Netzwerk
Gesundheitswirtschaft
Münsterland e.V.
forschen · versorgen · entwickeln

Ratgeber zum

Betrieblichen Gesundheitsmanagement

für Pflegeeinrichtungen

www.gewi-muensterland.de

BGM Leitfaden für Pflegekräfte

Der gemeinnützige Verein „Netzwerk Gesundheitswirtschaft Münsterland e.V." widmet sich seit 2015 dem Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement. In Zusammenarbeit mit Forschern und Unternehmen wurden verschiedene Themen adressiert, die im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements relevant sind. In einer münsterlandweiten Befragung in Pflegeeinrichtungen zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement zeigte sich, dass insbesondere Informationen zu Rahmenbedingungen und Ansätze für das eigene Unternehmen fehlen. Dieses Informationsdefizit wollen wir gerne helfen zu beheben. Insbesondere in Kooperation mit Krankenkassen, Unfallkassen und Anbietern von Betrieblichem Gesundheitsmanagement wollen wir Sie dabei unterstützen, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement in Ihrer Einrichtung durchzuführen.

Wir hoffen, dass dieser Leitfaden Ihnen eine erste Hilfe und Anregung ist, um das Thema aufzugreifen. Die Einführung und Umsetzung eines systematischen Betrieblichen Gesundheitsmanagements bedarf vor allem Ihrem persönlichen Einsatz und der Aufbringung von Ressourcen: Betrachten Sie es als Investition!

Der Erlös des Investments kommt dann in Form von weniger Fehlzeiten, geringerer Personalfluktuation und leichterer Fachkräfteakquise. Doch zu einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement gehört mehr als der Obstkorb oder die Eintrittskarte fürs Fitnessstudio.

Wie Sie auf den folgenden Seiten sehen können, ist Betriebliches Gesundheitsmanagement eine umfassende Gesunderhaltungs- und Motivationsstrategie für Ihre wichtigste Ressource: Ihre Mitarbeiter!

Wir freuen uns, dass wir Ihnen diese Broschüre vorlegen können und hoffen, dass die Informationen hilfreich sind und dazu beitragen, Ihr Unternehmen gesünder zu machen. Wir sind davon überzeugt, dass nur ein Unternehmen mit gesunden Mitarbeitern auch eine gesunde Zukunft anstreben kann.

Netzwerk
Gesundheitswirtschaft
Münsterland e.V.
forschen · versorgen · entwickeln

Gliederung Leitfaden für das Betriebliche Gesundheitsmanagement in Pflegeeinrichtungen

1.	Einführung	4
2.	Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement?	5
3.	Finanzielles und Unterstützung	7
4.	Start ins Betriebliche Gesundheitsmanagement	8
4.1.	Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein kontinuierlicher Prozess	9
4.1.1.	Planungs- und Analysephase (PLAN)	7
4.1.2.	Durchführungsphase (DO)	11
4.1.3.	Überprüfung (CHECK)	11
4.1.4.	Anpassen und Fortschreiben (ACT)	11
4.2.	BGM – eine Führungsaufgabe	12
4.3.	Steuerungskreis Gesundheit – ein interdisziplinäres Team	13
5.	Handlungsfelder im Betrieblichen Gesundheitsmanagement	14
5.1.	Sozialkapital	14
5.2.	Partizipation und Handlungsspielräume	14
5.3.	Weiterbildung und Qualifikation	14
5.4.	Konflikte und deren Bewältigung	15
5.5.	Der Umgang mit Sterben und Tod	15
5.6.	Ergonomie	16
5.7.	Alternsgerechtes Arbeiten	16
6.	Erfolgsfaktoren im Überblick	17
7.	Literaturempfehlungen	18
	Impressum	19

2017
2.700.000
Pflegebedürftige

2020
2.900.000
Pflegebedürftige

2030
3.400.000
Pflegebedürftige

1. Einführung

Aktuell gibt es in Deutschland etwa 2,7 Millionen Menschen, die pflegebedürftig und somit auf die Unterstützung und Versorgung durch andere Menschen angewiesen sind. Diese Zahl wird in Zukunft noch steigen. Etwa die Hälfte der Pflegebedürftigen wird bereits jetzt von professionell Pflegenden versorgt, entweder im vollstationären Bereich oder durch ambulante Pflegedienste im eigenen Haushalt. Hinzu kommen noch die Patienten, die in Krankenhäusern behandelt werden. In Deutschland waren das im Jahr 2015 etwa 19,2 Millionen stationär behandelte und gepflegte Patienten.

Die professionell Pflegenden kümmern sich täglich um pflegebedürftige Menschen. Die Gesundheit und das Wohlergehen der Pflegebedürftigen stehen im Fokus der Pflegearbeit. Damit dies gewährleistet werden kann und die Pflegebedürftigen auch in Zukunft gut versorgt werden können, ist es umso wichtiger, dass die Gesundheit der Pflegekräfte selbst aufrechterhalten und gefördert wird.

Im Setting „Pflege" besteht aufgrund einer Vielzahl von Belastungen der Bedarf an einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Die Beschäftigten arbeiten nicht selten unter hohem Zeitdruck. Erschwerend kommt hinzu, dass sie oft zu viele Patienten zu versorgen haben. Der Alltag in einer Pflegeeinrichtung lässt es häufig nicht zu, dass die Beschäftigten selbst entscheiden können, welche Tätigkeiten sie wann erledigen und wann sie ihre Pause machen können. Mangelnde Unterstützung und Rückendeckung von Kollegen oder Vorgesetzten sowie Konflikte mit Patienten, Angehörigen und Ärzten können ebenfalls eine Belastung für die Beschäftigten darstellen. All dies sind Gründe dafür, dass es im Hinblick auf die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu einer Beeinträchtigung kommen kann.

