Persönliche PDF-Datei für
Anneli Röhr

Mit den besten Grüßen vom Georg Thieme Verlag

www.thieme.de

Älter werden im Pflegeberuf: Möglichkeiten für den Einzelnen und Teams

10.1055/a-0624-5685
Endo-Praxis 2018; 34: 185–190

Dieser elektronische Sonderdruck ist nur für die Nutzung zu nicht-kommerziellen, persönlichen Zwecken bestimmt (z. B. im Rahmen des fachlichen Austauschs mit einzelnen Kollegen und zur Verwendung auf der privaten Homepage des Autors). Diese PDF-Datei ist nicht für die Einstellung in Repositorien vorgesehen, dies gilt auch für soziale und wissenschaftliche Netzwerke und Plattformen.

Verlag und Copyright:
© 2018 by
Georg Thieme Verlag KG
Rüdigerstraße 14
70469 Stuttgart
ISSN 0177-4077

Nachdruck nur
mit Genehmigung
des Verlags

Thieme

Thieme

Älter werden im Pflegeberuf: Möglichkeiten für den Einzelnen und Teams

Anneli Röhr

Fotograf: Stephan Mugrauer Quelle: Thieme Verlagsgruppe

Damit auch ältere Mitarbeiter in der Pflege möglichst lange in ihrem Beruf verbleiben können, ist es wichtig, sie darin zu stärken, mit Belastungen umzugehen. Dies berücksichtigt das Konzept der Resilienz – der Widerstandsfähigkeit des Einzelnen. Pflegekräfte sollten im Sinne der Selbstpflege darauf achten, was sie tun können, um möglichst lange gesund im gewählten Beruf tätig zu sein. Allerdings darf eine gute Selbstpflege nicht als Vorwand für Betriebe verstanden werden, sich aus der Verantwortung und Aktivitäten zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit zurückzuziehen. Wenn im Folgenden auf den in diesem Zusammenhang oft verwendeten Begriff der Resilienz eingegangen wird, wird deutlich, dass zur individuellen Vorsorge immer auch organisatorische Anstrengungen gehören, um Mitarbeitern den Verbleib im Beruf bis zur Rente zu ermöglichen.

Zum Begriff Resilienz

Resilienz beschreibt die psychische Widerstandsfähigkeit von Menschen, sich gegen Umgebungsrisiken zu schützen oder mit Stress und schwierigen Lebensumständen ohne nachhaltige Beeinträchtigungen umzugehen (Davydov et al. 2010). Menschen mit hoher Resilienz können besser als andere Krisen als Anlass für Entwicklung nutzen. In diesem Sinn wird der Begriff inzwischen auch für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit belastenden Berufssituationen verwendet, obwohl

Elektronischer Sonderdruck zur persönlichen Verwendung

er ursprünglich ein psychisch stabiles Aufwachsen von Kindern trotz Traumatisierungen, tiefer Armut o. Ä. bezeichnete. Das Konzept der Resilienz wird wie die Salutogenese nach Antonovsky und das von ihm beschriebene Kohärenzgefühl der positiven Psychologie innerhalb der Gesundheitspsychologie zugerechnet. Der Resilienzbegriff wird inzwischen nicht nur für Individuen, sondern auch für Gruppen und Organisationen verwendet.

Fördernde und hemmende Faktoren

Es gibt verschiedene Faktoren, die als Ressourcen die Resilienz stärken: Als externe Ressourcen sind in der Pflege insbesondere ein guter Zusammenhalt im Team, unterstützende Angebote des Arbeitgebers wie Supervision oder Deeskalationstraining sowie ein sicherer Arbeitsplatz und die regelmäßige Gehaltszahlung zu nennen. Auf der persönlichen Ebene sind ein guter Ausgleich und entspannende Tätigkeiten in der Freizeit sehr wichtig. Allerdings werden Familienangehörige selten als Gesprächspartner zur Entlastung genutzt, wie Richter und Heckemann bei einer Befragung herausfanden. Im Familien- und Freundeskreis könne man solche schwierigen Sachverhalte nicht besprechen (Richter, Heckemann 2014: 7). Hinzu kommen Persönlichkeitsmerkmale, die je nach Ausprägung ebenfalls die Resilienz erhöhen, so z. B. die Selbstwirksamkeitsüberzeugung, das Gefühl eigener Kompetenz oder das Gefühl, Kontrolle über den Erfolg der eigenen Arbeit zu haben.

