

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Psychische Gesundheit

INHALT:

1. Ursachen und Folgen der sich verändernden Arbeitswelt

Psychische Belastungen auf dem Vormarsch

02

2. BGM – ein ganzheitlicher Ansatz

Qualitätskriterien

03

Erfolgskontrolle

03

3. Der Nutzen eines BGM

04

MANAGEMENT SUMMARY:

Im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen steigt bei vielen Arbeitnehmern die Belastung. Aber während die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage auf Grund physischer Erkrankungen rückläufig bzw. stagnierend ist, leiden immer mehr Mitarbeiter an psychischen Erkrankungen. Der finanzielle Schaden für Unternehmen ist enorm: Mit jedem Ausfalltag entstehen Kosten von durchschnittlich 400 Euro. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA) schätzt die volkswirtschaftlichen Produktionsausfälle auf insgesamt 43 Milliarden Euro bzw. den Ausfall an Bruttowertschöpfung auf 75 Milliarden Euro.

Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass ihre Mitarbeiter die wichtigste Ressource sind. Firmen können schon mit relativ einfachen, präventiv wirksamen Mitteln die Gesundheits- und Stresskompetenz ihrer Mitarbeiter stärken. Häufig haben bereits kleine Maßnahmen einen deutlich positiven Effekt und weisen gleichzeitig ein sehr gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis auf. Natürlich kosten die entsprechenden Maßnahmen Geld. Interessanter ist aber die Frage: Was kostet es ein Unternehmen, wenn nichts unternommen wird? Durch sinkende Krankheitstage, steigende Produktivität und Einsparung von Ressourcen rechnen sich diese Investitionen schnell.

Der Beitrag zeigt auf, welche Hintergründe zur aktuellen Situation führen, welche Faktoren bei einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) zu Erfolg oder Misserfolg führen, wie es kontrolliert werden kann und welchen Nutzen ein wirksames BGM mit sich bringt.

1. Ursachen und Folgen der sich verändernden Arbeitswelt

Im Kontext der Globalisierung, der demographischen Entwicklung, des Wandels der Arbeitswelt hin zu wissensintensiven Dienstleistungen und aktuellen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen verspüren viele Arbeitnehmer einen wachsenden Leistungsdruck. Die Anforderungen an Mobilität und Flexibilität steigen. Neue Technologien verstärken die Informationsflut und fordern häufig eine ständige Verfüg- und Erreichbarkeit. Diese Faktoren führen zu einer Verdichtung und Entgrenzung der Arbeit.

Die Summe dieser Entwicklungen führt zu einem veränderten Krankheitspanorama in den Unternehmen. Zum einen ereignen sich in westlichen Ländern immer weniger schwere oder tödliche Arbeitsunfälle, weil es hier immer weniger Arbeitsplätze in der Produktion und gleichzeitig immer weiter entwickelte Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und zum klassischen Gesundheitsschutz gibt. Zum anderen nehmen die Fehlzeiten aufgrund psychischer Belastungen seit Jahren kontinuierlich zu.

Der finanzielle Schaden für Unternehmen ist enorm: Mit jedem Ausfalltag entstehen Kosten von durchschnittlich 400 Euro. Dazu gehören die direkten Ausfallkosten (Personalkosten) und die Kosten zur Kompensation des Ausfalls (Überstunden, Leiharbeit). Außerdem werden zusätzliche Kosten (Qualitätsverlust, Verzögerungen, Auftragsausfälle) hinzugerechnet. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) schätzt die volkswirtschaftlichen Produktionsausfälle der gemeldeten Arbeitsunfähigkeitstage der rund 27 Millionen Pflichtversicherten und freiwillig Versicherten der gesetzlichen Krankenversicherung im Jahr 2009 auf insgesamt 43 Milliarden Euro. Der Ausfall an Bruttowertschöpfung beläuft sich laut diesen Schätzungen auf 75 Milliarden Euro.

Psychische Belastungen auf dem Vormarsch

Die Fehltage wegen psychischer Erkrankungen sind laut AOK von 1996 bis 2007 um ganze 58 Prozent gestiegen. Laut dem BKK Gesundheitsreport 2011 haben sich die Arbeitsunfähigkeitstage bei psychischen Diagnosen von 1976 bis 2010 fast vervierfacht.