In der Folge leiden die Qualität der Pflege sowie das Wohlergehen der Patientinnen und Patienten. Fehlzeiten und Fluktuationsrate steigen – dies stellt vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels eine Bedrohung für Pflegeeinrichtungen dar. Umso notwendiger ist es, in die Gesundheit der Beschäftigten und somit nicht zuletzt die Wirtschaftlichkeit der Einrichtung zu investieren.

Dieser Leitfaden soll einen Überblick über das Betriebliche Gesundheitsmanagement und einige spezifische Handlungsfelder geben. Welche Belastungen vorhanden sind und welche Maßnahmen sinnvoll sind, ist je nach Einrichtung individuell zu bestimmen. Hier gibt es keine einheitliche Umsetzung.

2. Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement?

Unter dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement versteht man laut Bernhard Badura die Entwicklung von betrieblichen Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozessen, um die Arbeit und die Organisation gesundheitsförderlich zu gestalten. Die Beschäftigten sollen zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten befähigt werden. Um dies zu erreichen, müssen die Arbeits- und Organisationsbedingungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement berücksichtigt werden. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement integriert den gesetzlich verpflichteten Arbeitsschutz, die Betriebliche Gesundheitsförderung, bei der es sich um eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers handelt, sowie das Betriebliche Eingliederungsmanagement, bei dem es sich ebenfalls um eine gesetzliche Pflicht des Arbeitgebers handelt.

Betriebliches Gesundheitsmanagement		
Arbeitsschutz • eine gesetzliche Verpflichtung	Betriebliche Gesundheitsförderung • eine freiwillige Leistung	Betriebliches Eingliederungs-management • eine gesetzliche Verpflichtung

Arbeitsschutz

Der Arbeitsschutz ist eine gesetzliche Verpflichtung, sowohl des Arbeitgebers als auch des Arbeitnehmers. Grundlage hierfür ist das Arbeitsschutzgesetz. Gemäß § 1 Abs. 1 hat das Gesetz den Zweck, Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu sichern und zu verbessern. Die Maßnahmen sollen Unfälle und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren vermeiden und die Arbeit menschengerecht gestalten. Der Arbeitgeber muss also entsprechende Maßnahmen treffen und diese auf Wirksamkeit überprüfen.

Laut § 4 ArbSchG gelten hier folgende Grundsätze:

1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird;
2. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen;
3. bei den Maßnahmen sind der Stand der Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen;
4. Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen;
5. individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen;
6. spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Beschäftigtengruppen sind zu berücksichtigen;
7. den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen;
8. mittelbar oder unmittelbar geschlechtsspezifisch wirkende Regelungen sind nur zulässig, wenn dies aus biologischen Gründen zwingend geboten ist.

Weiterhin regelt das ArbSchG, dass der Arbeitgeber verpflichtet ist, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Mögliche Gefährdungen ergeben sich z. B. aus der Gestaltung der Arbeitsstätte, unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten oder aber auch psychische Belastungen bei der Arbeit. Es ist also auch die Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung gesetzlich geregelt.

Doch auch die Beschäftigten haben hinsichtlich des Arbeitsschutzes Verpflichtungen. Sie müssen selbst für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Sorge tragen, indem sie Maschinen und sonstige Arbeitsmittel sachgerecht verwenden und ihre persönliche Schutzausrüstung tragen.

Betriebliche Gesundheitsförderung

Die Betriebliche Gesundheitsförderung ist eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers. Die Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst eine Vielzahl von Anwendungsbereichen rund um die körperliche und psychische Gesundheit. Unter anderem gehören Bewegung, Ernährung und Suchtprävention zu den Faktoren, die die Gesundheit der Beschäftigten positiv beeinflussen können. Mögliche Maßnahmen sind hier Angebote zur Stärkung der Rückengesundheit, Suchtprävention, Ernährungsbildung oder Stressbewältigung. Entsprechende Maßnahmen stärken die Gesundheit der Beschäftigten und das Risiko, dass Folgeerkrankungen wie Herz-Kreislauf-Beschwerden und Diabetes auftreten, wird gemindert.

Unterstützung bei betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen bieten die Krankenkassen an. Gemäß § 20 b des Präventionsgesetzes unterstützen die Krankenkassen mit entsprechenden Gesundheitsförderungsleistungen den Aufbau und die Stärkung gesundheitsförderlicher Strukturen im Betrieb und bieten darüber hinaus Beratung und Unterstützung an.

www.gewi-muensterland.de

Betriebliches Eingliederungsmanagement

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement ist ein wichtiger Bestandteil im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Es regelt die Eingliederung von Schwerbehinderten sowie die Wiedereingliederung von Beschäftigten nach längerer Erkrankung. Beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement handelt es sich um eine gesetzliche Verpflichtung des Arbeitgebers. Diese Pflicht kommt zum Tragen, wenn Beschäftigte innerhalb eines Jahres mindestens sechs Wochen durchgehend oder wiederholt arbeitsunfähig erkrankt sind. Hierbei sind die vergangenen 12 Monate relevant; nicht das Kalenderjahr. Ob die Beschäftigten das Angebot zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement wahrnehmen, ist ihnen überlassen – die Teilnahme an diesem Verfahren ist freiwillig. Angeboten werden muss es seitens des Arbeitgebers indes aber immer.

Mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement sind drei Ziele verbunden:

- Überwindung der Arbeitsunfähigkeit,
- Vorbeugung erneuter Arbeitsunfähigkeit,
- Erhalt des Arbeitsplatzes.

Es sollen also seitens des Arbeitgebers Möglichkeiten zur Zielerreichung gefunden werden. Welche Maßnahmen tatsächlich helfen, die Beschäftigten erfolgreich wiedereinzugliedern, ist von Fall zu Fall zu prüfen. Eine mögliche Maßnahme könnte zum Beispiel die Stufenweise Wiedereingliederung – auch Hamburger Modell genannt – sein. Die Beschäftigten beginnen die Rückkehr an ihren Arbeitsplatz mit reduzierter Stundenanzahl und erhöhen diese in mehreren Schritten, bis zur vollständigen Beschäftigung. Vorteil der Stufenweisen Wiedereingliederung ist, dass die Beschäftigten langsam wieder an die Arbeitsbelastung gewöhnt werden. Durch die langsame Gewöhnung kann die gesundheitliche Situation und somit auch die Arbeitsfähigkeit stabilisiert werden. Auch die Bereitstellung von Hilfsmitteln oder eine Umgestaltung des Arbeitsplatzes wären denkbare Maßnahmen.

3. Finanzielles und Unterstützung

Ein Thema, welches viele interessierte Unternehmen beschäftigt, sind die entstehenden Kosten sowie Unterstützungsmöglichkeiten.

In welchem Umfang ein Unternehmen Gesundheitsförderungsmaßnahmen anbietet, liegt im Ermessen des Unternehmens und ist abhängig von dem individuellen Budget. Allgemein lässt sich aber sagen, dass sich Gesundheitsförderungsmaßnahmen lohnen. Stellt man die Kosten für das Betriebliche Gesundheitsmanagement den Kosten, die durch eine Arbeitsunfähigkeit verursacht werden, gegenüber, fallen die Kosten für das Gesundheitsmanagement niedriger aus.

Jährlich sind 500,00 € pro Beschäftigtem lohnsteuer- und sozialversicherungsfrei. Es können somit 500,00 € in Gesundheitsförderungsmaßnahmen investiert werden. Informationen darüber, welche Gesundheitsmaßnahmen im Einzelnen absetzbar sind, können Sie bei einem Steuerberater erhalten.

Auch die Krankenversicherer unterstützen Unternehmen gem. § 20 b SGB V bei der Umsetzung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen. Neben einer finanziellen Bezuschussung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen bietet die Krankenversicherung auch Beratungen an, um Unternehmen bei dem Aufbau oder der Erweiterung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu unterstützen.

Bei der Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements stehen Unternehmen weitere Unterstützungsmöglichkeiten zur Verfügung.

Potentialberatung NRW

Bei der Potentialberatung handelt es sich um ein Förderprogramm, das Unternehmen dabei unterstützt, Potentiale zu erkennen und Lösungen zu finden. Die Potentialberatung kann von Unternehmen in Anspruch genommen werden, die mindestens 10 aber weniger als 250 Beschäftigte haben. Die Potentialberatung bezieht sich auf die Themen Arbeitsorganisation, Kompetenzentwicklung, Demografischer Wandel, Digitalisierung und Gesundheit. Informationen erhalten Sie unter www.mais.nrw.de

unternehmensWert:Mensch

Bei unternehmensWert:Mensch handelt es sich um eine Beratungsdienstleistung, die sich auf die Bereiche Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz bezieht. Zielgruppe der Beratungsdienstleistung sind kleine und mittelständische Unternehmen (bis zu 250 Beschäftigte). Weitere Informationen erhalten Sie unter www.unternehmens-wert-mensch.de

4. Start ins Betriebliche Gesundheitsmanagement

4.1. Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein kontinuierlicher Prozess

Ein zentrales Element im Betrieblichen Gesundheitsmanagement ist der PDCA-Zyklus. Dieser basiert auf den Bausteinen PLAN, DO, CHECK, ACT. Zu beachten ist, dass der PDCA-Zyklus nicht endet, sondern immer weiter fortgeschrieben wird. Es können dann immer wieder neue Belastungen und technische Möglichkeiten, z. B. im Rahmen des Arbeitsschutzes, aufgegriffen werden.

4.1.1. Planungs- und Analysephase (PLAN)

Bevor mit der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung begonnen wird, stellt sich die Frage:

Wie ist der Gesundheitszustand der Beschäftigten?

Welche Belastungen sind vorhanden?

Erst nach der Ist-Stand-Analyse werden Maßnahmen geplant. Es wird geprüft, welche Maßnahmen notwendig sind und welches Ziel mit den Maßnahmen verbunden ist. Für das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist die bedarfsgerechte Planung von entscheidender Bedeutung. Ohne einen entsprechenden Plan ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement wenig zielführend und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung werden von den Beschäftigten kaum wahrgenommen. Um einen Überblick darüber zu bekommen, welcher Bedarf im einzelnen Unternehmen vorliegt, bieten sich verschiedene Analyse-Tools an.

