

# Vom Haus der Arbeitsfähigkeit zum 5-Säulen-Konzept

- 2.1 Das Haus der Arbeitsfähigkeit – 12
- 2.2 Elemente des 5-Säulen-Konzeptes – 16
- Literatur – 18

» Ich bau ´ne Stadt für dich, aus Glas und Gold  
wird Stein. (Cassandra Steen 2009) «

Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben sind die sich aus dem demografischen Wandel ergebenden Folgen vielschichtig. Es müssen verstärkt Nachwuchskräfte gewonnen werden, die physische und psychische Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeitender erhalten und gestärkt werden und so weiter und so fort. Daraus ergibt sich, dass ein entsprechendes strategisches Konzept des Personalmanagements ebenso multilateral sein muss, um die Anforderungen der Praxis derzeit und künftig zu erfüllen (Bille 2009: 28).

Wie der einführende Text aus dem Lied »Stadt« von Cassandra Steen verdeutlicht, bedarf es eines stabilen Fundaments, um eine ganze Stadt zu bauen. Ähnlich verhält es sich bei der Konzeptentwicklung des 5-Säulen-Konzeptes: All die glänzenden und in der Öffentlichkeit dargebotenen Vorteile eines Trägers oder einer Einrichtung funkeln so schön wie Glas und Gold in der Sonne. Um jedoch nachhaltigen Erfolg zu ermöglichen, bedarf es eines stabilen, soliden Fundaments aus Stein, auf dem alles andere erwachsen kann.

Um all diese verschiedenen Elemente des Demografiemanagements nachhaltig im Blick zu behalten und ein stabiles Konzept zu entwickeln und einzuführen, werden diese unterschiedlichen Hauptfaktoren unter fünf zentralen Themenbereichen zusammengefasst und in Form des 5-Säulen-Konzeptes verdichtet, welches im nachfolgenden Kapitel kurz dargestellt wird.

## 2.1 Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Die sozial- und arbeitswissenschaftliche Forschung im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel steckt in Deutschland im Vergleich zu den skandinavischen Ländern noch in den Kinderschuhen. Zwar beschäftigen sich auch in Deutschland verschiedenste Forschungs- und Pra-

xisprojekte mit dem demografischen Wandel und dessen Folgen für Unternehmen und Mitarbeitenden, jedoch längst nicht so lange und umfangreich wie dies beispielsweise in Finnland erfolgt.

### ■ ■ Das Modell »Haus der Arbeitsfähigkeit«

Vorreiter und Vordenker in Bezug auf das Demografiemanagement und damit auch das nachhaltige Personalmanagement ist der finnische Soziologe Prof. Dr. Juhani Ilmarinen. Ilmarinen entwickelte im Jahr 2001 das Modell »Haus der Arbeitsfähigkeit«, welches das Zusammenwirken der verschiedenen unternehmens- und personalpolitischen Aspekte inhaltlich im Bild eines Hauses mit verschiedenen Etagen (■ Abb. 2.1) vereint. (Ilmarinen, Tempel 2002: 338f.)

### ■ ■ Ebene der Gesundheit

Als elementaren Grundbaustein zur Erreichung der Arbeitsfähigkeit definiert Ilmarinen die Gesundheit. Durch die physische und psychische Gesundheit eines Mitarbeitenden ist dieser grundsätzlich erst in der Lage, seine Arbeitsleistung seinem Arbeitgeber zur Verfügung zu stellen.

Seit ihrem Examen ist die 28-jährige Gesundheits- und Krankenpflegerin Sarah auf der chirurgischen Abteilung des Krankenhauses Primus tätig. Neben ihrem Dienst im Krankenhaus trifft sich Sarah regelmäßig mit Freunden, welche teilweise auch in der Pflege tätig sind, teilweise aber auch in anderen Branchen arbeiten. Der Austausch mit ihren Freunden über belastende Situationen auf Station hilft Sarah hierbei, psychisch belastende Situationen besser verarbeiten zu können. Zudem unterstützen sie professionelle Supervisionen, an welchen sie mit ihrem Stationsteam einmal pro Quartal teilnimmt. Um sich auch körperlich fit zu halten und die physisch anspruchsvolle Arbeit ausführen zu können, ist Sarah auch sportlich aktiv. Zwar fällt es ihr an manchen Tagen schwer, den inneren Schweinehund zu überwinden, aber nach dem



■ **Abb. 2.1** Haus der Arbeitsfähigkeit (modifiziert nach Ilmarinen, Tempel 2002: 339)

Besuch des Fitness-Studios oder einer gemeinsamen Radtour mit ihren Freunden, fühlt sie sich auch körperlich wohler.

