

Die letzten Berufsjahre gemeinsam gestalten

Erfahrene Pflegekräfte fühlen sich oft als selbstverständlich betrachtet, besonders, wenn der Ruhestand näher rückt. Das INQA-Projekt „ÜbergangsWeise“ setzt genau hier an: Mit frühzeitigen, strukturierten Gesprächen sollen Perspektiven für die letzten Arbeitsjahre entwickelt und Wissen sowie Motivation im Betrieb gehalten werden.

Von Anna Kiefer

Zum Reden bleibt im Pflegealltag wenig Zeit. Mehr als ein „Wie geht’s“ ist zwischen Tür und Angel oft nicht drin, die Antwort beschränkt sich auf Floskeln wie „Alles gut.“ Dabei wäre es gerade bei Übergängen für Führungskräfte wichtig zu erfahren, was ihre Mitarbeitenden bewegt. Das INQA-Projekt „ÜbergangsWeise“ untersucht, wie Gespräche in Umbruchphasen aussehen können, damit sie für Mitarbeitende wie Führungskräfte angenehm und konstruktiv verlaufen.

Melanie Ebener und Nina Garthe sind die Expertinnen, die „ÜbergangsWeise“ über die Bergische Universität Wuppertal begleiten. Beide sind promovierte Arbeitswissenschaftlerinnen. Ebener ist außerdem Diplom-Psychologin, Garthe hat einen Master of Arts „Alternde Gesellschaften“. Seit Februar führen sie erste Workshops in Unternehmen durch, um herauszufinden: Wozu wollen die Betriebe Mitarbeitergespräche führen? Was sind ihre Bedarfe und Anliegen?

Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Zeit vor dem Renteneintritt. Das Projekt will Unternehmen dabei unterstützen, „durch präventive, alter(n)sensible Mitarbeitendengespräche frühzeitig Perspektiven für die letzten Arbeitsjahre zu entwickeln“, heißt es auf der zugehörigen Website.

Oft schieden Fachkräfte früher aus dem Berufsleben aus als vorgesehen. Unternehmen gingen dadurch Erfahrung und Arbeitskraft verloren. Ein Ansatz, der sich wohl in Skandinavien bewährt hat: So früh wie möglich ins Gespräch gehen.

Ein „früh beginnender Dialog zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten“ sei wichtig, „um die letzten Berufsjahre positiv zu gestalten“, schreibt die Initiative Neue Qualität der Ar-

beit (INQA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Die INQA bildet den Rahmen für Projekte zu Diversität, darunter auch „ÜbergangsWeise“, die intern als „Experimentierräume“ bezeichnet werden. Geleitet wird das Projekt vom Demographie Netzwerk (ddn). Seit Dezember 2025 soll mit „ÜbergangsWeise“ speziell die Situation von Mitarbeitenden ab 55 Jahren in den Blick genommen werden.

In den Workshops mit Ebener und Garthe kommt vieles auf den Tisch. An dem sitzt die Geschäftsleitung, jemand

Frühzeitige, strukturierte Gespräche zwischen Führungskräften und älteren Beschäftigten sind entscheidend, um die letzten Berufsjahre wertschätzend zu gestalten und Erfahrung sowie Motivation im Betrieb zu sichern.

vom Betriebsrat oder eine Beschäftigte und – falls vorhanden – auch eine Vertreter:in der Personalabteilung. Der Fokus liegt dabei auf Unternehmen mit 20 bis etwa 500 Mitarbeitenden. „Oft wird der Wunsch geäußert, generell mehr ins Gespräch zu kommen“, berichtet Ebener. „Im Alltag sei zu wenig Zeit, vieles geschehe nur nebenbei. Manchmal werden Gespräche eingeplant, aber von Führungskräften wieder und wieder



Das Projekt will Unternehmen dabei unterstützen, „durch präventive, alter(n)sensible Mitarbeitendengespräche frühzeitig Perspektiven für die letzten Arbeitsjahre zu entwickeln.“
Foto: AdobeStock/ Racle Fotodesign

verschoben, bis sie dann komplett hintenüberfallen.“

Ziel sei es, sich bewusst hinzusetzen und einen Austausch zu führen, auf den sich sowohl die Führungskraft als auch der oder die Mitarbeiter:in vorab vorbereiten konnte. „Oft ist es auch so, dass eine Seite denkt, es sei doch schon alles geklärt“, beobachtet Ebener. „Gleichzeitig besteht auf der anderen Seite ein teils dringender Gesprächsbedarf.“ Gerade beim Thema Rente herrscht laut ddn auch eine gewisse „Sprachlosigkeit.“ Aber auch beim Thema Gesundheit kann es schwierig werden:

Wie spreche ich das als Führungskraft an? Welche Infos kann ich als Mitarbeiter riskieren, zu geben, wo mache ich mich vielleicht angriffbar? Der Klassiker sei das Thema Wertschät-

zung, so Ebener. „Manche altgedienten Geschäftsführer halten das für selbstverständlich, nach dem Motto: ‚Unsere Beschäftigten wissen doch, dass wir sie schätzen.‘ Sie sprechen es aber nie aus.“