Es gibt eine Vielzahl an Analyse-Tools, zum Beispiel:

Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung ist eine Möglichkeit, Aufschluss über die aktuelle Situation oder die Stimmung im Unternehmen zu erhalten. Die Befragung kann standardisiert über einen Fragebogen erfolgen. Wichtig ist: Bei der Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung gilt der Grundsatz der Anonymität und der Freiwilligkeit! Ein Erfolgsfaktor für die Mitarbeiterbefragung ist die Einbeziehung des Betriebs- oder Personalrates!

Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienste und Wohlfahrtspflege hat eine Broschüre über die Mitarbeiterbefragung mit nützlichen Informationen erstellt. Diese ist unter www.bgw-online.de zu finden.

Work-Ability-Index

Der Work-Ability-Index ist ein internationales Instrument, mit dem die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten gemessen werden kann. Dieses Tool ist vor allem vor dem Hintergrund des demographischen Wandels interessant und dient als Planungsgrundlage für das Betriebliche Gesundheitsmanagement.

Informationen über den Work-Ability-Index erhalten Sie unter www.inqa.de oder www.baua.de

PLAN

Weitere Beispiele für Analyse-Tools

Arbeitsunfähigkeitsdaten/Arbeitsunfallstatistiken

Die betriebseigenen Daten zur Arbeitsunfähigkeit oder Arbeitsunfällen geben ebenfalls Aufschluss darüber, ob Handlungsbedarf besteht oder nicht. Aber: Auch wenn die krankheitsbedingten Fehlzeiten niedrig sind, heißt das nicht, dass kein Handlungsbedarf besteht. Das Stichwort lautet Präsentismus! Unter Präsentismus versteht man das Arbeiten trotz Erkrankung. In der Folge passieren häufig Fehler oder die Produktivität der Beschäftigten leidet. Durch die unvollständige Leistungsfähigkeit entstehen den Unternehmen oftmals höhere Kosten, als wenn die Beschäftigten einfach zu Hause blieben.

Gefährdungsbeurteilung

Zur Ermittlung arbeitsbedingter Gefährdungen muss im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung eine Betriebsbegehung durchführt werden. Dies ist eine gesetzliche Verpflichtung des Arbeitgebers (§ 5 ArbSchG) und bezieht sich auf physische und psychische Belastungen.

Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege hat einen Leitfaden für die Erstellung einer Gefährdungsbeurteilung erstellt. Die Broschüre ist unter www.bgw-online.de zu finden.

Gesundheitsberichte

Der Gesundheitsbericht, der üblicherweise von der Krankenkasse unter Einhaltung des Datenschutzes erstellt wird, liefert Daten über die Arbeitsunfähigkeitsstruktur der Beschäftigten. Er kann zum Beispiel Aufschluss über die Arbeitsunfähigkeit in den verschiedenen Altersgruppen geben und auch darüber, wo die Belastungs- und Krankheitsschwerpunkte bei den Beschäftigten liegen.

Informieren Sie sich bei Ihrer Krankenkasse über die Möglichkeit, auch in Ihrem Unternehmen einen Gesundheitsbericht anfertigen zu lassen!

Gesundheitszirkel

Eine Möglichkeit, mehr über den Gesundheitszustand im Unternehmen zu erfahren, ist die Durchführung eines Gesundheitszirkels. Hier werden die Beschäftigten aktiv mit einbezogen und können unmittelbar von Belastungen berichten. Gemeinschaftlich kann so der Verbesserungsprozess angestoßen werden. Meist wird dieser Gesundheitszirkel aus mehreren Beschäftigten, der Fachkraft für Arbeitssicherheit, dem Betriebsarzt, einem Vertreter des Betriebsrates sowie einem Vertreter der Geschäftsführung gebildet.

COPSOQ

Der Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) ist ein Analysetool zur Erfassung psychosozialer Belastungen der Beschäftigten.

Informationen erhalten Sie unter www.baua.de oder www.copsoq.de

Aber Achtung! Analyse-Tools geben nur Hinweise darauf, dass ein Handlungsbedarf vorliegt. Aufschluss darüber, welche Maßnahmen genau sinnvoll sind, können Analyse-Tools nicht geben. Hierfür sind Formate wie der Betriebliche Gesundheitszirkel oder Fokusgruppen geeignet. Diese Gesprächsgruppen haben den Zweck, die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung zu reflektieren und Vorschläge zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation zu sammeln und zu diskutieren.

DO

4.1.2. Durchführungsphase (DO)

Sobald die Analyse- und Planungsphase abgeschlossen ist, kann mit der Durchführung der Maßnahmen begonnen werden. Dies soll zeitnah erfolgen, um den Beschäftigten zu verdeutlichen, dass das Thema im Unternehmen präsent ist. Durch die vorangegangene Analysephase sind die Erwartungen der Beschäftigten, dass es zu einer Veränderung im Unternehmen kommt, hoch.

Bei Maßnahmen lässt sich grundsätzlich zwischen Verhaltens- und Verhältnisprävention unterscheiden.

Die Verhaltensprävention bezieht sich auf das individuelle Verhalten eines jeden Menschen. Sie umfasst Maßnahmen, die auf die Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen der einzelnen Personen abzielen. Hier wären als Maßnahmen Suchtprävention, Ernährungsbildung und Bewegung denkbar.

