



© Falko Alexander Bürschinger

Sabine Schorn

Expertin im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement mit über 25 Jahren Berufserfahrung in verschiedenen Unternehmen und Branchen, hauptsächlich in den Bereichen Personalwesen, Führungskräfteentwicklung, Personal-Recruiting und Projektmanagement.

Im Laufe ihres beruflichen Werdegangs kam in ihr der Wunsch nach einer Neuorientierung auf, um ihre bisherigen Erkenntnisse aus ihrem Arbeitsleben mit ihren Interessensgebieten zu verbinden. Sie erlebte selbst, wie die verschiedenen Belastungsfaktoren unserer Arbeitswelt in Unternehmen Menschen motivieren, aber auch gesundheitlich beanspruchen bzw. beeinträchtigen können. Auf dem Weg zu ihrer Selbstständigkeit bildete sie sich gezielt und mit Begeisterung in fachspezifischen Themen fort, die sie heute für ihre Arbeit als Beraterin, Trainerin und Coach im Themenfeld des Betriebliches Gesundheitsmanagements anwendet.

Mit einem ganzheitlich orientierten Ansatz unterstützt sie Organisationen und ihre Beschäftigten bei der systematischen und nachhaltigen Gestaltung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen sowie bei der Entwicklung von Gesundheitskompetenz am Arbeitsplatz. Ihr Ziel ist die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und -motivation der Beschäftigten als wichtige Basis für ein gesundes, zukunftsfähiges Unternehmen. Mit viel Engagement und Empathie bietet sie begleitende Leistungen in Form von Seminaren, Workshops und Vorträgen mit dem Schwerpunkt der psychosozialen Gesundheitsförderung an.

www.abnun.de

Von Potenzialen zu Erfolgsfaktoren – Fachkräftesicherung mit Betrieblichem Gesundheitsmanagement

Unternehmen stehen heutzutage vor vielen Veränderungen oder erleben sie bereits: durch älter werdende Belegschaften, zunehmenden Mangel an Fachkräften, steigenden Wettbewerbsdruck, die Digitalisierung, zunehmende Geschwindigkeit und durch Wertewandel.

Diese sich verändernden Rahmenbedingungen können nicht nur für kleine Unternehmen zum Problem werden, auch für den Mittelstand unserer Wirtschaft werden sie vielerorts schmerzhaft spürbar. Schon vor ca. zehn Jahren berichtete gut die Hälfte aller kleinen mittelständischen Unternehmen von mittleren oder gar großen Problemen bei der Stellenbesetzung. Heute haben sich diese Aspekte in einigen Branchen und Regionen deutlich verstärkt.

Um diese Herausforderungen zu meistern, benötigen zukunftsorientierte Unternehmen, die sich in unserer Wirtschaft behaupten wollen, gesunde, leistungsfähige und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch im Zeitalter der Digitalisierung werden die meisten Betriebe, vor allem kleine und mittelgroße, noch längere Zeit darauf angewiesen sein, mithilfe von Beschäftigten die Unternehmensabläufe aufrechtzuerhalten bzw. ihr Unternehmenswachstum durch menschliche Tatkraft zu bewerkstelligen. Die Gesundheit der Beschäftigten und damit der Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit werden so zunehmend zu erfolgsbestimmenden Faktoren.

Die Frage ist: Welche Handlungsmöglichkeiten haben Sie als Arbeitgeber?

Grundsätzlich gilt: Zu den Pflichten jedes Unternehmens – sowie seiner Führungskräfte – zählen Maßnahmen zur Erhaltung der Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz. Im Arbeitsschutzrecht wird die Verantwortung des Arbeitgebers diesbezüglich an verschiedenen Stellen unterstrichen. Diese gesetzlich verankerte Fürsorgepflicht beinhaltet auch den Schutz der Gesundheit bei psychischen Belastungen, worauf im Nachfolgenden der Fokus liegt.

