

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Prävention seelischer Erkrankungen am richtigen Platz?

Was fällt Ihnen bei dem Begriff „Gesundheitsförderung“ ein? Die meisten Menschen antworten auf diese Frage mit: Sport, Ernährung und Entspannung. Das Wort „Arbeit“ verbinden nur Wenige mit Gesundheit. Viel eher wird Arbeit mit Krankheit in einem Zuge genannt. Aber Arbeit kann beides: Sie kann krank machen und sie kann einen wesentlichen Beitrag zur körperlichen und seelischen Gesundheit leisten. „Gesundheit wird von Menschen in ihrer alltäglichen Umwelt geschaffen und gelebt: dort, wo sie spielen, lernen, arbeiten und lieben...“ so formuliert das die Weltgesundheitsorganisation und begründet somit auch, warum Prävention auch genau an diesen Lebensbereichen ansetzen muss, damit sie wirksam werden kann.

16

VON CORNELIA SCHNEIDER

Im Folgenden soll skizziert werden:

- was betriebliches Gesundheitsmanagement beinhaltet
- warum es zur Prävention von Erkrankungen, aber auch zur Stabilisierung bereits erkrankter, aber noch beschäftigungsfähiger Mitarbeiter beitragen kann
- warum Gefährdungsanalysen psychischer Belastungen vom Gesetzgeber vorgeschrieben und für Unternehmen und MitarbeiterInnen gleichermaßen nützlich sind.

Von was reden wir, wenn wir über „Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz“ sprechen? Oft werden die Begriffe betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

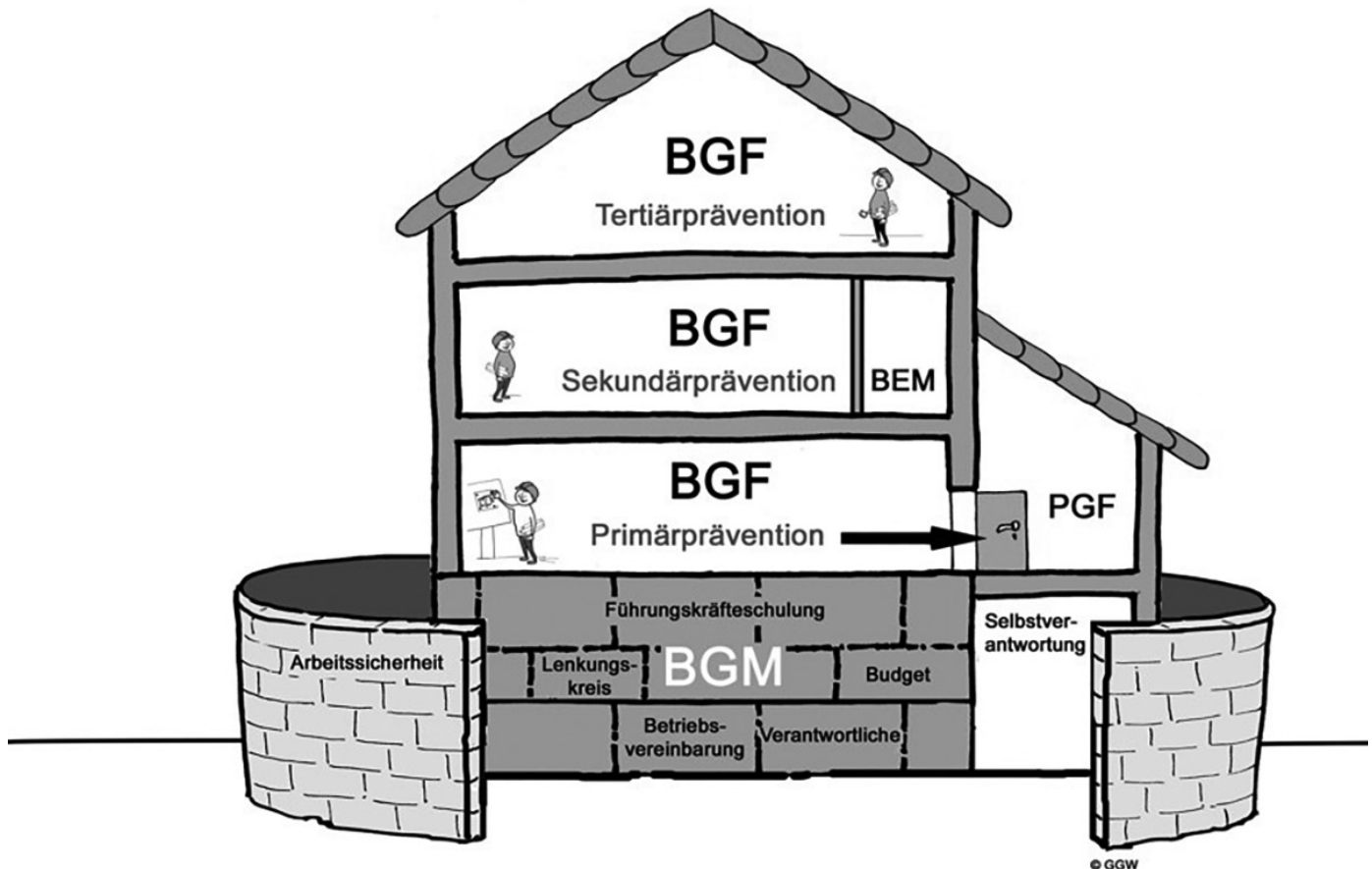
und betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) synonym benutzt und nur unzureichend von der persönlichen Gesundheitsförderung (PGF) abgegrenzt. Daher zuerst eine kurze Definition:

Beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement handelt es sich um eine Managementaufgabe. Dazu gehören u.a. die Festlegung einer Ziel- bzw. Betriebsvereinbarung, die Formulierung von Kennzahlen, die Einrichtung einer Projektgruppe und die Benennung der Verantwortlichen zur Prozesssteuerung. Im BGM werden z.B. Messinstrumente zur Erfassung von Gefährdungen ausgesucht sowie Zeitpläne und Budgets festgelegt. Zielgruppe des BGM sind Geschäftsführung, Personalverantwortliche und Führungskräfte. BGM ist der übergeordnete Prozess mit dem Ziel, gesundheitsförderliche Strukturen zu entwickeln. Er ist die strategische Vo-

raussetzung, damit betriebliche Gesundheitsförderung nachhaltige und messbare Veränderungen bewirken kann.

Betriebliche Gesundheitsförderung dagegen umfasst die Gesamtheit aller gesundheitsfördernden Maßnahmen. Diese Maßnahmen zielen auf verschiedene Handlungsebenen ab:

1. Verhaltensprävention: Hier soll das Verhalten des einzelnen Mitarbeiters auf gesunde Verhaltensweisen am Arbeitsplatz hin verändert werden, z.B. persönliche Arbeitsorganisation, aktive Pausengestaltung, Bewegungsverhalten, Umgang mit Schichtdienst, Konsum von Genussgiften, Verhalten im Konfliktfall.
2. Verhältnisprävention: Hier sollen die Verhältnisse im Betrieb optimiert werden wie z.B. Ergonomie oder zeitliche Organisation von Arbeit.



Abgrenzung zwischen betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM), betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) und privater Gesundheitsförderung (PGF)

3. Systemprävention: Hier wird der Fokus auf das Gesamtsystem gerichtet, z.B. auf die Führungskultur im Unternehmen oder Aspekte der unternehmensbezogenen Resilienz und gesundheitsorientierten Führung.

Die Auswahl der Maßnahmen und Gewichtung in diesen drei Präventionsarten erfolgt erst nach einer Bedarfsanalyse.

Der klassische Projektablauf der betrieblichen Gesundheitsförderung beinhaltet folgende Schritte:

1. Die Analyse der belastenden Bedingungen im Betrieb
2. Die Ableitung der Maßnahmen (auf Verhaltens-, Verhältnis- und Systemebene), die geeignet sind, die Belastungen zu reduzieren
3. Die Durchführung der Maßnahmen
4. Die Bewertung der Ergebnisse

Persönliche Gesundheitsförderung beinhaltet dagegen – im Gegensatz zur be-

trieblichen – Präventionsmaßnahmen, die jeder Einzelne unabhängig von der Arbeitsplatzsituation außerhalb der Arbeitszeit freiwillig für sich auswählt. Hierunter fallen etwa Kurse zur Raucherentwöhnung, verschiedene Bewegungs- und Entspannungsprogramme oder auch Ernährungsberatung. Viele Arbeitgeber finanzieren mittlerweile auch solche Angebote. Nach unserer Definition fallen diese Maßnahmen nicht in die BGF – auch wenn sie am Arbeitsplatz angeboten werden und sinnvoll sein können. Im Idealfall „infiziert“ die betriebliche Gesundheitsförderung auch die private, so dass Mitarbeiter von den verbindlichen Programmen des Arbeitgebers Impulse erhalten, sich auch mit dem persönlichen Gesundheitsverhalten auseinanderzusetzen.

Die Maßnahmen der BGF unterscheiden sich durch drei Faktoren von der PGF:

1. Sie werden abgeleitet aus einer systematischen Arbeitssituationsanalyse oder auch aus einer Gefährdungsanalyse.

2. Sie haben Arbeitsplatzbezug und werden in der Arbeitszeit durchgeführt.
3. Sie sind für ausgewählte Mitarbeitergruppen überwiegend verbindlich.