Das Gefühl, Zielscheibe für unzufriedene Patienten zu sein, ohne die Abläufe beeinflussen zu können und keine Rückendeckung durch Vorgesetzte zu erfahren, vermindert dagegen die Resilienz.

Resilienztrainings – Die psychische Widerstandsfähigkeit wird somit durch individuelle Eigenschaften und durch von außen vermittelte fördernde oder schwächende Faktoren beeinflusst. Eigenschaften können in einem gewissen Umfang durch Lernen vermittelt werden. Da der Pflegeberuf mit vielen verschiedenen beruflichen Belastungen einhergeht, liegt es nahe, dass inzwischen Programme entwickelt wurden, um die Resilienz der Mitarbeiter zu erhöhen und sie besser für den Umgang mit Stress und belastenden Ereignissen zu wappnen (Zwack 2013). Richter und Heckemann haben folgendes Programm entwickelt:

- Einführung in den Resilienzbegriff
- Selbstbeobachtung: Wie nehme ich Stress wahr?
- Umgang mit Stress und Belastungen
- Denkfallen erkennen
- Arbeitsbedingungen gestalten und gute Beziehungen pflegen
- Umgang mit „schwierigen" Patienten, Angehörigen und Kollegen
- körperliche Gesundheit
- Freizeitverhalten
- Achtsamkeit

Eine „Denkfalle", die in Resilienztrainings aufgegriffen wird, liegt in der Wahrnehmung vieler Menschen, sich als Opfer oder als Ursache belastender Situationen zu erleben, ohne dass es dafür objektive Tatsachen gibt. Damit gehen oft Gefühle von Hilflosigkeit oder Schuld einher. In Übungen geht es dann statt einer kognitiven Engstellung um eine Erweiterung der Wahrnehmungs- und Handlungsoptionen. Ein Leitspruch, der darauf hinweist, dass wir Situationen unterschiedlich bewerten und dann entsprechend handeln können, lautet: Love it, change it or leave it. Aus Sicht der Resilienz lässt sich der Satz frei übersetzen: Es kommt weniger darauf an, wie man sich entscheidet, sondern eher, sich bewusst zu machen, dass man Entscheidungsmöglichkeiten hat, denn damit wächst das Gefühl der Handlungsfähigkeit.

Züricher Ressourcenmodell

Das Züricher Ressourcenmodell (ZRM) stellt einen Ansatz dar, um Gesundheit und Arbeitszufriedenheit zu verbessern und knüpft an das Resilienzkonzept an. Insbesondere mit Blick auf das Älterwerden und den eigenen beruflichen Weg kann das Modell dazu beitragen, sich über die eigenen Werte und Bedürfnisse klar zu werden, Ziele zu entwickeln und die dafür nötigen Ressourcen zu entdecken. Doch da es nicht reicht, wenn Menschen wissen, was zu tun ist, sondern auch die Befähigung und den Antrieb benötigen, das Wissen in Handlung umzusetzen, vermittelt das ZRM auch Methoden, um die Ressourcen zu aktivieren. Dies soll zur Entwicklung der eigenen Selbstmanagementfähigkeiten führen.

In einem ersten Schritt geht es um die Bewusstmachung der eigenen Bedürfnisse und Motive. Daraus werden handlungsleitende Ziele (Intentionen) gebildet, die in der Regel eine Veränderung der bisherigen Verhaltensweisen bedeuten und folgende Kennzeichen haben:

- Sie sind positiv formuliert; im ZRM wird von Annäherungszielen gesprochen, z. B. „Ich will in einer bestimmten Situation gelassener reagieren", anstelle von „Ich will in einer bestimmten Situation nicht mehr gleich wütend werden."
- Sie sind sinnstiftend für den Handlungswilligen und vermitteln ein gutes Gefühl; das ZRM nutzt dabei das „Bauchgefühl" bzw. weitere körperliche Empfindungen.
- Sie liegen im eigenen Kontrollbereich und können direkt vom Handlungswilligen beeinflusst werden.