Der Arbeitgeber ist aufgefordert, die Arbeitsbedingungen unter anderem auch auf psychische Belastungsfaktoren und ihre möglichen gesundheits-

kritischen Folgen hin zu überprüfen. Mithilfe der „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ sollen adäquate Maßnahmen getroffen werden, um negativen Belastungsfolgen (wie z. B. Krankheit) präventiv entgegenzuwirken. Diese noch recht junge Aufgabe im Arbeits- und Gesundheitsschutz ist schlicht eine Konsequenz der modernen Arbeitswelt und hat somit ihren Sinn.

Ich habe nicht die Absicht, Sie in diesem Beitrag an Ihre gesetzlichen Pflichten und Auflagen zu erinnern, sondern ich möchte Sie auf die damit verbundenen Chancen und Möglichkeiten zur betrieblichen Stärkung aufmerksam machen. Besonders die kleinen und mittelständischen Unternehmer wenden sich immer noch bei dem Thema „Gesundheit im Betrieb“ desinteressiert oder genervt ab und erst recht, wenn die Rede auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter kommt. Auf den ersten Blick ist das verständlich, da es hier nicht um greifbare und direkt messbare Faktoren des Geschäftsalltags geht, wo meist ein rauer Wind weht. Da sind schon manches Mal Sätze zu hören wie: „Um ihre Gesundheit sollen die Mitarbeiter sich selbst kümmern!“ oder „Dafür haben wir keine Zeit!“ oder Ähnliches. Dabei liegen besonders bei den psychosozialen Faktoren große Potenziale brach, die viele Arbeitgeber bei sich noch ausschöpfen könnten, um zum Beispiel das Thema Fachkräftesicherung und -bindung zu optimieren.

Perspektivenwechsel und was uns bewegt

Haben Sie schon einmal als Unternehmer Ihren Betrieb oder als Führungskraft Ihren Bereich mit den Augen eines Außenstehenden, zum Beispiel denen eines Bewerbers, betrachtet? Warum sollte sich ein Bewerber für Ihren Betrieb entscheiden? Was haben Sie Bewerbern im Vergleich zu anderen Betrieben zu bieten? Warum sollen sich Ihre Mitarbeitenden jeden Tag pünktlich an ihren Arbeitsplatz begeben und mit Bestleistung glänzen? Warum sollte ein Beschäftigter bei Ihnen doch im Betrieb bleiben, wenn er abgeworben wird oder woanders mehr verdienen könnte?

Weil er oder sie froh ist, Arbeit zu haben? Das reicht heute nicht mehr als Argument und für die Zukunft schon gar nicht! Aber wonach treffen wir Menschen in diesem Kontext unsere Entscheidungen, wenn wir die Wahl haben? Das Geld ist es nicht unbedingt, auf jeden Fall nicht allein. Was ist es dann? Meine kurze Antwort wäre: Weil es uns gefällt! Dieses „Ge-

fallen“ basiert nicht unbedingt auf Zahlen, Daten, Fakten und auch nicht auf Geld, sondern hier entscheiden unsere Empfindungen, Emotionen und Gefühle. Bevor unsere Ratio also entscheidet, haben wir in der Regel ein Gefühl, das uns eine deutliche Entscheidungshilfe bietet – bewusst oder unbewusst. Ein Gefühl, das uns guttut, fördert in uns die Motivation, etwas zu tun, es weckt unsere Einsatzbereitschaft, es kann uns unter Umständen zu Höchstleistungen antreiben. Es bewegt uns in mehrfacher Hinsicht: psychisch und physisch.