GRÜNDE FÜR EIN BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Es gibt viele Motive für Arbeitgeber, ein professionelles betriebliches Gesundheitsmanagement einzurichten und kontinuierlich zu verfolgen. Für die meisten Arbeitgeber stehen ökonomische Überlegungen ganz oben. Längst belegen zahlreiche Studien die Wirtschaftlichkeit eines BGM. Mit einem return of investment (ROI) von 1 zu 2,7 (einem investierten Euro stehen 2,70 Euro Ersparnis gegenüber) gehört BGM unbestritten zu den zukunftsorientierten Investitionen moderner Betriebe. Über den finanziellen Aspekt hinaus sind ethische Überlegungen, der demografische Wandel, Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, aber auch gesetzliche Vorgaben ein wichtiger Antrieb zur Umsetzung



DIE AUTORIN

CORNELIA SCHNEIDER



Foto: privat

Cornelia Schneider ist Dipl. Psychologin und Physiotherapeutin sowie Geschäftsführerin der GGW Homburg.

Ausgezeichnet mit dem Wissenschaftspreis des ZVK und dem Internationalen Balintpreis

GGW Homburg

Die Gesellschaft für Gesundheitspflege und Weiterbildung (GGW) berät Unternehmen und Organisationen deutschlandweit und im deutschsprachigem Ausland im Themenfeld betriebliches Gesundheitsmanagement, demografischer Wandel und Personal sowie Organisationsentwicklung.

Zahlreiche Veröffentlichungen

www.ggw-homburg.de

von BGM. Viele Arbeitgeber kennen die steigende Tendenz der Arbeitsunfähigkeitszahlen wegen psychischer Erkrankungen und wollen schon allein wegen dieser Diagnosegruppe aktiv werden.

GESETZLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Das BGM ist keine freiwillige Aufgabe des Unternehmens, kein „nice to have“, sondern es gibt klare gesetzliche Anforderungen an den Arbeitgeber, die dieser zu erfüllen hat. Schon immer waren Betriebe dazu angehalten, im Rahmen des Arbeitsschutzes mögliche Gefährdungen der Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu ermitteln und dazu Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen. Seit Ende 2013 fordert nun das Arbeitsschutzgesetz explizit auch die Berücksichtigung der psychischen Belastung in die Gefährdungsbeurteilung mit einzubeziehen. Somit müssen Unternehmen und Organisationen auch jene Gefährdungen für ihre Beschäftigten ermitteln, die sich aus den psychischen Belastungen bei der Arbeit ergeben. Mit unterschiedlichen Instrumenten wie etwa Fragebögen, Interviews oder auch Workshops ermitteln Experten für Arbeitssicherheit Faktoren, die Arbeitnehmer am Arbeitsplatz psychisch belasten. Beurteilt werden u.a. die Qualität der Führung, soziale Unterstützung durch Kollegen.

Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation, arbeitsplatzbezogene Bedingungen und tätigkeitsbezogene Arbeitsbedingungen wie Über- oder Unterforderung oder auch Monotonie bei der Arbeit. Interessant für viele dabei ist, dass nicht nur seelische Belastungen seelische Krankheiten hervorrufen können, sondern auch körperliche Einflussfaktoren hier eine wesentliche Rolle spielen können. Ein Mitarbeiter, der z.B. den ganzen Tag in gekrümmter Haltung und mit hochgezogenen Schultern vorm PC sitzt, hat nicht nur ein Risiko, Beschwerden des Bewegungssystems zu entwickeln. Er kann ebenso psychisch darauf reagieren, denn Haltung und Bewegung sind eng an Emotionen gekoppelt.

WIN-WIN-SITUATION FÜR ARBEITGEBER UND ARBEITNEHMER

Die Analyse psychischer Belastungen und damit verbunden ein systematisches BGM-System kann für ein Unternehmen eine große Chance sein, die Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter sowie ihre Identifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen. Ein professionelles BGM hilft, die Gesundheits- bzw. Anwesenheitsquoten zu verbessern, Arbeitsprozesse zu optimieren und damit die Produktivität zu steigern.

Ein Praxisbeispiel

Herr S. arbeitete viele Jahre in einem Softwareunternehmen. Hohe Leistungsanforderung, Überstunden, Konflikte im Team und mangelnde Autonomie gehörten zu seinem Arbeitsalltag. In den letzten Jahren hatten sich seine Fehltagewegen einer psychischen Grunderkrankung kontinuierlich gesteigert. Allmählich entwickelte sich ein Teufelskreis zwischen Abwesenheitszeiten, Fehlerhäufigkeiten und dem steigenden Druck seines Chefs sowie einer insgesamt sehr angespannten Arbeitsatmosphäre. Herrn S. wurde die Kündigung nahegelegt. Glücklicherweise fand er schnell einen neuen Arbeitsplatz und konnte somit die schwierigen Arbeitsbedingungen verlassen.

