

Argang Ghadiri
Anabel Ternès
Theo Peters *Hrsg.*

Trends im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Ansätze aus Forschung und Praxis

Trends im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Argang Ghadiri • Anabel Ternès • Theo Peters
(Hrsg.)

Trends im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Ansätze aus Forschung und Praxis

Herausgeber
Argang Ghadiri
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
Sankt Augustin
Deutschland

Theo Peters
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
Sankt Augustin
Deutschland

Anabel Ternès
SRH Hochschule Berlin
Berlin
Deutschland

ISBN 978-3-658-07977-2
DOI 10.1007/978-3-658-07978-9

ISBN 978-3-658-07978-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort

Arbeitsverdichtung, zunehmender Leistungsdruck und eine ständig steigende Informationsflut charakterisieren die heutige Arbeitswelt. In dieser Arbeitswirklichkeit stellt der Mensch mit seiner intakten physischen und psychischen Gesundheit den überragenden Erfolgsfaktor für das Unternehmen dar. Mit einer ebenso großen Dynamik wie die Veränderungen in der Arbeitswelt entwickeln sich auch die neuen Strömungen und Ansätze im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Als wesentliche Treiber lassen sich hierfür zahlreiche Quellen identifizieren, wie u. a. der technologische Fortschritt, das neue Gesundheitsbewusstsein auf individueller und organisationaler Ebene sowie auch die Gesetzgebung, die durch ihre Vorschriften für neue Impulse sorgt. Daher wird es im vorliegenden Buch konkret darum gehen, wie ein Betriebliches Gesundheitsmanagement von diesen Trends profitieren kann, damit sowohl die Gesundheit der Mitarbeiter als auch der Unternehmenserfolg sichergestellt werden können.

An dieser Stelle sei der begrifflichen Schärfe wegen auf Folgendes hingewiesen: Häufig wird von Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement gesprochen, obwohl es sich um Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung handelt. Betriebliches Gesundheitsmanagement und Betriebliche Gesundheitsförderung werden oft ungeordnet nebeneinander und teilweise sogar synonym verwendet. In diesem Buch wird unter dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement das Bündel aller planerischen und steuernden Aufgaben in diesem Bereich verstanden, während unter Betrieblicher Gesundheitsförderung die operativen Maßnahmen zu verstehen sind, die sich mit der konkreten Umsetzung von Gesundheitsmaßnahmen beschäftigen. Allen sachkundigen Lesern ist klar, dass diese beiden Aufgabenkomplexe sich gegenseitig bedingen und gleichermaßen bedeutend sind. Diesem Leitgedanken entsprechend wird im vorliegenden Buch eine grobe Unterteilung der Themen auf die Ebenen „Organisation“, „Technologie“ sowie „Mensch“ vorgenommen, um den Zugang zur Thematik zu erleichtern.

Denn letztendlich soll dieses Buch einen Überblick darüber schaffen, wie ein Betriebliches Gesundheitsmanagement die neueren Trends aus der Unternehmenspraxis aufgreifen und erfolgreich umsetzen kann. Dafür haben ausgewählte Autoren aus der Wissenschaft

und Praxis mit ihren Artikeln einen wesentlichen Beitrag zur Fertigstellung dieses Sammelwerks geleistet – ihnen möchten wir für die Zusammenarbeit unseren Dank aussprechen.

Argang Ghadiri

Anabel Ternès

Theo Peters

Inhaltsverzeichnis

Teil I Organisation

Sensibilisierung, Akzeptanz und Motivation für Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement	3
Anabel Ternès	
Psychische Gefährdungsbeurteilungen in deutschen Unternehmen – Anforderungen, aktueller Stand und Vorgehensweisen	17
Benjamin Klenke	
Betriebliches Gesundheitsmanagement im Spannungsfeld neuer Arbeitsformen	27
Christoph Zacharias, Sabina Stüber, Giovanni Ioele und Claudia Züllighofen	
Im Spannungsfeld zwischen Gesundheitsförderung und Ressourcenknappheit: Gesundheitsökonomische Aspekte des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	43
Franz Hessel	
Ernährungskommunikation	59
Ursula Girreßer und Lydia Wilkens	
Krankenhaus der Zukunft – Synergetisches Gesundheitsmanagement	73
Holger Sauer	
Gesunde Hochschule: Neue Impulse durch forschendes Lernen	93
Vincenzo Cusumano und Johannes Mockenhaupt	

Teil II Technologie

eHealth und mHealth in der Gesundheitsförderung	107
Theo Peters und Benjamin Klenke	
Auswirkungen von Big Data im Betrieblichen Gesundheitsmanagement	123
Andreas Gadatsch	
Datenschutzrechtliche Problemlagen im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung	131
Robert Kazemi	
Gesund durch Herzratenvariabilitätsmessung	147
Eleni Kavelara Lodge	
Gehirntraining 2.0 – Stressresistenz und Leistungsfähigkeit durch „bessere“ Aufmerksamkeit	161
Axel Kowalski	
Entspannung und Leistungsfähigkeit durch Mind Machines	175
Argang Ghadiri und Usha Singh	
Teil III Mensch	
Mimikmeditation zur Stressregulation	185
Michael Meudt	
Yoga und Achtsamkeit	195
Melanie Coleman	
Förderung der Gesundheit durch mehr Bewegung im Arbeitsalltag	215
André Scholz	
Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern stärken – Good-Practice-Beispiele	225
Victoria Büsch, Franz Hessel, Tobias Stähler und Anabel Ternès	
Gesund in der Führungsspitze bleiben – Durch die systemische Brille betrachtet	237
Rolf Kauke, Christiane Bußhoff und Beke Regenbogen	
Interkulturalität und interkulturelle Kompetenz – Stressoren und salutogene Faktoren in Betrieben	261
Gundula Gwenn Hiller	

Teil I
Organisation

Sensibilisierung, Akzeptanz und Motivation für Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Anabel Ternès

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Sensibilisierung	6
2.1	Gesundheitsschädliche Arbeitsfaktoren identifizieren	6
2.2	Rolle der Führungskräfte	7
2.3	Widerstände gegen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement	7
3	Akzeptanz	9
3.1	Vorgehensweise – aus Erfahrungen lernen	9
3.2	Führungskräfte gewinnen – zum Vorteil für alle Beteiligten	9
3.3	Argumentationsempfehlungen	10
4	Langfristige Motivation	11
4.1	Macht des positiven Beispiels	11
4.2	Sinnvolle Anreizsysteme	12
5	Nachhaltiges Controlling	12
5.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement – Ökonomische Effekte	13
5.2	Gezielte Datenerfassung und -auswertung	13
6	Ausblick	14
	Literatur	15

A. Ternès (✉)
SRH Berlin, Ernst-Reuter-Platz 10, 10587 Berlin, Deutschland
E-Mail: anabel.ternes@gmx.de

- ▶ Die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements und dessen konsequente nachhaltige Implementierung sind oft mit Hürden verbunden. Obgleich es unumstritten ist, dass ein gesunder, motivierter Arbeitnehmer langfristig erfolgreicher ist als ein kranker, unmotivierter – der Wert eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements wird häufig nicht nur unterschätzt, sondern gar nicht gesehen. Betriebliches Gesundheitsmanagement wird oftmals als Marketingtool und Mittel zur Mitarbeiteranimation gesehen. Seine eigentliche, fundamentale Bedeutung für das operative wie strategische Geschäft ist vielen nicht bekannt. Ist das Wissen da, muss es transportiert werden. Damit Mitarbeiter dies leben können, müssen sie es verstehen, akzeptieren, dahinterstehen. Nicht zuletzt müssen sie es leben wollen. Der vorliegende Beitrag zeigt Herausforderungen auf, denen sich das Betriebliche Gesundheitsmanagement zu stellen hat, gleichzeitig aber auch grundlegende Handlungsempfehlungen – eine Mischung aus zielgruppengerechter Kommunikation, Planung und Controlling.

