

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Personalwirtschaft **Special**

Das Magazin für den Job HR

Runter vom Sofa!

GESUNDHEITSMUFFEL MOTIVIEREN



+++ **Round Table:** Kurskorrekturen nötig +++ **Bedarfsorientiertes BGM:** Zielgruppen abholen +++
Arbeiten 4.0: Forscher bleiben am Ball +++ **Interview:** BGM bei der KJF Augsburg +++



Raus aus der Sackgasse

Wer nutzt die Angebote der Betrieblichen Gesundheitsförderung? Es sind vor allem die gesunden Mitarbeiter, die dann noch fitter werden. Doch wie lassen sich die Risikogruppen erreichen? Eine Suche nach Antworten.

VON CHRISTIANE SIEMANN

► Zu geringe Beteiligung und Zielgruppen verfehlt. Dieses Fazit ziehen viele Unternehmen, die Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) über Jahre etabliert haben. Trotz vorher analysierter Bedarfe, optimaler Kommunikation, zielgruppenspezifischer Angebote und Unterstützung der Führungskräfte wachsen die Teilnahmequoten in den seltensten Fällen über 30 Prozent hinaus. Darauf reagieren manche Arbeitgeber mit noch mehr Marketing oder bieten weitere, noch zielgruppengenaue Seminare, Trainingsprogramme und Ähnliches an – mit dem gleichen Ergebnis wie vorher. „Das ist frustrierend und wir können uns keinen Reim darauf machen“, klagt die Leiterin des Arbeitskreises Gesundheit eines Großunternehmens, die lieber ungenannt bleiben möchte. Die Frage nach dem „Warum“ stellen sich viele der Arbeitgeber und BGM-Dienstleister. Im Wesentlichen fördern die Ergebnisse der Recherche zwei Ursachen zutage: eine individuelle und eine systemische.

„Ein Hauptgrund liegt in der Angst, sich mit der eigenen Gesundheit zu beschäftigen“, argumentiert Stefan Buchner. Menschen empfinden es als bedrohlich, sich mit ihrem physischen Zustand beziehungsweise drohenden Krankheiten auseinanderzusetzen, erklärt der Geschäftsführer von UBG, Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement. „Jeder weiß im Prinzip, was an seinem Lebensstil ungesund ist, und wird von einem permanent schlechten Gewissen begleitet.“ Dies lässt sich allerdings wesentlich einfacher verdrängen, als sich mit den Ursachen auseinanderzusetzen und aktiv zu werden.

Neben den intrapersonellen Faktoren spielen ebenso die Verhältnisse im Unternehmen eine nicht unwesentliche Rolle, wie mehrere befragte Experten ausführen. Wenn

Mitarbeiter einen offensichtlichen Widerspruch zwischen den gut gemeinten BGF-Angeboten und der Art der Führungskultur oder Arbeitsbelastung spüren, dann kommen ihnen die Gesundheitsmaßnahmen eher zynisch vor, weiß einer der Gesprächspartner. So könne ein Seminar zum Stressabbau nicht helfen, wenn eine objektive Überbelastung vorliege. In der Folge entwickelten Beschäftigte eine Verweigerungshaltung allen Maßnahmen gegenüber.

Individuell vorgehen und begleiten

Wie also lassen sich die nicht gesundheitsaffinen Mitarbeiter erreichen? Diejenigen mit körperlichen Erkrankungen, mit stressbedingten Symptomen, die desintessierten Mitarbeiter, die irgendwie wollen, aber sich nicht überwinden können? Das Thema der persönlichen Angst anzusprechen und als Motivator zu nutzen, kann eine Lösung sein. Allerdings, so Stefan Buchner von UBG, lassen sich Unternehmen nicht gerne auf diesen Weg ein, der eher eine provozierende Kommunikation in Kampagnen erfordere. Nach seiner Erfahrung liegt ein Schlüssel zum Erfolg in der persönlichen Betreuung. „Ein persönlicher Ansprechpartner, also ein Personal Trainer, nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für den einzelnen Mitarbeiter, kann das notwendige Vertrauensverhältnis aufbauen und den Beschäftigten mitziehen.“ Ob Arbeitsmediziner oder Sportwissenschaftler aus dem Haus oder von einem Kooperationspartner: Dieser Gesundheitscoach sei eher in der Lage, Mitarbeiter mit Erkrankungen oder Risikofaktoren zu betreuen. „An die Hand nehmen, begleiten und motivieren, die Eins-zu-eins-Betreuung nimmt Ängste und ermöglicht auch ein individuelles Vorgehen.“ So würden beispielsweise

