

# **„Betriebliches Gesundheitsmanagement im Spannungsfeld von Demografie und Personalentwicklung“ Symposium des MAV- Gesamtausschusses 11.10.2012**

Dipl. Psych. Rainer Oberkötter  
(*Wolf&Oberkötter* Personal- und Organisationsentwicklung)



im Auftrag der Berufsgenossenschaft für  
Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, Hamburg

# Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

## Betriebliches Gesundheitsmanagement bedeutet:

- die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen
- die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz
- die Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Beschäftigten

(angelehnt an Badura und Hehlmann 2003)

# Abgrenzung der Begrifflichkeiten

## Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

- integrierte und dauerhafte Strukturen & Prozesse für BGM im gesamten Unternehmen
- erst Analyse, dann Maßnahmen

## Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

- verhältnis- und verhaltensorientierte Maßnahmen
  - partizipatives und interdisziplinäres Vorgehen

| Klassischer Arbeitsschutz<br>(Expertenorientiert) | Verhaltensorientierte Einzelmaßnahmen       |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <i>z.B. Begehung<br/>Impfung</i>                  | <i>z.B. Gesundheitstag<br/>Rückenschule</i> |

# Beispiele für konkrete Maßnahmen

- Maßnahmen der individuellen Ebene
  - Stressbewältigung
  - Entspannungstraining
- Maßnahmen auf der Gruppenebene
  - Führungskräftebildung
  - Kommunikationstraining
  - Konfliktbewältigungstraining
  - Schulung z.B. zum Einsatz kleiner Hilfsmittel für Mitarbeiter und Führungskräfte
- Maßnahmen auf der strukturellen Ebene
  - verbesserte Arbeitsorganisation
  - Laufbahngestaltung
  - Transparenz von Entscheidungsprozessen
  - Arbeitsplatzsicherheit
  - Erwerb kleiner Hilfsmittel für alle Organisationseinheiten

# Motive für die Beschäftigung mit BGM

- Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber: Ein Anker für meinen Personalbestand und zur Gewinnung neuer Mitarbeiter
- BGM ist eine der zentralen präventiven Maßnahmen beim Thema Demografischer Wandel: Wie können ältere Beschäftigte länger gesund arbeiten?
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- Verminderung von Fehlzeiten

# Erste Schritte zum Thema BGM I

- Erfassen vorhandener Strukturen, Prozesse und Maßnahmen zum BGM: z.B. BEM, Ernährung, Sport und Bewegung, Burnout, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Mobbing, Suchtprävention, Nichtraucherschutz, ...
- Weitere Analysemöglichkeiten:
  - Gefährdungsbeurteilungen,
  - Analysen durch BA und FASl
  - Gesundheitszirkel zur Analyse
  - Workshops
  - Mitarbeiterbefragungen (schriftlich, mündlich z.B. Interviews)
  - Arbeitssituationsanalysen

# Erste Schritte zum Thema BGM II

- Analyse betrieblicher Daten:
  - Fehlzeiten, Altersstrukturanalyse
  - Personalabgänge, Berufsunfähigkeiten...
- Führung / Leitbild:  
Strukturen und Prozesse, die die Führungskräfte zum Thema BGM unterstützen (z.B. Rückkehrgespräche...)
- Kommunikationsstrukturen generell und speziell für BGM
- Analyse der Strukturen und Prozesse für Veränderungen:  
Art und Ausgestaltung des Projektmanagements,  
Erfahrungen mit Partizipation

