

DMW

Deutsche
Medizinische Wochenschrift

138. Jahrgang | www.thieme-connect.de/ejournals | www.thieme.de/dmw

37 | 2013

► **Sonderdruck**

Nachdruck nur mit Genehmigung des Verlages

► **Betriebliches Gesundheitsmanagement – Kranke Angestellte kosten Geld**

Worksite Health Management –
Ill employees are expensive

S. Hüglér

Betriebliches Gesundheitsmanagement – Kranke Angestellte kosten Geld

Die Gesundheit der Mitarbeiter – eine Aufgabe für Manager und Geschäftsleitung? Jahrelang waren solche Gedanken für Unternehmen fremd. Doch in Zeiten drohenden oder bereits vorhandenen Fachkräftemangels sind immer mehr Betriebe auf ihre Mitarbeiter angewiesen – und auf deren Gesundheit. Immer mehr Unternehmen setzen daher auf Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Abendliche Yogakurse im Betrieb, Rückenschule in der Mittagspause oder Zuschüsse zur Mitgliedschaft im Fitnessstudio – was Unternehmen für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter tun, ist ganz unterschiedlich. Häufig sind dies Einzelmaßnahmen, die unter dem Oberbegriff „betriebliche Gesundheitsförderung“ (BGF) zusammengefasst werden. „Verfolgen Betriebe jedoch eine planvolle Strategie, bezeichnet man dies als Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)“, sagt Dr. Ingo Weinreich, Vorstandsmitglied und Pressesprecher des Bundesverbands Betriebliches Gesundheitsmanagement (BBGM) und Geschäftsführer des Instituts für Gesundheit und Management. BGM ist für Weinreich ein klassischer Managementansatz mit einer klaren Zielvorgabe – in der Regel, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Neben Einzelmaßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zählen dazu etwa auch das betriebliche Eingliederungsmanagement nach einer längeren Arbeitsunfähigkeit von Mitarbeitern und Personal- und Organisationspolitik.



Dr. Ingo Weinreich

Foto: ifG GmbH

Investition in die Leistungsfähigkeit von Unternehmen, genauso wie etwa der Kauf neuer technischer Geräte. „Die Leistungsicherung durch BGM ist mindestens genauso effektiv wie die durch Investitionen in Technologie, und Unternehmen können dadurch mit relativ wenig Geld große Erfolge erzielen“, sagt Weinreich. Umgekehrt bedeutet dies natürlich auch, dass die Entscheidung für BGM von der Bedürfnis- und Problemlage der Betriebe abhängt. „Solange ein gesättigter Markt an Mitarbeitern vorliegt, haben Unternehmen zumeist wenig Anlass, ein BGM einzuführen. Wer aber an der Notwendigkeit für sein Unternehmen zweifelt, muss sich fragen: Lohnt sich die Alternative, das System unverändert zu lassen?“

Personalsituation und Betriebsgröße ausschlaggebend

Für Weinreich bestimmen im Wesentlichen drei Faktoren, ob in einem Unternehmen BGM eingeführt wird, oder nicht: Die Fragen, ob es Personalengpässe im Betrieb gibt, ob der Betrieb bereits einen Bezug zu BGM hat und die Betriebsgröße. Tatsächlich setzen laut Studien wie der von Ansmann et al. (*Gesundheitswesen 2012; 74: 298–305*) am Beispiel der Informationstechnologie- und Kommunikationsbranche kleine und mittlere Unternehmen derzeit oft viel seltener auf BGM als größere. Sie glauben, weniger Geld dafür zur Verfügung zu haben, weil die Arbeitsteilung bei ihnen weniger stark ausgeprägt ist und es an internen Experten für Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung und BGM mangelt. „Allerdings gibt es auch kleine und mittlere Unternehmen, die intuitiv BGM machen, ohne dass sie es so nennen, während BGM in größeren Unternehmen meist formaler

aufgebaut ist“, sagt Weinreich. Untersuchungen, die wie die zitierte Studie nahelegen, dass Betriebe mit Betriebsrat offener für BGM sind als solche ohne, kennt er jedoch nicht.