BGM-Maßnahmen überwiegend in Gruppenform angeboten und dabei nicht bedacht, dass gerade die Risikogruppen wie Übergewichtige oder Raucher unter einem enormen sozialen Druck stehen. Sie haben Angst, sich vor den Kollegen zu blamieren oder sich dumme Sprüche anhören zu müssen. Während die Kommunikationsarten und -kanäle durchaus schon zielgruppenspezifisch zugeschnitten sind, werden die meisten Maßnahmen nicht individualisiert, kritisiert Stefan Buchner. Dies sei jedoch notwendig, denn „der eine Mitarbeiter braucht soziale Verbindlichkeiten und Verpflichtungen, der andere scheut die Gruppe, ist aber durchaus motiviert, für seine Gesundheit aktiv zu werden“.

Anreize durch Belohnung

Vor ein paar Jahren galten betriebliche Angebote wie Kurse für gesundes Kochen, Entspannungstraining, Seminare für Zeitmanagement oder Laufaktionen selbst als eine Art Bonus. Doch das hat sich geändert, berichtet Stephan Sarközy. Als Geschäftsführer von Vitalisten Gesundheitsmanagement hat er beobachtet, dass früher Unternehmen diese Leistungen unter anderem mit der Motivation angeboten haben, als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten. Doch der Gesundheitsgedanke und das Thema Krankheitskostensenkung standen dabei nicht immer im Mittelpunkt, was dazu führte, dass nach anfänglicher Begeisterung der Mitarbeiter die Teilnahmequoten sanken. Die klassischen Bewegungskurse funktionierten einige Zeit, doch letztlich nahmen nur die Mitarbeiter daran teil, die sich ohnehin auch in ihrer Freizeit mit dem Thema Gesundheit beschäftigen. Heute habe sich das geändert: „Je mehr der Gesundheitsgedanke

„Unternehmen, die bereits ihre Lernkurve gemacht haben, arbeiten mit Bonusprogrammen, um die Risikogruppen zu erreichen.“

Stephan Sarközy, Geschäftsführer,
Vitalisten Gesundheitsmanagement GmbH,
Gräfelfing



Foto: Vitalisten Gesundheitsmanagement GmbH

in den Vordergrund rückt und je mehr Erfahrungen Unternehmen mit BGM haben, umso eher koppeln sie ihre Maßnahmen an ein zusätzliches Add-on.“

Also noch Essensgutscheine oder Sachleistungen obendrauf? Das wäre eine Form der Anreizmethode. Für Stephan Sarközy ist es jedoch wesentlich zielführender, durch ein kostenfreies „sehr begehrtes Angebot“ wie die mobile Massage eine Anschubmotivation zu geben. So erhalten Mitarbeiter, die an einem Programm des betrieblichen Gesundheitsmanagements teilnehmen, zusätzlich eine mobile Massage am Arbeitsplatz. „Dieses Motivationselement ist sehr wichtig, denn wir können Beschäftigte über diesen Weg auch für das Programm Stressmanagement selbst und darüber hinaus für andere Workshops oder Kurse gewinnen.“ Und das, so die Erfahrung von Sarközy, funktioniert sehr gut. Beispielsweise auch im Produktionsbereich, in dem Mitarbeiter einseitigen körperlichen Belastungen ausgesetzt sind. Die Kombination



Wir machen Arbeit einfach besser!

Vertrauen Sie in Fragen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements auf unsere mehr als 30-jährige bundesweite Erfahrung in gesunder Beratungs- und Trainingskompetenz! Jetzt mit digitaler Seminarunterstützung.

Motio ist das bundesweite Experten-Netzwerk für Betriebliches Gesundheitsmanagement, Personal- und Organisationsentwicklung mit 19 Standorten.