Durch diese beiden Bereiche der psychischen und physischen Gesunderhaltung hat Sarah das Gefühl, dass sie ihre Arbeit besser ausführen kann und damit auch zufriedener und ausgeglichener zum Dienst kommt.

#### ■ ■ Ebene der Bildung und Kompetenz

Auf der zweiten Ebene des Hauses der Arbeitsfähigkeit verortet Ilmarinen die Bildung und die Kompetenz der Mitarbeitenden. Der Mitarbeitende muss somit neben der rein physischen und psychischen Gesundheit als Basis seines Handelns über die im Rahmen seiner Stellenbeschreibung definierten Fertigkeiten und Fähigkeiten verfügen. Die Erlangung dieser Kompetenzen erfolgt mittels der entsprechenden Vorbildung des Mitarbeitenden als Einstellungskriterium bzw. einer Weiterqualifizierung in Form von Fort- und Weiterbildung.

Das Berufsexamen der 43-jährigen Altenpflegerin Hildegard des Altenpflegeheims Haus Abendruh liegt nun doch schon einige Jahre zurück und auch durch ihre Abwesenheitszeit, bedingt durch die Elternzeit, hat Hildegard in letzter Zeit doch ab und zu das Gefühl, nicht mehr ganz auf dem neuesten Stand der Altenpflege zu sein. Gesundheitlich spürt sie trotz ihrer langjährigen Berufstätigkeit in der Pflege keinerlei Beschwerden, auch merkt sie, dass sie beispielsweise der Tod von Bewohnern deutlich weniger psychisch belastet als zu Beginn ihrer Berufstätigkeit, da sie inzwischen für sich Strategien entwickelt hat damit umzugehen. Sie fühlt sich daher physisch und psychisch voll und ganz in der Lage, ihren Beruf auszuführen, und macht dies auch stets gern. Jedoch bereitet ihr der Umgang mit der neuen Pflegedokumentationssoftware doch häufiger Probleme. Immer wieder muss sie Kollegen bitten, sie bei der Dokumentation zu unterstützen, was nicht nur sie und ihre Kollegen in ihrem Arbeitsablauf stört, sondern auch Hildegard ganz persönlich ärgert.

Aufgrund dieses fachlichen Defizits fühlt sich Hildegard, als könne sie nicht 100 Prozent ihrer Arbeitsleistung in ihren Arbeitsalltag einbringen. Auch ihre Wohnbereichsleitung hat dies beobachtet und schlägt Hildegard die Teilnahme an einer Schulung in der neuen Pflegedokumentationssoftware vor, um sowohl die Arbeitsfähigkeit von Hildegard als auch die ihrer Kollegen zu fördern.

#### ■ ■ Ebene der Werte

Sind nun die physischen, psychischen und kognitiven Grundvoraussetzungen für das Ausfüllen einer definierten Stelle erfüllt, so bedarf es in einem nächsten Schritt der notwendigen Werthaltung. Der Mitarbeitende sollte hierbei bevorzugt die Einstellung seines Trägers teilen, was neben dem normativen Vorleben der entsprechenden Werte und Grundhaltungen im Arbeitsalltag auch der Bindung des Mitarbeitenden an seinen Arbeitgeber dient. Gleichzei-

2 tig unterstützt die entsprechende Werthaltung auch die Motivation des individuellen Mitarbeitenden, aber auch des Teams, da allgemein anerkannte Spielregeln im Umgang miteinander sowie eine gemeinsame Grundhaltung bestehen.

Daniel macht seit drei Monaten ein Freiwilliges Soziales Jahr im Krankenhaus Sekundus. Nach seinem Abitur im vergangenen Frühjahr wusste er noch nicht so genau, was er beruflich machen wollte. Studieren oder doch eine Ausbildung? Wenn ja, welche? Da seine Schwester Sarah als Gesundheits- und Krankenpflegerin im Krankenhaus Primus tätig ist, hatte sie ihm vorgeschlagen doch zunächst ein Freiwilliges Soziales Jahr im Krankenhaus zu machen.