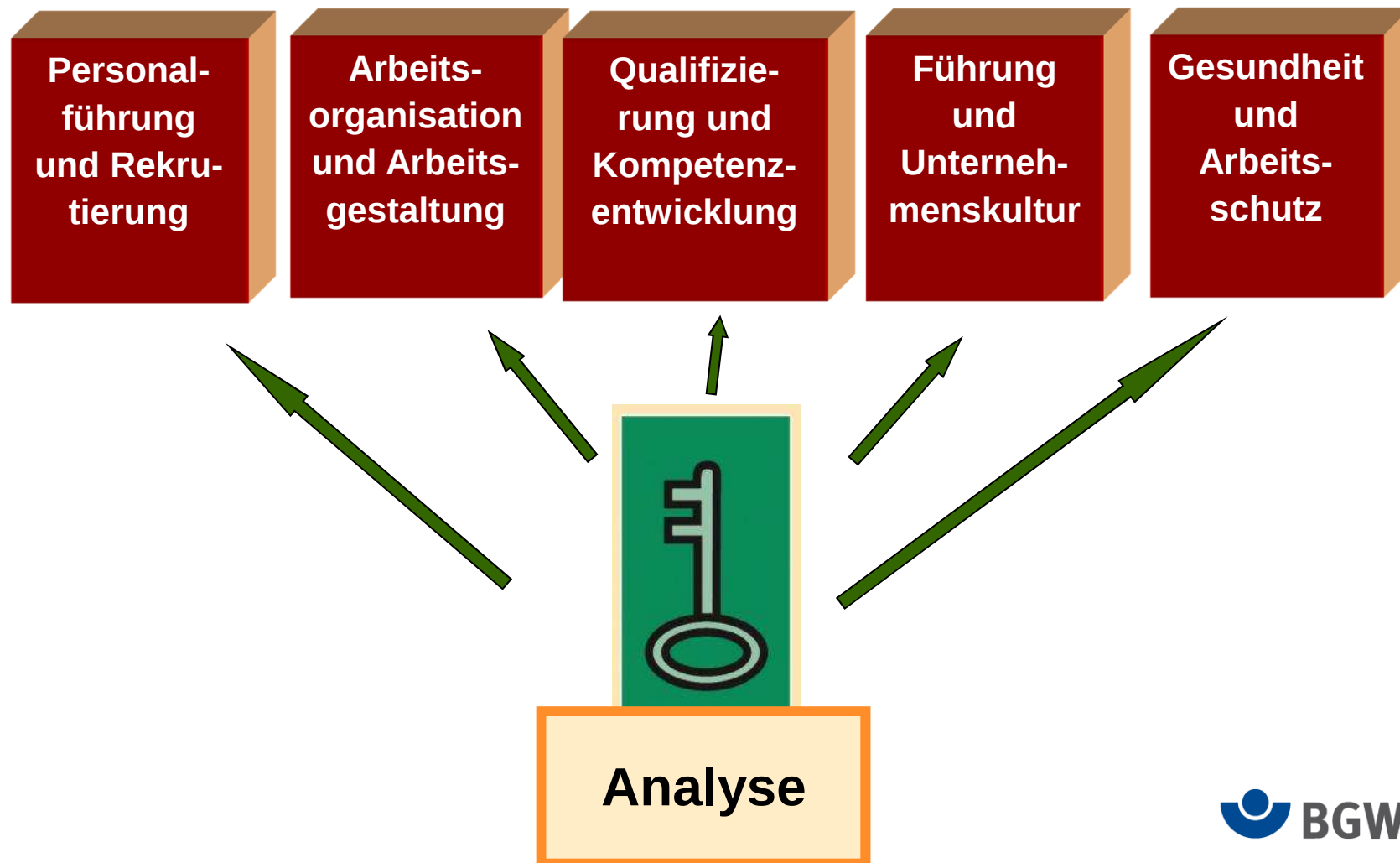
# Problemfelder beim BGM

- Kultur der klaren Trennung von Privatem und Beruflichem
- Mitarbeiter fühlen sich bevormundet: Konsequenz ist häufig Reaktanz (Abwehr)
- Unklare Begrifflichkeit des Wortes BGM in der Alltagssprache

# Die Themen demografischer Wandel und Fachkräftemangel sind schon heute in der Sozialwirtschaft angekommen und werden sich massiv verschärfen!



# Handlungsfelder „Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“



# Demographie-Check

## Handlungsfeld I

| Personalführung und Rekrutierung                                                                                      |                       |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                                                                                       | Trifft zu             | Trifft nicht zu       |
| Wir kennen die Altersstruktur der Mitarbeiter in unserem Unternehmen                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir berücksichtigen die Alterszusammensetzung bei unseren personalpolitischen Entscheidungen                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir versuchen, durch entsprechende Anreize unsere Fach- und Führungskräfte an unser Unternehmen zu binden             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir haben keine Probleme, Nachwuchskräfte zur Ausbildung sowie erfahrene Fachkräfte für unser Unternehmen zu gewinnen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir haben ein gutes Image in der Region und in unserer Branche und werden als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

