



**Gesundes Altern in Gesundheitseinrichtungen, ein Märchen? Theorie und abgeleitete Ansatzhebel für die Praxis**

Esther Domburg  
20.06.2024

**Die Perspektive**

**Altern**

Duden

- 1) beginnen, Spuren des Älterwerdens aufzuweisen *Sie ist in den letzten zwei Jahren kaum gealtert.*
- 2) etwas verliert oder ändert im Laufe der Zeit seine Eigenschaften und Qualitäten *Das Material ist stark gealtert*

Äldre- wachsen, nähren, sich entwickeln



Pro Aging versus Anti Aging

**Altern**

Leistungspotenziale	Veränderungen	
physisch		Schnelligkeit, Kraft, Nachtschicht, Hören, Sehen
psychisch		Aufmerksamkeit, Denken, Wissen, Fertigkeiten
sozial		Schwierige Situationen, Team, Lehren, Erfahrung, Wissen, Fähig- und Fertigkeiten

= Veränderungsprozess – Umbau-kein „Abbau“ – qualitativ WACHSTUM

**Altern: (Körperliche) Belastung**

Drei Zusammenhänge zur individuellen Alterung sind wesentlich herauszuheben:

- das Entstehen von Krankheit braucht im Vorlauf Jahre an Fehlbeanspruchung
- die Reduktion der körperlichen Kapazitäten führt bei gleichen körperlichen Arbeitsanforderungen mit dem Alter zu stärkeren Beanspruchungen, mehr Stress und stress-bedingte Beschwerden wie Rückenschmerzen. Daher korrelieren Muskel-Skelett-Beschwerden mit dem Alter.
- Das Stresshormon Cortisol wird langsamer abgebaut



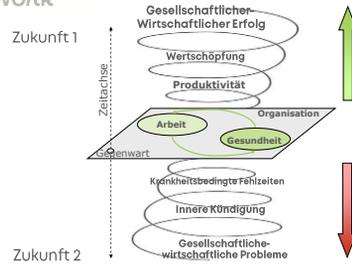
**Alternsgerechten Arbeitsplatz**

- Ein Arbeitsplatz kann nur altersgerecht sein, wenn er für jeden die Rahmenbedingungen schafft, um an diesem Arbeitsplatz gesund älter werden zu können.
- Es hat es daher keinen Sinn, Arbeitsplätze für ältere Mitarbeiter:innen zu schaffen und nichts für die Jüngeren zu tun. Die Jüngeren werden schließlich älter! Umso wichtiger ist es, ihnen von Beginn an einen altersgerechten Arbeitsplatz zu bieten, um sie über die Jahre nicht zu verausgaben.

Doppel-Charakter der Arbeit

Arbeit		Gesundheit	
Arbeits-Interesse	Herausforderung Interesse	Bereicherung fördert / Widerwillen	Ich will
Arbeits-Bewältigung	Verausgabung	Optimum/ Erschöpfung gefährdet	Ich kann
Zusammenarbeit	Einbeziehung, gegenseitige Verankerung im Unternehmen	Integration, Synergien, Fördert/ Gegeneinander	Ich darf
Führung	Klare Ziele, Führung führt, Klare Kommunikation Vertrauenskultur	Wertschätzung, Zugehörigkeit Ordnung	Wir handeln

Doppelcharakter der Arbeit



Gesundheit und Stress

Gesundheitsentwicklung

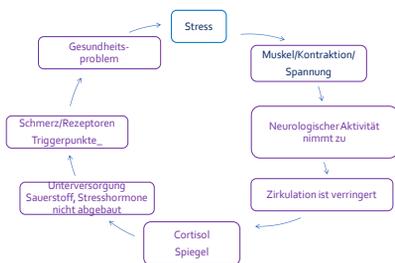
Entwicklung  
Herausforderung  
Lern- und Wachstumsprozess  
„Geburtsphasen“  
Erfolgreiche Bewältigung  
Soziale Verankerung