Daniel gefällt die Arbeit im Krankenhaus sehr. Er hilft bei Patiententransporten mit, unterstützt die Pflegekräfte auf Station und genießt aber auch die Zeit für den einen oder anderen Plausch mit den Patienten.

Seit gestern ist nun ein älterer Herr mit einem Leistenbruch auf Daniels Station, welcher heute operiert wurde. Daniel soll heute in seiner Spätschicht Schwester Ruth helfen, den Patienten nach der Operation zu mobilisieren. Er hat dies bereits schon mehrfach gemacht und fühlt sich daher fachlich gut vorbereitet und weiß, worauf er in seiner unterstützenden Rolle achten muss.

Als Schwester Ruth und er jedoch am späten Nachmittag versuchen, den Patienten zu mobilisieren, hat Daniel das Gefühl, dass der ältere Herr sich doch ziemlich »anstellt« und »hängen lässt«. Schwester Ruth und er müssen viel Kraft aufwenden, um den Herrn in den Rollstuhl zu mobilisieren. Nach Minuten langem und Kräfte zehrendem Transfer kann Daniel seinen Ärger irgendwann nicht mehr schlucken und er sagt zu ihm: »Nun helfen Sie doch auch ´mal ein bisschen mit und lassen sich nicht so hängen!«

Schwester Ruth lässt Daniels Aussage gegenüber dem Patienten zunächst unkommentiert, bittet Daniel jedoch nach der Mobilisation zu einem Gespräch. Sie erklärt Daniel, dass der äl-

tere Herr körperlich sehr eingeschränkt und entsprechend physisch nicht in der Lage ist, sie bei der Mobilisation mehr zu unterstützen. Gerade bei älteren Patienten sei es wichtig, diesen respektvoll und ihren Bedürfnissen entsprechend hilfsbereit zu begegnen, ohne dabei gleichzeitig die Nutzung ihrer noch verbleibenden Ressourcen zu vergessen.

Daniel bedauert seinen flapsigen Kommentar inzwischen und versteht, was Schwester Ruth ihm damit sagen will. Seine Haltung gegenüber älteren Patienten, dass diese manche körperlichen Dinge vielleicht weniger gut können, dafür über andere Ressourcen verfügen, hat sich durch dieses Gespräch verändert und äußert sich auch in seinem künftigen Verhalten auf Station.

## ■ ■ Ebene der Arbeit

Neben all diesen intrinsischen Faktoren der Arbeitsfähigkeit wirken auf der obersten Ebene des Hauses der Arbeitsfähigkeit selbstverständlich auch die extrinsischen Elemente der Arbeit wie die Umgebung, die gestellten Anforderungen, das Team, aber auch die Führung bzw. das Management auf Einrichtungs- und Trägerebene auf die Arbeitsfähigkeit des einzelnen Mitarbeitenden.

Im Altenpflegeheim Haus Abendruh ist die 33-jährige Peggy seit rund zwei Jahren als Wohnbereichsleitung tätig. Peggy nimmt dabei nicht nur die Verwaltungsaufgaben einer Wohnbereichsleitung wahr, sondern unterstützt auch im Bedarfsfall ihre Kollegen in der Pflege. In ihrer Freizeit ist Peggy viel mit ihrem Sohn draußen unterwegs und ein aktives Mitglied in der Kirchengemeinde. Diese privaten Aktivitäten bieten ihr den nötigen Ausgleich zu ihrem Beruf. Fachlich ist sie stets darum bestrebt, auf dem aktuellen Stand zu sein. Sie besucht Fachmessen, nimmt regelmäßig an Fortbildungen teil und hat zusätzlich noch eine Pflegefachzeitschrift privat abonniert. Auch ihre Arbeit in der Kirchengemeinde prägt ihre Haltung in der Pfl-

## Elemente des Hauses der Arbeitsfähigkeit

### Ebene der Gesundheit

- Fühlen Sie sich körperlich in der Lage, Ihre derzeitige berufliche Tätigkeit auszuüben?
- Liegen bei Ihnen gesundheitliche physische oder psychische Einschränkungen vor, welche Auswirkungen haben diese auf Ihre Arbeit?
- Verfügen Sie für sich oder Ihr Team über Kompensationstechniken für belastende, berufliche Situationen und emotionalen sowie organisationalen Stress?

