



www.wolfgang-berg.com

Personalentwicklung in Mutter - Kind - Einrichtungen

25.11.2010

Wie können „alte“ Mitarbeiterinnen neu für das Arbeitsfeld begeistert werden



Gliederung des Vortrages

1. Was sind „ältere“ Mitarbeiter/Innen
2. Demografische Prognose: Altersstrukturen in Unternehmen
3. Leistungsfähigkeit „älterer“ Mitarbeiter/Innen
4. Motivationsfaktoren „ältere“ Mitarbeiter/Innen
5. Personalentwicklung für „ältere“ Mitarbeiter/Innen
6. Instrumente altersgerechter Personalentwicklung
7. Handlungsempfehlungen: Ein kleiner Methodenkoffer
8. Fazit



www.wolfgang-berg.com

1. Was sind „ältere“ Mitarbeiter/Innen

Generation 40+

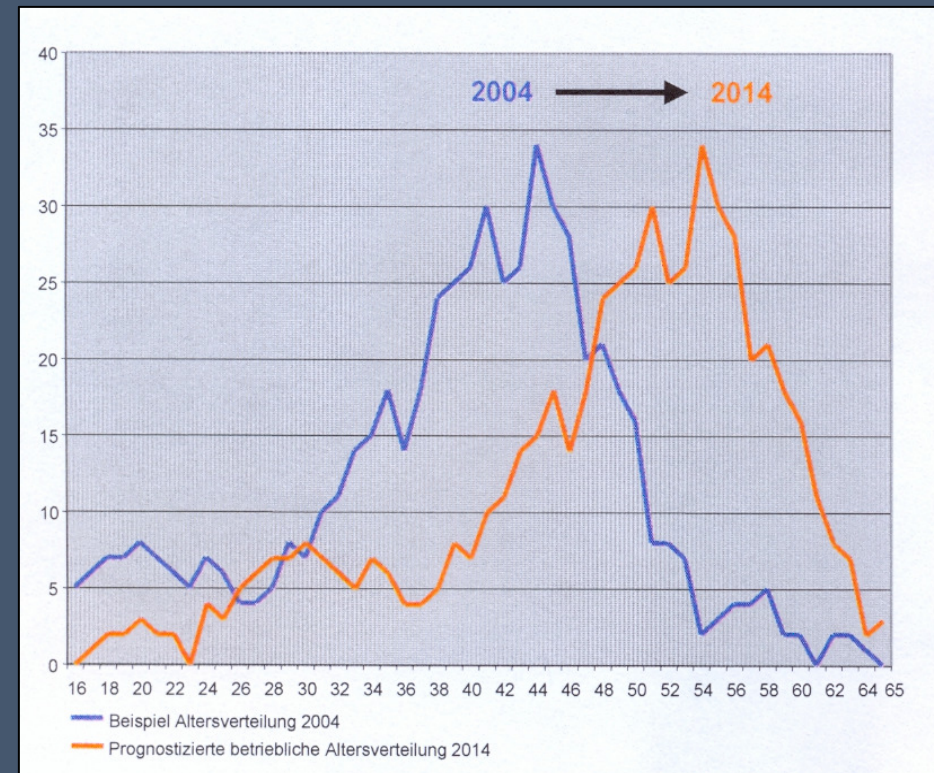
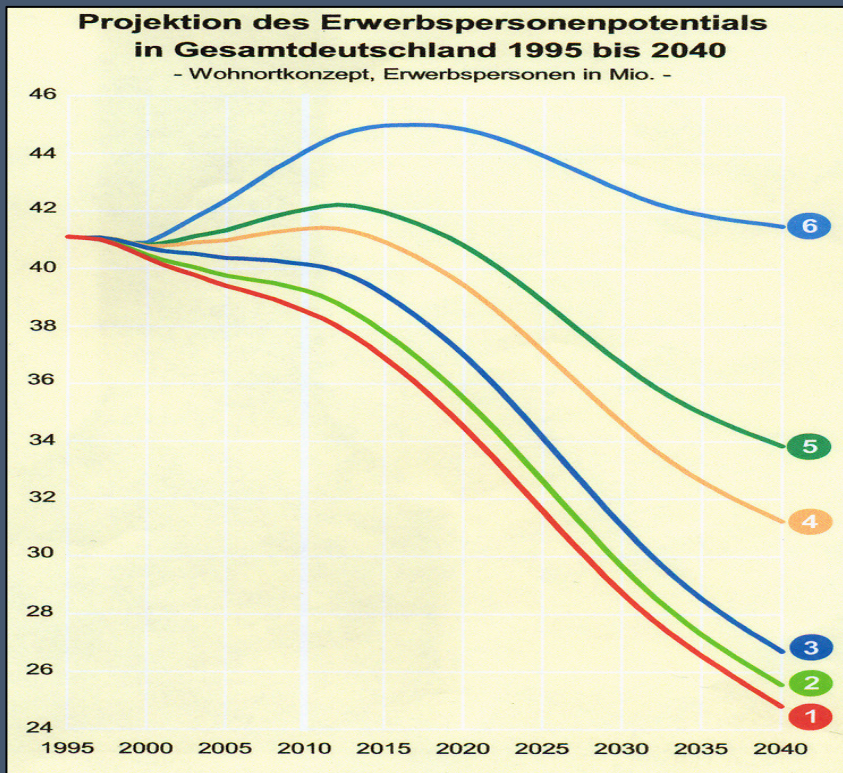
Generation 50+