# Maßnahmen zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung - I

## Personalführung und Rekrutierung

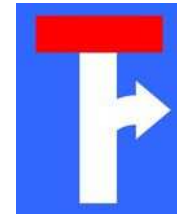
### Mögliche Maßnahmen:

- Altersstrukturanalyse: eine ausgewogene Altersstruktur unter allen Beschäftigten schaffen
- Erhaltung der Arbeitsfähigkeit insbesondere bei Älteren
- frühzeitige Rekrutierung von Nachwuchs, Nachfolgeplanung
- Ausweitung des Rekrutierungsspektrums, z. B. auf ältere, angelernte Arbeitskräfte, Mitarbeiter in Elternzeit, Langzeitarbeitslose

## Personalführung und Rekrutierung

### Wiedereinsteiger/innen (z.B. nach Elternzeit)

Ansatzpunkte für ein erfolgreiches einrichtungsinternes Wiedereinstiegsmanagement in Gesundheitsberufen



- frühzeitige Planung des Wiedereinstiegs unter organisatorischen und individuellen berufsbiografischen Gesichtspunkten bereits während der Ausstiegsphase
- Ermöglichen berufsrelevanter Qualifizierungen in der Erwerbspause (z. B. durch IT-gestützte Qualifikationsplattformen)
- qualifikationsgerechter Arbeitseinsatz von Wiedereinsteiger/innen (Vermeidung von Über- und Unterbelastung)
- Mentoren für die Wiedereinsteiger/innen, Integration des Prozesses des Wiedereinstiegs in eine systematische Personal- und Organisationsentwicklungsstrategie

## Personalführung und Rekrutierung

# Vereinbarkeit Beruf und Familie

- Betriebliche Kinderbetreuung: betriebseigener Kindergarten oder Kooperation mit Kinderbetreuungsanbietern (zentral: Öffnungszeiten bzgl. Früh- und Spätschicht und in den Ferien)
- Finanzielle Unterstützung zur Kinderbetreuung
- Interne Möglichkeiten für Kindernotfallbetreuung
- Finanzielle Unterstützung / Kooperation mit Anbietern für haushaltsnahe Dienstleistungen
- Betriebseigene Angebote oder Kooperation zum Thema „zu pflegende Angehörige“ (von Beratung über ambulante bis zu stationären Angeboten)
- Tag der offenen Tür und/ oder Aktivitäten für die ganze Familie
- Teilnahme an internen Fort- und Weiterbildungen während der Elternzeit

## Personalführung und Rekrutierung

|            | Internes Personalmarketing                                                                                                                                                                                            | Externes Personalmarketing                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zielgruppe | Bestehende Mitarbeiter/innen                                                                                                                                                                                          | Zukünftige Mitarbeiter/innen                                                                                                                                                                                                                                                |
| Ziele      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Arbeitsmotivation</li> <li>• Hohe Arbeitszufriedenheit</li> <li>• Hohe Identifikation mit dem Unternehmen</li> <li>• Langfristige Bindung an das Unternehmen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Bekanntheitsgrad</li> <li>• Attraktive Außenwirkung als Unternehmen und Arbeitgeber</li> <li>• Unverwechselbare „Marke“ („Employer branding“)</li> <li>• Great Place to work</li> <li>• Neugewinnung passender MA</li> </ul> |

# Demographie-Check

## Handlungsfeld II

| Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung                                                                                                                                                          |                       |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                                                                                                                                                                    | Trifft zu             | Trifft nicht zu       |
| Wir bieten den Mitarbeitern aller Altersgruppen eine berufliche Perspektive in unserem Unternehmen                                                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir setzen unsere Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und ihres Alters ein                                                                                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Die Tätigkeiten und Arbeitsabläufe sind so gestaltet, dass sie auch von älteren Mitarbeitern bis zum 65./67. Lebensjahr ausgeübt werden können                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir beziehen unsere Beschäftigten in die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes und ihrer Arbeitsabläufe mit ein, z.B. durch Förderung von Verbesserungsvorschlägen                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir versuchen – wo dieses möglich ist – die Arbeitszeit unserer Mitarbeiter flexibel zu gestalten (Teilzeit, Arbeitszeitkonten etc.) und deren unterschiedliche Lebenssituation zu berücksichtigen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

# Maßnahmen zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung - II

## Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

Mögliche Maßnahmen:

- Arbeitsumgebung und –organisation alter(n)sgerecht gestalten
- Job-Rotation und Hospitation
- Arbeitszeiten flexibel gestalten
- Altersgemischte Teams (Daimler Aerospace: Kompetenz-Tandems) oder Expertenstatus nutzen (Silver Line Audi: R 8 Produktion)

## Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

### **Handlungsfelder für Mitarbeiter, denen die Belastungen in der klassischen Pflege zu hoch sind (Ideen zu horizontalen Karrieren)**

- Einsatz in Verwaltungs- und Ausbildungsbereich
- Tätigkeiten im Bereich des Fallmanagements und der Qualitätssicherung
- Zeitlich begrenzte projektbezogene Tätigkeiten
- Hauptverantwortliche/r für die Einarbeitung neuer MA
- Mentorentätigkeit
- Einsatzfeld Kontinuierlicher Verbesserungsprozess: Defizite in Prozessen aufdecken (im Sinne eines internen Beraters)

# Demographie-Check

## Handlungsfeld III

| Qualifizierung und Kompetenzentwicklung                                                                                                                                      |                       |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                                                                                                                                              | Trifft zu             | Trifft nicht zu       |
| Wir kennen die Stärken und Schwächen unserer Mitarbeiter und versuchen Sie durch entsprechende Qualifizierung unserer Mitarbeiter auf dem aktuellsten Wissensstand zu halten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir bieten allen Mitarbeitern – auch den älteren – an, ihre Kompetenzen zu erweitern, z.B. durch den Besuch von Seminaren oder die Teilnahme an Herstellerschulungen         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir achten darauf, dass Weiterbildungsmaßnahmen auf die unterschiedlichen Lernbedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter abgestimmt sind                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir stellen sicher, dass beim Ausscheiden von Mitarbeitern deren Kompetenzen dem Unternehmen erhalten bleiben                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

# Maßnahmen zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung - III

## Qualifizierung und Kompetenzentwicklung

Mögliche Maßnahmen:

- Bildungsangebote für ältere und lernentwöhnte Mitarbeiter anbieten, auswählen und begleiten
- Mitarbeiter in Bildungsfragen beraten
- Wissen und Erfahrung im Betrieb erhalten und weitergeben
- Kompetenzpass / Kompetenzinventar der Mitarbeiter

## Qualifizierung und Kompetenzentwicklung

# Wissensmanagement

- Identifikation von Schlüssel- und Engpasspersonen
- Nachfolgeplanung
- Konzepte zum Wissenstransfer
- Nutzung des Wissens der „alten Hasen“



# Demographie-Check

## Handlungsfeld IV

| Führung und Unternehmenskultur                                                                                                                                                                                |                       |                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                                                                                                                                                                               | Trifft zu             | Trifft nicht zu       |
| Wir fördern ein Betriebsklima, das auf die Wertschätzung der verschiedenen Beschäftigtengruppen (Alte, Junge, Frauen, Männer, Ausländer, Gelernte, Angelernte, Facharbeiter, Führungskräfte) ausgerichtet ist | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| In unserem Unternehmen werden alle Mitarbeiter von den Vorgesetzten gerecht behandelt                                                                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir bereiten unsere Vorgesetzten regelmäßig auf den Umgang mit älteren Beschäftigten vor                                                                                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Unsere Vorgesetzten fördern den Dialog zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern, z.B. durch Bildung von altersgemischten Teams                                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

# Maßnahmen zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung - IV

## Führung und Unternehmenskultur

Mögliche Maßnahmen:

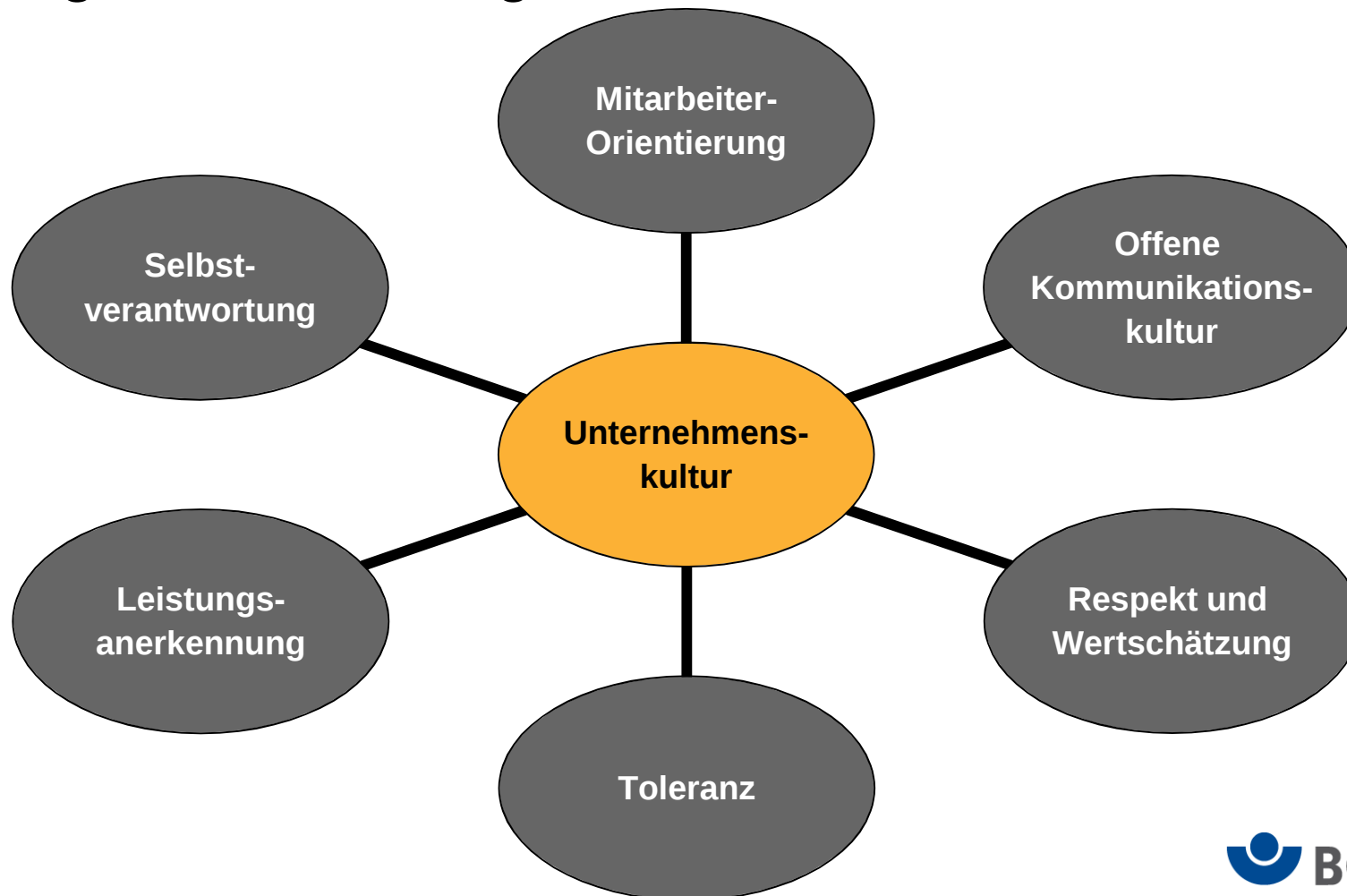
- Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema Demografie
- Wertschätzung der Leistungen älterer Mitarbeiter
- Neue ältere Mitarbeiter einarbeiten und wiedereingliedern
- Mehr Verantwortung und Abwechslung durch Sonderaufgaben schaffen

## Tägliche Führungsaufgaben



## Führung und Unternehmenskultur

# Eine mitarbeiterorientierte Philosophie als gelebte Grundlage



# Demographie-Check

## Handlungsfeld V

| <b>Gesundheit und Arbeitsschutz</b>                                                                                                                                        |                       |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                                                                                                                                            | Trifft zu             | Trifft nicht zu       |
| In unserem Unternehmen sind Fragen der Alterung der Belegschaft in den Arbeits- und Gesundheitsschutz – z.B. als Aspekt im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung - integriert  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| In unserem Betrieb treten nicht gehäuft gesundheitliche Probleme auf                                                                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir bieten unseren Mitarbeitern Unterstützungsangebote zur Erhaltung und Förderung ihrer Gesundheit und ihres Wohlbefindens an                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir überprüfen regelmäßig die Anforderungen und die Belastungen am Arbeitsplatz und versuchen, Arbeitsplätze und Tätigkeiten ergonomisch und alter(n)sgerecht zu gestalten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