Die Verhältnisprävention umfasst Maßnahmen, die sich zum Beispiel auf Arbeitsbedingungen, die Arbeitsumgebung oder die Arbeitsmittel beziehen.

CHECK

4.1.3. Überprüfung (CHECK)

Um die Wirksamkeit der einzelnen Maßnahmen zu erfassen, ist die regelmäßige Überprüfung notwendig. Dies kann zum Beispiel mittels Feedback-Bögen erfolgen. So werden Erkenntnisse darüber gewonnen, ob die angebotenen Maßnahmen von den Beschäftigten wahrgenommen werden und den gewünschten Zweck erfüllen. Zu überprüfen ist jedoch auch, ob die Maßnahmen mit Blick auf die Gesundheit der Beschäftigten wirksam waren.

ACT

4.1.4. Anpassen und Fortschreiben (ACT)

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Hat die Evaluation der Maßnahmen ergeben, dass Änderungsbedarf besteht, ist die Maßnahme im nächsten Schritt entsprechend anzupassen. War die Maßnahme erfolgreich, können im Anschluss neue Maßnahmen entwickelt und implementiert werden. Der Kreislauf beginnt somit von vorne.

4.2. BGM – eine Führungsaufgabe

Für den Erfolg eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist die positive Einstellung der Führungskräfte eine Voraussetzung. Führungskräfte gehören zu den Entscheidungsträgern, die in der Lage sind, den Stein ins Rollen zu bringen. Sie verfügen über die Handlungs- und Entscheidungsspielräume für personelle und finanzielle Ressourcen, die für die Initiierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements notwendig sind.

Zum anderen haben Führungskräfte eine Vorbildfunktion inne, sodass das eigene gesundheitsbewusste Verhalten Einfluss auf den Erfolg des Betrieblichen Gesundheitsmanagements nimmt. Das Gesundheitsbewusstsein soll Teil der Unternehmenskultur werden und von allen Beschäftigten und Führungskräften gelebt werden.

4.3. Steuerungskreis Gesundheit – ein interdisziplinäres Team

Damit das Betriebliche Gesundheitsmanagement eine feste und dauerhafte Institution im Unternehmen wird, wird empfohlen, einen Steuerungskreis zu bilden. Ein solcher Steuerungskreis tagt mehrmals im Jahr und beschäftigt sich mit aktuellen Sicherheits- und Gesundheitsthemen im Betrieb. Die Zusammensetzung des Steuerungskreises – auch Arbeitskreis genannt – könnte wie folgt aussehen:

- Unternehmensleitung
- Vertreter der Personalabteilung
- Betriebs- oder Personalrat
- Betriebsarzt
- Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Gleichstellungsbeauftragte
- Sozialdienst
- Ggfs. externer Partner, z. B. Vertreter der Krankenkasse
- Ggfs. Schwerbehindertenvertretung

Auch Auszubildende dürfen beim Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement nicht vergessen werden. Sie sollten ebenfalls Teil des Steuerungskreises sein. Die Auszubildenden werden so direkt für das Thema Gesundheit sensibilisiert und lernen von Anfang an, sich sicherheits- und gesundheitsbewusst zu verhalten. Eine Auszubildendenvertretung kann das Medium zwischen Steuerungskreis und den Auszubildenden sein und über Maßnahmen und Ergebnisse berichten.

Das Thema Interkulturalität nimmt in vielen Bereichen der Pflege zu. Nicht nur die Patientinnen und Patienten haben unterschiedliche kulturelle Hintergründe, sondern auch die Beschäftigten. Oftmals ist es schwierig, diese Beschäftigten mit Gesundheitsförderungsangeboten zu erreichen. Grund hierfür ist häufig ein anderes Verständnis von Gesundheit oder mangelnde Sprachkenntnisse. Auch nehmen Beschäftigte mit Migrationshintergrund Belastungen möglicherweise anders wahr als Beschäftigte ohne Migrationshintergrund. Um dennoch die Beschäftigten mit Migrationshintergrund für das Thema „Gesundheit" zu sensibilisieren, können auch Vertreter dieser Gruppe Teil des Steuerungskreises werden.

Bedenken Sie: Die Beschäftigten sind die wahren Experten ihrer Arbeit. Sie handeln und wirken tagtäglich an ihren Arbeitsplätzen und wissen genau, was sie gefährdet oder belastet.

Betriebliche Gesundheitslotsen

Eine Möglichkeit, mehr Beschäftigte für Themen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu erreichen, ist das Modell des „Betrieblichen Gesundheitslotsen". Ein Gesundheitslotse kommuniziert mit den Beschäftigten über vorhandene Angebote zur Betrieblichen Gesundheitsförderung und motiviert zur Teilnahme.

Der Betriebliche Gesundheitslotse ist auch vor dem Hintergrund „Interkulturalität" interessant. Interkulturelle Gesundheitslotsen können ggf. helfen individuelle Anforderungen der Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu erfassen und als Bindeglied zu fungieren. Bei den Gesundheitslotsen kann es sich um Beschäftigte mit oder ohne Migrationshintergrund handeln. Gibt es im Unternehmen Beschäftigte, die Angebote im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagement aufgrund mangelnder Sprachkenntnisse nicht nachvollziehen können, bietet es sich an, dass Beschäftigte mit gleichen Sprachkenntnissen die Funktion des interkulturellen Gesundheitslotsen übernehmen.