Beratung



Maßnahmen



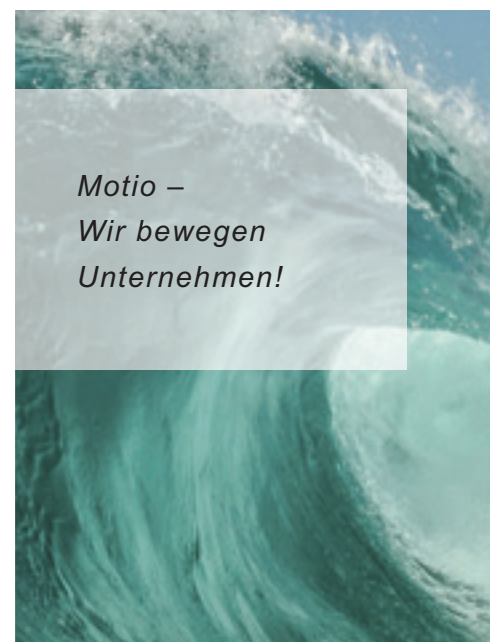
Analyse



Aktionstage



Digi-Care



Motio –
Wir bewegen
Unternehmen!



„Viele Mitarbeiter wissen um ihren ungesunden Lebensstil und verdrängen ihn. Die Eins-zu-eins-Betreuung nimmt Ängste und ermöglicht ein individuelles Vorgehen.“

Stefan Buchner, Geschäftsführer,
UBGM – Unternehmensberatung für
Betriebliches Gesundheitsmanagement, Berlin

von Ergonomieberatung und mobiler Massage „kommt gut an und erhöht die Teilnehmerzahl“. Zwei Fliegen mit einer Klappe: Die Massage am Arbeitsplatz habe einerseits eine gesundheitsfördernde Wirkung und andererseits führe dieses Add-on zu einer aktiven Beteiligung an Gesundheitskursen.

Digitales BGM gescheitert?

Eigentlich sollten die digitalen Maßnahmen – zum Beispiel eine automatisch eingeblendete Bildschirmpause für die individuelle Rückengymnastik oder eine Entspannungsanleitung über Online-Plattformen – zu einer Belebung der Nachfrage aufseiten der Mitarbeiter führen. Doch viele Studien zeigen: Es wird nur ein kleiner Teil der Belegschaft erreicht. Stephan Sarközy von Vitalisten Gesundheitsmanagement hat in der Praxis erlebt, dass „die konventionellen Gesundheitsförderungen mit dem persönlichen Kontakt meist erfolgreicher sind, weil ein guter Fachexperte oder Trainer besser motivieren und gezielt Trigger setzen kann“. Der digitale Ansatz scheitert ebenso häufig aufgrund mangelnder Transparenz, denn eine Schwäche der digitalen Angebote ist: Spezifische

So können Sie Risikogruppen aktivieren

- **Arbeitsorganisation und Führungskultur** müssen gesundheitsfördernd ausgerichtet sein, damit Mitarbeiter Angebote wie Stressmanagement oder Entspannungstraining als ernst **gemeinte Unterstützung** wahrnehmen.
- Nicht jeder Mitarbeiter mit körperlichen Beschwerden oder Suchtproblemen traut sich in eine Gruppensituation. **Individuelle Angebote** sind erforderlich.
- **Bonusprogramme** sollten gesundheitlichen Mehrwert bieten. An betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen nehmen Mitarbeiter eher teil, wenn sie an eine „Belohnung“ wie die **kostenlose Massage** am Arbeitsplatz gekoppelt sind.
- Stimmen Sie die **Kommunikation** auf die einzelnen Risikogruppen ab.
- Suchen Sie **Multiplikatoren** in den einzelnen Beschäftigtengruppen. Die **Vorbildfunktion von Kollegen** ist größer als die von Vorgesetzten.

Maßnahmen können aus Datenschutzgründen nur sehr eingeschränkt analysiert werden. Da nicht nachvollziehbar ist, wer die digitalen Angebote nutzt, ist somit eine spezifische Risikogruppenansprache nur schwer möglich.

Risikogruppe Männer

Zu den schwer erreichbaren Zielgruppen zählen besonders die männlichen Beschäftigten. Dass sie ausgesprochen beratungsresistent in Sachen Gesundheit sind, merken nicht nur die BGM-Dienstleister und Arbeitgeber, sondern auch das Bundesministerium für Gesundheit und die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. Gemeinsam starteten sie Aktionen, um „Männer zu Gesundheitsexperten in eigener Sache“ zu machen. Das hohe Gesundheits- und Risikoverhalten von Jungen und Männern sei etwa durch Rauchen, Alkoholkonsum und einseitige Ernährung bedingt und nur 47 Prozent der Männer in Deutschland verfügten über ein ausreichendes Gesundheitswissen.