1 Einleitung

Die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist eine Investition in die Zukunft, dafür kann gleich in mehrfacher Hinsicht mit Rendite gerechnet werden. Allerdings nicht sofort und direkt abrechenbar, ein Umstand, der zu den größten Hindernissen in der Auseinandersetzung mit dem Thema zählt. Natürlich ist den Unternehmen jeder Größenordnung klar, dass die Gesundheit der Mitarbeiter nicht nur im Hinblick auf die demografische Entwicklung an Bedeutung gewinnt. Schließlich ist der gute Gesundheitszustand die wichtigste Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und Motivation, damit für Produktivität und in der Folge für Konkurrenzfähigkeit.

Auch in Bezug auf die Attraktivität des Unternehmens für die umkämpften jungen Fachkräfte gehört ein Betriebliches Gesundheitsmanagement zu den sogenannten weichen Faktoren, die bei der Auswahl das entscheidende Zünglein an der Waage sein können. Eine wichtige Rolle spielen aber vor allem die älteren Mitarbeiter, die mit ihren Erfahrungen, Kenntnissen und Fertigkeiten immer wertvoller für Unternehmen werden. Das Ziel muss also darin bestehen, das vorzeitige Ausscheiden oder die Frühberentung zu vermeiden.

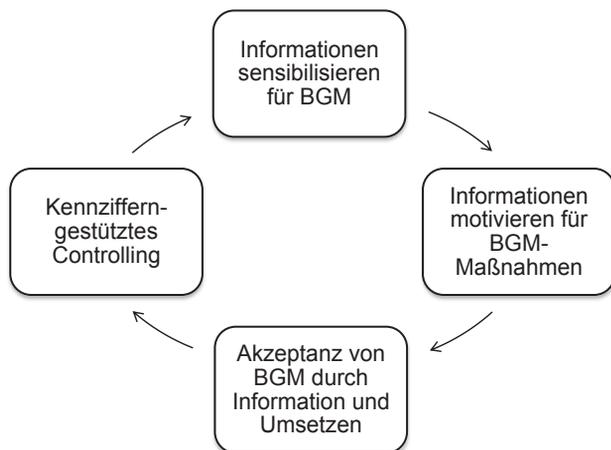
Betriebliches Gesundheitsmanagement als Investition mit mehrfacher Rendite ist zumindest theoretisch in den Führungsetagen angekommen; bis zur Einführung und Umsetzung sind allerdings einige Widerstände zu überwinden: Die Kostenseite ist zunächst unübersichtlich und kann in den seltensten Fällen einem quantifizierbaren Nutzen gegenübergestellt werden. Die Größen Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und Motivation lassen sich schwer in Kennzahlen fassen. Der Krankenstand hingegen schon, und der ist auf den ersten Blick relativ niedrig – wozu also ein Betriebliches Gesundheitsmanagement einführen?

Ein Blick unter die Oberfläche offenbart die fatale Wirkung des Präsentismus und relativiert den offiziellen Krankenstand. Insbesondere die Sensibilisierung der Führungskräfte ist ein entscheidender Schritt, denn hier regt sich der größte Widerstand. Zum einen ist die Angst vor einer weiteren Aufgabe und damit Mehrbelastung als Ursache zu identifizieren. Andererseits baut ein Betriebliches Gesundheitsmanagement auf der Analyse des Ist-Zustandes auf. Der Umgang mit der eigenen Gesundheit sollte also vorbildlich sein. Entspricht das bei Führungskräften nicht der Tatsache, führt das schnell dazu, dass sich diese bloßgestellt fühlen. Nicht selten schieben dann Führungskräfte die Verantwortung für den Gesundheitszustand ihrer Mitarbeiter in deren Privatbereich ab, um sich selbst aus der Verantwortung dafür zu nehmen.

Aber nicht nur die Führungsetage sieht ein Betriebliches Gesundheitsmanagement skeptisch. Klischees, Vorurteile und Widerstände halten sich oft hartnäckig, was nicht zuletzt der Unternehmenskultur geschuldet ist. Wittert die Geschäftsleitung vor allem den fehlenden Nutzen, vermuten Betriebsräte gerne gut getarnte Entlassungsabsichten der Personalabteilungen. Die Mitarbeiter wiederum wollen ihre Privatsphäre schützen, aus Angst um den Arbeitsplatz werden ohnehin gesundheitliche Beschwerden ignoriert. Die Experten für den Arbeitsschutz fühlen sich in ihrer Kompetenz angegriffen – eine Veränderung ist generell eine beängstigende und schwer zu fassende Größe.

Vor diesem Hintergrund ist schon die Entwicklung einer geeigneten Kommunikationsstrategie entscheidend: Informationen sensibilisieren die Beteiligten, motivieren sie zu den notwendigen Maßnahmen und erreichen eine langfristige Akzeptanz des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Ein nachhaltiges Controlling wiederum liefert die Bestätigung, denn bereits nach ein bis zwei Jahren lassen sich die Effekte mithilfe handfester Kennziffern messen. Dieses grobe Schema muss den realen Voraussetzungen angepasst werden (vgl. Abb. 1).

Abb. 1 Einführung und Entwicklung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements



2 Sensibilisierung

Der Krankenstand in der deutschen Wirtschaft ist innerhalb der letzten Jahrzehnte enorm gesunken. Die Gründe sind in der verbesserten gesundheitlichen Versorgung der Bevölkerung, aber auch in strukturellen Veränderungen in der Arbeitswelt zu finden.

Allerdings verbreitet sich auch unter Experten die Ansicht, dass sich die Gesundheit der Arbeitnehmer nicht zwangsläufig verbessert hat. Der Präsentismus, also die Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz gesundheitlicher Beschwerden, führt nämlich ebenfalls zu einem sinkenden Krankenstand. Der Verzicht auf eine Krankmeldung, bspw. aus Angst vor dem Arbeitsplatzverlust, wirkt sich naturgemäß auf die Produktivität aus und beeinträchtigt die Arbeitsleistung. Ein wesentlicher Schritt zur Sensibilisierung in Bezug auf ein Betriebliches Gesundheitsmanagement ist der gleichzeitige Blick auf Präsentismus und Absentismus, der wiederum die durch eine Krankheit bedingte Abwesenheit der Mitarbeiter bezeichnet.

2.1 Gesundheitsschädliche Arbeitsfaktoren identifizieren

Unzufriedenheit, belastende Stressfaktoren und innere Kündigung führen bspw. nicht sofort zu einem krankheitsbedingten Ausfall. Sie stören aber die Arbeitsabläufe und beeinträchtigen sowohl Quantität als auch Qualität der Ergebnisse. Die sinkende Produktivität wird flankiert von einer höheren Fehlerrate und Unfallgefahr – was sich kein Unternehmen im Wettbewerb erlauben kann. Mehrere internationale Studien haben Verluste in der Produktivität von bis zu 15% gemessen, die auf die durch Gesundheitsprobleme beeinträchtigte Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zurückgehen. Diese Verluste liegen somit drei bis sieben Mal höher als bei krankgeschriebenen Kollegen (Schwenker und Wittig 2012). Dabei sind Qualität, Liefertreue und -fähigkeit die existenziellen Kriterien, die über die Behauptung im Wettbewerb entscheiden.

Die Sensibilisierung für die Zusammenhänge zwischen einem nachhaltigen Gesundheitsbewusstsein, das ein Betriebliches Gesundheitsmanagement fördert, und dem Unternehmenserfolg muss an dieser Stelle ansetzen.