Im Jahr 2009 befragte TÜV SÜD erfahrene Arbeitsmediziner nach ihrer – subjektiven – Einschätzung zu psychischen Belastungen in mittelständischen Unternehmen. An der Erhebung beteiligten sich 28 Betriebsärzte, die mehrere hundert Unternehmen mit 20 bis 1.000 Beschäftigten betreuen.

Mehr als zwei Drittel der Befragten geben an, bereits mit psychischen Belastungsfaktoren in den Unternehmen konfrontiert worden zu sein. Nach ihren Aussagen klagen die Arbeitnehmer am häufigsten über steigenden Zeitdruck und damit einhergehend über zu enge Terminvorgaben, Konflikte mit Führungskräften oder Kollegen und Mobbing. Über 80 Prozent der befragten Ärzte sind der Meinung, dass psychische Störungen am Arbeitsplatz zunehmen – 15 Prozent sprechen sogar von einer stark zunehmenden Tendenz.

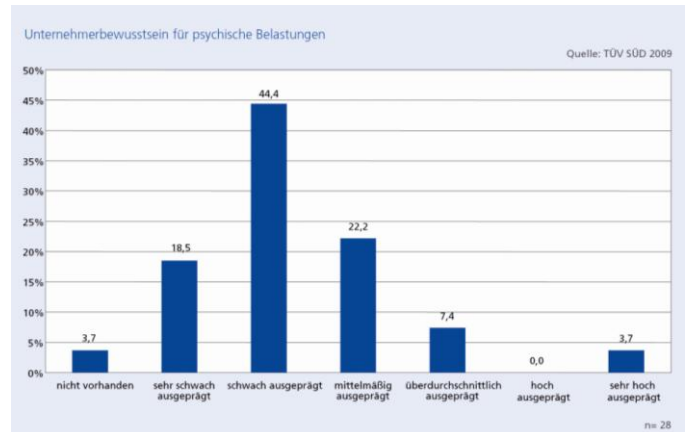


Abb.1: Unternehmerbewusstsein für psychische Belastungen

Im Vergleich dazu bleibt das Bewusstsein der Unternehmenslenker hinter dieser Entwicklung zurück. Denn nach Auffassung der Betriebsärzte haben zwei Drittel (67 Prozent) der Unternehmer nur ein schwaches, sehr schwaches oder überhaupt nicht vorhandenes Bewusstsein für psychische Belastungen und Erkrankungen in ihren Betrieben.

Besondere Relevanz müssten psychische Erkrankungen für die Unternehmen aus folgenden Gründen haben:

- meist komplexe Erkrankungen mit langen Ausfallzeiten
- hohe Dunkelziffer
- Hemmungen bei allen Beteiligten, das Thema anzusprechen; psychische Erkrankungen sind immer noch ein Tabu-Thema
- Auswirkungen auf das gesamte Team
- hoher Zeit- und Nervenverbrauch für die Führungskräfte
- mangelnde Krankheitseinsicht, schwankende Therapiebereitschaft
- drohende Stigmatisierung: Untersuchungen belegen, dass ein Drittel der Mitarbeiter nach Erkrankung bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz von Arbeitskollegen und Vorgesetzten ausgegrenzt wird

Die Verschiebung der Fehltage hin zu komplexen psychischen Erkrankungen führt dazu, dass Einzelmaßnahmen in Bezug auf Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung auf lange Sicht nicht mehr ausreichen. Nur ein umfassender Ansatz im Sinn eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) schafft die Voraussetzung für gesunde Mitarbeiter und für wirtschaftlich gesunde Unternehmen.