Dieses „Wohlfühlen“ kann zum Beispiel entstehen, wenn wir willkommen geheißen werden, wenn uns mit Wertschätzung und auf Augenhöhe begegnet wird, wenn wir uns einer Gemeinschaft zugehörig fühlen dürfen und ehrliche Anerkennung für unseren Einsatz erfahren, wenn wir Sinn in einer Aufgabe entdecken können und uns Vertrauen geschenkt wird. Wenn das, was wir leisten, als wertschöpfend für das Unternehmen gewürdigt wird, dann bewegen wir uns – und zwar gerne oder sogar mit Begeisterung! Kurzum: Menschen wollen als Menschen wahrgenommen werden, und hier liegen die vielfältigen Möglichkeiten bezüglich des Themas Fachkräftesicherung. Dort, wo beispielsweise nur zahlen- und sachorientiert geführt wird, wo Druck hinsichtlich Leistung und Zeit ausgeübt wird, wo zu wenig informiert wird, Mitarbeiterbedürfnisse nicht ernst genommen werden, gibt es Auswirkungen mit deutlich negativen Signalen, die den Unternehmenserfolg auf Dauer schwächen. Das ist ein Nährboden für einen Krankenstand über dem Durchschnitt, nicht zufriedenstellende Arbeitsleistung und hohe Fluktuation.

Vielleicht sagen Sie jetzt als Arbeitgeber oder Führungskraft: „Wir bieten doch was, aber wir können es nicht allen recht machen!“ Natürlich kann und soll es ein Arbeitgeber nicht allen Bewerbern und Mitarbeitenden recht machen. Jedoch wirkt sich eine offene, wertschätzende und mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur nachhaltig positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Das Gute daran ist, dass jedes Unternehmen schon mit kleinen Schritten zur Optimierung der Arbeitsplatzsituation beitragen kann, ohne viel Aufwand und hohe Kosten. Auch hier sind es oft die kleinen Dinge, die eine große Wirkung haben können. Vorausgesetzt, ein Unternehmen, ganz gleich wie groß, entscheidet sich grundsätzlich dafür, eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur zu entwickeln, in der Mitarbeitende sich wohlfühlen und gerne arbeiten.

Wie geht das? Es ist letztendlich ein stetiger und systematischer Prozess, der in der Unternehmensphilosophie verankert sein und die Mitwirkung aller Beschäftigten beinhalten sollte. Was genau eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur ausmacht und wie man eine entwickelt, hängt dann von den betriebsindividuellen Gegebenheiten ab. Voraussetzung ist, dass Unternehmensleitung und Vorgesetzte die vereinbarten Ziele aktiv unterstützen, für Transparenz sorgen und offen für Veränderungen sind. Daraus resultierende Maßnahmen orientieren sich im Idealfall immer an dem Bedarf der Beschäftigten. Wenn diese Aspekte berücksichtigt werden, sind die Weichen richtig gestellt.

„Betriebliches Gesundheitsmanagement“ ist nicht nur etwas für die „Großen“!

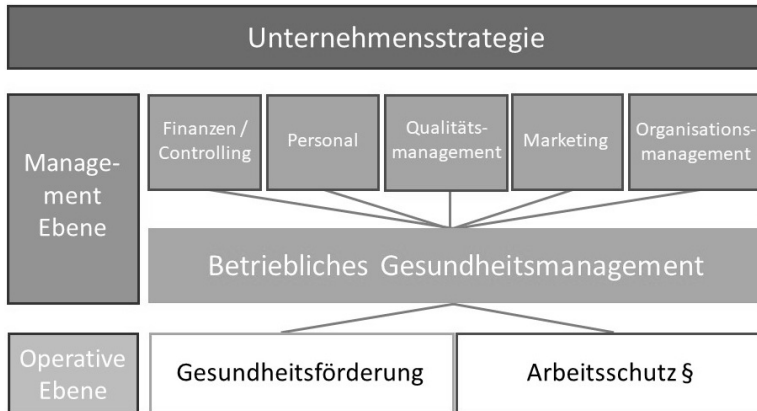
Wie wäre es mit einem sehr wertschöpfenden Konzept für Ihr Unternehmen, um das zu erreichen, etwa dem „Betrieblichen Gesundheitsmanagement“? Denken Sie jetzt vielleicht an den Obstkorb im Betrieb, das Massage-Angebot und den Rückenschul-Kurs im Hause oder die Übernahme des Fitnessstudio-Beitrags für Ihre Mitarbeitenden, an einen Gesundheitstag einmal im Jahr etc.? Diese oder ähnliche Maßnahmen bieten immer mehr große Arbeitgeber ihren Beschäftigten an.