Die Tatsache, dass rund ein Drittel der Berufstätigen ihre Gesundheit durch die ungünstigen Voraussetzungen am Arbeitsplatz in Gefahr sieht, sollte ein Alarmsignal sein (Altenhöner et al. 2014). Nicht nur die mangelhafte Arbeitsorganisation zählt zu den genannten Ursachen. Auch die komplexer und schneller werdenden Arbeitsvorgänge, die zu Überlastungen, aber auch Unterforderung führen, erweisen sich als Stressoren. Eine auf Dauer negative Auswirkung auf die Gesundheit ist wahrscheinlich.

Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement kann und muss die Grundlage für eine Sensibilisierung für die notwendige Stärkung des Gesundheitsbewusstseins schaffen. Da jede Veränderungsstrategie allerdings nur so gut wie ihre Kommunikation ist, sollte von vornherein nicht der Return on Invest im Fokus stehen, sondern die Mitarbeiter: Orientieren sich die geplanten gesundheitsfördernden Maßnahmen an den originären Interessen der Beschäftigten, werden sie auch positiv wahrgenommen.

2.2 Rolle der Führungskräfte

In der Frage der Sensibilisierung für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement kommt den Führungskräften eine besondere Bedeutung zu: Eine positive Einstellung macht sie zu Vorbildern, die eine Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen effektiv vorantreiben können. Stehen sie dem Projekt jedoch ablehnend gegenüber, zeigen kein Interesse oder bauen gar Widerstand auf, stellen sie ein enormes Hindernis bei der Realisierung dar. An dieser Stelle geht darum, die Führungskräfte wirklich für Betriebliches Gesundheitsmanagement zu gewinnen, eine Verordnung von oben dürfte sich als kontraproduktiv erweisen. Insbesondere die mittlere Führungsebene, die sich sowohl den Vorgesetzten verantworten als auch mit den Untergeordneten auseinandersetzen muss, erfährt eine doppelte Belastung. Echtes Interesse an dieser speziellen Situation und den daraus resultierenden Auswirkungen auf die Gesundheit kann die Sensibilisierung und Motivation für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement deutlich fördern.

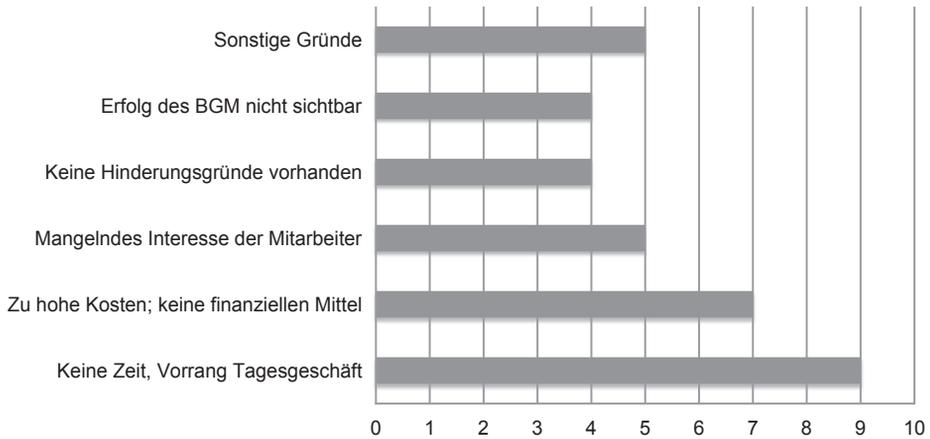
Schon der Führungsstil muss als gesundheitliche Ressource wahrgenommen werden: Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten entwickeln sich zum relevanten Stressfaktor, der sowohl die psychische als auch die physische Gesundheit beeinträchtigt. Im Gegenzug fördern Achtsamkeit, Anerkennung und Wertschätzung die Atmosphäre und damit das Wohlbefinden. Spezielle Schulungen für die Führungsriege haben sich vor diesem Hintergrund als wichtiges Instrument zur Sensibilisierung für das Thema bewährt. Das Bewusstsein um die gesundheitsfördernden, aber eben auch einschränkenden Faktoren ist die entscheidende Voraussetzung für die Wahrnehmung einer wichtigen Aufgabe: der Übernahme der enormen Verantwortung für die Gesundheit der Beschäftigten.

2.3 Widerstände gegen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement

Wie eine Untersuchung der Techniker Krankenkasse (Meyer 2008) ergab, lassen sich für kleine und mittlere Unternehmen die generellen Widerstände gegen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement wie folgt zusammenfassen:

- Vorherrschendes Informationsdefizit – weder die genauen Inhalte noch konkrete Maßnahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind ausreichend bekannt.
- Die Vorteile werden übersehen – der betriebswirtschaftliche Nutzen lässt sich schlecht quantifizieren, die Kostenseite spielt hingegen eine große Rolle.
- Unkenntnis darüber, dass sich ein Nutzen mittel- und langfristig abzeichnet und mit festen Kennzahlen messen lässt.
- Fehlende Verankerung in der Unternehmensphilosophie, der Stellenwert der Gesundheit und damit Leistungsfähigkeit wurde noch nicht erkannt.

Aus einer Telefonbefragung (Meyer 2008, S. 38) ergaben sich folgende Hauptgründe, die aus Sicht der kleinen und mittleren Unternehmen gegen die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements sprechen (siehe auch Abb. 2):



Telefonbefragung: Widerstände aus Sicht der KMU
(Mehrfachnennungen möglich, abs. Häufigkeiten, n=23)

Abb. 2 Gründe gegen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement. (Quelle: In Anlehnung an Meyer 2008)

- Zeitmangel, Tagesgeschäft hat Vorrang
- Hohe Kosten, fehlende Mittel
- Mitarbeiter haben kein Interesse
- Kein Erfolg eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements sichtbar

Die Auswertung im Verhältnis zur Unternehmensgröße belegte, dass insbesondere kleine Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern Bedenken in Bezug auf die anfallenden Kosten und die Störung des Betriebsablaufes haben. Bei mittleren Unternehmen überwiegen jedoch die Bedenken bei den Schlüsselpersonen, was sich negativ auf die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements auswirkt (Meyer 2008).

Aus Sicht der Mitarbeiter (Meyer 2008) bestehen ebenfalls gravierende Hemmnisse:

- Kein Interesse, keine Lust – der Sinn einzelner Maßnahmen und deren Nutzen erschließen sich nicht und werden teilweise als Bevormundung oder Eingriff in die Privatsphäre empfunden, Vorbilder aus der Führungsriege fehlen
- Angst vor Blamage – peinliches Gefühl wegen Defiziten im sportlichen Bereich oder wegen Übergewicht, Angst vor Ausgrenzung
- Bedenken wegen Überforderung – Betriebliches Gesundheitsmanagement wird als Mehrbelastung empfunden, fehlende Informationen zum tatsächlichen Aufwand

Es lässt sich also festhalten, dass eine umfassende Information zum Potenzial eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements die Grundlage für die Sensibilisierung für dieses Thema darstellt. Dabei müssen sowohl die Möglichkeiten, und zwar ganz konkrete

Maßnahmen und ihre Effekte, als auch die anfallenden Kosten im Verhältnis zum Nutzen klar angesprochen werden.

3 Akzeptanz

Die Akzeptanz für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement hängt entscheidend mit der Motivation der Beschäftigten zusammen. Schon aus diesem Grund sollte die innerbetriebliche Kommunikation vorausschauend und strategisch geplant werden – und zwar bereits vor der Einführung.