Generation 60+

„Wann gehört man zum alten Eisen?“



2. Demografische Prognose: Alterstruktur in Unternehmen





www.wolfgang-berg.com

3. Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter/Innen Fragestellungen

„Sind ältere Mitarbeiter/Innen ein Gesundheitsrisiko?“

„Sind ältere Mitarbeiter/Innen ein Motivationsrisiko?“

„Haben ältere Mitarbeiter/Innen ein Qualifikationsrisiko?“



www.wolfgang-berg.com

3. Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter/Innen

Vom Defizit- zum Kompetenzmodell des Alterns



3. Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter/Innen

Klare Fakten

Biologische Faktoren

- Muskelkraft
- Beweglichkeit
- etc.

„Fluide“ Intelligenz

- Geschwindigkeit/Wahrnehmung
- Kombinationsfähigkeit
- Orientierung in neuen Situationen

„Kristalline“ Intelligenz

- Erfahrungswissen
- Allgemeinwissen
- Sprachverständnis
- Einschätzen komplexer Situationen
- Strategisches Denken

weniger krank/aber eine höhere Anzahl von Arbeitsunfähigkeitstage

„Altern ist kein eindimensionaler Abbauprozess“

„Das Lebensalter ist kein ausschlaggebendes Kriterium der Leistungsfähigkeit“



3. Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter/Innen Klare Fakten

Ältere Mitarbeiter/Innen müssen bei Laune gehalten und aktiviert werden:



Wichtig:

- betriebliches Gesundheitsmanagement
- Arbeitsorganisation/Arbeitsgestaltung
- Überprüfung der Schichtsysteme

→ Arbeitsorganisatorische Maßnahmen → Trainingsmaßnahmen



4. Motivationsfaktoren für Mitarbeiter/Innen Fragestellungen

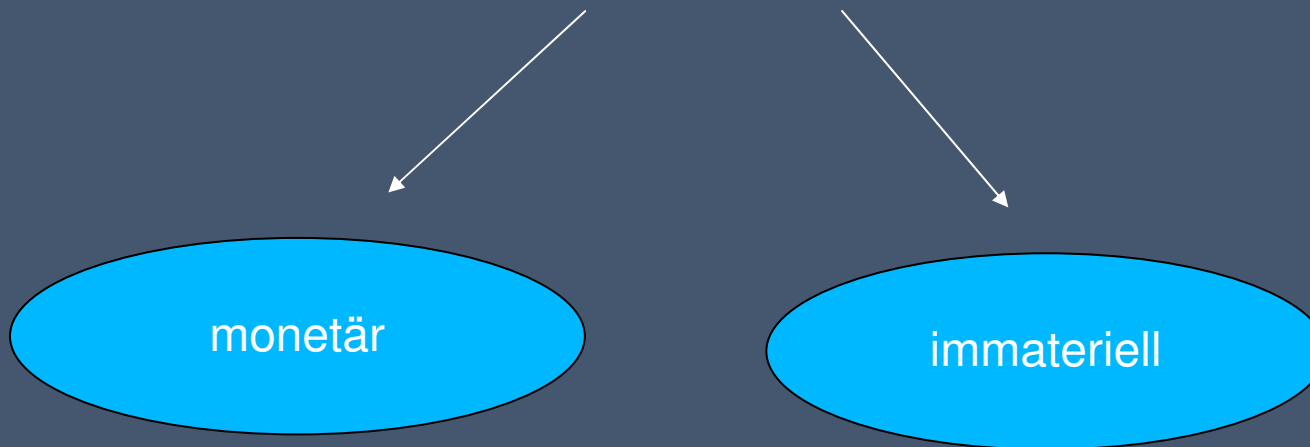
„Wie verhindern Sie die innere Kündigung während der letzten Berufsjahre?“

