



Monika Ramsaite (li.), Pflegefachkraft, mit Sabine Matzke (re.), Wohnbereichsleitung, beim Generationengespräch der Ev. Johanneswerk.

Personalmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung

# Best-Ager – eine wertvolle Unternehmensressource

Der Anteil älterer Mitarbeiter in den Unternehmen der Gesundheitsbranche wächst. Ob Arbeitszeitreduzierung oder die Entlastung von körperlich anstrengender Arbeit – werden die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter berücksichtigt und ihre Erfahrungen wertgeschätzt, bleiben sie eher gesund.

**D**ie Mitarbeiter 50 plus sind in vielen Unternehmen der Gesundheitsbranche heute in der Überzahl. Für das Gesundheitsmanagement sollte diese Zielgruppe besonders wichtig sein, denn Ältere sind stärker gefährdet als frühere Generationen. „Und dass nicht nur wegen einer zunehmenden Anfälligkeit für Krankheiten, sondern auch, weil gerade die pflichtbewussten Babyboomer auf die eigenen Bedürfnisse oft zu wenig Rücksicht nehmen“, sagt Prof. Dr. Michael Falkenstein vom Institut für Arbeiten, Lernen, Altern in Bochum. Umso wichtiger ist es, sie als wichtiges Potenzial

anzuerkennen und sie möglichst lange gesund und beschäftigungsfähig zu halten – Großunternehmen haben das erkannt. Anders die Mittelständler: „Sie 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 den GesundheitsManagern in Berlin. Ihrer Erfahrung nach herrscht v.a. in den Köpfen der Führungskräfte ein Defizitmodelldenken vor: Altern werde

gleichgesetzt mit einem unumkehrbaren Abbau der Leistungsfähigkeit. Studien belegen zwar, dass beispielsweise Muskelkraft und Schnelligkeit abnehmen können, doch sei ein genereller Abbau körperlicher und geistiger Fähigkeiten nicht nachgewiesen.

Die GesundheitsManager-Trainerin ist überzeugt: Wie sich die Arbeitsfähigkeit der über 50-Jährigen entwickelt, hängt maßgeblich von der Haltung der Führungskräfte ab: „Wichtig

11

Wichtig ist, dass sie den älteren Mitarbeitern gegenüber nicht mit einer Schonhaltung oder mit Stereotypen begegnen.

Ivonne Mahler

ist, dass sie den älteren Mitarbeitern gegenüber nicht mit einer Schonhaltung oder mit Stereotypen begegnen. Dies äußert sich im oft unbewussten Denken, in der Körperhaltung und in Aussagen wie 'Muten Sie sich bitte nicht zu viel zu und überlassen Sie diese herausfordernde Aufgabe lieber ihrem jüngeren Kollegen'.“ Wenn die Führungskraft dem älteren Mitarbeiter spiegelt, dass er vieles nicht mehr kann, dann traue er sich auch weniger zu und fühlt sich auf das Abstellgleis abgeschoben – ein Teufelskreis, der zusätzlich durch Selbstzweifel des Mitarbeiters und möglichen Vorurteile der Kollegen genährt wird.

### Augen auf das Potenzial richten

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 unbewussten 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 oft stark für die Firma engagieren und großen Wert auf Perfektion legen. Mahler: „Umso wichtiger ist es, diesen Menschen vor Augen zu führen, dass sie ein hohes Erfahrungswissen, eine ausgeprägte Prozess- und Ergebnisorientierung, verbunden mit einem guten Netzwerk haben, und dass man

## Präventive Maßnahmen für eine alternde Belegschaft

Wer seine älteren Mitarbeiter gesund halten will, muss auf der Verhaltens- und der Verhältnisebene ansetzen. Maßnahmen, auf die es ankommt:

### Maßnahmen der Verhaltensprävention

- Die körperliche und mentale Fitness stärken, z.B. durch Trainings zur Förderung der Merk- und Konzentrationsfähigkeit.
- Bewusst Pausen machen und arbeitsfreie Zeiten einplanen.
- Multitasking vermeiden und Zeitdruck minimieren, in dem z.B. Abgabetermine nicht zu eng gesetzt werden.
- Teilnahme an Achtsamkeits- oder anderen Entspannungstrainings.
- 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, z.B. als Mentor, Spezialist in der Kundenberatung oder interner Changeberater.
- Generationsübergreifende Netzwerke etablieren, z.B. durch Generationen-Tandems den Wissensaustausch und die gegenseitige Wertschätzung fördern.
- Mitarbeiter von permanenter Stress auslösender Erreichbarkeit entlasten, auch freie Tage für Einzelzeit oder ehrenamtliche Aufgaben respektieren.
- Serviceleistungen anbieten, die den Zeitstress verringern, z.B. warme Gerichte zum Take-away oder Wäscheservice.
- Führungskräfte zum Thema altersgerechte Führung schulen.
- Insbesondere für ältere Schichtarbeiter wichtig: belastende Nachtschichten vermeiden, Bereitstellung ergonomischer Möbel, gute Beleuchtung und Lärmschutz in Räumen.