Wer es sich leisten kann, hat einen betriebsinternen Gesundheitsmanager und eventuell sogar eine mehrköpfige Abteilung, die das alles auf die Beine stellen. Die meisten Gesundheitsangebote, wie die zuvor aufgezeigten Beispiele, gehören übrigens zum Themenfeld der „Betrieblichen Gesundheitsförderung“ (BGF). Das stellt nur eine Säule des „Betrieblichen Gesundheitsmanagements“ (BGM) dar und sind freiwillige Leistungen des Arbeitgebers.

BGM wird häufig mit solchen Einzelmaßnahmen des BGF gleichgesetzt. BGM geht allerdings weit darüber hinaus! Die vom Arbeitgeber eingerichtete Laufgruppe, das gesponserte Bio-Essen in der Kantine oder die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung sind schon wertvolle Maßnahmen, aber sie allein sind noch lange kein Betriebliches Gesundheitsmanagement. BGM setzt weit vorher an und sollte als ganzheitliches und unternehmensstrategisches Thema gesehen werden, denn – richtig angewendet – interagiert es mit allen wesentlichen Unternehmensbereichen und beteiligt die Beschäftigten von der Bedarfsanalyse bis zur Wirksamkeitsüber-

prüfung von Maßnahmen. Somit steckt darin viel mehr Potenzial, als zumeist genutzt wird.

BGM als Management-Ansatz



Quelle: BSA-Akademie/Deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement

Worum geht es dann beim BGM?

BGM ist ein Entwicklungsprozess, der im Idealfall ein vorher festgelegtes Ziel verfolgt, eine systematische Vorgehensweise beinhaltet und kontinuierlich alle betrieblichen Prozesse hinsichtlich der Gesundheitsrisiken im Blick behält. Die übergeordneten Ziele sind: Gesundheit, Leistung und Erfolg für den Betrieb und alle seine Beschäftigten zu erhalten und zu fördern.

Folgende möglichen Ziele und Vorteile können damit verbunden sein:

- Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und Motivation
- geringerer Krankenstand und der Erhalt der langfristigen Arbeitsfähigkeit
- gutes Betriebsklima und kollegiale Zusammenarbeit
- Steigerung von Kreativität und Eigenverantwortung bei den Beschäftigten
- höhere Produktivität und Qualität der Arbeit

- höhere Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen
- größere Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen
- höhere Arbeitgeberattraktivität für die Gewinnung von Fachkräften
- besseres Unternehmensimage und zufriedenerer Kunden

Wenn dieser zuvor dargestellte ganzheitliche Ansatz und diese Ziele berücksichtigt werden, entsteht folglich für beide Seiten – für Arbeitgeber sowie für die Mitarbeitenden – eine Win-win-Situation.

Nun mag die Einführung und Umsetzung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements dem einen oder anderen kleineren Unternehmer oder einem mittelständischen Betrieb zu großartig und aufwendig erscheinen. Nicht wenigen Unternehmern und Führungskräften kommen dazu eher folgende Gedanken in den Sinn: „Das bringt doch gar nichts, sondern kostet nur viel Zeit und Geld!“ oder „Das bringt die Mitarbeiter nur auf dumme Gedanken und hält sie von der Arbeit ab“. Oder: „Das ist nur was für große Unternehmen, die können sich das leisten, wir nicht!“ Sie haben in der Tat meist andere Sorgen, als ihren Beschäftigten, die in der Regel den höchsten Betriebskostenanteil ausmachen, noch zusätzlich einen solchen „Luxus“ zu bieten.