2. BGM – ein ganzheitlicher Ansatz

Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zielt darauf ab, die Arbeitsbedingungen und Lebensqualität am Arbeitsplatz für Mitarbeiter zu optimieren. Damit zum einen die Gesundheit und Motivation nachhaltig gefördert und zum anderen die Produktivität, Produkt- und Dienstleistungsqualität eines Unternehmens erhöht werden. Viele Unternehmen – gerade kleine und mittelständische Firmen – beschränken sich bei ihren Maßnahmen auf Einzelmaßnahmen. Dabei ist der Schritt von den gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutz-Maßnahmen gar nicht so groß, um zu einem konzeptionellen Ansatz zu kommen. Häufig fehlt in den Unternehmen allerdings die Kompetenz, die Situation sauber zu analysieren und konzeptionell auszurichten. Seit kurzem werden zahlreiche Ausbildungen zum Gesundheits- und Präventionsmanager angeboten, die diese Lücke an Fachpersonal hoffentlich bald schließen werden.

Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement-System wird optimalerweise in ein vorhandenes Qualitätsmanagementsystem eingeflochten. So wird sichergestellt, dass alle Funktionseinheiten und Ebenen eines Unternehmens integriert sowie alle relevanten Aspekte und Prozesse berücksichtigt und aufeinander abgestimmt werden. Damit kann das BGM seine optimale Wirkung entfalten.

Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst folgende fünf miteinander verbundene Handlungsfelder:

1. Arbeits- und Gesundheitsschutz
2. Betriebliche Gesundheitsförderung
3. Unternehmensführung
4. Personalmanagement
5. Interne Kommunikation

Qualitätskriterien

Bei der Umsetzung eines BGM-Systems gibt es kritische Erfolgsfaktoren, die den Erfolg eines Engagements entscheidend beeinflussen.

- Das wichtigste Kriterium ist das Bekenntnis der **Unternehmensführung**: BGM ist dann erfolgreich, wenn die Unternehmensführung es als wichtige Aufgabe erkennt und entsprechend behandelt.
- Die **Integration** in ein vorhandenes Managementsystem: Damit wird gewährleistet, dass alle Funktionsebenen in einem Unternehmen und alle relevanten Prozesse berücksichtigt werden.
- Die **Partizipation** der Mitarbeiter: Je mehr Mitarbeiter sich aktiv an der Gestaltung und Umsetzung eines BGM-Systems beteiligen, desto effektiver wirkt es. Die Mitarbeiter können über interne Kommunikation, über Arbeits- und Lenkungsstrukturen involviert werden, eigene Ideen einbringen und wertvolle Rückmeldung über die durchgeführten Maßnahmen bringen.

- Eine durchdachte **Planung** erfordert eine saubere Analyse des Ist-Zustands und eine Festlegung der zu erreichenden Ziele. Nur wer mit der erforderlichen Sachkenntnis und Erfahrung an das Thema herangeht, kann Erfolg haben. Dazu gehören die Analyse der bisherigen Schwächen und Stärken im gesamten Umfang, die besonderen Eigenheiten der Arbeitsplätze und ein fundiertes Wissen über die optimale Umsetzung der geeigneten Maßnahmen.
- Ein **ganzheitlicher Ansatz** bringt den größten positiven Effekt. Zwar können auch schon Einzelmaßnahmen Ergebnisse erreichen, hierbei ist es aber oft schwierig, ein Ergebnis auf eine bestimmte Maßnahme zurückzuführen. Ein umfassender Ansatz ermöglicht optimale Effekte für alle Mitarbeiter, setzt Maßnahmen zueinander in Beziehung und kann dadurch Synergieeffekte nutzbar machen.
- Eine **Evaluierung** in regelmäßigen Abständen ist notwendig, um zum einen die Wirksamkeit von Maßnahmen zu überprüfen und zum anderen zu kontrollieren, ob sich die Anforderungen ändern und die Maßnahmen angepasst werden müssen.

Wo es kritische Erfolgsfaktoren gibt, gibt es auch K.O.-Kriterien, die die Umsetzung eines wirksamen BGM-Systems quasi unmöglich machen. Dazu gehören:

- fehlendes Wissen über den Gesundheitsstand und die Mitarbeiterstruktur im Unternehmen
- fehlendes Managementwissen über Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Einzelaktionen versus Managementansatz und einseitige Behandlung von Themen
- keine fixen Verantwortlichkeiten
- fehlendes internes Marketing

Die Gewichtung der einzelnen Faktoren und die konzeptionell saubere Umsetzung erfordern ein umfassendes Fachwissen über das Betriebliche Gesundheitsmanagement, um es optimal an die Anforderungen eines Unternehmens anzupassen. Ein Dienstleistungsunternehmen hat dabei natürlich ganz andere Ansprüche als eine Firma aus der Produktion. Gerade aber die genaue Analyse der Anforderungen und die individuelle Umsetzung entscheiden über den Erfolg eines BGM.

