



© iStock.com/RossHelen

# Age Diversity

## Ein gesundes Arbeitsumfeld für alle Generationen schaffen

„Was andere gesund macht, darf uns nicht krank machen.“ Dieser Leitsatz gilt auch für die Betriebsabteilung des Universitätsklinikums AKH Wien. Bei einem Durchschnittsalter der Mitarbeitenden von 50 Jahren und körperlich anstrengenden Tätigkeiten ist Age Diversity gefragt. Das setzt die Abteilung praxistauglich in die Tat um.

### Warum benötigen wir Altersvielfalt?

Für die Betriebsabteilung des AKH Wien arbeiten die rund 600 Beschäftigten in drei Bereichen: Sie erledigen den internen Patiententransport, bieten Serviceleistungen wie das Verteilen von Speisen oder das Überziehen der Betten auf den Stationen an und sorgen für die hygienische Reinigung. Unsere Beschäftigten stellen unter anderem sicher, dass die rund 530.000 Patientinnen und Patienten, die wir pro Jahr behandeln, rechtzeitig am richtigen Ort sind. Dabei legt jeder Mitarbeiter pro Dienst im Schnitt rund 25 Kilometer zu Fuß zurück. **Der Altersdurchschnitt der Mitarbeitenden liegt bei 50 Jahren. Ihre Arbeit ist teilweise körperlich sehr beanspruchend und erfordert Know-how.**

Vor diesem Hintergrund ist Age Diversity für die Betriebsabteilung des AKH Wien so wichtig: **Wir benötigen Nachwuchskräfte, welche die älteren Mitarbeitenden entlasten können.**

**Denn nur so können unsere erfahrenen Mitarbeitenden lange produktiv bleiben und ihr Know-how im Unternehmen einbringen.** Dies gelingt uns nur in Verbindung mit einem Gesundheitsmanagement, das körperlichen Beschwerden vorbeugt.

**Das Ziel für die Abteilung ist es daher, die Arbeit generationen- und altersgerecht zu gestalten.** Wir wollen die Bedürfnisse und Fähigkeiten des Personals in verschiedenen Lebensphasen und Altersgruppen berücksichtigen. Dadurch soll ein sicheres Umfeld entstehen, das die Arbeitsfähigkeit und die Motivation lange erhält.

### **Austrittsgespräche, Gesundheitszirkel und Datenanalysen als Informationsquellen**

Wertvolle Hinweise für dieses Vorhaben bieten die Gespräche, die unsere Führungskräfte mit Mitarbeitenden kurz vor ihrer Pension



© privat

#### // AUTORIN

**Gerhild Katz**

Leiterin der Betriebsabteilung, Universitätsklinikum AKH Wien



© MedUniWien-EMatern

#### // AUTORIN

**Katharina Mallich-Pötz**

Leiterin der Strategischen Personalentwicklung, Universitätsklinikum AKH Wien

führen, um sie wertschätzend zu verabschieden. Darin geben uns die Beschäftigten, die teilweise viele Jahre für uns gearbeitet haben, Rückmeldungen dazu, was in ihrer Abteilung besonders gut läuft und hilfreich für ihre Arbeit ist. Aber sie berichten auch, an welchen Stellen sie Verbesserungsmöglichkeiten sehen. **Diese Austrittsgespräche sind für uns eine sehr wichtige Informationsquelle für strukturelle Veränderungen.**

Neben den angehenden Pensionisten und Pensionistinnen binden wir aber auch jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, die noch länger im Berufsleben stehen werden. So haben wir von externen Moderatoren geleitete Workshops zum Thema Risikomanagement sowie Gesundheitszirkel ins Leben gerufen – mit dem Ziel, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Dazu haben wir Menschen verschiedener Altersgruppen – Nachwuchskräfte ebenso wie erfahrene Mitarbeitende – zusammengebracht, um über Arbeitssicherheit und Belastungen am Arbeitsplatz zu sprechen. **Dabei haben wir untersucht, welche Tätigkeiten mit steigendem Alter zunehmend belastend sind. Ein Ergebnis war, dass wir stärker daran arbeiten müssen, Muskel-Skelett-Erkrankungen vorzubeugen.**