In der Pflege habe sich das im Projekt „Weitblick“ gezeigt. „Da fiel uns auch schon auf, dass Beschäftigte gesagt haben: ‚Um die Jungen, die Neuen, die Fachkräfte aus dem Ausland wird sich gerade sehr bemüht. Für die gibt’s Benefits, es werden Ausflüge organisiert oder Welcome-Days. Aber wir ändern, die das seit 30 Jahren ma-

chen und selbst mit Kopf unter Arm zur Arbeit kommen, wir werden als selbstverständlich betrachtet.‘ Da guckt die eine Seite teils sehr kritisch auf die andere“, so Ebener. Wichtig wäre, eben auch mal auszusprechen: Du bist schon so lange hier, auf dich ist immer Verlass. Wir sehen dich.

Während „Weitblick“ das Augenmerk ausschließlich auf die Pflege richtete, sind bei „ÜbergangsWeise“ verschiedene Branchen vertreten: Etwa ein IT-Unternehmen, ein Metallverarbeitungsbetrieb, aber auch eine Zoo-Handlung mit Lager. Körperliche Be-

lastungen, aber auch Schichtdienst sind bei vielen ein Thema. Ebener begleitet beide Projekte parallel: Weil „Weitblick“ verlängert wurde, ergab sich eine zeitliche Überschneidung.

Mit dem, was sich aus den Workshops und Auswertungen ergibt, wollen die Wissenschaftlerinnen in den nächsten anderthalb Jahren eine Art Gesprächsleitfaden entwickeln. Unternehmen sollen ihn gebührenfrei herunterladen und nutzen können, um „Zukunftsgespräche“ zu führen. Für Altenpflege-Einrichtungen sieht Ebener eine hohe Übertragbarkeit: „Partizipation oder Arbeitszeitgestaltung sind ja nicht auf eine bestimmte Branche beschränkt.

Den Leitfaden können dann natürlich auch Altenpflege-Einrichtungen ausprobieren.“ Wie der Leitfaden aussehen wird, ist derzeit noch unklar: „ÜbergangsWeise“ ist erst im Dezember gestartet. „Interessanterweise sind einige Unternehmen eher an Papiervarianten interessiert, weil sie sagen, sie haben schon so viele digitale Tools“, so Ebener.



Melanie Ebener
Foto: privat

„Manchmal werden Gespräche eingeplant, aber von Führungskräften wieder und wieder verschoben, bis sie dann komplett hintenüberfallen.“

Diakonie Bayern unterzeichnet Charta der Vielfalt

Wohlfahrtsverband setzt zum Diversity-Tag ein Zeichen für mehr Teilhabe und gegen Diskriminierung

Zum Deutschen Diversity-Tag am 19. Mai hat die Diakonie Bayern die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet und damit ein Zeichen für mehr Diversität in der Arbeitswelt gesetzt. Der evangelische Wohlfahrtsverband bekenne sich damit zu einer Organisationskultur, die Vielfalt in all ihren Facetten willkommen heiße, teilte die Di-

akonie mit. „Vielfalt ist für uns kein Schlagwort, sondern Teil unseres diakonischen Selbstverständnisses. Wir fördern Respekt, Offenheit und Teilhabe“, erklärte die Präsidentin der Diakonie Bayern, Sabine Weingärtner. Mit der Unterzeichnung wolle der Landesverband auch seine Mitgliedseinrichtungen ermutigen, Vielfalt aktiv

zu leben, Diskriminierung entgegenzuwirken und Diversity-Management stärker zu verankern. Gleichzeitig betonte Weingärtner, Vielfalt bedeute nicht Beliebigkeit: Man trete entschieden gegen Ausgrenzung und die Herabwürdigung von Menschen ein.

Der bundesweite Deutsche Diversity-Tag steht in diesem

Jahr unter dem Motto „Wenn Vielfalt gewinnt, gewinnen wir alle“. Er wird seit 2012 vom Verein „Charta der Vielfalt“ organisiert und soll das Engagement für eine vorurteilsfreie Arbeitskultur sichtbar machen.

Die Charta gilt als größte Initiative für Vielfalt und Inklusion in deutschen Unternehmen und Organisationen. Seit ihrer

Gründung im Jahr 2006 haben sie nach Angaben des Vereins rund 6.500 Organisationen mit insgesamt etwa 15 Millionen Beschäftigten unterzeichnet.

Die Diakonie Bayern ist mit rund 100.800 Mit-

arbeitenden in knapp 3.200 Einrichtungen einer der größten Wohlfahrtsverbände im Freistaat. (ck)



Die Präsidentin der Diakonie Bayern, Sabine Weingärtner
Foto: Diakonie Bayern