Auch für Krankenhäuser ist die Einführung von BGM durchaus sinnvoll, findet Weinreich: „Das Krankenhaus ist ein Hochrisikobereich mit besonders vielen Risikofaktoren für Gesundheitsprobleme.“ Seit 1996 setzt sich unter anderem das Deutsche Netz Gesundheitsfördernder Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen (DNGfK) für Gesundheitsförderung und BGM an Kliniken ein. „Ärzte müssen allerdings auch selbst bereit sein, ihre persönlichen Verhaltensweisen unter die Lupe zu nehmen und sich zu fragen, ob diese gesundheitsfördernd sind“, so der Organisations- und Gesundheitspsychologe.

Wer in den Unternehmen für BGM verantwortlich ist, ist ganz unterschiedlich. Die meisten größeren Unternehmen verfügen über eigene Abteilungen, so Weinreich, in denen häufig Arbeitsmediziner oder Mitarbeiter aus der Personalabteilung zum Einsatz kommen.



Dr. Christian Kugelmeier

Arbeitsmediziner seien jedoch in der Regel nur unzureichend ausgebildet, um BGM betreiben zu können: Befragungen von Personen, die BGM in ihren Betrieben

durchführen, zeigten, dass vor allem Vermittlung und Moderation bei Konflikten sowie kommunikative Techniken gefragt sind. Einen besseren Hintergrund hätten hingegen studierte Gesundheitsmanager. Allerdings gebe es derzeit rund 20 verschiedene Ausbildungsinstitutionen mit sehr unterschiedlichen Ausbildungsinhalten. Daher macht der Verband sich derzeit für die Festlegung einheitlicher Ausbildungs- und Prüfungsstandards auf der Basis einer Europäischen Qualitätsrichtlinie stark.

Navigationssystem zum BGM

Einer, der verschiedene Unternehmen, darunter auch kleinere und mittlere, zu ihrem BGM berät, ist Dr. Christian Kugelmeier. Er ist Geschäftsführer der Firma HealthVision, einem Spin-Off-Unternehmen der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich. Gegründet von Prof.

Dr. Joachim E. Fischer, heute Direktor des Mannheimer Instituts für Public Health der Universität Heidelberg, bietet die Firma anderen Unternehmen verschiedene Instrumente zur Analyse des Gesundheitszustands von Mitarbeitern sowie strategische Beratung und Lösungen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement. Was er darunter versteht, erläutert Kugelmeier so: „Für viele Unternehmen ist strategisches BGM Neuland. Und wenn Sie durch eine fremde Umgebung fahren, brauchen Sie für die Orientierung mindestens einen Kompass. Besser noch ist es, Sie haben eine Karte, und am besten nutzen Sie ein Navigationssystem.“ Die Analyse des aktuellen Zustands ist für ihn die Voraussetzung, um mit BGM effektive Änderungen zu bewirken. Daher bietet die Unternehmensberatung beispielsweise einen medizinischen Gesundheitscheck an, bei dem auch Laborparameter aus Blut-, Urin- und Stuhlproben erhoben und der Augeninnendruck gemessen werden. Anschließend erhält das beauftragende Unternehmen eine anonymisierte Datenauswertung. Dem einzelnen Mitarbeiter werden seine persönlichen Ergebnisse in einem vertraulichen Befundbericht zur Verfügung gestellt. Zusätzlich setzt die Unternehmensberatung auf Instrumente wie eine Gesundheitsumfrage unter Mitarbeitern mit Fragen z.B. nach Erschöpfung, Beschwerden, Schlaf, Gesundheitsverhalten, persönlichen Belastungen und Ressourcen.

Kranke Mitarbeiter sind teuer

Denn nach Kugelmeiers Erfahrung belasten psychische Faktoren viele Mitarbeiter stärker als körperliche Beschwerden oder Befunde: „Heutzutage leiden immer mehr Menschen unter Stress, Burnout oder Überforderung. Diese gesundheitsbedingten Produktivitätsverluste kosten Unternehmen jedes Jahr Millionen.“ Die Ursachen dafür können vielfältig sein: Schlechte Bezahlung, zu wenig Wertschätzung der eigenen Arbeit oder mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte oder im Team. Dabei gehe es nicht nur um Mitarbeiter, die sich häufig krank schreiben lassen: „Arbeitsunfähigkeitstage sind nur die Spitze des Eisbergs. Viel gravierender ist der Produktivitätsverlust durch Mitarbeiter, die sich zwar zur Arbeit schleppen, dort aber aufgrund von gesundheitlichen, häufig psychischen Defiziten nicht effektiv arbeiten.“ Dieses Phänomen bezeichnet man als Präsentismus.