Elektronischer Sonderdruck zur persönlichen Verwendung

Der ganze Ablauf wird als Rubikon-Prozess bezeichnet in Anlehnung an die römische Historie, wo ein Schritt über den Rubikon eine bedeutsame, quasi unumkehrbare Wegmarke darstellte. Dieser Schritt wird bei der Umwandlung des Motivs in die Intention getan. Auf die Zielbestimmung folgen die Vorbereitung der Handlung und die Umsetzung selbst. Um die Realisierung der Ziele gerade in stressigen Situationen tatsächlich zu gewährleisten, ist es wichtig, zu wissen, dass unser Gehirn unter Druck in alte Routinen verfällt, bis neue Verhaltensweisen als mehrfach erfolgreich erlebt wurden. Diesen Umstand macht sich das ZRM in Trainings zunutze und empfiehlt, zu Beginn bei relativ einfachen Veränderungszielen und in überschaubaren Situationen Erfolgserlebnisse zu sammeln. Zur Unterstützung werden auch hierbei körperliche Signale bewusst gemacht und Körperhaltungen reflektiert bzw. bewusst eingenommen (Storch, Krause 2005).

Generationsübergreifende Zusammenarbeit

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt für die persönliche Arbeitszufriedenheit ist ein wertschätzender Umgang und eine gute Zusammenarbeit im Team. Kollegen unterschiedlicher Kulturen, Qualifikationen und Generationen können sich dabei durch ihre Einstellungen und Fähigkeiten ergänzen. Insbesondere bei komplexen Aufgaben treten die Vorzüge gemischter Teams hervor. Gerade in stressigen Situationen kann aber diese Vielfalt auch als eine zusätzliche Belastung erlebt werden. Deshalb ist es wichtig, sich den Wert der Unterschiedlichkeit bewusst zu machen und Diskriminierung oder Vorurteilen entschieden entgegenzutreten.

Teamkommunikation – Im Zuge des demografischen Wandels bestehen Teams zunehmend aus einer größeren Zahl von meist langjährigen Mitarbeitern im mittleren und höheren Erwerbsalter und wenigen Nachwuchskräften. Es gilt, die Bedürfnisse der Älteren mit denen der Jüngeren in Einklang zu bringen. Wenn z. B. immer mehr ältere Mitarbeiter aus gesundheitlichen Gründen weniger oder gar keinen Nachtdienst mehr machen können, darf das nicht dazu führen, dass die Jüngeren durch (gefühlte) Überbeanspruchung und ungünstige Arbeitszeiten unzufrieden werden und abwandern. Als hilfreiche Kommunikationsmethode kann die Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg eingesetzt werden. Hier werden Gefühle und Bedürfnisse anhand konkreter Beobachtungen abgeleitet, sodass eine gemeinsame Gesprächsgrundlage geschaffen wird. Es geht dann nicht mehr um Positionen, die schnell verhärten können, sondern um die Bedürfnisse der Menschen. Eine Aussprache auf Basis der Gewaltfreien Kommunikation mündet in der Formulierung von Bitten, denn Rosenberg hat erkannt: wenn Menschen um Unterstützung gebeten werden und sich freiwillig entscheiden können zu helfen, dann sagen sie oft und freudig „ja“. Der Unterschied zu einer Forderung liegt darin, dass auch ein „Nein“ akzeptiert wird (▶ **Abb. 1**).

▶ **Abb. 1** Altersgemischte Teams sollten nicht dazu führen, dass eine Konkurrenzsituation entsteht. Fotograf: Stephan Mugrauer Quelle: Thieme Verlagsgruppe

Richtlinien für junge Führungskräfte – Die Situation, dass jüngere Führungskräfte ältere Mitarbeiter führen, kommt ebenfalls immer häufiger vor. Dies erfordert viel Sensibilität und Respekt vor den jeweiligen Aufgaben und Kompetenzen, aber auch ein klares Ansprechen von Konflikten. Eine Bank hat folgende Leitsätze für ihre Führungskräfte formuliert, die auf die Pflege und ihre Teams durchaus übertragbar sind (Robke 2016):

1. Weg mit den Klischees, wonach Jüngere unerfahren sind und Ältere zum alten Eisen gehören.
2. Altersunterschiede sind Teil der gesellschaftlichen Vielfalt, und Vielfalt ist ein Erfolgsfaktor.
3. Respekt für jeden Einzelnen.
4. Keine Privilegien für bestimmte Altersgruppen.
5. Leistung und hierarchischen Status entkoppeln. Das kann heißen, dass jemand, der lange Führungskraft war, diese Verantwortung abgibt und in anderer Weise zum Unternehmenserfolg beiträgt und sich deshalb nicht degradiert fühlt.
6. Altersteilzeit stärker nutzen und individuell anpassen.
7. Betriebliche Gesundheitsvorsorge ist kein Luxus mehr, sondern notwendig zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit.