In der neuen Firma bestand bereits eine Kultur, die vorsah, alle zwei Jahre eine

Gefährdungsanalyse zu den psychischen Belastungen durchzuführen und kontinuierlich Verbesserungen der Arbeitsrahmenbedingungen zu realisieren. Es gab flexible Arbeitszeiten und Jahresarbeitszeitkonten, Freizügigkeit in der Arbeits- und Zeiteinteilung, eine gute Pausenkultur, flache Hierarchien und regelmäßige Gespräche mit dem Vorgesetzten, Teambesprechungen zur Verbesserung der Kooperation, Seminarangebote zum Selbst- und Zeitmanagement, Sportmöglichkeiten im Betrieb u.a. Alles das unterstützte Herrn S. in der Bewältigung seiner Erkrankung. Er berichtete seiner Therapeutin, dass er durch die neue Arbeitsstelle an Selbstvertrauen gewonnen habe und er sich in seiner Arbeit wertgeschätzt und anerkannt fühle. Die Arbeit und die KollegInnen geben ihm Kraft und Zuversicht. Seine Fehltagewegen konnte er deutlich reduzieren.

Gleichwohl bedeutet dies für den Arbeitgeber eine zeitliche und finanzielle Vorabinvestition, die viele Unternehmen noch scheuen. Nach allen Erfahrungen, die bereits vorhanden sind, kann die Rendite allerdings als gesichert gelten. Ebenso können gesunde und auch bereits erkrankte Mitarbeiter sehr davon profitieren, wenn belastende Einflussfaktoren erkannt und beseitigt oder zumindest deren Einfluss abgemildert werden kann. Arbeits- und Lebensqualität aller Beschäftigten steigen.

GESUNDHEIT UND ARBEIT – ZWEI SEITEN EINER MEDAILLE

Ein großer Teil unseres Lebens ist mit der Zeit am Arbeitsplatz ausgefüllt. Dort sind wir vielfachen Belastungen und Konflikten ausgesetzt, die ein Risikofaktor für das Entstehen einer psychischen Störung sein können. Sieht man Gesundheit als ein Gleichgewicht von Belastung und Ressourcen (zur Kompensation der Belastungen), dann sollte es in einem ganzheitlichen BGM nicht nur darum gehen, Gefährdungen zu ermitteln und Belastungen zu reduzieren, es geht auch darum, die Ressourcen der Mitarbeiter zu stärken.

Der Arbeitgeber kann niemals den Therapeuten ersetzen und er ist nicht allein

verantwortlich für die Befindlichkeit seiner MitarbeiterInnen. Er kann aber durch ein gutes BGM-System, regelmäßige Gefährdungsanalysen psychischer Belastungen und gezielte Maßnahmen, die daraus abgeleitet werden, wesentlich dazu beitragen, dass MitarbeiterInnen gesund bleiben oder auch bei bereits bestehenden Krankheiten ihre Arbeit als stabilisierend und unterstützend erleben.

Es geht darum, Arbeit als integralen Teil des Lebens zu sehen, die die psychische Gesundheit gefährden, sie aber auch stabilisieren kann. Von Arbeit können sowohl Belastungen wie auch viele positive Effekte für das psychische Gleichgewicht ausgehen. Gefühle der Selbstwirksamkeit, der Wertschätzung und Anerkennung, der sozialen Verbundenheit mit anderen, der eigenen Leistungsfähigkeit (auch bei bestehenden Krankheitsdiagnosen) können gerade am Arbeitsplatz erlebt werden und zur Stärkung der seelischen Widerstandskraft erheblich beitragen. Ein kompetentes Unternehmen wird die psychische Gesundheit seiner Mitarbeiter fördern, ganz im eigenen Interesse. Gesundheitsförderung sollte kein lästiges Anhängsel sein, keine zeitlich befristete Maßnahme, sondern konstitutiver Bestandteil der Unternehmenskultur.



Wertschätzung und Anerkennung am Arbeitsplatz fördern die seelische und körperliche Gesundheit



LITERATUR DER AUTORIN



CORNELIA SCHNEIDER:

Praxis-Guide Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Tools und Techniken für eine erfolgreiche Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz.

Hogrefe Verlag, 3. Aufl. 2018, 34,95 €
ISBN: 978-3456858449
auch als e-book

Geeignet für Personalverantwortliche in Unternehmen und Organisationen, Führungskräfte, die ein BGM System implementieren und/oder verbessern möchten, die Anregungen und neue Ideen suchen.

CORNELIA SCHNEIDER:



Reife Leistung.

Souverän und gesund arbeiten in jeder Lebensphase.

Herder Verlag 2017, 24,99 €
ISBN: 978-3-451-60012-8
auch als e-book

Geeignet für Menschen, die selbstverantwortlich und aktiv Ihre Gesundheit am Arbeitsplatz fördern möchten.