Kugelmeiers Firma hilft, solche Schwierigkeiten im Unternehmen frühzeitig zu erkennen. Statistische Analysen der von den Mitarbeitern ausgefüllten Fragebögen ergäben eine klare Anamnese: „Unsere Analysen sind wie ein MRT der Wertschöpfungsfähigkeit des Unternehmens und seiner einzelnen Abteilungen. Anhand der Messwerte und der Aussagen der Mitarbeiter können wir sehr genau sagen, welche Ursache die Produktivitätseinschränkungen jeweils haben.“ Die Unterschiede zwischen einzelnen Abteilungen innerhalb eines Unternehmens seien dabei häufig groß.

Die Ergebnisse präsentieren Kugelmeier und seine Kollegen später in einem Ergebnisworkshop Managern und Geschäftsleitung – auch, wenn diese nicht immer ein ideales Bild zeichnen. „Konkrete weitere Handlungsempfehlungen entwickeln wir dann im engen Dialog mit der Unternehmensführung“, erläutert Kugelmeier. Seiner Erfahrung nach lassen sich die meisten Manager auf die manchmal unangenehme Wahrheit ein, wenn sie den Handlungsbedarf anhand der statistischen Auswertung so ungeschminkt vor Augen geführt bekommen. Außerdem erwarteten Mitarbeiter nach einer Gesundheitsbefragung auch Konsequenzen daraus. Es sei also kaum möglich, die Ergebnisse einfach in der Schublade verschwinden zu lassen.

Ist das Management informiert, geht es darum, Konsequenzen zu ziehen und eine Strategie zur Verbesserung der Verhältnisse zu entwickeln. Zur konkreten Intervention empfiehlt die HealthVision dann Partnerunternehmen. Diese wiederum beraten etwa Führungskräfte, wie sie am besten mit Konfliktsituationen umgehen und Mitarbeiter, wie sie zu einer ausgewogeneren Work-Life-Balance kommen können. Auch Kurse zu Bewegung, Ernährung und Raucherentwöhnung können angeboten werden.

Gesundheit und Zufriedenheit verbessert

Dass es lohnt, Konsequenzen aus den Analysen zu ziehen, hat die Unternehmensberatung bereits mit einer Evaluation zeigen können – dort waren die Ergebnisse äußerst positiv, und die Gesundheits- und Zufriedenheitswerte der Mitarbeiter verbesserten sich nach der Umsetzung verschiedener Maßnahmen deutlich. Auch für sich privat schätzten viele Mitarbeiter Leistungen wie den Gesundheits-Check als unkomplizierten

Überblick über ihren derzeitigen Gesundheitszustand. Zudem signalisiere ein Unternehmen etwa mit der Durchführung einer derartigen Maßnahme, dass ihm das Befinden der einzelnen Angestellten wichtig ist und zeige damit, dass es langfristig gut mit den Mitarbeitern zusammenarbeiten wolle.

Auch im Gesundheitsbereich sieht Kugelmeier einen verstärkten Bedarf an BGM: „Krankenhäuser sind Orte, an denen aufgrund der sehr herausfordernden Arbeitsbedingungen häufig erheblicher Stress herrscht. Doch gerade dort sind gute, überlegte, richtige Entscheidungen wichtig. Diese kann nur ein gesunder, wertschöpfungsfähiger Mitarbeiter treffen.“ Für ihn ist klar: „Jedes Unternehmen, in dem Menschen arbeiten, muss sich auf diese verlassen können – auch und gerade im Gesundheitsbereich. Ein kranker Mitarbeiter ist kein produktiver Mitarbeiter, und daher bin ich auch als Klinikchef gut beraten, mit BGM für die Gesundheit meiner Mitarbeiter zu sorgen.“

Stephanie Hügler, München

DOI 10.1055/s-0032-1330202



Diesen Beitrag hören:
www.thieme.de/dmw