Merkmale verschiedener Generationen – Wenn hier von Generationen die Rede ist, sind Menschen gemeint, die in einer bestimmten Zeitspanne geboren wurden und dadurch die gleichen gesellschaftlichen

Elektronischer Sonderdruck zur persönlichen Verwendung

und kulturellen Prägungen in ihrer Kindheit und Jugend erlebt haben, z. B. die Beatles, den Fall der Mauer oder die ersten Handys, und damit auch in Bezug auf Einstellungen und Werte in ähnlicher Weise sozialisiert wurden.

- Nachkriegsgeneration (1946 – 1955): Kriege hinterlassen Spuren. Wirtschaftswundergeneration – und so lernen Kinder dieser Zeit: Aufwärts geht es nur mit harter Arbeit, Disziplin und Sparsamkeit – und erleben, dass sich dadurch Lebensumstände verbessern. Charakteristika: traditionell, geschichtsbewusst, loyal, hart arbeitend
- Babyboomer (1956 – 1965): Mit Frieden und sozialer Gerechtigkeit steigt die Geburtenrate. Und weil sie so viele sind, lernen sie zu kooperieren und sich durchzusetzen. Arbeit wird zum Lebensmittelpunkt und die Opferbereitschaft für den Erfolg ist groß. Charakteristika: karriereorientiert und konkurrenzbewusst, hohe soziale Kompetenz, gut vernetzt, durchsetzungsstark, wollen partizipativ geführt werden; Arbeitseinstellung: Leben, um zu arbeiten
- Generation X (Generation Golf, 1966 – 1980): Sie wachsen behütet auf oder bekommen den Haustürschlüssel der beschäftigten Eltern in die Hand gedrückt. Diese Generation ist geprägt von einem individualistischen Lebensgefühl. Die wachsende Arbeitslosigkeit führt allerdings zu Verunsicherung, ebenso wie die Macht der Märkte. Charakteristika: offen für Neues, gleichberechtigt, unabhängig, pragmatisch, ehrgeizig; Arbeitseinstellung: Work-Life-Balance muss stimmen
- Generation Y (1981 – 1995): Fernsehen, Videospiele und die Globalisierung gehören zum Alltag. Multikulturell und gleichzeitig kritisch blickt diese Generation in die Zukunft. Y steht für „why“ im Sinne von Hinterfragen. Hierarchien werden abgelehnt. Hohes Anforderungsprofil an den Arbeitsplatz, es wird eher der Job gewechselt als die eigenen Erwartungen angepasst. Charakteristika: gut ausgebildet, selbstbewusst und wenig kritikfähig, flexibel, sinnsuchend, nach Ausgleich strebend; Arbeitseinstellung: Arbeit soll Spaß machen
- Generation Z (ab 1996): World Wide Web, digitale Kommunikation und soziale Medien sind das Lebensgefühl der iGeneration. Neue Selbstinszenierungsmöglichkeiten werden entdeckt, der Zugang zu Wissen ist selbstverständlich. Charakteristika: souveräner Umgang mit digitalen Medien, pragmatisch, nach Anerkennung strebend, global vernetzt; Arbeitseinstellung: Arbeit und Freizeit gehen ineinander über (Niederhausen 2015, Schmidt 2011)

Wie wichtig eine wertschätzende Haltung und insbesondere ein positives Altersbild in einem Unternehmen und im Team ist, zeigt folgende Studie: In einem Großhandel wurden aus einem Pool älterer Mitarbeiter zwei gleich große Gruppen gebildet. Beide sollten dieselbe Aufgabe erledigen. Die erste Gruppe wurde vor Beginn der Arbeit mit positiven Begriffen wie „erfahren“ und „weise“ eingestimmt, die zweite nicht. Die Mitarbeiter der ersten Gruppe arbeiteten deutlich effektiver und schneller (Niederhausen 2015: 22).