**Ziel:** Ein alters- und altersgerechtes Arbeitsumfeld fördern.

Quelle: GesundheitsManager - Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement, Berlin

ihre Zuverlässigkeit wertschätzt und ihnen Verantwortung zutraut. Führungskräfte sollten sich daher besser angewöhnen, nicht von Defiziten, sondern ihren Blickwinkel erweitern und vom 'Wandel der Kompetenz' sprechen.“ Sprich: Nicht das, was ihnen fehlt, sollte im Fokus stehen, sondern das, was sie haben, nämlich wichtige Potenziale und Ressourcen!

## Praxisbeispiel 1: Johanneswerk: Alt und Jung lernen voneinander

Der Austausch zwischen den Generationen ist Teil einer wertschätzenden und gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur beim Evangelischen Johanneswerk mit rund 7.000 Mitarbeitenden in mehr als 70 Einrichtungen in Nordrhein-Westfalen.

Die Jungen laufen schnell, aber die Älteren kennen die Abkürzung – beide Generationen haben Stärken. In diesem Bewusstsein hat die Stabsabteilung Personalmanagement das Konzept der „Generationen-Gespräche“ ins Leben gerufen. Durch den intergenerationalen Austausch soll die Zusammenarbeit und damit die Leistungsfähigkeit in altersgemischten Teams gefördert werden. „Das Lernen voneinander ist ein wichtiges Element unserer Unternehmenskultur, sagt die Leiterin Dr. Susanne Schweidtmann. Die Idee dahinter: Eine berufsunerfahrene, jüngere und eine berufserfahrene, ältere Person (nicht die Vorgesetzte) tauschen sich auf Augenhöhe in einem geschützten Rahmen aus. „Orientierung für die insgesamt etwa sechs Treffen bietet ein Leitfaden mit vorgegebenen Fragestellungen, die so konzipiert sind, dass beide Generationen davon profitieren können“, sagt die Referentin Ulrike Thiele. „Wie gelingt es dir, nach der Arbeit komplett abzuschalten“, ist beispielsweise eine Frage an die berufserfahrene Person und „Ist Selbstmanagement deiner Meinung nach in unserem Beruf wichtiger als in anderen?“, eine beispielhafte Frage an den jungen Mitarbeiter. Thiele: „Wir sind zertifiziert mit dem audit berufundfamilie und haben das Pilotprojekt in diesem Rahmen initiiert. Eine erste Auswertung hat gezeigt, dass beide Seiten die Einstellungen des anderen respektieren.“

Außerdem sollen im Johanneswerk bei der Erstellung des Dienstplans individuelle Wünsche möglichst berücksichtigt werden. Auch können bei Teilzeitkräften bestimmte Arbeitszeiten ausgeschlossen werden. So wollen Ältere möglicherweise keine Nachtdienste übernehmen, während diese für jüngere Mitarbeitende mitunter weniger belastend sind. Darüber hinaus steht allen Mitarbeitern das Angebot eines Sabbaticals offen, das gerade auch von den Älteren gerne angenommen wird: „Viele erkennen den Wert, nach vielen Berufsjahren eine längere Pause zu nehmen. Auch Studien zeigen, dass sich Auszeiten in vielen Fällen gesundheitsförderlicher auswirken als frühzeitig in Rente zu gehen“, sagt Dr. Schweidtmann. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, Arbeitszeit zu reduzieren oder in eine andere Funktion mit weniger Verantwortung zu wechseln. So haben in einigen Fällen beispielsweise ältere Mitarbeitende ihre Funktion als Hausleitung abgegeben, um in den Sozialdienst zu wechseln..

### Angebote nach den Bedürfnissen ausrichten

Im GesundheitsManager-Seminar „Hüter des Wissens – Glück & Gesundheit lang genießen“ lernen Führungskräfte u.a., 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 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

sinnvoll sind 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 beispielsweise

”

Gerade Führungskräfte sind wichtige Multiplikatoren einer alterswertschätzenden Kultur, die top-down (vor-) gelebt werden muss.