„Viele Männer sind mit Zahlen, Daten und Fakten zu überzeugen, aber sie müssen abgeholt und begleitet werden“, empfiehlt Stefan Buchner von UBGM. Das alleine reicht aber nicht, die Ansprache muss stimmen. Er nennt als Beispiel die guten Erfahrungen der Stadt Mönchengladbach, die eine Kommunikationskampagne zum Thema Darmkrebsvorsorge speziell an Männer adressierte. Mit dem Slogan „Die mutigen Männer von Mönchengladbach“ gelang das hervorragend, die Untersuchungszahlen der Facharztpraxen gingen rasant in die Höhe und die Aktion wurde für ihren Erfolg mit mehreren Preisen ausgezeichnet. Auch der Weg über betriebliche Multiplikatoren ist erfolgreich, weiß Stefan Buchner. Die eigenen Kollegen ziehen Männer bei Bewegungsangeboten viel besser mit, als es ausgefeilte Kampagnen können.

Unternehmen, die bereits sehr erfahren im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung sind und dabei registrieren, dass sie Männer als Risikogruppe nicht erreichen können, geben auch schon mal das Go für die direkte Konfrontation. Dabei zeigen Trainer oder Präventionsmediziner die drastischen Folgen eines fehlenden Gesundheitsverhaltens auf – und bieten gleichzeitig dem Mitarbeiter Lösungen an, die auch für einen Gesundheitsmuffel machbar sind.

Arbeitgeber, die mehr als 20 Prozent der Belegschaft erreichen wollen, werden nicht umhinkönnen, ihr Maßnahmenangebot noch individueller und breiter aufzustellen – und die Unternehmens- und Führungskultur in gleichem Maße an gesundheitsfördernden Maßstäben auszurichten und zu leben. Anderenfalls bleiben die Investitionen in BGM nur bei einer Minderheit der Beschäftigten hängen und ausgerechnet bei denen, die auch ohne Angebote des Arbeitgebers gesund leben. ■



Alles hat seine Zeit

Weniger Termindruck oder Arbeitszeitreduzierung zugunsten von Family Time – die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter sind verschieden. Wer diese individuell berücksichtigt und ältere Mitarbeiter ernst nimmt, trägt dazu bei, dass sie gesund und beschäftigungsfähig bleiben.

VON ANNETTE NEUMANN

► Machten sie vor einigen Jahren noch den kleineren Anteil der Belegschaft aus, sind sie heute zahlenmäßig vielfach ihren jüngeren Kollegen überlegen. Die Rede ist von den Mitarbeitern 50 plus. Dass diese Zielgruppe bei dem zunehmenden Fachkräftemangel ein wichtiges Potenzial ist, das möglichst lange im Unternehmen gehalten werden sollte, haben vor allem die Großunternehmen erkannt. „Mittelständler haben den demografischen Wandel zwar auf dem Schirm, aber hoffen zum Teil noch, dass dieser an ihnen vorbei zieht. Andere wissen schlichtweg nicht, was ihre älteren Mitarbeiter brauchen, oder haben ein falsches Altersbild im Kopf“, beobachtet Ivonne Mahler, Gerontologin und Trainerin bei der UGBM – Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement in Berlin. Ihrer Erfahrung nach herrscht vor allem in den Köpfen der Führungskräfte ein Defizitmodell-Denken vor: Altern werde gleichgesetzt mit einem unumkehrbaren Abbau der Leistungsfähigkeit und der Kraft. Studien belegen zwar, dass der Körper mit zunehmendem Alter anfälliger und zum Beispiel die Seh- und Hörfähigkeit eingeschränkt sein können, doch sei ein genereller Abbau körperlicher und geistiger Fähigkeiten nicht nachgewiesen.