5. Handlungsfelder im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

5.1. Sozialkapital

Gute soziale Beziehungen sind von großer Bedeutung für einen jeden Menschen und beeinflussen die Gesundheit und somit letztlich die Arbeitsfähigkeit positiv. Ein gut funktionierendes Team kann Beschäftigten Halt und Sicherheit in schwierigen Arbeitssituationen geben. Der Zusammenhalt ist dabei ebenso wichtig wie eine respektvolle und offene Kommunikation. Hinzu kommen Verständnis und Vertrauen sowie Hilfsbereitschaft. Liegen diese Dinge nicht vor, folgt schnell die innere Kündigung.

Das Verhalten der Führungskräfte und die Teambeziehungen in einer Organisation werden maßgeblich durch die Organisationskultur, also gemeinsame Werte, Überzeugungen und Regeln, geprägt. Zugleich gestalten Führungskräfte und Mitarbeitende die Kultur einer Organisation. Die Organisationskultur ist einer der wichtigsten Einflussfaktoren auf die Gesundheit in Organisationen. Eine mitarbeiterorientierte Organisationskultur zeichnet sich z.B. durch ein hohes Maß an Gerechtigkeit in einer Organisation aus, durch transparentes Verhalten der Führung oder gemeinsame Visionen und Ziele.

5.2. Partizipation und Handlungsspielräume

Partizipation und die eigenen Handlungsspielräume können die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten ebenfalls beeinflussen. Die Möglichkeit, ihre Arbeit zumindest teilweise gestalten zu können, wirkt sich auf die Motivation und das allgemeine Verhältnis zur Arbeit positiv aus.

Auch die Teilhabe an innerbetrieblichen Veränderungsprozessen ist wichtig für die Beschäftigten. Gibt es im Unternehmen grundlegende Veränderungen, sollten die Beschäftigten darüber zeitnah informiert werden, um Unsicherheiten zu verhindern. Hier ist Transparenz wichtig um das Handeln der Geschäftsführung nachvollziehbar zu machen.

5.3. Weiterbildung und Qualifikation

Weiterbildung und die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten haben einen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten. Zum einen ist die Weiterbildung für viele Beschäftigte ein wichtiger Punkt in der persönlichen Entwicklung und Selbstverwirklichung. Weiterbildungsmöglichkeiten sind somit nicht nur im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements relevant, sondern gelten auch als Wettbewerbsfaktor bei der Rekrutierung von Fachkräften. Des Weiteren ist die Qualifikation ein wichtiger Ausgangspunkt für die Bewältigung von Arbeitsaufgaben. Gibt es ein Missverhältnis zwischen Qualifikation und Arbeitsaufgabe, kann dies dazu führen, dass die Gesundheit der Beschäftigten entsprechend beeinträchtigt wird.

Das Thema Weiterbildung ist auch bei der Pflege und Betreuung von Demenzpatienten interessant. Der Umgang mit Patienten, die an Demenz erkrankt sind, wird von Pflegenden häufig als belastend angesehen; entsprechende Schulungen in der Demenzpflege sind für die Arbeitsbewältigungsfähigkeit betroffener Beschäftigten daher von hoher Bedeutung.

Wie wichtig es ist, dass die Arbeitsaufgabe und die jeweiligen Anforderungen mit den individuellen Ressourcen der Beschäftigten im Einklang sind, lässt sich anhand einer Waage darstellen.

Sind die Anforderungen aus der Arbeit höher als die mitgebrachten Fähigkeiten, kommt es hier zu einem Missverhältnis und die Waage gerät in eine Schieflage. In der Folge kann es zu einer Beeinträchtigung der Gesundheit kommen. Doch auch andersherum kann eine gesundheitliche Beeinträchtigung erfolgen. Sind die eingebrachten Ressourcen der Beschäftigten höher als die Anforderungen an die Arbeit – die Beschäftigten sind also unterfordert – kommt es auch hier zu einem Missverhältnis.

Damit die Waage von Anforderungen und Ressourcen ausgeglichen ist, muss die Arbeitsaufgabe auf die individuellen Fähigkeiten der Beschäftigten angepasst werden.

5.4. Konflikte und deren Bewältigung

Im Rahmen jedweder Tätigkeit kann es zu Missverständnissen und Konflikten kommen, insbesondere auch in der Pflege und bei der Betreuung von Menschen. Häufig gibt es zwischen Beschäftigten und Patienten oder deren Angehörigen Konfliktsituationen. Ursächlich hierfür können unterschiedliche Vorstellungen von Pflegetätigkeiten sein. Auch Teamkonflikte sind nicht selten. Eine Vielzahl der Beschäftigten fühlt sich durch Konflikte verunsichert oder belastet und kann sie nur schwer bewältigen. Aus diesem Grunde ist es wichtig, Beschäftigte zu befähigen, Konflikte aktiv zu lösen. Weiterbildungsangebote und Coachings zur Kommunikation in kritischen Situationen können eine Maßnahme darstellen, um Beschäftigte bei der Konfliktbewältigung zu unterstützen. Auch Mediationsangebote, bei denen mit Hilfe von unabhängigen Dritten Lösungen für Konflikte gesucht werden, können geschaffen werden.

Oftmals sind Konflikte das Produkt einfacher Missverständnisse. Workshops zur verbesserten Kommunikation innerhalb eines Teams sind eine präventive Maßnahme, damit Konflikte gar nicht erst entstehen.