### Ebene der Bildung und Kompetenz

- Erfüllen Sie aus Ihrer Sicht alle fachlichen Anforderungen für Ihre derzeitige Position?
- Im Vergleich mit Kollegen oder Bekannten, welche eine ähnliche Position ausfüllen: Über welche Kompetenzen verfügen Sie im Gegensatz zu diesen?

Welche Kompetenzen fehlen Ihnen?

- Welchen Stellenwert haben Fort- und Weiterbildung ganz persönlich für Sie?

### Ebene der Werte

- Welche Grundhaltung gegenüber Ihren Mitarbeitenden prägt Ihr berufliches Handeln?
- Wenn Sie die Werthaltung Ihres Arbeitgebers mit der Ihrigen vergleichen (auf einer Skala von 1–10, 1 = niedrigster Wert; 10 = höchster Wert), wie stark stimmen diese Werthaltungen überein?
- Welche intrinsische Motivation bewegt Sie zu Ihrer Arbeit?

### Ebene der Arbeit

- Haben Sie den Eindruck, dass Ihre Arbeitsumgebung Ihre Arbeit unterstützt?
- Fühlen Sie sich bei Ihrer Arbeit unter- oder überfordert?

- Besteht in Ihrem Arbeitskontext die Möglichkeit sich fachlich-inhaltlich, aber auch fachlich-emotional über Arbeitsinhalte mit Kollegen oder im Team auszutauschen?
- Fühlen Sie sich durch die Ihnen vorgesetzte Person in Ihrer Arbeit unterstützt?

Sollten Sie einzelne oder mehrere Elemente nicht erfüllen, so finden Sie vielleicht nicht nur für Ihre Mitarbeitenden, sondern auch für sich selbst in Kapitel 8 dieses Buches handlungspraktische Maßnahmen zur Verbesserung Ihrer ausbaufähigen Elemente des Hauses der Arbeitsfähigkeit.

ge, da sie das Leitbild ihres Trägers nicht nur als gerahmtes Dokument in der Eingangshalle des Haus Abendruh versteht, sondern es ihr wichtig ist, dass dieses auch in ihrem Wohnbereich gelebt wird, was auch ihre Mitarbeitenden zu schätzen wissen.

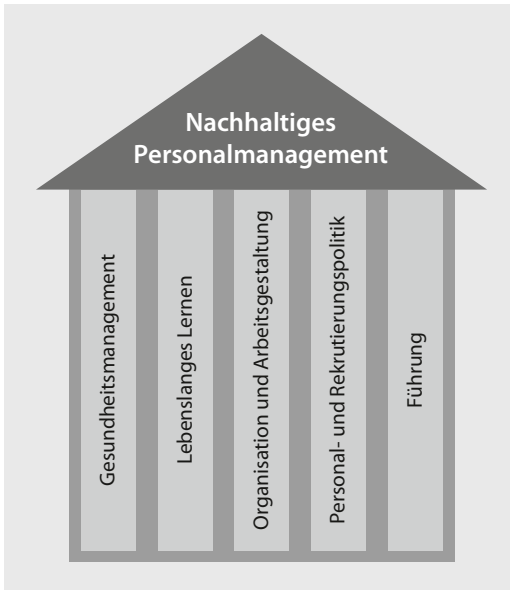
Als Peggy am vergangenen Mittwoch im Frühdienst auf dem Wohnbereich in der Pflege mitgearbeitet hat, wollte sie eine stark übergewichtige Bewohnerin mit Hilfe eines Lifters vom Bett in den Rollstuhl mobilisieren. Leider verfügt Peggys Wohnbereich nicht über einen eigenen Lifter, sondern teilt sich mit den anderen Wohnbereichen des Haus Abendruh zwei Lifter. So stand zum Zeitpunkt der Mobilisation kein Lifter zur Verfügung. Daher stellte sie fest, dass zwei Lifter für das ganze Altenpflegeheim nicht ausreichen. Sie musste die Bewohnerin rund eine Stunde vertrösten, da sie auf einen Lifter warten mussten. Dadurch war nicht nur die Bewohnerin verärgert, sondern auch ihre gesamte Vormittagsplanung durcheinander gebracht.

Auch wenn sie am Morgen motiviert und gut gelaunt zum Dienst erschienen war, hatte das fehlende Arbeitsmaterial und die deutliche zeitliche Verzögerung nicht nur ihre Planung verändert, sondern auch ihre gute Laune gemindert.