„Wird Anerkennung in Ihrer Einrichtung eher spärlich gelebt?“

„Welche Anreize haben Sie für Mitarbeiter, die schon lange im Unternehmen sind?“



4. Motivationsfaktoren für Mitarbeiter/Innen



„Jede Form der Motivation ist Demotivation“

(vgl. Sprenger 2004:Mythos Motivation)



4. Motivationsfaktoren älterer Mitarbeiter/Innen

Fokus: Immaterielle Motivationsanreize

- Unternehmenskultur und Betriebsklima (wertschätzende Grundhaltung gegenüber älteren Mitarbeiter/Innen)
- Work-Life-Balance (Vereinbarkeit Beruf und Privatleben)
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung
- betriebliche Gesundheitsförderung (Wai-Index)
- Führungsstil

„Die Entwicklung individueller Perspektiven steigert die Motivation signifikant“



4. Motivationsfaktoren älterer Mitarbeiter/Innen

Fokus: Immaterielle Motivationsanreize

Praktische Beispiele

- Flexible Arbeitszeiten
- Mögliche kurzfristige Freistellungen
- job sharing/home office
- Arbeitszeitkonten/Sabbaticals
- Teilzeitarbeit/Projektarbeit
- job enrichment/job enlargement
- Übertragung von Verantwortung: Coaching, Mentoring
- Altersvariable Teambildung (Integrativer Ansatz)
- Familiäre Anbindung: Kantinenessen für Familienangehörige
- Delegativer Führungsstil (Selbständigkeit/Autonomie)

u.v.m



www.wolfgang-berg.com

5. Personalentwicklung für älterer Mitarbeiter/Innen

Ein Versuch der Definition: Personalentwicklung

„Personalentwicklung (PE) umfasst alle zielorientierten und systematisch oft langfristig angelegten Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung eines Unternehmens die evaluiert werden.“