Neben Austrittsgesprächen und Workshops nutzen wir Datenanalysen, die unsere Altersstruktur nach Berufsgruppen untersuchen. Die Analysen führen Mitarbeitende der Betriebsabteilung und der Personalabteilung durch. Sie prognostizieren die Altersentwicklung der Mitarbeitenden und schätzen die Konsequenzen für Personalmanagement, Gesundheitsmanagement und Recruiting ein.

An all diesen Initiativen arbeitet die Leiterin der Betriebsabteilung mit einer Projektgruppe, die sich aus Mitarbeitenden aller Berufsgruppen, der Strategischen Personalentwicklung und der Personalabteilung sowie externen Beraterinnen und Beratern zusammensetzt. Auch die Personalvertretung wird im Bedarfsfall miteinbezogen.

### **Alternsgerechtes und gesundes Arbeiten unterstützen**

**Um die Kolleginnen und Kollegen zeitnah und niederschwellig zum Thema gesundes Arbeiten zu beraten, haben wir einen Gesundheitsmultiplikator und eine Gesundheitsmultipli-**



Abbildung 1: Drei Informationsquellen für Age Diversity: Workshops, Austrittsgespräche und Analysen der Altersstruktur

**katorin eingesetzt. Sie begleiten Kolleginnen und Kollegen bei Gesundheitsfragen, sammeln Gesundheitsinformationen und geben diese weiter.** Sie führen vertrauensvolle Gespräche, vermitteln die Kontakte zu Beratungs- oder Anlaufstellen, beispielsweise für pflegende Angehörige. Zudem nehmen sie Seminarwünsche auf und unterstützen die Abteilung bei der Organisation von Angeboten für die Gesundheitsförderung. Ausgebildet wurden sie vom Wiener Gesundheitsverbund in Zusammenarbeit mit dem Verein MEN und FEM. Die modulare Ausbildung vermittelte Kompetenzen in Beratung und Gesprächsführung. Darüber hinaus erhielten die Gesundheitsmultiplikator:innen vertieftes Wissen zum Thema „Gesund altern“.

**In ihrer Funktion informieren sie zudem über betriebliche Gesundheitsangebote, beispielsweise für Vorsorgeuntersuchungen oder zur Raucherentwöhnung. Sie organisieren die Teilnahme an Sportveranstaltungen und sind Sprachrohr beziehungsweise Nahtstelle für die Kollegenschaft, wenn es um das Thema Gesundheit geht.** Da sie selbst in der Betriebsabteilung arbeiten, kennen sie die Prozesse und Abläufe der Abteilung und des

Hauses und genießen das Vertrauen der Mitarbeitenden. Auf kollegialer und informeller Ebene unterstützen sie und geben hilfreiche Informationen zu alternsgerechten Themen. Hierfür melden sich die Kolleginnen oder Kollegen bei der Gesundheitsmultiplikatorin beziehungsweise dem Gesundheitsmultiplikator, machen Gesprächstermine aus und besprechen in einem vertraulichen Rahmen ihre Anliegen. Auch wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu in die Abteilung kommen, stellen sich die Gesundheitsmultiplikator:innen vor und erläutern ihre Rolle.

Die Beschäftigten haben verschiedene Möglichkeiten, das Gesundheitsangebot mitzugestalten. **Denn wir nutzen Mitarbeitergespräche und Gesundheitszirkel auch dazu, einen Bedarf an zusätzlichen Fortbildungen zu erheben.** So wurden zusätzlich Kurse wie beispielsweise Wirbelsäulengymnastik, Entspannungsübungen, Stretching, Stärkung der Rückenmuskulatur, Stressmanagement und Gesundes Führen initiiert. Hinzu kamen Gesundheitsförderungsprojekte, wie zum Beispiel spezielle gender- und kultursensible Initiativen für Frauen und Männer. Für Führungskräfte gibt es ein Programm, das sich



Abbildung 2: Instrumente für Altersvielfalt im AKH Wien

vor allem mit der Resilienzstärkung und gesundem Führen beschäftigt.