Erfolgskontrolle

Ein systematisches Gesundheitscontrolling ist nach wie vor der Schwachpunkt im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Doch die Entwicklung der jüngsten Vergangenheit zeigt, dass die Unternehmen diesbezüglich weiter vorankommen. Zwar geben lediglich rund 53 Prozent der Unternehmen, die für die Studie „Gesundheitsmanagement 2010“ befragt wurden, an, dass sie auf ein regelmäßiges Controlling im Gesundheitsmanagement setzen.

Aber 26 Prozent führen zumindest ab und an ein Controlling durch. Große Unterschiede zeigen sich hierbei im Branchenvergleich. Das produzierende Gewerbe ist deutlich weiter als die Dienstleister. Ein Grund für die stiefmütterliche Behandlung des Themas ist, dass es vielen Unternehmen bislang an klaren Zielen in punkto Gesundheit fehlt. Nur 61 Prozent geben an, überhaupt schriftliche Ziele zu definieren.

Mit der weiteren Verbreitung von BGM in Unternehmen wird auch die Forderung nach einem validen Controlling verstärkt. Dabei gibt es eine Reihe von Verfahren, die man grob in folgende Arten unterteilen kann:

- quantitative objektive Verfahren (z.B. Fehlzeitenanalyse, Altersstrukturanalyse, Unfallstatistiken)
- qualitativ objektive Verfahren (Gefährdungsbeurteilungen, Arbeitsplatzanalysen, arbeitsmedizinische Untersuchungen)
- quantitative subjektive Verfahren (Mitarbeiterbefragung, Messung der Arbeitszufriedenheit etc.)
- qualitative subjektive Verfahren (Gesundheitszirkel, Einzelinterviews)

Mit Hilfe dieser Verfahren lässt sich ein Kennzahlensystem entwickeln und anwenden. Damit wird das intangible Vermögen von Unternehmen und dessen Bedeutung für Gesundheit, Beschäftigungsfähigkeit und Betriebsergebnis sichtbar und messbar und dadurch auch beeinflussbar.

3. Der Nutzen eines BGM

Nach anfänglicher Zurückhaltung und vielen Vorurteilen setzt sich am Markt doch die Erkenntnis durch, dass ein wirksames BGM zahlreiche Vorteile mit sich bringt.

- **Niedrigerer Krankenstand** und **sinkende Abwesenheiten**: In verschiedenen Studien ergaben sich Reduktionen bei den Fehlzeiten von 12 bis 36 Prozent für Teilnehmer an Gesundheitsförderungsprogrammen (Quelle: IGA Report 3).
- **Geringere Kosten**: Dazu gehören zum einen die Einsparungen aufgrund des gesunkenen Krankheitsstandes wie eine Verringerung der mit Fehlzeiten verbundenen Kosten um bis zu 34 Prozent (IGA Report 3). Zum anderen gehören dazu steuerliche Vorteile. So sind nach §3 Nr.34 EStG seit 1. Januar 2008 Maßnahmen des Arbeitgebers zur betrieblichen Gesundheitsförderung mit bis zu 500 Euro pro Beschäftigtem steuerfrei.
- Die verbesserten Arbeitsbedingungen und Bemühungen des Arbeitgebers um das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter werden als Wertschätzung der Arbeitsleistung gesehen und führen zu einer **höheren Mitarbeitermotivation** und zu einem **verbesserten Betriebsklima**.
- **Größere Produktivität** und **Arbeitsqualität**: Motivierte Mitarbeiter arbeiten nachweislich effizienter und machen weniger Fehler.

