



Weltgesundheitsstag

2006: Menschen für Gesundheit – Die Gesundheitsberufe

## **„Betriebliche Gesundheitsförderung in Krankenhäusern – ein Ansatz für ältere Beschäftigte?“**

Brigitte Müller

### Rahmenbedingungen und Herausforderungen

Krankenhäuser gelten schon lange als hochkomplexe Organisationen. Einige ihrer Merkmale sind die starke „Versäulung“, die zum Teil starren Hierarchien, die ständige Anpassungsnotwendigkeit an demographische und medizinische Entwicklungen und die vielfältigen Beanspruchungen und Belastungen für die Beschäftigten.

Mit ausgelöst durch gesetzliche Änderungen und neue Finanzierungssysteme hat seit Beginn der 1990er Jahre darüber hinaus eine starke „Ökonomisierung“ und eine enorme Entwicklungsdynamik eingesetzt. Als Effekte aus der Instabilität und Veränderungsdynamik werden u.a. neue Konkurrenzen und Kooperationen, das Wegbrechen alter Werte und Orientierungen, Verschiebungen im Machtgefüge sowie Verunsicherungen, zusätzliche Belastungen und in Teilbereichen hohe Krankenstände beschrieben.

### Interventionen

Die Pflegenden gerieten in den folgenden Jahren am häufigsten ins Blickfeld, wenn es galt, Arbeitsbedingungen in Krankenhäusern zu analysieren und zu verbessern. Impulse, Anlässe und Motive waren dabei u.a. der Pflegenotstand, die Vereinbarkeit Beruf und Familie, die Arbeitsbelastungen, der Krankenstand und der frühzeitige Ausstieg aus dem Beruf, die Zunahme psychischer Belastungen, Burnout und Arbeitszufriedenheit, die Qualität von Dienstleistungen sowie Organisationsentwicklung. Und so gab und gibt es in Krankenhäusern eine Reihe von Projekten zu neuen Arbeitszeitmodellen, zur Rückkehr aus der Familienphase, zur ganzheitlichen Pflege, zu rückschonendem Arbeiten, zur Fehlzeitenreduzierung, zur Selbstbeobachtung durch neue Analyseinstrumente, Supervision, Qualitätszirkelprojekte und zur gesundheitsfördernden Arbeits- und Organisationsgestaltung.

### Zwischenfazit

Eine Gesamtschau der Projekte in Krankenhäusern würde höchstwahrscheinlich zu folgenden Ergebnissen kommen:

- Projekte finden häufig unabgestimmt und ohne Einbettung in eine Gesamtstrategie statt
- sie beziehen sich am häufigsten auf die Berufsgruppe der Pflegenden
- die Berücksichtigung einer fundierten Analyse, der darauf abgestimmten Interventionsmaßnahmen und der Evaluation als Basis für das systematische Lernen aus den Erfahrungen ist eher selten
- über einen langfristigen Transfer ist wenig bekannt
- es tummeln sich viele (externe) Akteure und Unterstützer in Krankenhäusern

Gleichzeitig zeigt sich aber auch:

- In den letzten Jahren sind einige neue Netze entstanden, die sich u.a. die Verbesserung der Arbeitssituation in Krankenhäusern und in anderen Einrichtungen der Gesundheitsversorgung zum Ziel gesetzt haben (z.B. DNGfK, DNBGF, inqa).
- Die Vernetzung zwischen Akteuren und Unterstützern nimmt zu und der Konsens darüber, was Qualitätskriterien für eine gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung und ein betriebliches Gesundheitsmanagement sind, ist relativ hoch.
- Über Publikation von Beispielen guter Praxis, und dem Aufbau von und freien Zugang zu Datenbanken wird der Informationsaustausch und das Lernen aus den Erfahrungen anderer unterstützt.

### Demographischer Wandel und Arbeitswelt

Das Thema demographischer Wandel hat Konjunktur und eines ist unstrittig: Vor dessen Hintergrund wird wiederholt ein Bedeutungszuwachs der Pflege beschrieben. Allerdings konzentriert man sich dabei eher auf die aus dem Wandel resultierenden, veränderten Betreuungs- und Versorgungsbedarfe und die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten.

Projekte zu alternden Belegschaften gibt es in Deutschland vereinzelt in der (ambulanten) Altenpflege. Obwohl für einige Regionen bereits seit Jahren als Problem benannt, gibt es bei uns offenbar noch kein komplex angelegtes Projekt für eine altersgerechte Arbeits- und Organisationsgestaltung im Krankenhaus. Dafür gibt es vielfältige Gründe.

„Mit den Finnen gewinnen“ – so lautete eine Überschrift in der Erstausgabe der inqa-Broschüre 30 ▶ 40 ▶ 50plus. Und in der Auseinandersetzung mit dem Thema altersgerechte Arbeit wird der Bezug auf die Erfahrungen und Vorgehensweisen in Finnland häufig angeführt. Auch ein derzeit in Österreich durchgeführtes Projekt im Krankenhaus beruft sich auf das finnische Modell.

#### Betriebliche Gesundheitsförderung – ein Ansatz für ältere Beschäftigte?

Betriebliche Gesundheitsförderung richtet sich an alle Altersgruppen – so wie das „age-management“ auch. Auch bei der Betrachtung der zentralen Handlungsfelder bei der altersgerechten Arbeitsgestaltung, nämlich Gesundheit, Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Qualifikation, Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen und Führung sind weitgehende Übereinstimmungen mit den theoretischen Grundlagen, den Vorgehensweisen, Ergebnissen und mit den ableitenden Erfahrungen in der betrieblichen Gesundheitsförderung und im Gesundheitsmanagement erkennbar.

In der Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung in Krankenhäusern – insgesamt nach wie vor eher eine Ausnahmeerscheinung als die Regel – kann über Strukturen und Prozesse sichergestellt werden, dass verschiedene Beschäftigten- und Altersgruppen beteiligt sind. Umgekehrt lehrt der Blick auf Projekte in Krankenhäusern, die aus der Perspektive der altersgerechten Arbeitsgestaltung im internationalen Bereich gestartet wurden, dass in dem Zusammenhang ähnliche Ergebnisse erzielt wurden wie in Gesundheitsförderungsprojekten in deutschen Krankenhäusern.

Somit wird wieder einmal deutlich, dass das Thema, unter dem ein Projekt startet, weniger entscheidend ist als die Art der Durchführung.

Über die stärkere Berücksichtigung einer altersgerechten Arbeitsgestaltung in Krankenhäusern können allerdings auch in Gesundheitsförderungsprojekten zusätzliche Impulse für eine umfassendere Selbstbeobachtung der Krankenhäuser, für die Personalführung und die Qualifizierung von Führungskräften sowie für eine langfristige Personalentwicklung und eine demographiegerechte Personal- und Rekrutierungspolitik erschlossen werden.

**Brigitte Müller**

*mediCONcept* - Organisationsentwicklung im Gesundheitswesen  
Heinrich-Janssen-Straße 22, 42259 Wuppertal  
Tel.: 0202/2542245, E-Mail: [info@mediconcept.org](mailto:info@mediconcept.org)  
[www.mediconcept.org](http://www.mediconcept.org)