### Das Miteinander der Generationen fördern

Damit neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen guten Start im AKH Wien haben und schnell produktiv werden können, durchlaufen Sie ein Onboarding: Neben der Einschulung durch die zuständige Führungskraft findet eine Startbegleitung durch routinierte Kolleginnen und Kollegen statt. Diese Startbegleiterinnen und Startbegleiter sind erfahrene Kräfte, die den „Neuen“ das Einleben in der Abteilung erleichtern sollen. Sie helfen ihnen, sich im Haus zurechtzufinden und in das jeweilige Team einzugliedern. Außerdem erledigen sie mit den neuen Mitarbeitenden praktische Aufgaben, um das „Learning by Doing“ zu fördern.

Einen weiteren wesentlichen Beitrag im Sinne der Age Diversity liefern generationengemischte Teams. Jüngere und ältere, neue und routinierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten, vor allem im Bereich der Reinigung, zusammen und unterstützen einander gegenseitig. So profitieren die Jüngeren von den Tipps der Erfahrenen, während es für die Älteren eine Erleichterung ist, wenn Jüngere ihnen anstrengendere Tätigkeiten abnehmen. So sorgen wir für einen Ausgleich der Belastungen und schonen die individuellen Ressourcen.

### Vorteile von Altersvielfalt

Die in Abbildung 2 dargestellten Instrumente fördern die Altersvielfalt und wirken sich auf das Wohlbefinden und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit aus. Wir sehen insbesondere die folgenden Vorteile von Altersvielfalt:

- › Die generationenübergreifende Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärkt den Zusammenhalt, weil jeder seine Stärken einbringen kann.
- › Da die Beschäftigten altersgerecht eingesetzt werden, bleiben sie länger arbeitsfähig.
- › Das Selbstbewusstsein der Älteren wird durch ihre Rolle als Mentorin oder Mentor gestärkt.
- › Die Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert Motivation und Commitment.

### Welche Erfolgsfaktoren und Hürden sehen wir?

Die demografische Entwicklung zeigt, wie wichtig es ist, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesund und motiviert im Erwerbsprozess zu halten. Eine altersgerechte und gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit der Belegschaft aus. Bei dem Versuch, Altersvielfalt zu fördern und eine altersgerechte Arbeitsumgebung zu schaffen, haben sich für uns folgende Faktoren als erfolgskritisch herausgestellt:

- › das aktive Einbinden der Mitarbeitenden,
- › die Verbindung eines Top-down- mit einem Bottom-up-Ansatzes,
- › Kommunikations- und Informationskanäle wie Gesundheitszirkel, Workshops oder Gesundheitsmultiplikatoren, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden aufgreifen und den Dialog zwischen den Generationen fördern,
- › die Sensibilisierung der Führungskräfte für die Bedeutung einer lebensphasenorientierten Führung durch Trainings,
- › ein niederschwelliger Zugang zu den Vorhaben und
- › bei größeren Projekten eine Steuerungsgruppe (meist aus Vertreterinnen und Vertretern des jeweiligen Fachbereichs, der Personalentwicklung, der Personalvertretung, der Abteilungsleitung), die Ziele verfolgt, Instrumente umsetzt und evaluiert.

Hinderlich wäre es aus unserer Sicht, Erwartungen zu wecken, die in weiterer Folge keine Beachtung finden. So macht es keinen Sinn, abzufragen, welche Fortbildungen erforderlich wären, hierfür aber weder Budget noch zeitliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen. **Sich im Vorfeld über zeitliche, personelle und budgetäre Rahmenbedingungen Gedanken zu machen, trägt zudem klar zu einer erfolgreichen Umsetzung von wichtigen Initiativen wie „Age Diversity“ in Organisationen bei.**