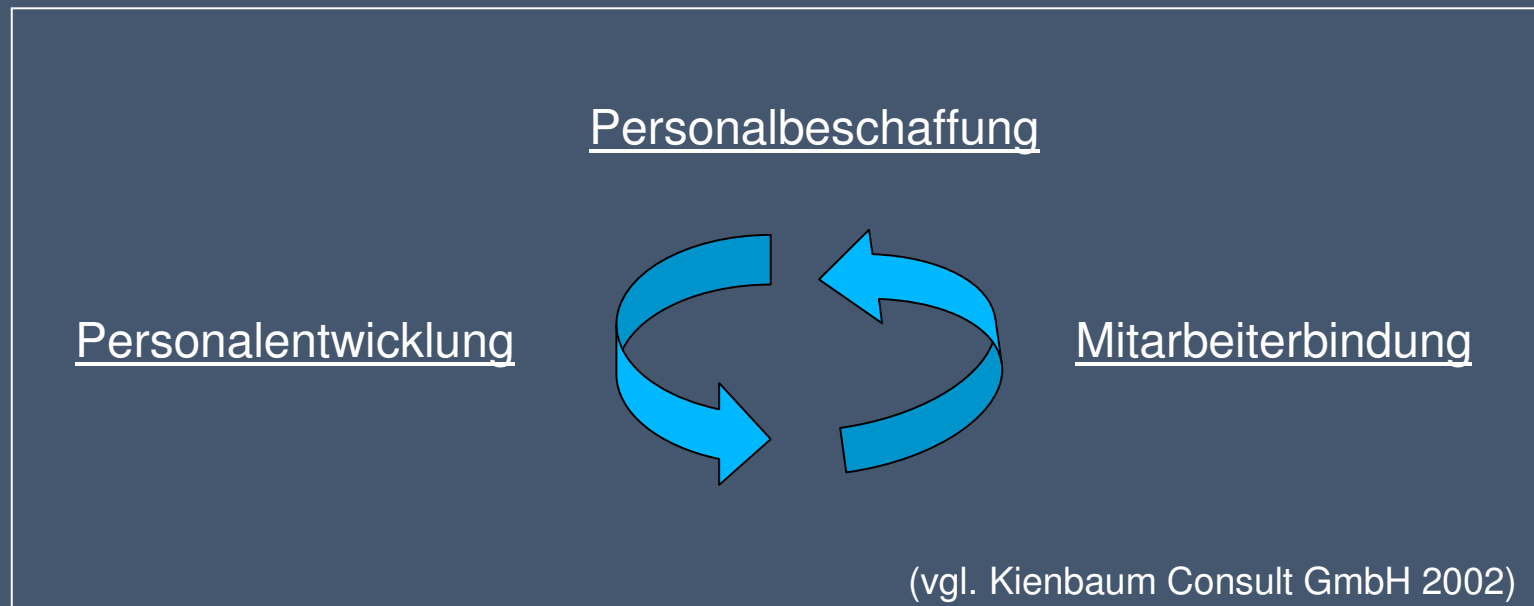
(vgl. Gabler Kompaktlexikon Personal 2005)

Ziel PE: Erhalt bzw. Schaffung einer optimalen Leistungsfähigkeit



5. Personalentwicklung für älterer Mitarbeiter/Innen

„Drei Schlüsselfunktionen“
im Personalmanagement





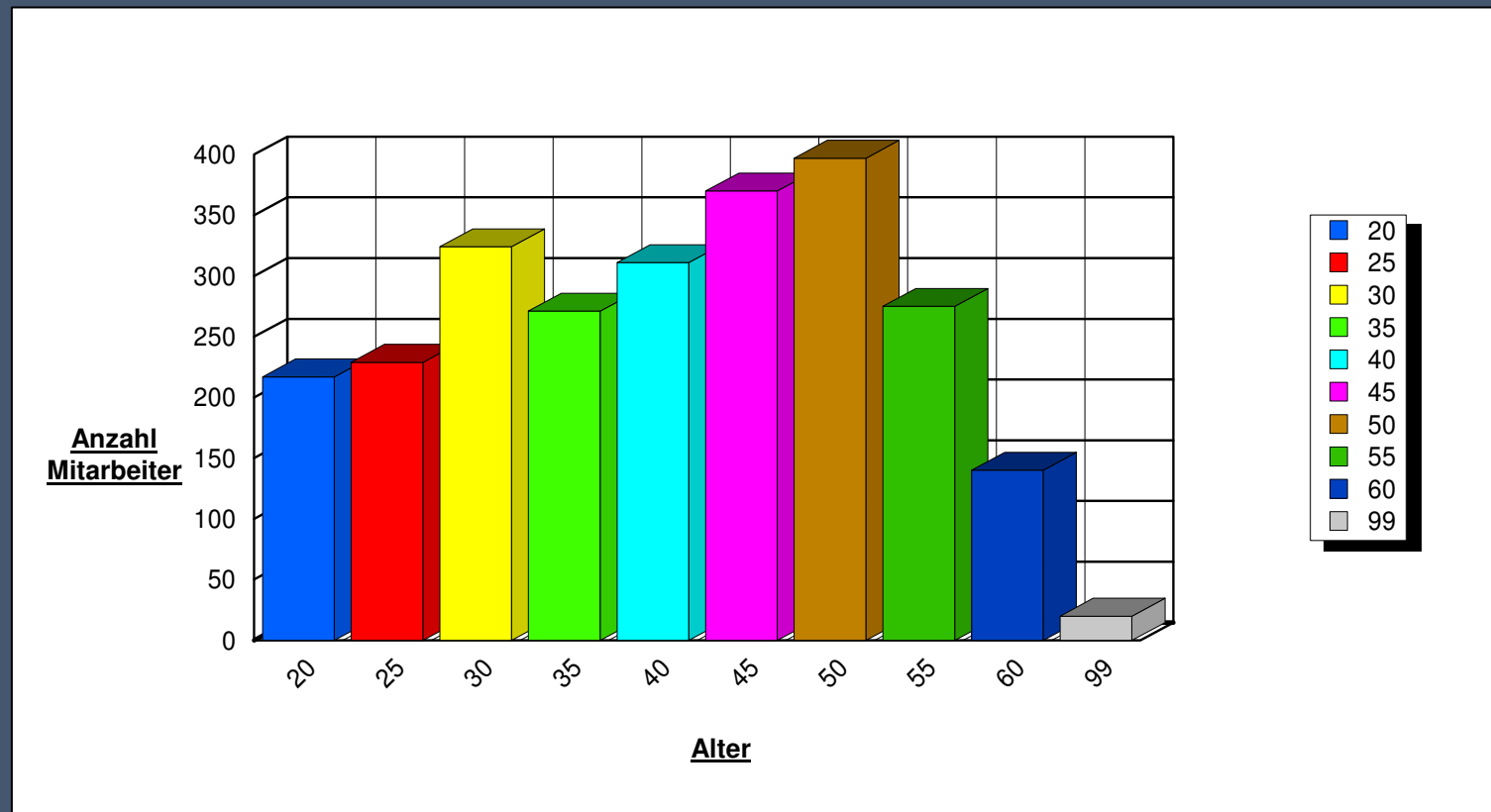
6. Instrumente einer altersgerechten Personalentwicklung