### ■ ■ Multidimensionales Konzept als Grundlage

Die multidimensionale Herangehensweise wird somit durch das Haus der Arbeitsfähigkeit widergespiegelt. Denn erst durch die Berücksichtigung dieser verschiedenen Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit des einzelnen Mitarbeitenden in der Pflege ist dieser befähigt, seine Arbeit täglich für sich, für die ihm anvertrauten zu pflegenden Personen, aber auch für seinen Arbeitgeber zufriedenstellend auszuführen.

Überprüfen Sie doch einmal für sich selbst, ob Sie in Ihrer derzeitigen beruflichen Tätigkeit den Elementen des Hauses der Arbeitsfähigkeit gerecht werden können, indem Sie die nachfolgenden Fragen für sich beantworten (► Elemente des Hauses der Arbeitsfähigkeit).



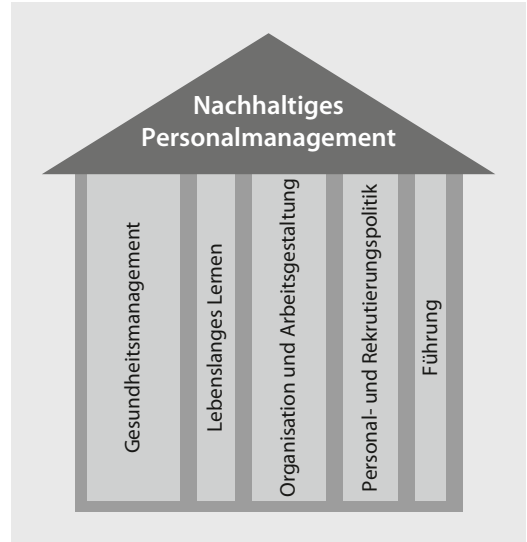
■ Abb. 2.2 Das 5-Säulen-Konzept

## 2.2 Elemente des 5-Säulen-Konzeptes

Basierend auf dem Haus der Arbeitsfähigkeit lassen sich in der wissenschaftlichen Literatur viele weitere Konzepte des generationenorientierten Human Resources Managements wiederfinden, wie beispielsweise das 5H-Modell von Voelpel, Leibold und Fruchtenicht mit den Dimensionen Wissensmanagement, Gesundheitsmanagement, Führung, Arbeitsgestaltung und Arbeitseinstellung (Voelpel, Leibold, Fruchtenicht 2007: 96) oder das Modell von Sporket (Sporket 2011: 115).

### ■ ■ Die fünf zentralen Säulen

Diese vielfältigen Handlungsfelder des nachhaltigen Personalmanagements lassen sich jedoch auf die fünf zentralen Säulen »Gesundheitsmanagement«, »Lebenslanges Lernen«, »Organisation und Arbeitsgestaltung«, »Personal- und Rekrutierungspolitik« sowie »Führung« verdichten (■ Abb. 2.2).



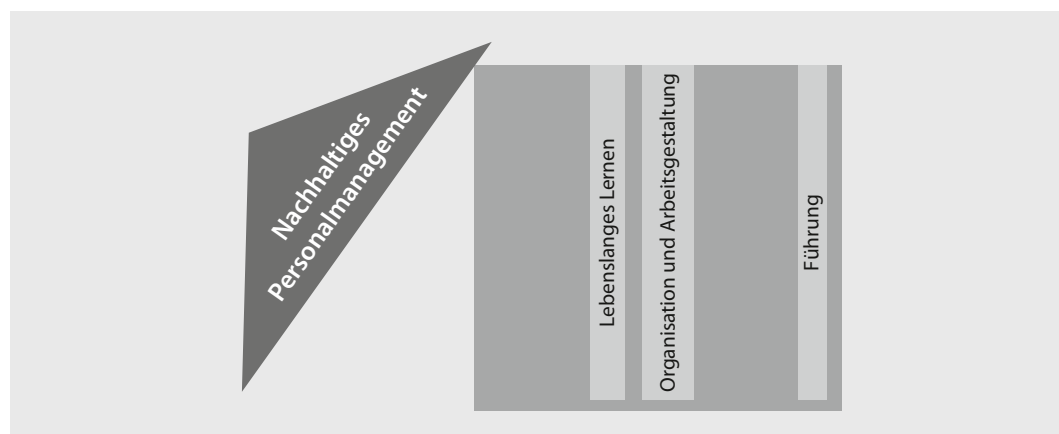
■ Abb. 2.3 Modulare Anpassung des 5-Säulen-Konzeptes