# Maßnahmen zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung - V

## Gesundheit und Arbeitsschutz

Mögliche Maßnahmen:

- Kollegiale Beratung/Fallbesprechung
- Die eigene Arbeitsfähigkeit durch Gesundheitsförderung erhalten (das Unternehmen bietet den Mitarbeitern aus dem Spektrum des betrieblichen Gesundheitsmanagements verschiedene Maßnahmen an: z.B. Fortbildung und Einführung von kleinen Hilfsmitteln zum Thema Heben und Tragen...)
- Unterstützungsgespräche führen
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

## Gesundheit und Arbeitsschutz

### **Ziel: Gesunde und motivierte Mitarbeiter/innen durch**

- Schutz vor Stress und (Über-)Beanspruchung
  - Stärkung durch Erholung und Entlastung
  - Unterstützung im Kollegenkreis
  - Supervision
  - Teamentwicklung und Supervisionen
- Stärkung von Kollegialität und Zusammenarbeit
- Stärkung der Freizeitorientierung und Fürsorge
- Stärkung der psychischen Gesundheit

# Was bietet die BGW?

## Publikationen

- Pflegereport 2007 „Sieht die Pflege bald alt aus?“
- F-bb/ BGW: Demografiefeste Personalpolitik in der Altenpflege. Handlungsbedarf erfassen. Band 39, Bielefeld 2010 (Ergebnis aus Kooperationsprojekt mit der BGW)
- Handlungshilfe für Unternehmen „Älter werden im Pflegeberuf – Fit und motiviert bis zur Rente“ (Bestellnummer TP-AAg-11U)
- Ratgeber Betriebliches Gesundheitsmanagement (Bestellnummer RGM15)



# Was bietet die BGW?

**Organisationsberatung „Älter werden im Beruf / Demografie“  
oder zum Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“**  
umfasst einrichtungsspezifische Analyse,  
Interventionsentwicklung und -umsetzung durch  
erfahrene BGW-Berater

## **Seminare**

- „Betriebliche Gesundheitsförderung durch Personalentwicklung – Qualifizierungsprogramm für Pflegende“ mit integriertem Demografie-Modul (GSQA)
- Seminar „Älter werden in der Pflege – Ansätze der Personal- und Organisationsentwicklung“ (ALTB)

# Was bietet die BGW? Analyseinstrumente I

## Demografie-Check

- ermöglicht einen Einstieg mit erstem Überblick in die Thematik in verschiedenen Handlungsfeldern

## Altersstrukturanalyse

- verschafft einen schnellen und kurzen Überblick über die Altersstruktur im Unternehmen zum heutigen Zeitpunkt und in den folgenden Jahren (Alters- und Qualifikationsstruktur, Führungskräfte)

# Was bietet die BGW? Analyseinstrumente II

## **Mitarbeiterbefragung / BGW-Betriebsbarometer**

gibt Aufschluss über die Belastungs- und  
Ressourcensituation im Betrieb

## **Arbeitssituationsanalyse**

moderiertes Gruppendiskussionsverfahren mit 5 Fragen

## **Gefährdungsbeurteilung**

für die Gruppe der älteren Mitarbeiter

# Handlungsempfehlungen

- Demografie und BGM lassen sich gut verbinden
- Mitarbeiterbeteiligung +  
Einbeziehung der mittleren Führungsebene +  
klarer Auftrag des Vorstandes / der Geschäftsführung =  
Schlüssel zum Erfolg
- Gestalten Sie Ihr eigenes Konzept, welches zu Ihrer  
spezifischen Kultur und Ihren Mitarbeitern passt
- Erst Analyse und dann die Maßnahmen

# Kontakt

## **Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege**

E-Mail: [Demografie@bgw-online.de](mailto:Demografie@bgw-online.de)

Tel.: 040/20207-960

Homepage: [www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de)

## **Berater vor Ort: Rainer Oberkötter**

E-Mail: [raineroberkoetter@wolf-oberkoetter.de](mailto:raineroberkoetter@wolf-oberkoetter.de)

Tel.: 0201/764452

Homepage: [www.wolf-oberkoetter.de](http://www.wolf-oberkoetter.de)