Viel kostspieliger kann es allerdings werden, wenn die Unternehmensleitung und/oder ihre Führungskräfte sich nicht ausreichend mit den Auswirkungen ihrer Arbeitswelt auseinandersetzen und dadurch arbeitsplatzbedingten Gesundheitsbelastungen und ihren möglichen negativen Folgen Raum geben. Dabei lege ich an dieser Stelle den Fokus noch einmal auf die Folgen psychosozialer Belastung, die meistens nicht so leicht und schnell erkennbar und zudem ganz individuell unterschiedlich sind. Sie können sich für den Arbeitgeber nachteilig entwickeln und den Unternehmenserfolg beeinträchtigen, wenn hierzu keine Vorsorge getroffen wird.

Mit Gesundheitsprävention zu einem gesunden Unternehmen

Um negative Folgen zu vermeiden, die für die betriebliche Entwicklung lähmend und/oder teuer sein könnten, ist der beste Schutz: Prävention! Selbst, wenn Sie einen niedrigen Krankenstand und junge und engagierte Mitarbeiter an Bord haben und moderne Arbeitsbedingungen geschaffen haben, sollten Sie ein für Ihr Unternehmen passendes BGM implementie-

ren. Denn Sie möchten sicher diese gute Situation dauerhaft stabilisieren oder weiter verbessern, um auch in Zukunft über eine gesunde Belegschaft und adäquate Fachkräfte verfügen zu können.

Gute Arbeitsbedingungen werden immer wichtiger, um gute Mitarbeiter zu halten und neue zu gewinnen. Die nachwachsenden Generationen stellen hierzu neue Anforderungen, die nicht ignoriert werden sollten. Es wird also Zeit, dass auch kleine und mittelgroße Unternehmen für sich nachhaltige Konzepte entwickeln, die dem vielbesagten oder auch schon spürbaren Fachkräftemangel entgegenwirken bzw. vorbeugen helfen. Fangen Sie dazu am besten mit einem offenen und selbstkritischen Blick auf Ihr eigenes Unternehmen an. Die Chancen und Potenziale liegen – wie so oft – ganz nah, und zwar im eigenen Unternehmen und bei den eigenen Mitarbeitern.

Einflussfaktoren am Arbeitsplatz auf die Gesundheit und das Wohlbefinden

Die Einflussfaktoren, die sich am Arbeitsplatz auf die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten auswirken, kommen aus verschiedenen Bereichen und sind vielfältig. Die nachfolgende Auflistung benennt wesentliche Belastungsfaktoren aus vier Merkmalsbereichen der Arbeitswelt, die eine Orientierung geben:

- **Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe:** Vollständigkeit der Aufgabe, Handlungsspielraum, Variabilität (Abwechslungsreichtum), Information/Informationsangebot, Verantwortung, Qualifikation, Emotionale Inanspruchnahme
- **Arbeitsorganisation:** Arbeitszeit, Arbeitsablauf, Kommunikation/Kooperation
- **Soziale Beziehungen:** Kollegen, Vorgesetzte
- **Arbeitsumgebung:** Physikalische und chemische Faktoren, Physische Faktoren, Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung, Arbeitsmittel
- **Neue Arbeitsformen**

(Quelle: Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA), 2., erweiterte Auflage)

Die oben aufgeführte Aufzählung ist ein Auszug aus der GDA-Leitlinie „Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz“ und wird vielfach auch als Grundlage zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung verwendet.

Die vier Merkmalsbereiche und die als bedeutsam bewerteten zugeordneten Belastungsfaktoren sind zunächst neutral zu betrachten. Das heißt, die Wirkung muss nicht unbedingt negativ sein, denn im konkreten Arbeitskontext und individuell betrachtet können die Faktoren als Gefährdung der Gesundheit sowie auch als unterstützende Ressource wirken. Sie geben uns aber Anhaltspunkte, worauf bei Gesundheitsschutz und Präventionsmaßnahmen zu achten ist.