In dieser wie in anderen Untersuchungen wurde nachgewiesen: Worte haben eine unbewusst verhaltensbeeinflussende Wirkung. Dieser Effekt wird Priming genannt. Gemeint ist damit eine mentale Ausrichtung oder Sensibilisierung, die sich auf die nachfolgende Handlung auswirkt. Neurologen bezeichnen dies als Reizfolge. Die Worte wecken Bilder, ein unbewusster Vorgang, der nur wenige Minuten anhält. Nicht nur Worte, auch Gerüche, Bilder und Töne können „primen“, indem Erinnerungen oder Assoziationen wachgerufen werden. Wenn Mitarbeiter sich anerkannt fühlen, gelobt werden und erleben, dass ihnen etwas zugetraut wird, dann trägt diese Haltung zu einer positiven Selbstwahrnehmung bei.

Lebenslanges Lernen

Dem (Weiter-)Lernen nach dem Berufsabschluss kommt immer mehr Bedeutung zu. Vor dem Hintergrund einer fortschreitenden Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft und der damit einhergehenden Verbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, der Abnahme manueller und der Zunahme wissensbasierter Arbeitstätigkeiten werden aktuelles medizinisch-pflegerisches Fachwissen, Methodenkenntnis sowie Sozial- und Selbstpflegekompetenzen immer wichtiger. Außerdem müssen sich durch die immer größere Geschwindigkeit, in der ökonomische, technologische und soziokulturelle Veränderungen stattfinden, Unternehmen und Beschäftigte ständig anpassen. Über kontinuierliches Lernen sollen Innovationen ermöglicht, Wissen aufgebaut und erweitert und letztlich die Wettbewerbsfähigkeit am Markt gestärkt werden (Dehnbostel 2015: 34).

In der Pflege bietet sich ein widersprüchliches Bild. Zum einen ist eine weite Fort- und Weiterbildungslandschaft entstanden, die Spezialisierungen und Erschließung neuer Arbeitsfelder ermöglicht. Pflege hat sich professionalisiert. Neben den klassischen Führungskarrieren sind vielfach Möglichkeiten für Fach- und Projektkarrieren entstanden. Gleichzeitig ist die Integration von Pflegekräften mit erweiterten Kompetenzen nach wie vor in vielen Einrichtungen eine noch nicht abgeschlossene Aufgabe.

Lernfähigkeit ändert sich im Lauf des Lebens – Wenn von lebenslangem Lernen die Rede ist, so ist das wörtlich zu verstehen: Menschen lernen ihr Leben lang, ob bewusst oder unbewusst. Als Lernen werden die nachhaltige Aneignung von neuen Fähigkeiten oder Wissen

Elektronischer Sonderdruck zur persönlichen Verwendung

und die relativ stabilen Änderungen im Denken, Fühlen und Handeln aufgrund von Erfahrungen bezeichnet. Dass die Lernfähigkeit auch im höheren Erwerbsalter erhalten bleibt, ist durch zahlreiche Untersuchungen belegt (▶ **Abb. 2**). Es ändert sich allerdings die Informationsverarbeitung des Gehirns. Bis ins junge Erwachsenenalter überwiegt die fluide Intelligenz. Die fluide Intelligenz spiegelt die grundlegenden informationsverarbeitenden Prozesse des Gehirns wider und bestimmt damit die Geschwindigkeit, Genauigkeit und die Koordination des Denkens, z. B. in Bezug auf Problemlösen, logische Schlussfolgerungen und räumliches Denken. Ab ca. dem 25. Lebensjahr überwiegt die kristalline Intelligenz. Darunter wird erworbenes Wissen verstanden, das inhaltsreich, kulturabhängig und erfahrungsbasiert ist. Kristalline Intelligenz kann bis ins hohe Alter gesteigert werden. Die beiden Verarbeitungsformen sind abhängig voneinander und ergänzen sich. Wenn uns z. B. etwas Neues begegnet, dann ist das schnelle Erfassen der Situation der fluiden Intelligenz zuzuschreiben, während die passende Reaktion dank der kristallinen Intelligenz erfolgt (Niederhausen 2015: 20).

Altersgemischte Lerngruppen – Gute Fort- und Weiterbildungsangebote sollten Lerntechniken aufweisen, die eine Qualifizierung entsprechend den individuellen Bedarfen ermöglicht. Es kann sinnvoll sein, bei großen Kompetenzunterschieden wie möglicherweise EDV-Kenntnissen die Altersgruppen zu differenzieren, um Frustrationen durch unterschiedliches Lerntempo zu vermeiden. Allerdings gibt es vielfach auch Synergien durch alters- und erfahrungsgemischte Lerngruppen, gerade dann, wenn es nicht nur um Aneignung, sondern auch um Austausch und Anwendung geht.