- **Verringerte Fluktuationsrate**: Zufriedene Mitarbeiter bleiben länger in einem Unternehmen und vermindern so das Abwandern von Wissen. Weniger Fluktuation wiederum spart Kosten. Je komplexer die Tätigkeiten im Unternehmen sind, desto höher sind die eingesparten Kosten bei geringerer Fluktuation.
- **Positiver Return On Invest (ROI)**: Der IGA-Report 3 bezieht den ROI auf 1:2,3 bei den Einsparungen bezüglich Krankheitskosten und sogar auf 1:10,1 bei den Einsparungen bezüglich Abwesenheiten. Die kursierenden Studien und Auswertungen beziffern den ROI meist auf einen Wert von 1:2,4 bis 1:5,6. Er ist auf alle Fälle positiv.
- Alle Unternehmen profitieren von einem **Imagegewinn**: Im Arbeitgeberranking 2011 der „WirtschaftsWoche“ wurde deutlich, dass bei jungen Berufstätigen die Höhe des Gehalts und materielle Extras immer seltener die Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber bestimmen. 60 Prozent der Befragten sagten, dass eine gute Work-Life-Balance das wichtigste Ziel sei.

Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen bietet sich deshalb die Chance, sich hier zu profilieren. Speziell im immer härter werdenden Kampf um qualifizierte Fachkräfte bietet die „Achillesferse Arbeitsbedingungen“ einen Ansatzpunkt, um sich gegen renommierte Großunternehmen zu behaupten.

Doch die kleinen und mittelständischen Unternehmen agieren diesbezüglich noch sehr verhalten. So bieten 90 Prozent der Betriebe mit mehr als 1.000 Mitarbeitern Maßnahmen im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung an (IGA Report, 2006). Je größer ein Unternehmen ist, desto höher ist die Bereitschaft zur Umsetzung von Maßnahmen aus dem BGM (Befragung der Techniker Krankenkasse, 2008). Allerdings arbeiten nur 40 Prozent aller Beschäftigten in Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern (European Network for SME Research, 2000), aber 60 Prozent bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern.

Das Thema BGM wird in Zukunft noch stark an Relevanz gewinnen. Wenn ein entsprechendes System erst einmal im Betrieb verankert ist, wird es zumeist als effektiv, effizient und unverzichtbar angesehen – und zwar unabhängig von der jeweiligen wirtschaftlichen Lage (IGA Report 20).

Kurzprofil Zukunftsinitiative Personal

HR-Lösungen und Methoden, die heute schon existieren und ihren Nutzen täglich belegen, können als Erfolgsfaktoren eine Arbeitswelt im Wandel unterstützen. Das ist die Kernthese, die die „Zukunftsinitiative Personal (ZIP)“ durch Veranstaltungen, Informationen, Best-Practice-Lösungen und Kampagnen vermitteln möchte. Ziel der Initiative ist es, Unternehmen für die Chancen zu sensibilisieren, die ein strategisches Management und eine effektiv eingesetzte Software-Lösung im Bereich Human Resources bieten.

Initiatoren sind: ATOSS Software AG, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH, GFOS mbH, HANSALOG GmbH & Co. KG, NetSkill AG, perbit Software GmbH, SAP AG, SP_Data GmbH & Co. KG, TÜV SÜD Akademie GmbH, VEDA GmbH.

Weitere Veröffentlichungen

■ HR-Lösungen für den demographischen Wandel - ein Überblick!

[Zum Whitepaper](#)

Wolfgang Witte
Januar 2011

■ Die Kosten des demografischen Wandels

[Zum Whitepaper](#)

Guido Zander
Februar 2011

■ Strategisches Personalmanagement: Ein zentrales HR-Instrument für Unternehmen

[Zum Whitepaper](#)

Manuel Egger
März 2011

■ „Zukunft gestalten“: Talentmanagement im personalpolitischen Handlungsmix

[Zum Whitepaper](#)

Dr. Ralf Gräßler
Oktober 2011

Kontakt:

Zukunftsinitiative Personal (ZIP)
Dr. Winfried Felser (Sprecher)
NetSkill AG
Salierring 43
50677 Köln

Tel. +49 (0) 221 – 719 48 95
Fax +49 (0) 221 – 719 48 97
Mobil: +49 (0) 178 - 55 66 312
E-Mail: kontakt@zukunftsinitiative-personal.de
URL: <http://www.zukunftsinitiative-personal.de>



ZUKUNFTSINITIATIVE PERSONAL