Annette Neumann

ehrenamtliche Aufgaben oder die Betreuung von Enkelkindern zu ermöglichen? Mahler: „Es geht darum, dem einzelnen Mitarbeiter individualisierte, an dessen Bedürfnissen orientierte Angebote zu machen.“

### Annette Neumann



freie Journalistin,  
Berlin, **Kontakt:**  
[neumann@das-medienbuero.eu](mailto:neumann@das-medienbuero.eu)

## Praxisbeispiel 2: LWL-Gesundheits-einrichtungen im Kreis Soest: Lebens-erfahrene sind eine tragende Säule

Können erfahrene Mitarbeiter ihr Wissen weitergeben, fühlen sie sich wertgeschätzt und bleiben gesund. Die LWL-Gesundheitseinrichtungen setzen auf altersgemischte Teams und umfangreiche Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Zu den LWL-Gesundheitseinrichtungen im Kreis Soest zählen sieben eigenständige Einrichtungen mit insgesamt rund 2.300 Mitarbeiter, darunter Ärzte, Therapeuten, Pflegekräfte und Mitarbeiter im Verwaltungs- und Versorgungsbereich. Das Durchschnittsalter liegt bei knapp über 45 Jahren. „Unsere lebenserfahrenen Mitarbeiter sind eine tragende Säule der Einrichtungen“, sagt der Leiter der Abteilungen Personal/Wirtschaft und Technik, Gerrit Jungk. Altersgemischte Teams spielen für den Wissenstransfer eine wichtige Rolle. „Wir werden in Teilbereichen rund 30 Prozent der Beschäftigten in den nächsten fünf Jahren altersbedingt verlieren. Das wertvolle Handlungs- und Erfahrungswissen zu erhalten, hat für uns daher oberste Priorität.“ Zur Förderung des Wissenstransfers wurde ein Konzept mit sogenannten Wissenstagebüchern eingeführt: Erfahrene Mitarbeiter können darin wichtige Handlungsanweisungen, Kniffe und Kommunikationsstrukturen dokumentieren.

Um den Einstieg für Jüngere in den Job zu erleichtern und gleichzeitig den Älteren neue berufliche Perspektiven im höheren Alter zu ermöglichen, wurde vor einigen Jahren zudem das Konzept des Mentorings eingeführt. Der erfahrene Mitarbeiter steht dem Neuen während seiner Probezeit als Ansprechpartner zur Seite. Eine weitere Perspektive für langjährige Mitarbeiter ist die Weiterbildung zum Praxisanleiter. In dieser Funktion leiten sie beispielsweise Pflegekräfte während der Ausbildung bei ihrer täglichen Arbeit an.

Die alterswertschätzende Kultur drückt sich auch in der Arbeitsplatzgestaltung aus: Zwei Vollzeitkräfte für Arbeitssicherheit prüfen, ob die Arbeitsplätze ergonomischen Standards entsprechen. Ergänzend werden Gefährdungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen durchgeführt. Jungk hat die Erfahrung gemacht, dass ältere Mitarbeiter zwar deutlich seltener krank werden, dafür aber – bedingt durch die hohen physischen und psychischen Belastungen – oft länger ausfallen.

Demzufolge wurden Handlungsfelder der betrieblichen Gesundheitsförderung definiert, die den Belastungen entgegenwirken sollen: „Unsere Mitarbeiter arbeiten ausschließlich mit Menschen mit psychischen Erkrankungen zusammen, und dass zerrt an der eigenen Psyche.“ Der Gesundheits- und Stressprävention kommt daher eine große Bedeutung zu: Neben Bewegungsangeboten, wie beispielsweise Tai-Chi und Pilates, die kostenlos während der Arbeitszeit angeboten werden, kommen beispielsweise auch externe Physiotherapeuten ins Haus und führen aktive Pausen durch. Ein weiteres Augenmerk liegt auf der Förderung einer gesunden Führungs- und Fehlerkultur, um die Zusammenarbeit zu stärken und Absentismus zu vermeiden.



Probieren Sie es aus: **Health&Care Management** liefert Ihnen essentielle Informationen, wertvolle Anregungen und praktische Hilfen für die täglichen Herausforderungen im Gesundheitswesen.

**Testen Sie uns im Miniabo:**  
• 3 Ausgaben  
**Health&Care Management**

Sichern Sie sich gleich Ihr Miniabo  
[www.hcm-magazin.de/aboshop](http://www.hcm-magazin.de/aboshop)