Motivation fürs Lernen – Weniger gut erforscht ist die Frage, wie Lernfähigkeit in Lernbereitschaft umgemünzt werden kann (Stamov-Rossnagel 2016). Für ältere Beschäftigte sind die Anwendbarkeit bzw. der Nutzen des Lernstoffs, eine Verknüpfbarkeit mit vorhandenem Wissen sowie Anerkennung von Lernerfolgen besonders wichtig. Außerdem kommt einer lernförderlichen Umgebung (z. B. Ruhe, Helligkeit) bei Älteren mehr Bedeutung zu als bei Jüngeren. Dem Lernen tut auch regelmäßige Bewegung gut, denn durch körperliche Aktivität verbessern sich Durchblutung und Konzentration. Den vielleicht größten Einfluss haben frühere Lernerfahrungen. Wer viele frustrierende Erfahrungen gesammelt hat, wird sich viel schwerer wieder fürs Lernen begeistern als jemand, der öfters Erfolgserlebnisse hatte. Dabei kann gerade das Einlassen auf etwas Neues einen großen Motivationsschub für Pflegekräfte mit sich bringen, die lange und erfolgreich, aber auch irgendwann in großer Routine eine bestimmte Tätigkeit erfüllt haben.

▶ **Abb. 2** Lebenslanges Lernen. Vor allem langjährige Mitarbeiter haben mehr Spaß am Lernen, wenn sie Verknüpfungen mit Erfahrungswissen herstellen können. Quelle: Paavo Blafield

Der Neurologe Gerald Hüther beschreibt diese Wirkung der Lernbiografie als selbstverstärkende Prophezeiung. Dies kann ein negativer Kreislauf sein, wenn aufgrund früherer Misserfolge bei neuen Aufgaben Unsicherheit, Abwehr bis hin zu Versagensangst auftaucht und mit diesen Gefühlen ein weiteres Erlebnis des Scheiterns wahrscheinlicher wird, als wenn der Lernende unbefangen oder sogar positiv gestimmt an die Aufgabe herantritt (Hüther 2012). Dabei kann es sich lohnen, zu reflektieren, welche Bewertungsmaßstäbe für einen Misserfolg zugrunde gelegt wurden und wie die eigene Wahrnehmung von Fehlern ist. Wenn Fehler als normale Ereignisse in Lern- und Veränderungsprozessen, das heißt beim Handeln unter Unsicherheit, oder sogar als Chancen interpretiert werden, um zukünftig anders handeln zu können, dann relativiert diese Perspektive möglicherweise eine ablehnende Haltung gegenüber dem Lernen. Es wirkt auf den ersten Blick paradox: Erfolg ist nicht zuletzt das Ergebnis von guter Einschätzung. Gute Einschätzung ist das Ergebnis von Erfahrung, und Erfahrung ist oft das Ergebnis von schlechter Einschätzung (Sander 2010).

Einen positiv selbstverstärkenden Kreislauf des Lernens bezeichnet Hüther als Flow: Aufgrund früherer Erfolgserlebnisse geht ein Mensch mit Neugier, Motivation bis hin zu Begeisterung an eine neue Aufgabe, bewältigt diese gut und nimmt das Selbstbewusstsein mit, weitere Herausforderungen ebenfalls meistern zu können (Hüther 2012). Es gibt eine einfache Möglichkeit, sich selbst oder andere aus Negativspiralen herauszuholen. Wichtig sind kurzfristig erfahrbare, kleinschrittige Ziele und ein bewusstes Wahrnehmen der durch den Lernprozess eingeleiteten Veränderungen und Feiern der Erfolge.

Elektronischer Sonderdruck zur persönlichen Verwendung

Gesundheitsförderung durch Anerkennung

Gerade für Menschen, die mit großem Engagement, Idealismus und einer Verausgabungsbereitschaft ihrem Beruf nachgehen, führt langfristig fehlende Anerkennung zu einer sogenannten Gratifikationskrise und kann neben Motivationsverlust auch gesundheitliche Beeinträchtigungen nach sich ziehen. Das Risiko für Muskel-Skelett-Symptome, Magen-Darm- Beschwerden oder Müdigkeit und Schlafstörungen sowie für Herz-Kreislauf-Erkrankungen nimmt zu (Siegerist 1996). Finnische Längsschnittuntersuchungen weisen außerdem nach, dass für Beschäftigte über 45 – 50 Jahre das Vorgesetztenverhalten den größten Einflussfaktor auf die Arbeitsfähigkeit darstellt. Bei den Beschäftigten, die mehr Anerkennung durch Vorgesetzte erlebten, verbesserte sich die Arbeitsfähigkeit um das 3,6-Fache (Ilmarinen 1995).