Die UGBM-Trainerin ist überzeugt: Wie sich die Arbeitsfähigkeit der über 50-Jährigen, der sogenannten Babyboomer, entwickelt, hängt maßgeblich von der Haltung der Führungskräfte ab: „Wichtig ist, dass sie den älteren Mitarbeitern nicht mit einer Schonhaltung oder mit Stereotypen begegnen, was sich im oftmals unbewussten Denken, in der Körperhaltung und in Aussagen wie

Präventive Maßnahmen für eine alternde Belegschaft

Wer seine älteren Mitarbeiter gesund halten will, muss auf der Verhaltens- und der Verhältnisebene ansetzen.

Maßnahmen der Verhaltensprävention

- Die körperliche und mentale Fitness stärken, zum Beispiel durch Trainings zur Förderung der Merk- und Konzentrationsfähigkeit
- Bewusst Pausen machen und arbeitsfreie Zeiten einplanen
- Multitasking vermeiden und Zeitdruck minimieren, indem sich Mitarbeiter zum Beispiel Abgabetermine nicht zu eng setzen
- Teilnahme an Achtsamkeits- oder anderen Entspannungstrainings, um schädliche Effekte von Stress zu vermindern
- Seminare zur Entwicklung einer positiven Einstellung gegenüber dem Älterwerden anbieten

Ziel: die individuellen Ressourcen älterer Mitarbeiter stärken

Maßnahmen der Verhältnisprävention

- Mitarbeitern herausfordernde Aufgaben zutrauen und Erfahrungswissen wertschätzen
- Handlungsspielräume ermöglichen und Entscheidungskompetenzen stärken
- Sinnstiftende Tätigkeiten unter Berücksichtigung individueller Wünsche ermöglichen, zum Beispiel als Mentor, Spezialist in der Kundenberatung oder interner Change-Berater
- Generationsübergreifende Netzwerke innerhalb des Unternehmens etablieren, zum Beispiel durch Generationen-Tandems den Wissensaustausch und die gegenseitige Wertschätzung fördern
- Mitarbeiter von permanenter stressauslösender Erreichbarkeit entlasten, unter anderem freie Tage für Einzelzeit oder ehrenamtliche Aufgaben respektieren
- Serviceleistungen anbieten, die den Zeitstress verringern, zum Beispiel warme Gerichte zum Take-away oder Wäscheservice
- Führungskräfte zum Thema altersgerechte Führungsschulen
- Insbesondere für ältere Schichtarbeiter wichtig: belastende Nachtschichten vermeiden, Bereitstellung ergonomischer Möbel, Hilfsmittel für den Transport von Lasten, gute Beleuchtung und Lärmschutz in Räumen

Ziel: ein alters- und altersgerechtes Arbeitsumfeld fördern

„Muten Sie sich bitte nicht zu viel zu und überlassen Sie diese herausfordernde Aufgabe lieber Ihrem jüngeren Kollegen“ äußert. Wenn die Führungskraft dem älteren Mitarbeiter spiegelt, dass er vieles nicht mehr kann, dann traue er sich auch weniger zu und fühle sich auf das Abstellgleis abgeschoben – ein Teufelskreis, der zusätzlich durch Selbstzweifel und mögliche Vorurteile der Kollegen genährt wird.

Negative Glaubenssätze stehen oft im Weg

Dass Menschen im höheren Alter per se weniger belastbar sind, lässt die Altersexpertin Mahler so nicht gelten. Zu

beobachten sei oftmals eher ein im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern höheres Stressempfinden aufgrund negativer Glaubenssätze, also unbewusster Lebensregeln, die aus der Verarbeitung und Bewertung von Erlebnissen aus der Vergangenheit entstehen und das Verhalten prägen. „Ich bin zu langsam“ oder „Das kann ich nicht mehr lernen“ schüren die Selbstzweifel der Babyboomer, die sich oftmals stark für die Firma engagieren und ein ausgeprägtes Pflichtbewusstsein haben. Mahler: „Umso wichtiger ist es, diesen Menschen vor Augen zu führen, dass sie ein hohes Erfahrungswissen verbunden mit einem guten Netzwerk haben, dass man ihre Zuverlässigkeit wertschätzt und ihnen Verantwortung zutraut.“



Foto: privat

Simone Mouget

Praxisbeispiel 1: Deutsche Bahn

Selbstwirksamkeit erlebbar machen

Ob Teilzeit im Alter, der Einsatz von Robotertechnik zur Unterstützung des Bewegungsapparates im Schichtbetrieb oder gezielte Personalentwicklung für ältere Kollegen – die Deutsche Bahn setzt auf individuelle Angebote für ihre Mitarbeiter.