Was hat das mit Fachkräftesicherung zu tun?

Diese Auflistung von Belastungsfaktoren macht deutlich, dass es vielfältige Handlungsansätze gibt, anhand derer man im Unternehmen überprüfen kann, ob die Arbeitsbedingungen so gestaltet sind, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen. Wenn wir uns wohlfühlen, sind wir leistungsbereit, innovativ, kooperativ, produktiv – und bleiben eher gesund. Aspekte, die Unternehmer wie Beschäftigte zu schätzen wissen.

Des Weiteren spielt hier eine Rolle, über welche Kompetenzen und Ressourcen der jeweilige Mitarbeiter verfügt, um mit den für ihn belastenden Situationen adäquat umzugehen. Gesundheitskompetenz und gute Arbeitsbedingungen schaffen in Summe ein gesundes Unternehmensklima und erzielen letztendlich auch eine positive Außenwirkung – auf Kunden sowie auf potenzielle Bewerber. Mit der Einrichtung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements können Sie einen Verbesserungsprozess anstoßen, der in Ihrem Unternehmen für Arbeitsbedingungen sorgt, die Gold wert sind. Nehmen Sie dazu Ihre Belegschaft bei allen Schritten mit ins Boot, das unterstützt die Bereitschaft für Veränderungen, die zu Optimierungsprozessen dazugehören.

Wenn Sie schon das eine oder andere in Ihrem Betrieb zur Gesundheitsförderung anbieten, haben Sie erste wertvolle Schritte in die richtige Richtung unternommen, um sich auch nach außen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Bleiben Sie an diesem Punkt aber nicht stehen, sondern sorgen Sie aktiv und nachhaltig für eine „gesunde Organisation“. Damit können Sie hervorragend nach außen hin werben.

Die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung kann übrigens ein Einstieg sein, auf dessen Basis BGM gut aufzubauen ist. Auf diesem Wege können Sie fast nebenbei die gesetzlichen Pflichten als Arbeitgeber erfüllen. Eine Unterstützung durch externe Beratung ist hierbei empfehlenswert.

Schritt für Schritt gemeinsam

Wie der Name schon sagt, ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement eine Managementaufgabe und sollte in Form einer Top-down-Strategie zielgerichtet durchgeführt werden. Der Kreis der Beteiligten umfasst am Ende alle Mitarbeitenden eines Unternehmens, bis hin zum Praktikanten. Ziel ist, zum einen gesundheitsförderliche Strukturen im Unternehmen (Verhältnis-Prävention) zu entwickeln und zu verankern, zum anderen aber auch, die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten (Verhaltens-Prävention) zu verbessern. Mit folgenden Schritten können Sie in Ihrem Unternehmen das Thema „Gesundheit“ systematisch angehen:

1. Ziele und Strategien festlegen: Was wollen Sie erreichen und wie wollen Sie vorgehen?
2. Strukturen schaffen: Arbeitskreis bilden oder regelmäßige Sitzungen zum Thema „Gesundheit“ durchführen.
3. Ist-Situation analysieren: Vorhandenes prüfen und Mitarbeiter befragen.
4. Interventionsplanung: Ergebnisse bewerten, Handlungsbedarf ableiten und einzelne Schritte planen.
5. Maßnahmen entwickeln und umsetzen. Die Mitarbeiter einbinden, informieren, unterstützen und weiterbilden.
6. Wirksamkeitsüberprüfung und kontinuierliche Verbesserung mit dem Ziel der systematischen Weiterentwicklung

Wichtig ist, die Beschäftigten über jeden Entwicklungsschritt zu informieren und immer wieder zur Mitwirkung einzuladen. Schließlich sind sie die Experten ihres Arbeitsplatzes und sie sollten die Chance erhalten, diesen mitzugestalten und hier Verantwortung übernehmen zu dürfen.