Gesundheitsförderung sollte aus betrieblicher Sicht ein zentraler Aspekt zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter sein, insbesondere bei zunehmender Zahl älterer Beschäftigter. In der Praxis werden allerdings viele Maßnahmen darauf ausgerichtet, Fehlzeiten zu reduzieren, und sind damit an die Abwesenden gerichtet. Da Führungskräfte (wie viele andere Menschen auch) darauf getrimmt sind, zuerst Abweichungen von der Norm in den Blick zu nehmen, wird oft übersehen, dass die große Mehrheit der Beschäftigten regelmäßig und leistungsorientiert anwesend ist. Dem erfolgreich bewältigten Alltagsgeschehen mehr Wertschätzung zu geben, ist eine Führungsaufgabe, kann aber auch kollegial im Team stärker beachtet werden.

Anerkennung durch Erfahrungsaustausch – Das Instrument „Anerkennender Erfahrungsaustausch“ zielt darauf ab, von den Arbeitsfähigen zu lernen, und erfüllt damit sowohl betriebliche wie auch individuelle Interessen von Mitarbeitern und Führungskräften (Geißler 2007). Die Zielgruppe, die zu dem anerkennenden Erfahrungsaustausch eingeladen wird, wird zwar in den verschiedenen Unternehmen unterschiedlich festgelegt, fokussiert aber immer die Mehrheit. Eine Möglichkeit besteht darin, alle Mitarbeiter, die seltener als die durchschnittliche Fehlzeitenquote krank waren, einzubeziehen. Damit soll Mitarbeitern, die stark engagiert sind, Anerkennung ausgedrückt werden, was zum Erhalt ihrer Motivation und Gesundheit beiträgt.

Es handelt sich um ein Mitarbeitergespräch, zu dem die direkte Führungskraft einlädt, und das als offener Dialog geführt wird. Die Ziele sind, dem Beschäftigten zu vermitteln, dass er als Person und in seinem Engagement für das Unternehmen gewürdigt wird, und dass seine Sichtweisen und Erfahrungen in Bezug auf Arbeit und Gesundheit wichtig sind. Es gibt keinen standardisierten Leitfaden. Das Gespräch soll mindestens einmal pro Jahr geführt werden und es sollte ein Protokoll angefertigt werden, um die Anregungen nachbereiten zu können. Die gesammelten Einschätzungen sind ein Ausdruck von Mitarbeiterbeteiligung und sollten als Planungsgrundlage für Verbesserungen genutzt werden.

Beteiligung wird besonders von älteren Mitarbeitern als Anerkennung ihrer Fachkompetenz wahrgenommen und ist nicht zuletzt deshalb ein wichtiger Baustein in vielen Gesundheitsprojekten und Demografievorhaben. Kommunikation und Umsetzung sind sehr wichtige Aspekte, damit ein gut gemeinter Ansatz sich nicht ins Gegenteil verkehrt: Kaum etwas zerstört Mitarbeitermotivation so nachhaltig wie Beteiligungsangebote im Unternehmen, deren Ergebnisse „in der Schublade verschwinden“.

Die Literaturangaben zur Lerneinheit finden Sie unter „Lernziele und Literatur“ auf: cne.thieme.de.

Erstveröffentlichung

Dieser Beitrag wurde erstveröffentlicht in: CNE.fortbildung 2017; 4

Korrespondenzadresse

Dr. Anneli Röhr, Gesundheitswissenschaftlerin, Demografieberaterin, Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation, Leiterin des ESF-Projekts „Zukunft durch Bildung – Heute für Morgen“ der Westküstenkliniken Brunsbüttel/Heide und des Klinikums Itzehoe
E-Mail: aroehr@wkk-hei.de

Bibliografie

DOI https://doi.org/10.1055/a-0624-5685
Endo-Praxis 2018; 34: 185–190
© Georg Thieme Verlag KG Stuttgart · New York
ISSN 0177-4077

Elektronischer Sonderdruck zur persönlichen Verwendung