► Von den insgesamt rund 200 000 Mitarbeitern bundesweit sind fast 90 000 fünfzig Jahre und älter. „Diese berufsalteren Kollegen mit ihrem Erfahrungsschatz und Verantwortungsbewusstsein sind für unser Unternehmen von zentraler Bedeutung, und ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, ist ein wichtiges Anliegen“, sagt Simone Mouget. Die betriebliche Gesundheitsmanagerin ist davon überzeugt, dass Mitarbeiter auch an der Arbeitszeitgestaltung maßgeblich beteiligt werden sollten: „Wir schauen uns im Rahmen betrieblicher Arbeitszeitprojekte genau an, wie zum Beispiel Zugbegleiter oder Triebfahrzeugführer in der jeweiligen Lebensphase die eigene Dienstplangestaltung aktiv mit beeinflussen können, und besprechen gemeinsam passende Lösungen. Auch Perspektivgespräche über mögliche neue Qualifikationen und künftig andere Arbeitsfelder sind Teil unserer lebensphasenorientierten Personalarbeit.“

Ein wichtiger Baustein ist die Personalentwicklungsmaßnahme „Clara“, mit der die Deutsche Bahn insbesondere die Lebensälteren aus besonders belasteten Berufen unterstützen will. In Qualifizierungs- und Gesundheitskursen lernen die Mitarbeiter, wie sie ihre geistige und körperliche Fitness verbessern und ihr Alter werden aktiv gestalten können. Die Basis dazu bilden Schulungseinheiten, praktische Übungen und eine auf ihre individuelle Lebenssituation abgestimmte Beratung. Die Teilnahme an dem fünftägigen Programm, das sich auf vier bis sechs Monate verteilt, ist freiwillig

und findet vollständig während der Arbeitszeit statt. Zu Beginn der Maßnahme wird auf der Grundlage einer medizinischen Eigentumsuntersuchung gemeinsam mit jedem Teilnehmer ein individueller Trainingsplan erstellt. Mouget: „Wir zeigen dem Einzelnen auf, wo er heute steht und was er am Ende des Programms erreichen kann. Das führt ihm vor Augen, wie er selbstwirksam werden kann.“

Die Teilnehmerrückmeldungen seien durchweg positiv: unter anderem, was die erlebte Wertschätzung durch den Arbeitgeber betrifft, wie auch das Erleben, die eigene Leistungsfähigkeit im Alter selbst mitgestalten und möglichen Erkrankungen, zum Beispiel durch regelmäßiges Herz-Kreislauf- und Rückentraining, präventiv vorbeugen zu können. Das gemeinsam mit dem Institut für Gerontologie der Universität Heidelberg entwickelte und wissenschaftlich validierte Programm wird seit Abschluss des Pilotprojektes vom internen Bildungsdienstleister der DB – DB Training, Learning and Consulting – angeboten und durchgeführt. Als wichtige Multiplikatoren des Programms sollen Führungskräfte ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, Zukunftsperspektiven zu entwickeln, ihre berufliche Leistungsfähigkeit und auch außerberufliche Interessen zu fördern – Letztere haben, so ist die Deutsche Bahn überzeugt, ebenfalls Auswirkung auf die Gesundheit und die Lebenszufriedenheit der Mitarbeiter. ■



Martin Eberle

Praxisbeispiel 2: Sana Kliniken Landkreis Biberach GmbH

Gebraucht zu werden, hält gesund

Die Anerkennung des Wissens stärkt das Selbstwertgefühl älterer Mitarbeiter. Die Sana Kliniken Landkreis Biberach GmbH setzen daher auf altersgemischte Teams und flexible Beschäftigungsmodelle als Teil einer wertschätzenden und gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur.

