



	Ja	Nein
12. Setzen Sie Methoden zur Sicherung des Wissenstransfers zwischen Alt und Jung ein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Qualifizieren Sie auch ältere Mitarbeitende regelmäßig weiter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Wird lebenslanges Lernen gezielt gefördert und unterstützt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Bilden Sie gezielt altersgemischte Teams und Arbeitsgruppen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Stellen Sie sicher, dass beim Ausscheiden von Mitarbeitenden die Kompetenzen für das Unternehmen erhalten bleiben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Beinhaltet Ihre Unternehmenskultur eine altersunabhängige Wertschätzung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Sind die Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich gestaltet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Je öfter Fragen mit „Nein“ beantwortet wurden, desto größer ist der Handlungsbedarf.

7.4. Reflexionsbögen für Führungskräfte

Zur Reflexion der eigenen Haltung dem eigenen Altern bzw. älteren Mitarbeitenden gegenüber

Methodenbeschreibung:

1. Füllen Sie bitte zuerst den Fragebogen „Einschätzung der eigenen Fähigkeiten als Führungskraft“ aus.
2. Füllen Sie danach den Fragebogen „Einschätzung der Fähigkeiten älterer Mitarbeitenden im Vergleich zum Durchschnitt aller Mitarbeitenden“ aus.
3. Anschließend können Sie sich die „Entwicklung arbeitsplatzrelevanter Fähigkeiten im Altersverlauf“ anschauen.
4. Die Tabelle „Führungsverhalten bei älteren Mitarbeitenden (MA)“ unterstützt Sie auch bei der Planung nächster Schritte

Diese Reflexionsbögen wurden von der der Firma PSU Personal Services Stuttgart, Angelika Gasmann zur Nutzung zur Verfügung gestellt.⁸³



⁸³ Weitere Informationen und Kontakt: www.psu-online.de, angelika.gasmann@psu-online.de

Einschätzung der eigenen Fähigkeiten als Führungskraft

	Fähigkeit	eher abnehmend	gleichbleibend	eher zunehmend
1	Anpassungsfähigkeit			
2	Geistige Leistungsfähigkeit			
3	Zuverlässigkeit			
4	Lernbereitschaft			
5	Lernfähigkeit			
6	Urteilsvermögen			
7	Risikobereitschaft			
8	Praktisches Wissen			
9	Arbeitsmoral			
10	körperliche Leistungsfähigkeit			
11	Problemlösefähigkeit			
12	Einfühlungsvermögen			
13	Kommunikationsfähigkeit			
14	Gedächtnis			
15	Dauerbelastbarkeit			
16	Konzentrationsfähigkeit			
17	Verantwortungsbewusstsein			
18	Führungsfähigkeit			
19	Emotionale Stabilität			
20	Sozialkompetenz			
21	Strategisches Denkvermögen			

Einschätzung der Fähigkeiten älterer Mitarbeitenden im Vergleich zum Durchschnitt aller Mitarbeitenden

(Eberhard/Meyer, Mit Führung den demographischen Wandel gestalten)

	Fähigkeit	unter- durch- schnittlich	eher durch- schnittlich	durch- schnittlich	eher über- durch- schnittlich	über- durch- schnittlich
1	Anpassungsfähigkeit					
2	Geistige Leistungsfähigkeit					
3	Zuverlässigkeit					
4	Lernbereitschaft					
5	Lernfähigkeit					
6	Urteilsvermögen					
7	Risikobereitschaft					
8	Praktisches Wissen					
9	Arbeitsmoral					
10	körperliche Leistungsfähigkeit					
11	Problemlösefähigkeit					
12	Einfühlungsvermögen					
13	Kommunikationsfähigkeit					
14	Gedächtnis					
15	Dauerbelastbarkeit					
16	Konzentrationsfähigkeit					
17	Verantwortungsbewusstsein					
18	Führungsfähigkeit					
19	Emotionale Stabilität					
20	Sozialkompetenz					
21	Strategisches Denkvermögen					

Entwicklung arbeitsplatzrelevanter Fähigkeiten im Altersverlauf

(in Anlehnung an Adenauer(2002a) und Bruggmann (2000)

zunehmend	gleichbleibend	abnehmend
Erfahrung Lebens- und Berufserfahrung	Fähigkeit zur Informationsverarbeitung überhaupt	Muskelstärke und -kraft
Betriebsspezifisches Wissen	Sprachkompetenz	Schnelligkeit der Bewegungen
Berufliche Routine und Geübtheit	Kurze Aufmerksamkeitsspanne	Seh- und Hörvermögen
Verantwortungsbewusstsein	Einfache Reaktions- anforderungen	Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung, des Denkens und Lernens
Pflichtbewusstsein	Merkfähigkeit (Langzeit)	Daueraufmerksamkeit und Langzeitgedächtnis
Qualitätsbewusstsein	Reaktionsgeschwindigkeit hinsichtlich verbaler Äußerungen auf einen Reiz (z.B. Antwortgeben)	Reaktionsgeschwindigkeit
Zuverlässigkeit	Bearbeitung sprach- oder wissensgebundener Aufgaben	Merkfähigkeit im Kurzzeitgedächtnis
Gelassenheit		Dauerbelastbarkeit
Fähigkeit zum Perspektivwechsel		
Fähigkeit eigene Grenzen realistisch einschätzen zu können		
Beurteilungsvermögen		