5.5. Der Umgang mit Sterben und Tod

Pflegende werden nahezu täglich mit dem Tod bzw. sterbenden Menschen konfrontiert. Insbesondere im Bereich der Altenpflege, im Hospizbereich und auf Palliativstationen ist dies an der Tagesordnung. Oftmals versterben Menschen schon kurze Zeit nachdem sie auf die entsprechenden Stationen verlegt wurden.

Für die Pflegenden beginnt dann die Trauerbegleitung der Angehörigen. Häufig, ohne die Patienten oder deren Angehörige überhaupt zu kennen.

Zwar gehört der Umgang mit Sterbenden und dem Tod ein Stück weit zum Berufsbild von Pflegenden, dennoch stellt es einen Belastungsfaktor für die Beschäftigten dar. Die Folge sind häufig physische und psychische Beschwerden wie zum Beispiel Depressionen, Unkonzentriertheit oder aber auch ein gesteigertes Suchtverhalten. Beschäftigten, die tagtäglich auf Palliativstationen, im Hospiz oder im Bereich der Altenpflege arbeiten, ist insoweit eine besondere Aufmerksamkeit zuzuschreiben. Es ist also notwendig, dass Beschäftigte, die regelmäßig mit schwerkranken oder sterbenden Patienten arbeiten, besonders gut auf diese Aufgabe vorbereitet werden.

5.6. Ergonomie

Beschäftigte in Pflegeberufen sind einer großen körperlichen Belastung ausgesetzt. Insbesondere die Wirbelsäule wird durch die Pflegetätigkeit, wie zum Beispiel häufiges Umlagern von Patienten, belastet. Manchmal ist nicht genug Wissen über richtiges Tragen und Heben vorhanden oder vorhandenes Wissen über ergonomische Arbeitsschritte wird nicht umgesetzt. Damit einer Schädigung der Wirbelsäule und Gelenken entgegen gewirkt wird, soll die Arbeit möglichst ergonomisch gestaltet werden. Hier gilt es arbeitsplatzbezogene und individuelle Maßnahmen zu finden.

Einen Überblick über Maßnahmen für ein ergonomisches und rückenfreundliches Arbeiten erhalten Sie in der Broschüre „Gesund pflegen – gesund bleiben" von der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, erhältlich auf der Homepage www.bgw-online.de.

5.7. Alternsgerechtes Arbeiten

Die Bevölkerung in Deutschland wird älter. Das gilt nicht nur für die Pflegebedürftigen, sondern auch für die Pflegekräfte selbst. Zukünftig wird ein Team in der Kranken- und Altenpflege aus einer Vielzahl älterer Beschäftigter bestehen. Hintergrund ist, dass immer weniger junge Beschäftigte, vor allem in der Altenpflege, nachkommen.

Dieser Pflegenotstand und Nachwuchsmangel ist bereits seit vielen Jahren Thema. Umso wichtiger ist es, den vorhandenen und künftigen älteren Beschäftigten die Möglichkeit der alternsgerechten, gesunden Arbeit zu geben.

Darüber hinaus ist es für viele Beschäftigte vor dem finanziellen Hintergrund wichtig, bis ins höhere Lebensalter arbeitsfähig zu sein. Damit das aufgrund der zahlreichen Belastungen im Pflegeberuf möglich ist, muss ein Fokus auf das alternsgerechte Arbeiten gelegt werden. Es gibt verschiedene Arbeitsbereiche, in denen das alternsgerechte Arbeiten angewandt werden kann. Im Rahmen des Pflegeberufs ist das Heben und Tragen eine häufige Tätigkeit. Ebenso ist die Schichtarbeit eine signifikante Arbeitsbedingung für pflegerische Berufe. Diese zwei Beispiele gehören zu den Belastungen, die von vielen Beschäftigten wahrgenommen werden. Es ist naheliegend, dass ältere Beschäftigte solche Anforderungen noch eher als Belastung erleben.

Ein wichtiger Punkt ist darüber hinaus das Thema „Altersdiskriminierung". Viele ältere Beschäftigte fühlen sich von jüngeren Kolleginnen und Kollegen aufgrund ihres höheren Lebensalters diskriminiert. Eine Altersdiskriminierung ist jedoch vollkommen fehl am Platz. Vorurteile wie zum Beispiel, dass ältere Beschäftigte veraltetes Wissen haben sowie körperlich und geistig überfordert sind, entsprechen oftmals nicht der Realität. Ebenso wird älteren Beschäftigten vorgeworfen, nicht zu Veränderungen oder Weiterbildungen bereit und häufiger krank zu sein. In der Realität bewahrheitet sich dies aber oft nicht. Vielmehr ist es so, dass insbesondere ältere Beschäftigte eine Vielzahl fachlicher und sozialer Kompetenzen mitbringen.

Sie verfügen über sehr viel Erfahrung und Know-How, ein hohes Qualitätsbewusstsein und bereichern mit ihrer beruflichen und auch persönlichen Lebenserfahrung das Team.

Es sollte in einem „gesunden Team" also verstärkt darauf geachtet werden, dass ältere Beschäftigte nicht diskriminiert und ausgegrenzt werden, sondern ebenso gefördert und integriert werden wie die jüngeren Kolleginnen und Kollegen.