Krankheitsentstehung

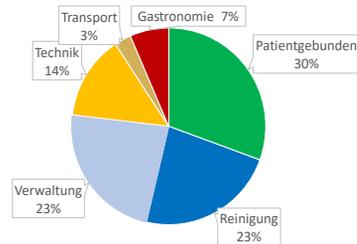
LANGDAUERND  
Psychobiologische Erschöpfung  
Geistig-soziale Unterforderung  
Soziale Isolierung  
Wert- und Sinnvakuum  
Käfig und keine Kontrolle

- Aktive Stressreaktion**  
(Situation bewältigen)  
**ADRENALIN**
  - ↑ Konzentration
  - ↑ Gedächtnis, Erinnerung
  - ↑ Kreativität
  - ↑ Stimmung aufgekratzt bis aggressiv
  - ↑ Muskelleistung
  - ↑ Immunabwehr
  - ↑ Verdauung
  - ↑ Selbstbild
  - ↑ Lust und Libido
  - aggressiv, gereizt –**  
Herz-Kreislauf-Erkrankungen  
bzw. Pulsfrequenzerhöhung
- Passive Stressreaktion**  
(Situation aushalten)  
**CORTISOL**
  - ↓ Konzentration
  - ↓ Gedächtnis, Erinnerung
  - ↓ Kreativität
  - ↓ Stimmung gedrückt, ängstlich
  - ↓ Antrieb, Kraft
  - ↓ Immunabwehr
  - ↓ Verdauung
  - ↓ Selbstbild
  - ↓ Lust und Libido
  - Infektionen – Tumore – Osteoporose –  
Schmerzsyndrome  
diabetische Entgleisungen

Stress- Spannung- Schmerzzyklus



MA im Gesundheitswesen





Handlungsfelder altersgerechter Gestaltung

Wenn man Arbeitsplätze altersgerecht machen möchte, hat man unzählige Ansätze, die aus den Handlungsfelder entstehen

Beispielhaft sind nachfolgende Ansätze

ergonomie @work

Ansatz 1

Führung

Zuhören und Zugehörigkeit schaffen

ergonomie @work

Wertschätzung

Eine Studie<sup>1</sup> über einen Verlauf von elf Jahren zeigte, dass die Wahrscheinlichkeit,

- Arbeitsfähigkeit von über 50-Jährigen zu verbessern, bei wertschätzender Führung 3,6-mal höher war als ohne wertschätzende Führung.
- Die Wirksamkeit der wertschätzenden Führung war doppelt so hoch wie verstärkter Sport in der Freizeit (3,6 zu 1,8).

- Selbst bei weniger Fließbandarbeit war der Einfluss der wertschätzenden Führung fast doppelt so hoch (2,1 zu 3,6).

Evaluation des FIOH-Programmes FINNAGE „Respect for the ageing“ (1990-1996), Altersgruppe 51-62 Jahre, Längsschnittstudie mit über 6000 Personen

ergonomie @work

Einstellungen und Werte

VERBESSERUNG von ARBEITSFÄHIGKEIT

VERSCHLECHTERUNG von ARBEITSFÄHIGKEIT

Verbesserte Einstellung von Vorgesetzten gegenüber älteren Mitarbeiter\*innen (OR 3.6, CI 1.8-7.2)

Verringerte Anerkennung und Wertschätzung in der Arbeit (OR 2.4, CI 1.4-4.3)

Verringerung wiederholender Bewegungen am Arbeitsplatz (OR 2.1, CI 1.0-3.4)

Schlechte Arbeitsräume (OR 1.6, CI 1.0-2.6)

Verstärkte körperliche Aktivitäten in der Freizeit (OR 1.8, CI 1.0-3.5)

Vermehrtes Stehen am Arbeitsplatz (OR 1.7, CI 1.0-2.9)

Verringerte körperlichen Aktivität in der Freizeit (OR 1.8, CI 1.2-2.8)

Quelle: nach Juhari Iltamien

ergonomie @work

Onboarding-Offboarding

Neue MA aus allen Fachbereichen  
Neue Bewohner:innen

Ca. 20% der neuen MA verlassen die Abteilung/ das Unternehmen innerhalb des ersten Monats!