6. Instrumente einer altersgerechten Personalentwicklung

Altersstrukturanalyse

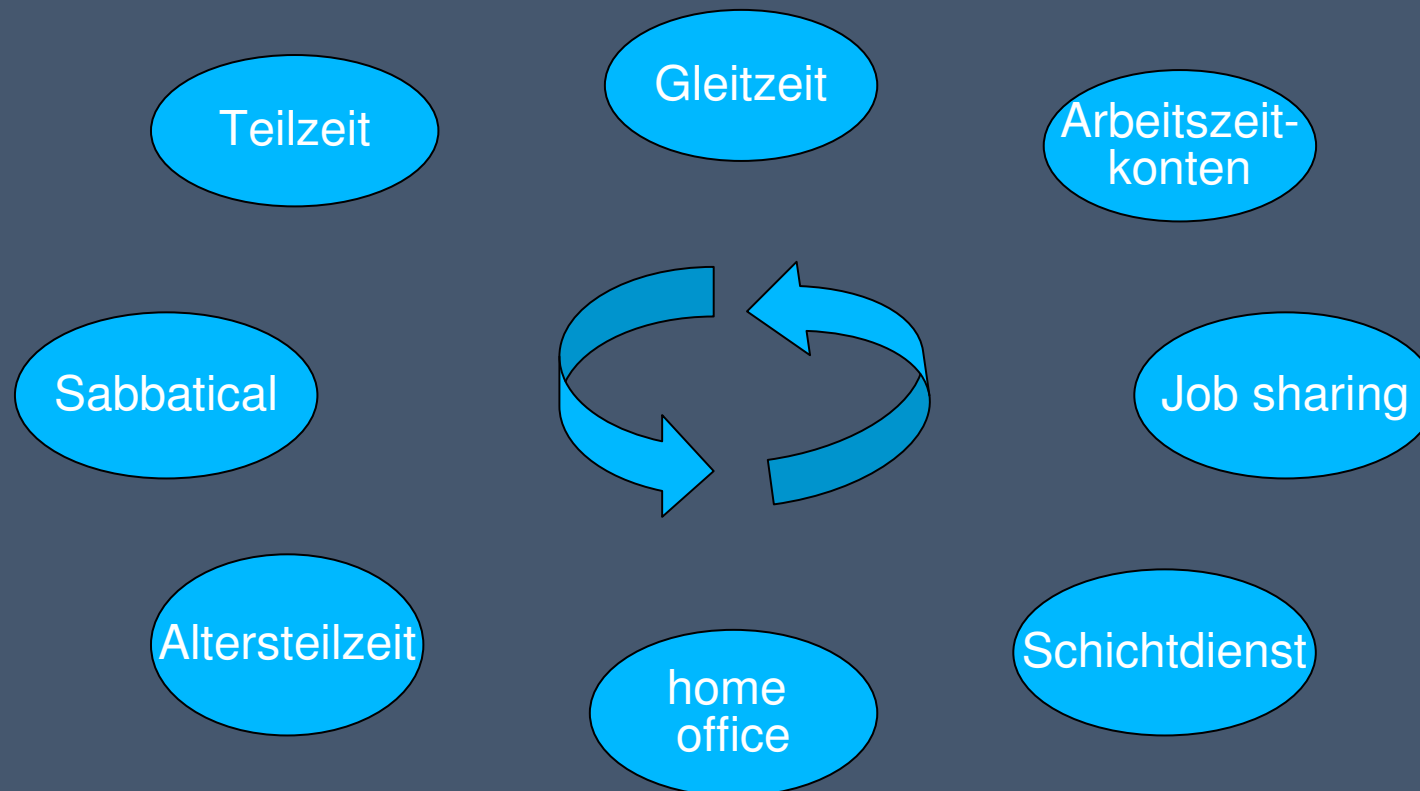




6. Instrumente einer