt und das Erwerbsleben haben. Die zu verrichtenden Arbeitstätigkeiten müssen mit einer zunehmend älteren Belegschaft erreicht werden.

Es wird viel über Akquise von Pflegenden geschrieben. Alle Initiativen, die in diese Richtung zielen, sind wichtig und richtig.

**Doch zeitgleich müssen wir uns auch der Herausforderung stellen, die Menschen, welche bereits lange Jahre in dem Beruf tätig sind, zu binden.**

Ansonsten wären alle Bestrebungen, als ob man versucht, eine Badewanne zu füllen, ohne den Stöpsel zu setzen.

### ALTER IST KEIN NACHTEIL

Manchmal beschleicht mich das Gefühl, Alter wird von der Gesellschaft einzig als Schwäche gesehen. Eine Auffassung, die ich nicht teile.

**Ich habe jedes Lebensalter als etwas Besonderes erfahren dürfen und möchte die gesammelten Erfahrungen, die ich machen durfte, nicht missen.**

Wir brauchen an dieser Stelle einen Paradigmenwechsel. Eine Integration aller Beschäftigten eines Unternehmens ist eine Grundvoraussetzung hierfür. Filsinger hat 2008 Integration wie folgt definiert: »die gleichberechtigte Teilhabe (Zugangsgerechtigkeit) an den ökonomischen, ökologischen, sozialen und kulturellen Ressourcen der Gesellschaft.« Um aber einen notwendigen Paradigmenwechsel herbeizuführen, sollten wir über den alten Integrationsansatz, der die Verantwortung für Veränderungs- und Anpassungsleistungen primär bei den Betroffenen verortet, hinausgehen und um die Inklusionsperspektive erweitern. Inklusion bedeutet dabei den Einschluss oder das Enthalten sein und bezeichnet einen Zustand der (selbstverständlichen) Zugehörigkeit aller Menschen zur Gesellschaft, verbunden mit der Möglichkeit zur uneingeschränkten Teilhabe in allen Bereichen dieser Gesellschaft (bildungsserver berlin brandenburg 2013). Daraus ergibt sich die Herausforderung, die rechtlichen, institutionellen und organisatorischen Verhältnisse zu ändern: Die Veränderung und Anpassung der Institutionen an die Fähigkeiten der Menschen und nicht umgekehrt. Nach Handschuck/Schroer 2012, eröffnet Inklusion eine neue Perspektive, nämlich von der Defizit- zur Ressourcenorientierung und von der Perspektive auf Personen zur Veränderung von Strukturen.

### ARBEITSPLATZGESTALTUNG

Zielsetzung ist also eine arbeitsbewältigungsfähige Person und eine arbeitsbewältigungstaugliche Arbeit zu schaffen. Die Arbeitsanforderungen an die Person sind dabei Motivation, Werte und Einstellung, aber auch die Kompetenzen und Fähigkeiten und schließlich die notwendige körperliche und seelische Konstitution. Die Arbeitsgestaltung wird geprägt von der Führungskultur, dem Betriebsklima, aber auch von einer strategischen Personalentwicklung und einer strukturierten Gesundheitsvorsorge.

Manchmal wird insinuiert, ältere Mitarbeiter\*innen fielen krankheitsbedingt sehr viel häufiger aus als ihre jungen Kolleg\*innen. Das lässt sich in Zahlen nur bedingt bestätigen:

**Die jüngeren Arbeitnehmer\*innen (gerade im Alter von 20-30 Jahren) verzeichnen deutlich mehr kürzere Ausfallzeiten als ihre älteren Kolleg\*innen.**

Wenn hingegen Menschen jenseits des 50. Lebensjahres krankheitsbedingt ausfallen, dann oft über einen längeren Zeitraum.

Im Wissen um die täglichen Belastungen, physischer und psychischer Natur, hat unser System lange mit dem Aufbau einer betrieblichen Gesundheitsfürsorge gewartet. Sicherlich ist das größte Thema der Personalmangel, welcher zu einem kontinuierlichen Arbeiten unter Zeitdruck führt und damit eben auch viele Menschen aus dem Beruf der Pflege treibt. Allerdings ist auch die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes von Relevanz und gesundheitsfördernde Programme können helfen, möglichst lange fit im Beruf zu bleiben. ▶



Es sollte eine Selbstverständlichkeit sein, dass der Arbeitgeber zum Beispiel sportliche Aktivitäten finanziell unterstützt. Gerade in Anbetracht der teils dramatischen Situationen, denen wir Pflegende im Beruf begegnen, sollten Supervision, Coaching und Mediation zur Verfügung gestellt werden.