Das wertschätzende „Offboarden“ sowie eine strukturierte Wissens- und Erfahrungsweitergabe ist sehr wichtig

ergonomie @work

Management ≠ Führung

Management	Führung
• Wirkt im System	• <b>Wirkt auf das System</b>
• Tagesgeschäft	• Zukunftsarbeit 
• Umsetzung	• <b>Vision</b>
• ist an Problemlösungen interessiert	• ist an Innovationen interessiert
• weg von	• <b>hin zu</b>
• blickt nach hinten & optimiert	• blickt in die Zukunft & innoviert

ergonomie @work

Management ≠ Führung

• blickt nach hinten & optimiert	• blickt in die Zukunft & innoviert
• Effizienz: Die Dinge richtig tun	• Effektivität: Die richtigen Dinge tun → hat Vorrang 
• Optimierer	• Chancensucher
• Kurzfristig	• Langfristig
• Sortiert nach Dringend	• Sortiert nach Wichtig
• Kontinuität	• Innovation

ergonomie @work

Management ≠ Führung

- Management hat Verantwortung/wirkt IM System → ist interessiert daran, dass die Prozesse laufen (Steermann, Chefkoch → sorgt dafür, dass im Schiff alles glatt läuft)
- Führung übernimmt Verantwortung FÜR / wirkt AUF das System → Navigator/Kapitän → verantwortet den Kurs, die Richtung, beobachtet das Umfeld des Systems
- Man braucht beides, Management und Führung!

ergonomie @work

Gesundheitswesen -das System

- Der Informationsfluss ist der Blutkreislauf des Systems, es muss überall Sauerstoff/Nahrung/Wissen hinkommen.
- Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass die Informationen/ Anliegen von den Mitarbeiter:innen weiterverarbeitet werden und ebenso visa versa.

ergonomie @work

Ansatz 2, Wohin geht der Weg?



ergonomie @work

„Hinzu“ versus „weg von“ Zielen

- müssen auf Bedarf und Mission abgestimmt sein
- ... müssen kommuniziert werden → Link zur Mission
- ... sollten von allen gleich verstanden werden (Doublecheck – was ist bei den Mitarbeiter:innen angekommen)
- ... müssen wohlgeformt formuliert sein (Kriterien der Wohlgeformtheit – SMARTER Ziele = rudimentäres Bsp.)
- ... brauchen bestimmte Rahmenbedingungen, für die, die Führung sorgen muss
- ... müssen im Laufe der Zeit evolvierend, also immer wieder, bzgl. Zielerreichung evaluiert werden.

Wie steht es um Ziele / Klarheit von Zielen in Unternehmen?

- Verständnis, für das, was erreicht werden soll in einem System → 37% wissen was UN erreichen will und warum
- Begeisterung für die Ziele → 20%
- Ausrichtung der Aufgaben auf Ziele des UN → 20%
- Zufriedenheit mit geleisteter Arbeit → 50%
- Unternehmen ermöglicht Umsetzen von Schlüsselzielen (Rahmenbedingungen) → 15%
- Vertrauen → 15%

- Offene Kommunikation fördern (abweichende Meinungen nicht nur hören, sondern auch annehmen) → 17%
- Verantwortung für Ergebnisse → 10%
- Vertrauen zur Organisation → 20%
- Vertrauen zu anderen Abteilungen → 15%

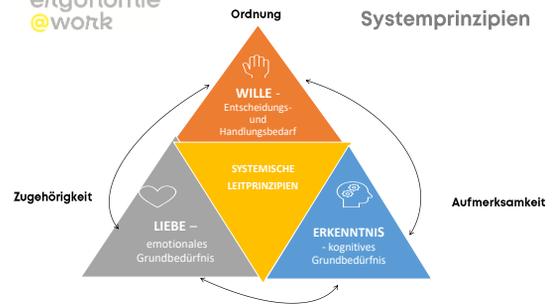
Übertragen auf einer Fußballmannschaft heißt das.