altersgerechten Personalentwicklung

Arbeitszeitgestaltung

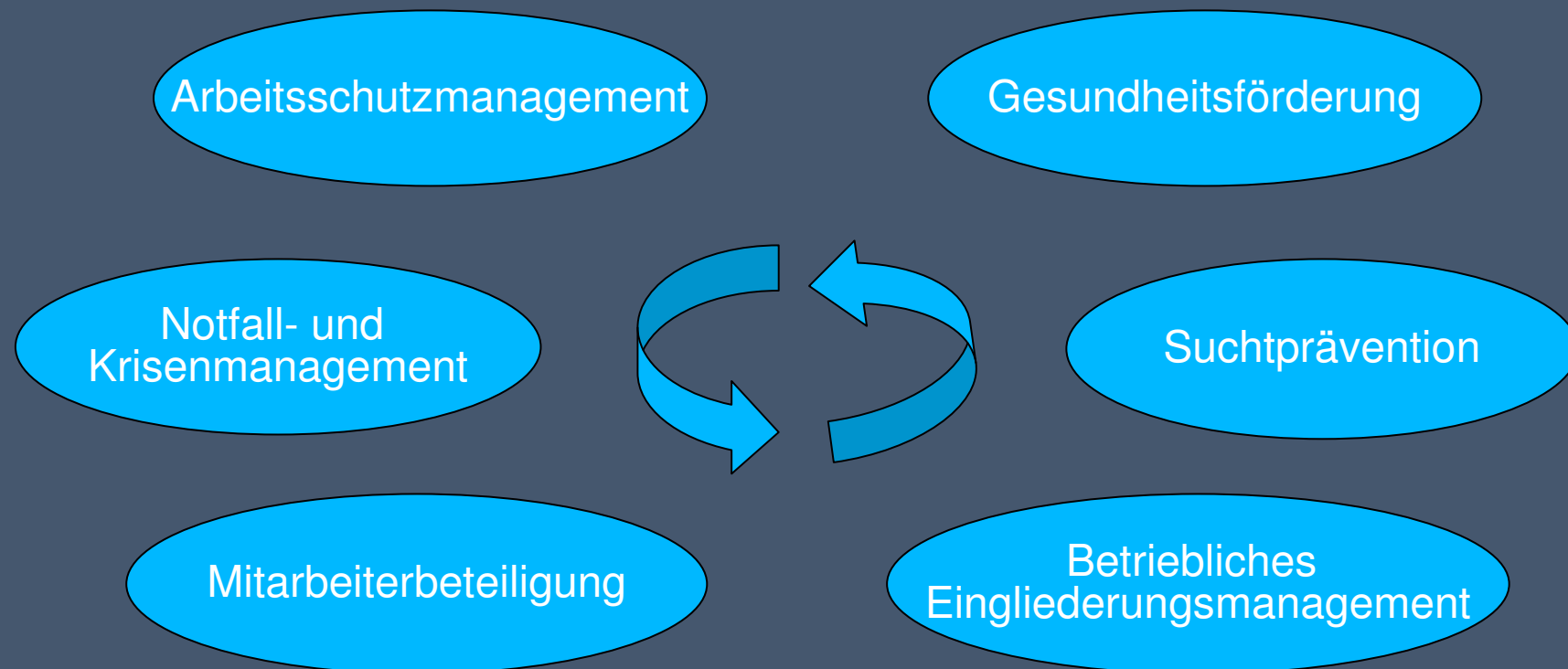
Flexible individualisierte Arbeitszeitmodelle