### ■ ■ Individuelle Schwerpunktlegung und Ausgestaltung

Neben der inhaltlichen Verdichtung des Modells auf fünf inhaltliche Säulen bietet das 5-Säulen-Modell den Vorteil, dass die inhaltliche Ausgestaltung und strategische Schwerpunktlegung innerhalb des Modells variabel erfolgen kann. Verfügt eine Einrichtung beispielsweise über ein ausgeprägtes Konzept im Bereich der Fort- und Weiterbildung sowie in Bezug auf Auszubildende, so kann die entsprechende Säule II Lebenslanges Lernen nicht nur bildlich, sondern auch inhaltlich schmaler ausgeprägt sein. Verfügt hingegen eine Einrichtung bislang über keinerlei Maßnahmen im Bereich des Gesundheitsmanagements, so kann die entsprechende Säule I Gesundheitsmanagement breiter ausgebaut werden und der inhaltliche Fokus des Konzeptes hierauf gelegt werden. ■ Abb. 2.3 stellt hierbei exemplarisch ein solch angepasstes Modell des 5-Säulen-Konzeptes dar.

### ■ ■ Grundgedanke der Nachhaltigkeit und der Ganzheitlichkeit zur Stabilität des Konzeptes

Bei der einrichtungs- bzw. trägerspezifischen Anpassung des Konzeptes auf die individuellen



■ Abb. 2.4 Instabiles Modell des 5-Säulen-Konzeptes

■ Tab. 2.1 Elemente des 5-Säulen-Konzeptes

	Element	Handlungsfelder (exemplarisch)
Säule I	Gesundheitsmanagement	Betriebliche Gesundheitsförderung Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit
Säule II	Lebenslanges Lernen	Qualifikations- und Kompetenzentwicklung Wissensmanagement Laufbahngestaltung
Säule III	Organisation und Arbeitsgestaltung	Arbeitsorganisation Arbeitszeitgestaltung Vergütung
Säule IV	Personal- und Rekrutierungspolitik	Personalbedarfsplanung Rekrutierung Freisetzungspolitik
Säule V	Führung	Bewusstseins- und Einstellungswandel Unternehmenskultur

Bedürfnisse und die entsprechende Ist-Situation können somit die Säulen unterschiedlich ausgeprägt vorliegen. Ziel muss es jedoch sein, ein ausbalanciertes Konzept zu erreichen, um damit ein nachhaltiges Personalmanagement als zukunftsorientierten Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Werden hingegen einzelne Säulen gänzlich vernachlässigt, kann keine Balance erreicht werden und damit wird der Grundgedanke der Nachhaltigkeit und der Ganzheitlichkeit vernachlässigt. Die Folge davon ist, dass das Modell instabil wird, wie in ■ Abb. 2.4 zu sehen ist.

Wie vorangegangen beschrieben wurde, umfasst das 5-Säulen-Konzept verschiedene Handlungsfelder des nachhaltigen Personalmanagements, um den Auswirkungen des demografischen Wandels möglichst frühzeitig präventiv zu begegnen. ■ Tab. 2.1 veranschaulicht hierbei einige exemplarische Handlungsfelder des Demografiemanagements, welche in Kapitel 8 dieses Buchs näher vertieft und handlungsorientiert dargestellt werden.

## Literatur

---

- Bille, L. M. (2009) Age Management-Konzepte für das Personalmanagement. Erfahrungen und Konsequenzen. Hamburg: Diplomica
- Ilmarinen, J.; Tempel, J. (2002) Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, dass Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA-Verlag
- Metronome (Universal) (2009): Darum leben wir. Track 7: Stadt
- Sporket, M. (2011) Organisationen im demografischen Wandel. Altersmanagement in der betrieblichen Praxis. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Voelpel, S.; Leibold, M.; Früchtenicht, J.-D. (2007) Herausforderung 50 plus. Konzept zum Management der Aging Workforce: Die Antwort auf das demographische Dilemma. Erlangen: Publicis KommunikationsAgentur GmbH



Nachhaltiges Personalmanagement in der Pflege - Das  
5-Säulen Konzept

Hornung, J.

2013, IX, 157 S. 55 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-29996-4