- 4 der 11 Spieler wissen, welches Tor das ihre ist
- 2 der 11 wäre das wichtig
- 2 kennen ihre Position
- Bis auf 2 Spieler, spielen alle anderen gegeneinander

- Fluktuation
- Krankheiten
- Konflikte

Sind Kontrolllämpchen des Systems

- [Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. \(stephan-lindner.de\)](http://Konfliktkostenstudie.DieKostenvonReibungsverlusteninIndustrieunternehmen.(stephan-lindner.de))



- ZUGEHÖRIGKEIT  
→ im Vorschuss // muss ohne Vorbehalt kommen
- ✓ Menschenwürde, Vertrauen (von Anfang an ohne Vorbehalte), Wertschätzung, Gleichwertigkeit, Sinn & Identität, Einheit

- Gehört zum Menschsein und kann kein Verdienstanspruch sein
- hat mit dem „Menschsein“ zu tun – ansonsten stirbt man (Experiment Ursprache – alle Kinder tot // Kaiser Friedrich)
- Gehirne entwickeln sich weniger in einem feindlichen Umfeld
- Tadel & Strafe sind weniger schlimm als nicht Zugehörigkeit
- Ersatzzugehörigkeiten werden gesucht (Bandenwesen, IS-Recruiting)
- Verletzungen in dem Bereich: verwahrloste Kinder (Straßenkinder)

## ORDNUNG

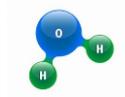
- ✓ Wohl der Teile abhängig vom Ganzen
- ✓ Keine Funktion ohne Bedarf im Ü.S.
- ✓ Führung muss führen
- ✓ Leistung braucht Anerkennung
- ✓ Geben & Nehmen in Balance
- ✓ Früher vor später = Formel
- wer früher im System war, hat Vorrang → nicht in Form von Posten, sondern im Sinne von Anerkennung & Würdigung
- Bsp. 2. Kind kommt in Familie

Systemprinzipien

- ACHTSAMKEIT  
→ Prinzip des „Nicht-Wegschauens“ bzw. Hinschauens
  - ✓ Lernen durch Feedbackkreisläufe (ausgleichend // verstärkend)
  - ✓ Wissen & Verstehen
  - ✓ Information
  - ✓ Transparenz
  - ✓ Ehrlichkeit
  - ✓ Reflexion
- Verletzungen: Verkomplizierung z.B. durch Fragmentierung, Verdrängung

Ansatz Team-Arbeit fordern

1 + 1 ≤ 2  
1 + 1 = 2  
1 + 1 ≥ 2



Ansatz 4,

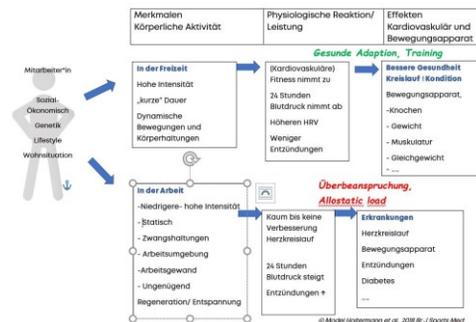
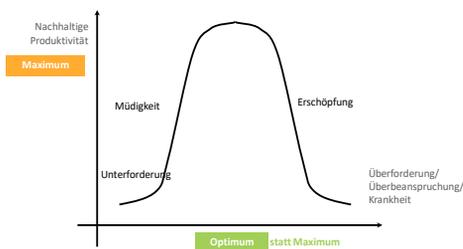
- Ein Optimum schaffen

Der Aktivitäts- Paradox

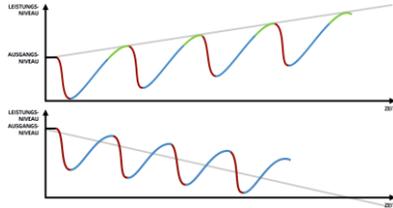
Wenn körperliche Aktivität so ein großes Gesundheitspotential ist, warum haben dann die in der Arbeit körperlich aktivsten Menschen eine schlechtere Gesundheit und eine kürzere Lebenserwartung?