3.1 Vorgehensweise – aus Erfahrungen lernen

Die Analyse der Ausgangssituation ist der erste Schritt, um die kommunikativen Maßnahmen effektiv auf die gesteckten Ziele abzustimmen. Bereits in dieser Phase treten große Unterschiede in der Systematik der Kommunikation zu Tage: Verfügen große Unternehmen über Möglichkeiten und vor allem Ressourcen, ausgesprochene Kommunikationsprofis einzusetzen, verläuft die innerbetriebliche Kommunikation in kleinen und mittleren Unternehmen weniger systematisch. Im Fokus steht der Inhaber des Unternehmens, der mit seinen Überzeugungen und Einstellungen die Charakteristik der Kommunikation prägt. Darüber hinaus sind die Spielräume deutlich kleiner, die kurzfristige Existenzsicherung steht eindeutig im Vordergrund. Die Akzeptanz für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement ist eng mit dem zu erzielenden Nutzen verknüpft, der zunächst von der Führungsetage verinnerlicht werden muss. Die innerbetriebliche Kommunikation wiederum muss den gegebenen Möglichkeiten folgen.

Das Verhalten der Führungskräfte übt den ersten, aber auch den bedeutendsten Einfluss auf das Verhalten der Beschäftigten aus: Die Veränderung wird deutlich wahr- und in der Folge auch angenommen. Wesentlich ist, dass sich die gesamte Unternehmenskultur verändert. Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement muss also in die Unternehmensphilosophie einfließen und als Führungsaufgabe umgesetzt werden. Die dazu notwendigen Strukturen hängen sowohl von der Größe als auch von der Organisationsform des Unternehmens ab. Die Bandbreite reicht dabei von einer zuständigen Führungskraft bis zu speziell ausgebildeten Multiplikatoren, um die Umsetzung zu unterstützen und vor allem psychologische Barrieren einzureißen.

3.2 Führungskräfte gewinnen – zum Vorteil für alle Beteiligten

Die Akzeptanz steigt, wenn ein Betriebliches Gesundheitsmanagement ganz klar zur Unternehmensstrategie gehört, also auch in Ziel-, Betriebs- oder Dienstvereinbarungen integriert wird. Diese formelle Fixierung unterstützt wiederum die für ihre Vorbildfunktion

wichtige persönliche Überzeugung der Führungskräfte. Persönliche Erfahrungen und Erfolge sind die effektivsten Motivationsinstrumente, um Mitarbeiter zur Teilnahme an den gesundheitsfördernden Maßnahmen zu bewegen. Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement fängt deswegen bei den Führungskräften an, die wiederum mit ihrem Verhalten als Vorbild für die Beschäftigten wirken. Je größer und ausgeprägter eine Flächenorganisation ist, desto mehr Bedeutung kommt den motivierten Führungskräften zu: Das zentral organisierte Betriebliche Gesundheitsmanagement muss zwangsläufig von den dezentral arbeitenden Führungskräften vorgelebt werden, um die Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu stärken.

Der wesentliche Schritt ist also, die Führungskräfte nicht nur von den Vorteilen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements für das Unternehmen zu überzeugen, sondern auch einen persönlichen Nutzen darzustellen. Jedem in diesem Kreis Tätigen ist vollkommen bewusst, dass es immer auch um die Verbesserung der Produktivität, also letztendlich um die Zahlen unter dem Strich, geht. Die berechnete Frage nach dem Vorteil, die die jeweilige Führungskraft für sich selbst aus dieser Veränderung ziehen kann, sollte nicht vernachlässigt werden: Der gesunde und verantwortungsvolle Umgang mit sich selbst öffnet den Blick auf die Befindlichkeiten der Mitarbeiter. Die Akzeptanz für den Aufwand, der mit der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements einhergeht, steigt mit der selbst erfahrenen Verbesserung des Gesundheitszustandes.

3.3 Argumentationsempfehlungen

Die immer wieder ermittelten Widerstände gegen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement müssen ernst genommen und ihnen muss konstruktiv begegnet werden:

- Tagesgeschäft hat Vorrang: Diese Tatsache lässt sich nicht ohne Weiteres wegdiskutieren, aber der Nutzen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements kann auch bei der Bewältigung der täglichen Arbeit unterstützen. Die Erläuterung konkreter Maßnahmen, die zur Entspannung, zum Abbau von Stress oder zur Stärkung der Rückenmuskulatur genutzt werden können, dürfen nicht nur die physischen Verbesserungen beinhalten. Auch die Wertschätzung, die den Mitarbeitern und ihrem Gesundheitszustand auf diese Weise entgegengebracht wird, steigert die Akzeptanz, die Motivation und damit auch die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit.
- Fehlende Ressourcen: An dieser Stelle ist jede Information dazu hilfreich, wie ein Betriebliches Gesundheitsmanagement kostengünstig eingeführt werden kann. Die Vorstellungen gehen insbesondere in den kleinen Unternehmen weit auseinander. Hier empfiehlt sich die Einbeziehung von Beauftragten der gesetzlichen Kranken- und Unfallversicherungen, die ihre Angebote transparent darlegen und gleichzeitig die Effekte mithilfe erfolgreicher Beispiele aus der Praxis untermauern könnten. Gleichzeitig kann die Argumentation mit den zu erzielenden Steuervorteilen unterstützt werden, bspw. können Unternehmen pro Mitarbeiter und Jahr 500 € lohnsteuerfrei für gesundheitsfördernde Maßnahmen geltend machen (Bechmann et al. 2011).

- **Kosten und Nutzen:** Auch wenn nicht nur die Krankenstände als Kennziffer zur Quantifizierung des Nutzens eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements verwendet werden sollten, können sie zur Stärkung der Akzeptanz doch einen wichtigen Dienst leisten. Die durch Krankschreibungen anfallenden Kosten kann jeder Unternehmer nachvollziehen, wichtiger sind allerdings die Verluste durch den Präsentismus. Die Analyse des Ist-Zustandes in einem Unternehmen wird den wichtigen Aufschluss über die Bereiche liefern, in denen mit ressourcenschonenden Maßnahmen große Effekte zu erzielen sind.

4 Langfristige Motivation

Die meisten deutschen Unternehmen haben die Notwendigkeit eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements längst erkannt, trotzdem setzt nur ein geringer Teil die Maßnahmen um. Frau Dr. Monika Stolz, die ehemalige Sozialministerin im Bundesland Baden-Württemberg, stellte dazu fest: „Vor allem in Betrieben mit bis zu 500 Beschäftigten wird Gesundheitsfürsorge nur in geringem Umfang oder nicht nachhaltig genug praktiziert“ (Schwenker und Wittig 2012).

Wie Studien belegen, befasst sich nur ein knappes Drittel der Großunternehmen in Deutschland systematisch mit dem Erhalt der Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten. Mit dem Aufbau eines Gesundheitsmanagements beschäftigt sich ein weiteres Drittel, alternativ werden wenigstens Gesundheitskonzepte für die Mitarbeiter bereitgehalten. Bei den kleinen und mittleren Unternehmen ist die Situation dramatischer, denn rund zwei Drittel sehen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement überhaupt nicht als einen aktuellen Tagesordnungspunkt an – der überwiegende Teil der deutschen Arbeitnehmer ist jedoch in kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigt (Schwenker und Wittig 2012).

4.1 Macht des positiven Beispiels

Um langfristig zu motivieren, sind sowohl die Politik als auch ein Netzwerk von Unternehmen, Leistungsanbietern und Krankenkassen gefragt. Ein wichtiges Instrument könnten Praxisbeispiele sein, die den Arbeitgebern das komplexe Thema greifbarer und plastisch darstellen. Hier unterstützt bspw. die Bundesagentur für Arbeit mit dezentralen Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, die ganz gezielt zur Sensibilisierung und Motivation genutzt werden können (Bundesagentur für Arbeit, Geschäftsbereich Personal/Organisationsentwicklung, Personalpolitik/Personalentwicklung o. J.).

Die Umsetzung im eigenen Betrieb wird nachvollziehbar, wenn es eine Bewertung und systematische Aufbereitung in Best-Practice-Ansätzen anhand klar definierter Kategorien gibt. Das Miteinander von Unternehmen, Krankenkassen, Politik und Wissenschaft dürfte an dieser Stelle zielführend sein.