Es gehört zu meinem Arbeitsalltag, dass ich mit Kolleg\*innen spreche, die unseren Beruf lieben, aber an ihre physischen Grenzen stoßen. An allererster Stelle ist es der Nachtdienst, den viele ältere Mitarbeiter\*innen als sehr belastend erleben. Diese Menschen tragen dabei einen unglaublichen Wissensschatz in sich: das Erfahrungspotenzial vieler Arbeitsjahre. Allerdings wurden diese Erfahrungen selten durch entsprechende Schulungen und Weiterqualifizierungen ergänzt.

#### POTENZIALANALYSE ALS LÖSUNGSANSATZ

Wir haben uns daher entschieden, die jährlichen Mitarbeitergespräche um eine Potenzialanalyse zu erweitern. Der Grundgedanke dabei ist, dass ein Mensch von Beginn seiner Tätigkeit an, beim Erwerb eines Spezialwissens gefördert wird und so später in der Lage ist, im Rahmen seiner Pflegetätigkeit ein spezielles Arbeitsfeld zu bewältigen, welches eine Tätigkeit außerhalb des Schichtdienstes ermöglicht. Eine Potenzialanalyse kann dabei helfen, Potenziale sichtbar zu machen – für den Vorgesetzten aber eben auch für die betroffene Person selber. Es werden dabei die

unterschiedlichen Kompetenzfelder, wie Sozialkompetenz, Fachkompetenz, Methodenkompetenz und personale Kompetenz, gemeinsam betrachtet und eine gezielte Förderung abgestimmt.

---

**Wenn wir neue Einsatzfelder identifizieren wollen, bedeutet dies, dass wir unseren täglichen Arbeitsablauf neu denken müssen.**

---

Wir sind gewohnt in drei Schichten unsere Arbeit gleichmäßig aufzuteilen. In der Analyse der Tätigkeiten zeigt sich jedoch, dass es unterschiedliche Arbeitsfelder gibt, welche unterschiedliche Ansprüche an den Ausübenden stellen. Ein Qualifikationsmix oder auch Skillmix lässt ein anderes Arbeiten möglich werden. Die hierfür erforderliche Prozessorientierung führt zu einer Umstrukturierung der Aufgabenfelder und eröffnet somit die Perspektive, ein lebensphasenorientiertes Arbeiten zu erreichen.

Wir haben in unseren Einheiten zum Beispiel Patientenmanagement eingeführt. Die Patient\*innen organisieren für den Patienten vom Tag seiner Aufnahme an, alle organisatorischen Fragen bis hin zur Überleitung in ein anderes Haus oder zur Hauspflege. Wir bieten hierfür eine Inhouse Qualifizierung im Patientenmanagement an. Gerade in diesem Feld sind die Erfahrungen eines Mitarbeiter\*in ein entscheidender Vorteil.

Auch im Bereich Coaching haben wir begonnen, erfahrene Kolleg\*innen zu qualifizieren. Sie können so Pflegende begleiten und verfügen dabei über ein tiefgreifendes Verständnis der beruflichen Situation, welches einen raschen Vertrauensaufbau zwischen Berater und Beratem ermöglicht.

Die Gestaltung des Betriebsklimas hat einen wesentlichen Einfluss auf das Wohlbefinden der Belegschaft. Gerade den Führungskräften obliegt dabei eine große Verantwortung. Eine Sensibilisierung hinsichtlich dieses Veränderungsprozesses unterstützt Vorgesetzte bereits bei der Gesprächsführung. Bislang war es üblich, defizitorientiert und nicht ressourcenorientiert mit Menschen zu sprechen. Die Frage lautete immer eher »was fehlt?« und viel zu selten »was kann die Betroffene?«. Wenn wir diese Haltung ändern wollen, werden reguläre Schulungen von Führungskräften in allen Hierarchieebenen ein essentieller Bestandteil in der Unternehmensplanung.

#### FAZIT

---

**Mein Fazit ist daher: weg von dem Begriff »ältere Mitarbeiter\*innen«, hin zu »erfahrene Mitarbeiter\*innen«.**

---

Weg von alle machen die gleiche Arbeit, hin zu, wir gestalten als Team unsere Arbeitsabläufe neu. Weg von »ich hänge in meinem Arbeitsalltag fest wie in einem Hamsterrad«, hin zu, ich erweitere meinen Wissensschatz strukturiert und kontinuierlich. Und für die Arbeitgeber\*innen: jede Aufwendung für den Erhalt der Arbeitsfreude der Mitarbeiter\*innen ist eine Investition, die sich langfristig amortisiert! ♦

.....

**Judith Heepe**  
Pflegedirektorin  
Charité – Universitätsmedizin Berlin