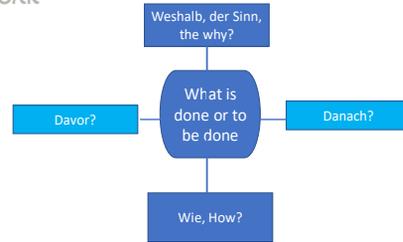
Optimal versus Maximal



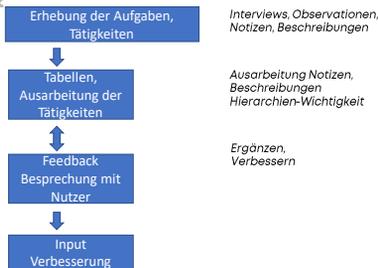
(Körperliche) Belastung- und Regeneration- Training



HTA-Task Analysis



HTA-Task Analysis



Wichtig

- Arbeitsplätze (Verhältnisse) sollten so gestaltet werden, damit MA gesund altern können
- Körperliche „Belastung“ ist nicht schlecht oder gut, es soll ein Optimum gefunden werden
- Die MA sind die Expert:innen ihrer Arbeitsplätze, nur in Zusammenarbeit kann man optimale Arbeitsplätze schaffen
- “Nur” das Verhalten der Mitarbeiter:innen zu verbessern schafft keine nachhaltig gesunde Arbeitsplätze

Ansatz: Arbeitszeiten  
Regeneration, Pausen,  
Schlafen

- Chronischer Stress erschöpft die Energiereserven
- Verursacht Krankheiten
- Beta- amyloid- Eiweißablagerungen im Gehirn werden während dem Schlaf abgebaut
- MA die 70 Stunden pro Woche arbeiten sind genauso produktiv wie MA die 55 Stunden arbeiten
- Menschen haben an Tagen, wo sie unter Zeitdruck arbeiten 45 %weniger kreative Ideen/ Lösungen
- Bereitschaft von allen gegenüber individueller Bereitschaftsdienste

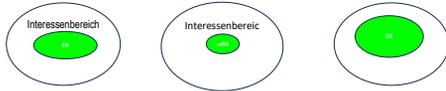
Ansatz 5

Einflussbereich vergrößern



**Wofür wenden Sie, Ihre meiste Energie und Zeit auf?**

- Auf Ihren Einflussbereich oder auf ihren Interessenbereich
- Wo mehr Energie hingehört dieses Gebiet vergrößert sich
- Pro Aktive Menschen konzentrieren sich auf ihren Einflussbereich. Sie arbeiten an Dingen bei denen sie etwas bewirken können. Die Energie ist positiv. Der Einflussbereich wächst
- Wenn man seine Energie auf seine Interessenbereiche konzentriert (Fernseher, News, Sozial Media, Zeitung und co) wird diesen Bereich immer größer und der Einflussbereich kleiner, weil die Zeit und Energie dafür einfach fehlen



**Ansatz 6, Prioritäten setzen Stress reduzieren**

		Dringlichkeit	
Wichtigkeit	Dringend- Wichtig	1	2
	Dringend-unwichtig	3	4

Mehr im Feld 2 arbeiten



**Ansatz 7, der 1 % Regel**

Die Summe der kleinen Verbesserungen in jedem Bereich macht den Unterschied

- 20 s, 40 KM offenes Trikot, ca. 30 Minuten Gewinn
- 5 Minuten Doku pro Tag weniger, 20 Stunden im Jahr (bei 45 AW)
- 1000 MA
- 20.000 Stunden, = 400 Stunden pro Woche= ca. 10- 20 MA
- Versuche in alle Handlungsfelder der 1% Regel einzusetzen
- Man könnte bei jeder Besprechung als letzter Punkt 2 Minuten einplanen wo MA eine 1% Verbesserung vorstellen – Rituale/Gewohnheiten schaffen



**Vielen Dank für Ihre Arbeit und alles Gute für eine gesunde gemeinsame Zukunft !**

**esther@domburg.at**