Ein sehr eindrucksvolles Beispiel liefert die Techniker Krankenkasse mit ihrer Broschüre BGM-Dialog (Fritz und Scholz 2010). Die dort aufgeführten Unternehmen

repräsentieren sowohl von der Größe als auch von den Branchen her einen interessanten Querschnitt. In einzelnen Stellungnahmen erläutern Repräsentanten ihre Erfahrungen mit der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements, die teilweise enormen Herausforderungen und auch die Ergebnisse. Förderlich ist die Tatsache, dass in diesen Fällen das Betriebliche Gesundheitsmanagement bereits vor mehreren Jahren eingeführt wurde, es konnten also Daten über einen längeren Zeitraum erhoben werden. Gleichzeitig gibt die Techniker Krankenkasse interessante Anleitungen dafür, wie sich die Erfolge eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements messbar machen, und begleitet die Unternehmen in der praktischen Umsetzung.

4.2 Sinnvolle Anreizsysteme

Ein weiterer Aspekt für die Akzeptanz und eine langfristige Motivation ist ein Anreiz für die Unternehmen selbst. Dazu müssen die Maßnahmen, die sich für alle Beteiligten lohnen, transparent dargestellt werden. Ein wichtiger Posten in dieser Darstellung ist die Reduzierung der Krankheitskosten, die Vorteile lassen sich klar quantifizieren. Die höhere Motivation, die die Arbeitnehmer durch ein Betriebliches Gesundheitsmanagement erfahren, gehört ebenso auf die Agenda, ist aber schwerer zu fassen.

Der Austausch der Unternehmen untereinander kann ein probates Mittel sein, um die strukturellen und psychologischen Hürden leichter zu überwinden. Letztendlich liefern die Fakten und die messbaren Veränderungen die plausibelsten Argumente, um die Motivation für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement auch langfristig aufrechtzuerhalten.

Um die Messbarkeit zu erleichtern, empfehlen sich auch interne Anreize. Die Anzahl der festgelegten Ziele sollte zunächst überschaubar bleiben, um sie in Zusammenarbeit mit den Krankenkassen und der Berufsgenossenschaft kurzfristig in konkrete Maßnahmen umsetzen zu können. Zum Beispiel können Gesundheitsbeauftragte bei der Analyse unterstützen, aber auch ganz praktische Trainings oder Beratungsangebote genutzt werden. Ein weiteres Feld ist die Arbeitsgestaltung, die sich nicht nur auf ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze, sondern vor allem auch auf die psychische Belastung konzentriert. Die Akzeptanz eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements lässt sich so mit Maßnahmen, die die Ressourcen nicht übermäßig belasten, deutlich stärken (Perwiss 2015).

5 Nachhaltiges Controlling

Die Quantifizierung der Erfolge gesundheitsfördernder Maßnahmen stellt regelmäßig enorme Herausforderungen für Unternehmen dar. Allerdings sind diese Messungen nicht nur wesentlich für die Akzeptanz und langfristige Motivation, sondern auch für die Ausrichtung der Aktivitäten. Ein Kennzahlensystem ist demzufolge ebenso elementar wie eine stringente Dateninfrastruktur. Auf der Grundlage der gewonnenen Informationen

können bereits frühzeitig Bereiche eingegrenzt werden, die einen besonders hohen Bedarf aufweisen. Gleichzeitig eröffnen sich Wirkungszusammenhänge, die für den Zuschnitt der gesundheitsfördernden Maßnahmen ausschlaggebend sind.

5.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement – Ökonomische Effekte

Die rund 1000 Studien, die es weltweit zur Effektivität eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements gibt, kommen zu eindeutigen Ergebnissen: Die Verbesserung der Gesundheit ist auch ökonomisch sinnvoll. So konnten die gesundheitsfördernden Maßnahmen die Abwesenheitszeiten um durchschnittlich 30 bis 40% reduzieren (Schwenker und Wittig 2012). Das wiederum bedeutet, dass die Krankheitskosten deutlich zurückgehen. Wichtig ist, dass bei den Erhebungen nicht nur die absoluten Fehltage berücksichtigt, sondern insbesondere die Mitarbeiter zu einer Einschätzung ihrer Leistungsbereitschaft und Produktivität befragt wurden. Wiederholte Umfragen sind daher ein probates Mittel, um die in Anspruch genommenen Maßnahmen einem erzielten Effekt gegenüberzustellen.

Darüber hinaus eröffnet ein innerbetrieblicher Gesundheitsbericht nicht nur die Möglichkeit, Bedarfe zu identifizieren und entsprechende Prioritäten zu setzen, sondern vor allem für ein konsequentes Controlling. Außerdem werden insbesondere die Führungskräfte direkt mit dem Nutzen einer umfassenden Gesundheitsstrategie konfrontiert und so in ihrer Motivation bestärkt.

5.2 Gezielte Datenerfassung und -auswertung

Die Festlegung von Kennziffern, die die Effekte des Betrieblichen Gesundheitsmanagements belegen und quantifizierbar machen, kann sich auf folgende Schwerpunkte konzentrieren:

- Leistungsumfang
- Beteiligungsquote
- Wahrnehmung
- Zufriedenheit
- Auswirkungen

Die Erfassung der Ausgangssituation bezieht sich zum einen auf den Krankenstand und die Fehltage, aber mithilfe von Befragungen auch auf folgende Punkte:

- Gesundheitsstatus
- Risiken
- Prävalenz von chronischen Krankheiten
- Arbeitsfähigkeit

Bereits nach zwölf bis 24 Monaten können Gesundheitsstatus sowie Risiken erneut erfasst und die Ergebnisse anhand des Krankenstandes, der Fluktuation und der Produktivität im Verhältnis zur Inanspruchnahme bewertet werden. Innerhalb von zwei bis fünf Jahren dürften die Auswirkungen auf die genannten Kennziffern, aber vor allem auf die Unternehmenskultur klar zu benennen sein.

Ob sich für das Controlling eine spezielle Software empfiehlt oder auf herkömmliche Methoden zurückgegriffen werden kann, hängt in erster Linie von der Größe des Unternehmens ab. Wichtig ist jedoch, dass die Ermittlung des Nutzens, also auch eines Return on Invests, die Grundlage für die langfristige Akzeptanz und Motivation darstellt (Bregenz und Dreeßen 2011).

6 Ausblick

Angesichts der Herausforderungen, die die demografische Entwicklung an die gesamte Gesellschaft stellen wird, haben sowohl die Wirtschafts- als auch die Gesundheitspolitik ein gesteigertes Interesse am Ausbau des Betrieblichen Gesundheitsmanagements – sind aber gleichzeitig als Akteure gefragt. Der Nachholbedarf ist enorm, vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen benötigen einen vereinfachten Zugang. Hier fehlen die personellen Ressourcen und die Kompetenz, um eine Konzeption zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen.

Aber auch die Großunternehmen schöpfen ihre Möglichkeiten oftmals noch nicht aus. Hier stehen sich die Forderungen der Politik und die Ansprüche an öffentliche Förderung gegenüber, wo ein konstruktives Miteinander angebracht wäre. Fehlt auf der einen Seite die Implementierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in die Unternehmensstrategie, muss auf der anderen die Finanzierbarkeit der gesundheitspolitischen Maßnahmen schlüssig gesichert werden. Erfolgreiche Beispiele werden noch zu wenig kommuniziert und als Best Practice ausgetauscht, um als schlagkräftiges Argument in der Kosten-Nutzen-Abwägung gelten zu können.