► Von den 1200 Mitarbeitern der Sana Kliniken gehören derzeit 461 Mitarbeiter der Generation 50 plus an. „Die älteren Mitarbeiter sind die Säulen des Betriebs, viele von ihnen haben ihre Ausbildung bei uns absolviert und über die Jahre eine große Anzahl an Patienten behandelt oder gepflegt“, sagt Martin Eberle. Der Personalleiter hat die Erfahrung gemacht: „Viele von ihnen erleben es als sinnerefüllende Aufgabe, ihr Wissen an die jüngere Generation weiterzugeben. Daher bieten wir langjährigen Mitarbeitern in der Pflege eine Weiterbildung zum Praxisanleiter an.“

In dieser Funktion leiten sie Gesundheits- und Krankenpfleger während der dreijährigen Ausbildung in der hauseigenen Gesundheits- und Krankenschule bei ihrer täglichen Arbeit an. „Die Tätigkeit, die viele von ihnen mit Herzblut ausführen, fordert sie geistig heraus, und durch die Begleitung junger Menschen entwickeln sie zudem ihre Persönlichkeit weiter.“ Damit Überforderung vermieden wird, werden sie von anderen Aufgaben in der Pflege entlastet beziehungsweise erhalten hierfür ein Stundenkontingent. Auch in der Gestaltung des Arbeitsumfelds und der Arbeitszeit stellen sich die Kliniken auf die Bedürfnisse der

älteren Mitarbeiter ein: Arbeitszeitreduzierung, verkürzte Nachtdienste bis 23.30 Uhr oder auch die Versetzung in einen anderen nicht so belasteten Bereich sind für Krankenpfleger, die kürzer treten wollen, möglich: „Wir ermöglichen den Mitarbeitern auch alternative Tätigkeiten wie Tabletten richten oder eine Spezialisierung im administrativen Bereich, wie zum Beispiel in der Kodierung oder im Bettenmanagement“, sagt der Personalleiter.

Darüber hinaus gibt es ein umfassendes Betriebliches Gesundheitsmanagement mit monatlich wechselnden Angeboten, zum Beispiel Gerätetraining, Physiotherapie oder gesunder Ernährung. Der Gesundheitsprävention wird eine große Bedeutung beigemessen: Neben einem „Rückentag“ für Pflegekräfte und einer Darmkrebs-Früherkennungsaktion werden Mitarbeiter auch regelmäßig darin geschult, wie sie zum Beispiel Patienten rücken schonend in das und aus dem Bett bringen. Eberle: „Die Angebote, die wir uns durch externe Dienstleister ins Haus holen, sind niederschwellig und werden auch von den Mitarbeitern 50 plus gut angenommen.“ ■

Führungskräfte sollten sich daher besser angewöhnen, nicht von Defiziten, sondern vom ‚Wandel der Kompetenz‘ zu sprechen und ihren Blickwinkel zu erweitern.“ Sprich: Nicht das, was ihnen fehlt, sollte im Fokus stehen, sondern das, was sie haben, nämlich wichtige Potenziale und Ressourcen.

Lebensphasenorientierte Angebote machen

Im UBG-M-Seminar „Hüter des Wissens – Glück & Gesundheit lang genießen“ lernen Führungskräfte unter anderem, eigene altersabhängige Veränderungen ihrer Gesundheit zu reflektieren und eine positive Einstellung gegenüber dem eigenen Älterwerden zu entwickeln als wichtige Voraussetzung dafür, sie für eine älter werdende Belegschaft zu sensibilisieren. Gerade Führungskräfte sind wichtige Multiplikatoren einer alterswertschätzenden Kultur, die top-down (vor-)gelebt werden muss. „Einzelne

gut gemeinte Maßnahmen wie einmalige Fitness- oder Ernährungsangebote bringen wenig“, ist Ivonne Mahler überzeugt. Wichtig sei, einen von HR initiierten längeren Prozess anzustoßen, bei dem HR und /oder betriebliche Gesundheitsmanager in Workshops gemeinsam mit den Führungskräften erarbeiten, welche Beschäftigungsmodelle für unterschiedliche berufliche Lebensphasen Sinn machen und welche Lösungen es für die einzelnen Verantwortungsbereiche geben kann. Wie kann der Arbeitsplatz eines Fließbandarbeiters ergonomischer gestaltet werden, wie kann Termindruck vermieden oder die wöchentliche Arbeitszeit verkürzt werden, um zum Beispiel ehrenamtliche Aufgaben oder die Betreuung von Enkelkindern zu ermöglichen? Mahler: „Es geht darum, dem einzelnen Mitarbeiter individualisierte, an dessen Bedürfnissen orientierte Angebote zu machen. Denn Menschen wollen selbst- und nicht fremdbestimmt arbeiten.“ ■