6. Instrumente einer altersgerechten Personalentwicklung

Betriebliches Gesundheitsmanagement



vgl. Bay. STM für Arbeit ... 2010

Nutzen Sie besonders hier das Instrument der Mitarbeiterbefragung



6. Instrumente einer altersgerechten Personalentwicklung

Weiterbildung/Wissenstransfer

Weiterbildung:

- Individuelle Entwicklungsprogramme
- Informations- und Kommunikationstechnologien (z.B. Anwenderkenntnisse EDV)
- Kostenbewusstes unternehmerisches Denken
- Bildung altersgemischter Lerngruppen
- Fobi: Gesprächsführung – Präsentationstechniken – Moderation (für Wissenstransfer)

Wissenstransfer:

Experienced groups - Coach - Mentor - Pate - Referent interne Fortbildungen

„Ältere lernen anders als Junge, d.h. Verknüpfung von neuen Lerninhalten mit Erfahrungswissen“



6. Instrumente einer altersgerechten Personalentwicklung

Personaleinsatz/Laufbahngestaltung

Horizontale Laufbahngestaltung

z.B. Projektarbeit
Tandem-Modelle

Vertikale Laufbahngestaltung

z.B. Aufstieg in betrieblicher Hierarchie

Wichtig:

- Perspektiv- Laufbahngespräche mit allen Mitarbeitern/Innen (unabhängig vom Alter)
- Frühzeitige Arbeitsplatzanalyse, d.h. ob Anforderungen an Aufgabe im Alter machbar sind
- Bei Stellenwechsel und Umsetzungen Reputationsverlust und finanzielle Einbußen vermeiden



6. Instrumente einer altersgerechten Personalentwicklung

Altersgerechte Personalführung

- Delegativer Führungsstil
- Klar definierte Handlungs- Verantwortungsspielräume
- Individualisierung – Selbständigkeit - Autonomie
- > Höchstmögliches Maß an Eigeninitiative und Selbständigkeit

Das Mitarbeitergespräch als zentrales Führungsinstrument für ältere Mitarbeiter/Innen



www.wolfgang-berg.com

7. Handlungsempfehlungen Ein kleiner Methodenkoffer

“Was nun – was ist zu tun?”



7. Handlungsempfehlungen

Ein kleiner Methodenkoffer

„Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile“
Fokus: Demografiebewusste Organisationsentwicklung

1. Altersstrukturanalyse (Einrichtung/gesamtes Unternehmen)
2. Personalmanagement als zentrale Funktion (PB/PE/MB)
3. Einsatz immaterieller Motivationsanreize für „ältere“ Mitarbeiter/Innen
4. Betriebliches Gesundheitsmanagement zum Erhalt der Leistungsfähigkeit
5. Altersgerechte und flexible Arbeitszeitregelungen
6. Einsatz altersspezifischer Instrumente der Personalentwicklung
7. Altersspezifische Führungskultur
8. Frühzeitige Personaleinsatz- und Laufbahnplanung
9. Work life balance in der 2. Berufshälfte
10. Individualisierung

„Schweigen ist Silber – Reden ist Gold“
Das Mitarbeitergespräch als zentrales Instrument



www.wolfgang-berg.com

8. Fazit

Finden sie den richtigen Mix an Maßnahmen!



www.wolfgang-berg.com

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit ...!