Darüber hinaus spielt die Qualifikation der Entscheidungsträger in den Unternehmen eine große Rolle, um die richtigen Zielgruppen für die Maßnahmen zu identifizieren und so zum Erfolg beizutragen. An dieser Hürde scheitern nämlich auch große Unternehmen, die bereits Konzepte erarbeitet, aber Probleme bei der Umsetzung haben. Ein unterstützendes Netzwerk aus Unternehmen, Politik, Wissenschaft und Versicherungsträgern könnte die wichtige Vorarbeit für eine konsequente Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements leisten.

Zusammenfassend lassen sich aber alle notwendigen Schritte wie folgt auf den Punkt bringen: Eine breite Informationsbasis mit zielgruppengerechter Kommunikation ermöglicht vor allem die Sensibilisierung der als Vorbilder wirkenden Führungskräfte, die mit ihrem Handeln die stärksten Argumente für Motivation und Akzeptanz liefern. Auf der Grundlage geeigneter Kennziffern belegt das Controlling schließlich die enormen Effekte – die Verankerung in der Unternehmensphilosophie und das Umsetzen dieser im Unternehmensalltag entwickeln sich fast automatisch.

Literatur

- Altenhöner, T., Köhler, M., & Philippi, M. (2014). Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 9(1), 3–9.
- Bechmann, S., Jäckle, R., Lück, P., & Herdegen, R. (2011). iga-report 20 – Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Umfrage und Empfehlungen. http://www.igainfo.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/igaReporte_Projektberichte/iga_report_20_Umfrage_BGM_KMU_final_2011.pdf. Zugegriffen: 6. Sept. 2015.
- Bregenz, K., & Dreeßen, U. (2011). *Kennzahlen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM). Erfassung, Dokumentation und Auswertung*. Düsseldorf: Mercer.
- Bundesagentur für Arbeit, Geschäftsbereich Personal/Organisationsentwicklung, Personalpolitik/ Personalentwicklung. (o. J.). Fit für die Zukunft. Betriebliches Gesundheitsmanagement. http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Gute-Praxis/Gute-Praxis-Gesundheitsmanagement-der-BA.pdf?__blob=publicationFile. Zugegriffen: 6. Sept. 2015.
- Fritz, S., & Scholz, U. (2010). *BGM-Dialog – Erfolge sichtbar machen. Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK 25*. Hamburg: Techniker Krankenkasse.
- Meyer, J.-A. (2008). *Gesundheit in KMU – Widerstände gegen Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen – Gründe, Bedingungen und Wege zur Überwindung*. Hamburg: Techniker Krankenkasse.
- Perwiss. (2015). Durch betriebliches Gesundheitsmanagement die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Praxisnahes Personalmanagement-Wissen. <http://www.perwiss.de/betriebliches-gesundheitsmanagement.html>. Zugegriffen: 6. Sept. 2015.
- Schwenker, B., & Wittig, M. (2012). *Betriebliches Gesundheitsmanagement ist eine Investition mit mehrfacher Rendite*. Hamburg: Roland Berger Strategy Consultants.



Prof. Dr. Anabel Ternès ist Geschäftsführerin des Instituts für nachhaltiges Management (IISM) und arbeitet u. a. zu den Themen Digitaler Wandel, Gesundheitsmanagement und Unternehmensentwicklung. Sie leitet die Studiengänge Internationales Kommunikationsmanagement, E-Business & Social Media Management, Demographie- & Gesundheitsmanagement an der SRH Hochschule Berlin und hält eine Gastprofessur an der German University in Kairo und an der Tongji University Shanghai. Sie verfügt über langjährige internationale Führungserfahrung in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Business Development, u. a. für Samsonite und Fielmann. Sie hat mehrere Start-ups gegründet und ist Geschäftsführerin eines Inkubators für nachhaltige Start-ups. Anabel Ternès ist in mehreren Editorial Boards und Beiräten, engagiert sich ehrenamtlich für Diversity und Integration. Sie ist Kommunikationswissenschaftlerin, Journalistin, Diplom-Pädagogin und Diplom-Kauffrau.

Psychische Gefährdungsbeurteilungen in deutschen Unternehmen – Anforderungen, aktueller Stand und Vorgehensweisen

Benjamin Klenke

Inhaltsverzeichnis

1	Hintergrund	18
2	Psychische Gefährdungsbeurteilungen als Maßnahme zur Vorbeugung von psychischen Belastungen	19
2.1	Quantitative Verfahren zur psychischen Gefährdungsbeurteilung	19
2.2	Qualitative Verfahren zur psychischen Gefährdungsbeurteilung	22
3	Abgeleitete Maßnahmen aus einer psychischen Gefährdungsbeurteilung	22
4	Fazit und Ausblick	24
	Literatur	25

- ▶ Spätestens seit dem Jahr 2013 sind Unternehmen nach § 5 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) in der Pflicht, psychische Belastungen ihrer Mitarbeiter zu analysieren. Sowohl in der Analyse als auch in der Ableitung von Maßnahmen stehen Unternehmen dabei vor zahlreichen Herausforderungen. Dieser Artikel stellt vor diesem Hintergrund eine Übersicht über die konkreten Anforderungen, den Status quo der Umsetzung und bereits Lösungsansätze aus Unternehmen vor.

B. Klenke (✉)
brainlight GmbH, Hauptstraße 52, 63773 Goldbach, Deutschland
E-Mail: benjamin.klenke@brainlight.de

1 Hintergrund

Psychische Überbelastungen ziehen jährlich steigende Kosten für die deutsche Wirtschaft nach sich. Während psychische Erkrankungen vor 20 Jahren noch einen geringen Anteil der gesamten Krankheitstage ausmachten, sind sie heute die am zweithäufigsten vorkommende Diagnosegruppe (Knieps und Paff 2014). Für die deutsche Wirtschaft bedeutete dies allein im Jahr 2012 eine Gesamtzahl von 60 Mio. Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund psychischer Erkrankungen (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2014).

Vor diesem Hintergrund wurde im Jahr 2013 der § 5 des Arbeitsschutzgesetzes dahingehend geändert, dass der Arbeitgeber bei der verpflichtenden Beurteilung der Arbeitsbedingungen seiner Mitarbeiter auch explizit auf psychische Belastungen am Arbeitsplatz eingehen muss (Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz 2015).

Diese Belastungen werden nach der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin durch fünf verschiedene Bereiche bedingt. Neben den unmittelbaren Einflüssen der Arbeitsmittel bzw. Arbeitsumgebung, z. B. durch Lärm, mangelhafte technische Ausstattung, Licht, auf die Psyche werden hier auch die Gestaltung der Arbeitsprozesse, die sogenannte Arbeitsorganisation, die Arbeitsaufgabe an sich und die sozialen Faktoren, also das Betriebsklima und die Arbeitsatmosphäre, als mögliche Belastungsquellen im Unternehmen identifiziert (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2010).

Ob diese Belastungsquellen letztendlich zu einer negativen Beanspruchung führen, ist jedoch von den individuellen Voraussetzungen des Betroffenen abhängig. Je nach Merkmalen wie z. B. Persönlichkeit, Fähigkeiten und körperlicher Verfassung gehen Menschen mit äußeren Einflussfaktoren unterschiedlich um (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2010). Will ein Unternehmen daher nachhaltig psychische Erkrankungen vermeiden, muss es sowohl auf die psychischen Belastungsquellen als auch auf die individuellen Beanspruchungen der Mitarbeiter eingehen.

Ferner scheint der Umsetzungsgrad von psychischen Gefährdungsbeurteilungen in der Praxis von besonderem Interesse. In einer aktuellen Studie unter 323 betrieblichen Gesundheitsmanagern wurde untersucht, wie viele Unternehmen bereits psychische Belastungen und Beanspruchungen erfassen. Von den befragten Unternehmen gaben 41,2% an, psychische Belastungen zu erfassen. Insgesamt 41,1% gaben an, ebenfalls psychische Beanspruchungen zu erfassen (EuPD Research 2014). Der Großteil der Unternehmen, in denen bereits systematische Analysen durchgeführt werden, stammt dabei aus Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern.