6. Erfolgsfaktoren im Überblick

Damit das Betriebliche Gesundheitsmanagement Teil der Unternehmenskultur wird, gibt es einige Erfolgsfaktoren zu beachten (vgl. Walter, 2010):

Erfolgsfaktor *

* Klare Zielformulierung

Damit das Betriebliche Gesundheitsmanagement für Sie zum Erfolg wird, ist eine klare Zielformulierung notwendig. Welche Informationen möchten Sie durch eine Mitarbeiterbefragung erhalten? Was möchten Sie erreichen? Welche Ressourcen möchten Sie stärken? Diese Überlegungen sollten Sie anstellen, bevor Sie mit der Analysephase beginnen. Denn nur so können Sie sicherstellen, dass Sie in einer Mitarbeiterbefragung die richtigen Fragen stellen!

* Ressourcen

Für das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist die Bereitstellung von Ressourcen notwendig. Dies sind auf der einen Seite finanzielle Ressourcen, auf der anderen Seite sind aber auch zeitliche und personelle Ressourcen wichtig. Seitens der Unternehmensleitung muss also die Bereitschaft bestehen, entsprechende Ressourcen zur Verfügung zu stellen. In welchem Umfang dies erfolgt, ist jedoch von den jeweiligen individuellen Strukturen abhängig. Dies kann zum Beispiel bedeuten, dass einzelne Mitarbeiter, die sich für das Betriebliche Gesundheitsmanagement engagieren, für eine gewisse Stundenzahl von ihrer monatlichen Arbeitszeit freigestellt werden, damit sie sich um die entsprechenden Belange kümmern können.

* Steuerungskreis

Wie beschrieben, ist ein Steuerungskreis eine Institution, um das Thema „Gesundheit" im Unternehmen immer präsent zu halten. Dies könnte ein Arbeitskreis in Verbindung mit dem Arbeitssicherheitsausschuss sein. Ein Steuerungskreis mit regelmäßigen Treffen ist wichtig, damit das Gesundheitsmanagement präsent bleibt und kontinuierlich daran gearbeitet wird.

* Personelle Verantwortlichkeit

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist darauf angewiesen, dass die personellen Verantwortlichkeiten geklärt sind. Ist dies nicht der Fall, kann es leicht dazu kommen, dass sich eben niemand richtig für dieses Thema verantwortlich fühlt und es schnell im Sande verläuft. Damit dies nicht geschieht, braucht es „Kümmerer". Das können neben der Geschäftsführung auch interessierte Beschäftigte sein, die das Thema BGM am Leben erhalten.

* Betriebsvereinbarung

Damit sich alle Betriebsangehörigen zur Betrieblichen Gesundheitspolitik im Unternehmen bekennen, ist eine Betriebsvereinbarung ratsam. Beschäftigte und Geschäftsführung bestätigen insoweit, das Thema Gesundheit ernst zu nehmen.

* Partizipation der Beschäftigten

Die Partizipation der Beschäftigten ist ein wichtiger Bestandteil im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Die Beschäftigten wissen, was für sie belastend ist und wie sich Belastungen auf ihre Gesundheit auswirken. Sie bei der Planung von Maßnahmen mit einzubeziehen, ist also für ein zielgerichtetes Betriebliches Gesundheitsmanagement unerlässlich.

* Gesundheit ist ganzheitlich

Gesundheit setzt sich aus viel mehr zusammen als der körperlichen und psychischen Gesundheit. Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten oder das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen sind Einflussfaktoren auf die Gesundheit.

* Kreislauf

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement basiert auf einem Kreislauf, der immer wieder neu beginnt. Es handelt sich um einen stetigen Entwicklungsprozess, der die neuen Gegebenheiten der Arbeit immer wieder aufgreift.

7. Literaturempfehlungen

Badura, B./Hehlmann, T. (2003):
Betriebliche Gesundheitspolitik.
Der Weg zur gesunden Organisation.

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (2013):
Starker Rücken. Ganzheitlich vorbeugen, gesund bleiben in Pflegeberufen.

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (2009):
Älter werden im Pflegeberuf.

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (2009):
Betriebliches Eingliederungsmanagement.

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (2009):
Gefährdungsbeurteilung in der Pflege.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2011):
Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention.

Steinke, M./Badura, B. (2011):
Präsentismus. Ein Review zum Stand der Forschung. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Uhle, T./Treier, M. (2015):
Betriebliches Gesundheitsmanagement: Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen.

Netzwerk
Gesundheitswirtschaft
Münsterland e.V.
forschen · versorgen · entwickeln

Impressum

Netzwerk Gesundheitswirtschaft
Münsterland e.V.

Johannes Technau
Mendelstraße 11
D - 48149 Münster

Tel.: +49 (0) 251 980 - 11 22
Fax: +49 (0) 251 980 - 3 11 21

technau@gewi-muensterland.de
www.gewi-muensterland.de

Vorstand:
Dr. Thomas Robbers (Vorsitzender)
Prof. Dr. Norbert Roeder
Guido Hilchenbach

Registergericht:
Amtsgericht Münster, VR-Nr. 4961

Gestaltung:
lichtweisz kommunikationsdesign,
Dissen

Ratgeber zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement für Pflegeeinrichtungen

Netzwerk
Gesundheitswirtschaft
Münsterland e.V.
forschen · versorgen · entwickeln

Netzwerk Gesundheitswirtschaft Münsterland e.V.

Mendelstraße 11
D - 48149 Münster

Tel.: +49 (0) 251 980 - 11 22
Fax: +49 (0) 251 980 - 3 11 21

info@gewi-muensterland.de
www.gewi-muensterland.de