Führungsverhalten bei älteren Mitarbeitenden (MA)

(Eberhard/Meyer, Mit Führung den demographischen Wandel gestalten)

Führungsverhalten		trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft teils zu	trifft ziemlich zu	trifft völlig zu
1	Ich motiviere meine älteren MA bis zu ihrem offiziellen Renteneintrittsalter im Erwerbsleben zu bleiben.					
2	Ich beziehe die Erfahrungen meiner älteren MA in meine Entscheidungen mit ein.					
3	Ich stelle ältere MA neu ein.					
4	Ich unterstütze aktiv das Ausscheiden älterer MA in den vorzeitigen Ruhestand.					
5	Ich unterstütze meine Mitarbeitenden aktiv, sich an neue Situationen anzupassen.					
6	Ich nutze Frühpensionierungen bei Restrukturierung.					
7	Ich entlasse eher ältere MA (schlechteres Lohn- Arbeitsverhältnis)					
8	Ich motiviere meine älteren MA gezielt Weiterbildungsangebote wahrzunehmen.					
9	Ich setze die speziellen Fähigkeiten meiner älteren MA gezielt für die Erreichung der Unternehmensziele ein.					
10	Ich passe mein Informationsverhalten dem Alter meiner MA an.					
11	Ich fördere die Arbeit und den Know how-Transfer in altersgemischten Teams.					
12	Ich beziehe bei der Leistungsbeurteilung das Alter meiner MA mit ein.					
13	Ich berücksichtige bei der Verteilung von Arbeitsaufgaben das Alter meiner MA.					

Führungsverhalten		trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft teils zu	trifft ziemlich zu	trifft völlig zu
14	Ich passe mein Führungsverhalten dem Alter meiner MA an.					
15	Ich setze die altersspezifischen Fähigkeiten meiner MA gezielt für die Erreichung der Unternehmensziele ein.					
16	Bei Schwierigkeiten im Arbeitsprozess richte ich die Unterstützung auf das Alter meiner MA aus.					
17	Bei Interesse an Weiterbildungsangeboten richte ich meine Unterstützung auf das Alter meiner MA aus.					
18	Ich erreiche durch eine dem Alter angepasste Führung Vorteile.					
19	Ich stelle sicher, dass meine MA nicht wiederholt oder dauerhaft ein übermäßiges Arbeitspensum leisten.					
20	Ich stelle sicher, dass meine MA nicht übermäßigem psychischem Druck oder nervlicher Belastung ausgesetzt sind.					
21	Ich unterstütze aktiv eine gesunde Lebensweise (gesunde Ernährung, ausreichend Bewegung) meiner MA.					
22	Ich stelle eine ergonomische Arbeitsplatz- und Arbeitsumfeldgestaltung sicher.					
23	Ich unterstütze aktiv die kontinuierliche Weiterbildung meiner MA durch learning-on-the-job.					
24	Ich engagiere mich aktiv, dass meine MA arbeitsmarktfähig bleiben.					
25	Ich vermeide, dass am Arbeitsplatz meiner MA langjährige Routine eintritt.					

7.5.
Reflexions- bzw. Abschlussgespräch

Leitfaden für die Gespräche zwischen Führungskraft und beschäftigter Person, wenn diese die Einrichtung verlässt

„Ich gehe / kündige-Gespräch“

- Nach dem Grund des Gehens/der Kündigung fragen
- Letzte Konditionen/Arbeitstag klären und der Gruppenleitung Bescheid geben (das kann evtl. erst im Anschluss an das Gespräch geschehen – dann muss die ausscheidende Person informiert werden)
- Klären, wann das Team, ggf. Bewohner/innen oder Klient/innen oder Kooperationspartner/innen informiert werden
- Kompetenzlandkarte zum Ausfüllen der ausscheidenden Person mitgeben und an weitere Beteiligte geben
- Termin für das Reflexionsgespräch vereinbaren

„Reflexionsgespräch“

- Rückmeldung der ausscheidenden Person zur Arbeit/Zusammenarbeit im Team
- Rückmeldung der ausscheidenden Person zur Leitung
- Rückmeldung der Leitung zur Arbeit/Zusammenarbeit der ausscheidenden Person (dies geschieht auf Wunsch dieser)
- Besprechen der Kompetenzlandkarte, die bis dahin von allen Beteiligten ausgefüllt wurde