Es lässt sich also konstatieren, dass die Notwendigkeit zur Erfassung und Verhinderung psychischer Gefährdungen am Arbeitsplatz sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus rechtlicher Sicht für Unternehmen in den letzten Jahren stark an Bedeutung zugenommen hat. Im Hinblick auf die Umsetzung weisen jedoch noch zahlreiche Unternehmen Optimierungsbedarf auf. Vor dem Hintergrund dieser Ausgangssituation wird im Folgenden auf die Frage eingegangen, welche Arten von Analysen von Unternehmen am häufigsten durchgeführt werden und welches Verfahren für welches Unternehmen geeignet sein kann.

Bezeichnung	Themenfeld	Kategorien	Umfang/Ausfülldauer	Besonderheiten
COPSOQ (dt.) (Copenhagen Psychosocial Questionnaire)	<ul style="list-style-type: none"> – Führungsqualität – Belastung am Arbeitsplatz 	<ul style="list-style-type: none"> – Anforderungen (Arbeit) – Einflussmöglichkeiten – Soziales Umfeld/ Führung – Unsicherheit/Angst – Beschwerden/ Outcomes 	<ul style="list-style-type: none"> – 25 Skalen – 87 Items – Ca. 20 Min. 	<ul style="list-style-type: none"> – Universalfragebogen für alle Branchen – Deckt viele Themen ab – Sehr komplex
WAI (Work Ability Index)	Individuelle Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none"> – Arbeitsfähigkeit – Arbeitsplatzanforderung – Physische Krankheiten – Psychische Krankheiten – Rollenfunktionen – Krankenstand – Leistungsreserven 	<ul style="list-style-type: none"> – 1 Skala – 7 Items – Ca. 5 Min. 	<ul style="list-style-type: none"> – Kurze Erhebungs- und Auswertungszeit – Nicht gestaltungsorientiert
SALSA (Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse)	<ul style="list-style-type: none"> – Belastung am Arbeitsplatz – Subjektive Einschätzung 	<ul style="list-style-type: none"> – Arbeit und Betrieb – Privatbereich und Freizeit – Persönliche Einstellungen – Gesundheit und Krankheit 	<ul style="list-style-type: none"> – 60 Items – Ca. 15 Min. 	<ul style="list-style-type: none"> – Hohe Anforderungen an Mitarbeiter – Umfangreiche Arbeitsplatzbelastungsanalyse
BISI (Bielefelder Sozialkapitalindex)	Soziale Produktivitätsressourcen im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> – Netzwerkkapital – Führungskapital – Wertekapital 	<ul style="list-style-type: none"> – 4 Skalen – 30 Items – Ca. 5 Min. 	<ul style="list-style-type: none"> – Gut geeignet zur Messung von Führungsqualität und Unternehmenskultur – Hohe Anforderungen an Mitarbeiter

Abb. 1 Fragebogeninstrumente zu psychischen Belastungen. (Quelle: EuPD Research 2011)

2 Psychische Gefährdungsbeurteilungen als Maßnahme zur Vorbeugung von psychischen Belastungen

2.1 Quantitative Verfahren zur psychischen Gefährdungsbeurteilung

Bei quantitativen Verfahren werden Mitarbeiterbefragungen anhand spezieller standardisierter Fragebögen durchgeführt, welche die psychische Belastungssituation im Unternehmen erfassen. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat hierzu eine Übersicht in Form einer sog. Toolbox erstellt (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2015). Abbildung 1 zeigt eine Übersicht der nach Erkenntnissen des Forschungsunternehmens EuPD Research aktuell am häufigsten in Unternehmen verwendeten Instrumente (EuPD Research 2012).

Grundsätzlich haben all diese Verfahren gemein, dass sie den Mitarbeiter im Hinblick auf seine individuelle Zufriedenheit befragen. Dabei setzen die Instrumente jedoch unterschiedliche Schwerpunkte (vgl. Abb. 1).

Der „Copenhagen Psychological Questionnaire“ (COPSOQ) bildet detailliert alle sozialen und psychischen Einflüsse auf den Mitarbeiter anhand von 87 Items ab und lässt Rückschlüsse auf das Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten zu. Der Fragebogen

gliedert sich in verschiedene Rubriken. Im ersten Teil werden zunächst mitarbeiterspezifische Angaben abgefragt. Danach werden unterschiedliche arbeitsbezogene Fragen gestellt. Neben klassischen Faktoren wie der Arbeitszeit, den Arbeitsinhalten oder den Entwicklungsperspektiven werden auch sozialkapitalbezogene Aspekte wie Führungsverhalten, Kollegialität und Wertevorstellungen untersucht. Anschließend werden die konkrete psychische und physische Gesundheitssituation des Befragten sowohl gesondert als auch im Kontext zur wahrgenommenen Beanspruchung abgefragt. Mithilfe dieses umfangreichen Verfahrens lassen sich unterschiedliche psychische Belastungsfaktoren im Unternehmen in einen direkten Bezug zu der Belastbarkeit des Mitarbeiters sowie zu dem Gesundheitszustand und der Leistungsfähigkeit stellen, was die Genauigkeit der Daten für viele Unternehmen erleichtert (Lincke und Nübling 2014). So war der COPSOQ unter den 20 besten Unternehmen des Corporate Health Awards 2014 das am häufigsten verwendete standardisierte Instrument (EuPD Research 2014).

Ähnlich komplex verfährt auch die Salutogenetische Subjektive Arbeitsplatzanalyse (SALSA). Diese untersucht neben arbeitsplatzbedingten Faktoren auch die privaten Hintergründe des Erwerbstätigen und setzt diese mit den Anforderungen im Betrieb in Verbindung. Diese umfangreichen Instrumente eignen sich sehr gut zur Identifikation von Ursachen psychischer Belastungen wie auch zur Messung der daraus resultierenden Folgen und werden daher oft im Vorfeld eines Interventionsplans zur Verbesserung der psychischen Belastungssituation im Unternehmen verwendet. Allerdings setzen diese Instrumente auch ein hohes Maß an Vertrauen unter Mitarbeitern sowie gute Fähigkeiten in der Eigen- und Fremdeinschätzung voraus (Rimann und Udris 1997).

Neben dieser Form der ganzheitlichen Indizes existieren auch noch Indizes, die einzelne Bereiche untersuchen. Ein Beispiel dafür stellt der Bielefelder Sozialkapitalindex (BISI) dar. Dieser analysiert den Bereich der Unternehmenskultur und im Speziellen die sozialen Produktivitätsressourcen im Unternehmen (Badura et al. 2009).

Ein erprobtes Verfahren zur Messung der psychischen und physischen Leistungsfähigkeit ist schließlich der Work Ability Index (WAI). Bei diesem Verfahren wird anhand weniger Fragen die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters sowohl absentismus- als auch präsentismusorientiert erfasst. Jedoch sollte beachtet werden, dass das Instrument eine große Sensibilisierung für Gesundheitsthemen sowie großes Vertrauen in den Befragungsprozess von Seiten der Mitarbeiter voraussetzt. In der Praxis setzen Unternehmen das Instrument meist in Kombination mit anderen Befragungsinstrumenten ein, da es allein wenig gestaltungsorientiert ist (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2013).

Die jeweiligen Instrumente unterscheiden sich deutlich in Komplexität, Umfang und Intimität der Fragen. Für Personalverantwortliche und Gesundheitsmanager ist die Auswahl des geeigneten Instruments deshalb zentral. Wichtig ist, dass die Fragen zum Unternehmen und dessen Kultur passen. Die Wahl des falschen Instruments verringert die Reliabilität der Daten. Oft werden deshalb von Unternehmen unter Rückgriff auf die beschriebenen Verfahren eigene, ganz individuelle Befragungstools erstellt. Der Nachteil dieses Vorgehens liegt dann allerdings in der fehlenden Möglichkeit, Ergebnisse mit denen anderer Unternehmen zu vergleichen.

RADAR
gesundheitliche Rahmenbedingungen der Arbeit

NRW.BANK

Abmelden | Prüflisten | Prüfungen | Maßnahmen | Auswertungen | Statusänderung | Historie | Anwender: M. Muster

Gefährdungsanalyse durchführen

Gefährdungsanalyse-Nr.: 78 | Auftrag von: 15.12.2010 | Auftraggeber: Muster, M.
 Organisationseinheit: 40200 | Raum: A0426
 Gebäude: D01 | Führungskraft: Durchschnitt, D.
 MitarbeiterIn: Muster, M. | BearbeiterIn: Muster, M. | Datum der Analyse: --- | Datum Maßnahmenplanung: ---

Durchführungsinformationen

Prüfliste Gesamtfragebogen

Thema: Arbeitsumgebungsbedingungen

Nr.	Bild	Prüffrage	Erläuterungen	Prüfergebnis			* relevant nur bei nein-Antworten		E-Mail an FASI
				ja	k.A.	nein	Belastung ist	* Beschreibungen	
01		Ermöglicht der Geräuschpegel eine störungsarme Sprachverständlichkeit am Arbeitsplatz?		<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> keine Angabe <input type="radio"/> akzeptabel <input type="radio"/> stark					
02		Ist das Raumklima an Ihrem Arbeitsplatz angenehm?	Betrifft: Temperatur, Klima, Zugluft	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> keine Angabe <input type="radio"/> akzeptabel <input type="radio"/> stark					
03		Ist der Bildschirm frei von störenden Reflexionen und Blendungen?		<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> keine Angabe <input type="radio"/> akzeptabel <input type="radio"/> stark					
04		Ist der Bildschirm so angeordnet, dass die waagerechte Blicklinie über der obersten Bildschirmzeile liegt?	s. Skizze Alle Bildschirme können durch Sie selbst in der Höhe verstellt werden	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> keine Angabe <input type="radio"/> akzeptabel <input type="radio"/> stark					

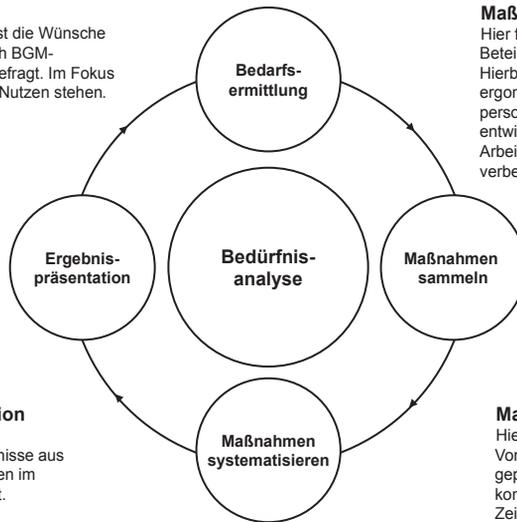
Abb. 2 Darstellungsbeispiel RADAR. (Quelle: EuPD Research 2011)

Ein Beispiel für so ein individuelles Instrument ist dabei das Erhebungsverfahren „Gesundheitliche Rahmenbedingungen in der Arbeit (RADAR)“ (EuPD Research 2011), wie in Abb. 2 dargestellt ist. Hier handelt es sich um eine auf einem Fragebogen aufbauende, onlinebasierte Checkliste, bei welcher in jährlichem Abstand die einzelnen Belastungsquellen innerhalb des Unternehmens vom Mitarbeiter erfasst und bewertet werden. Letzteres geschieht durch eine Bewertung, bei der der Mitarbeiter die Möglichkeit hat, die Belastungsquelle hinsichtlich der durch ihn wahrgenommenen Beanspruchung zu bewerten. Die gesamten Daten laufen dann an zentraler Stelle auf und werden zusammen mit der für den Arbeitsbereich zuständigen Führungskraft analysiert, entsprechende Maßnahmen sowie Umsetzungszeiträume und Verantwortlichkeiten werden zugewiesen, und anschließend werden die Daten zentral evaluiert.

Aktuell setzen 62,8% der führenden Gesundheitsmanager auf eine quantitative Erhebungsmethode in Bezug auf psychische Gefährdungen (EuPD Research 2014). Vor allem bei Großunternehmen ist diese Methode aufgrund des standardisierten Ansatzes und der dadurch generierten flächendeckenden Datengrundlage sehr beliebt. Unter den teilnehmenden Unternehmen des Corporate Health Awards 2014 mit weniger als 500 Mitarbeitern ließ sich eher die Tendenz zu qualitativen Daten feststellen, da in diesen Betrieben oftmals aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl eine quantitative Erhebung nicht als notwendig angesehen wird.

Bedarfsermittlung

Hierbei werden zunächst die Wünsche der Mitarbeiter bezüglich BGM-Leistungen konkret abgefragt. Im Fokus sollte hier der konkrete Nutzen stehen.

**Maßnahmen sammeln**

Hier fokussiert sich die Arbeit der Beteiligten auf die Lösungssuche. Hierbei können technische, ergonomische, organisatorische und personenbezogene Veränderungsideen entwickelt werden, die die Arbeitssituation der Beschäftigten verbessern.

Ergebnispräsentation

Hier erfolgt eine finale Präsentation der Ergebnisse aus den vorherigen Sitzungen im Arbeitskreis Gesundheit.

Maßnahmensystematisierung

Hierbei werden die vorher erarbeiteten Vorschläge auf ihre Tauglichkeit geprüft und anschließend mit konkreten Verantwortungen und Zeitplänen hinterlegt.

Abb. 3 Ablauf eines Gesundheitszirkels. (Quelle: EuPD Research 2014)

2.2 Qualitative Verfahren zur psychischen Gefährdungsbeurteilung

Im Rahmen der Auditierung des Corporate Health Awards 2014 konnte festgestellt werden, dass der Gesundheitszirkel das am häufigsten verwendete qualitative Verfahren im Hinblick auf die Messung und Behandlung psychischer Belastungen bei der Arbeit ist. Dabei handelt es sich um eine Workshopmethode, bei der die betroffenen Mitarbeiter zusammen mit einem Moderator die Ursachen für psychische Belastungen systematisch erfassen, bewerten und Lösungsansätze erarbeiten.

Abbildung 3 verdeutlicht dabei den exemplarischen Ablauf eines Gesundheitszirkels, der sich in vier Phasen aufteilen lässt.

Grundsätzlich werden bei Gesundheitszirkeln zwei unterschiedliche Modelle angewendet, das sogenannte Düsseldorfer Modell und das Berliner Modell (Pressel 2007). Beide unterscheiden sich in der Zusammensetzung der Mitarbeitergruppen, die an den Treffen beteiligt sind. Während bei dem Düsseldorfer Modell die Zusammensetzung der Mitarbeiter hierarchieübergreifend stattfindet, ist die Teilnehmergruppe bei dem Berliner Modell homogen. In der Praxis hat sich das Düsseldorfer Modell in den meisten Fällen als effizienter erwiesen. Lediglich bei starken Spannungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern setzen Unternehmen bevorzugt das Berliner Modell ein.

3 Abgeleitete Maßnahmen aus einer psychischen Gefährdungsbeurteilung

Unabhängig von der Wahl des Verfahrens steht am Ende eines Beurteilungsprozesses die finale Verabschiedung geeigneter Maßnahmen zur Verhinderung bzw. Eindämmung der psychischen Belastungsfaktoren.