



COMPETENCE LETTER

FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE, PERSONALER UND INTERESSIERTE

GESUNDHEITSMANAGEMENT IM UNTERNEHMEN

● WESHALB ES SICH LOHNT, DIE GESUNDHEIT DER MITARBEITER ZU FÖRDERN

● BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG (BGF) – WAS NÜTZT UND WIRKT

● WIE SIE BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM) UMSETZEN KÖNNEN

Nur gesunde MitarbeiterInnen können ihre optimale Leistung bringen. Fühlen sich die Menschen in der Arbeit unwohl, steigen Fluktuation, Krankenstände, und oftmals verändert sich das Arbeitsverhalten kontraproduktiv. Dadurch entsteht enormer Schaden. Ob Sie in kleinen Schritten Impulse zur Gesundheitsförderung setzen wollen oder Gesundheitsmanagement im Betrieb implementieren möchten – lesen Sie, wie Sie anstatt ins Leere zu schießen Nutzen und Wirkung optimieren können.

● WESHALB ES SICH LOHNT, DIE GESUNDHEIT DER MITARBEITER ZU FÖRDERN

Fünzig Prozent des gesamten Krankheitsgeschehens ist arbeitsbedingt, daher muss der Arbeitgeber in erster Linie dafür sorgen, dass Arbeit nicht krank macht. Durch die passenden Maßnahmen zur Unfallreduktion konnten im Zeitraum 1994 bis 2002 die Kosten landesweit um 600 Mio Euro gesenkt werden (Quelle: AUVA). Allerdings bezieht sich diese Verantwortlichkeit nicht nur auf physiologische Risiken, besonderes Augenmerk sollte jetzt va. bei den psychosozialen Gesundheitsbeeinträchtigungen liegen. Alarmierend gestiegen sind in den letzten Jahren die psychischen Krankheitsfälle. Sie stellen bereits für Frauen die häufigste und für Männer die zweithäufigste Ursache für Frühpensionierung dar. Waren vor zehn Jahren von 1000 ArbeitnehmerInnen 16 psychisch erkrankt, so sind es heute 21. Konkret gab es 2009 in Österreich 2,4 Millionen Fehltag aufgrund psychischer Erkrankungen (z.B. Depressionen, Burnout, Angststörungen, Sucht).

Tab. 1.: Die Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen in Österreich (Quelle: AK/AUVA)

Belastungen:	Anteil an allen Krankenstandsfällen (%)	Krankenstandsfälle	Direkte Kosten (Mio €)	Indirekte Kosten (Mio €)	Gesamtkosten (Mio €)
Körperliche Belastungen gesamt	29	880.961	1.490	1.350	2.840
davon Arbeitsschwere/Lastenheben	23	698.694	1.040	1.090	2.130
Psychische Belastungen gesamt	31	941.717	1.110	1.340	2.450
davon geringer Handlungsspielraum	14	425.292	930	710	1.640
davon geringe psych. Anforderungen	9	273.402	540	510	1.050

(Da die Belastungen nicht unabhängig voneinander auftreten können, die Kosten durch die Belastungsfaktoren sowie die einzelnen Krankenstandsfälle nicht addiert werden.)

● Mag. Natalia Ölsböck
3430 Tulln
Staasdorferstraße 8/3
Tel.: 0699/10192920
E-Mail: natalia@oelsboeck.at
www.oelsboeck.at

Zahlreiche Betriebe wurden durch die Wirtschaftskrise gezwungen Umstrukturierungen vorzunehmen, um den neuen Bedingungen stand halten zu können, was zum Anstieg von Druck und Anforderungen führt. Viele MitarbeiterInnen haben Angst um den eigenen Arbeitsplatz. Ein weiterer wesentlicher Faktor, der sich negativ auf die psychosoziale Gesundheit auswirkt, ist zu geringer Handlungsspielraum. Jede/r fünfte Arbeitnehmer/in in Österreich erleidet Burnout-ähnliche Phasen, was dem Betrieb enorme Kosten bereitet. Kann ein ausgebrannter Mitarbeiter nur noch 60 Prozent seiner Leistung erbringen, sind die Folgekosten mit 40 Prozent zu beziffern, gleichzeitig steigt das Burnout-Risiko bei den verbliebenen Mitarbeitern. Umso wichtiger ist es gerade jetzt, die Gesundheit der MitarbeiterInnen zu fördern, damit diese auch in Zukunft gute Arbeit leisten können.

● UNZUFRIEDENHEIT UND UNWOHLSEIN SCHADEN DEM UNTERNEHMEN

Extraproduktives Verhalten:

Loyalität und Solidarität (Commitment) von MitarbeiterInnen sollte anerkannt werden, denn wirklich gut funktionierenden Organisationen längerfristig nur, wenn ihre Mitglieder bereit sind, sich für das System über das in formalen Arbeitsverträgen Geforderte hinaus einzusetzen. Dazu zählen die Kooperation mit Kollegen, Verhalten zum Schutz der Organisation, spontane Verbesserungsvorschläge, freiwillige Weiterbildung sowie Handlungen, die zum positiven Image der Organisation in der Öffentlichkeit beitragen.

Dienst nach Vorschrift:

Untersuchungen haben gezeigt, dass ein absolut regelkonformes Verhalten den Zielen der Organisation schadet. Wenn Mitarbeiter lediglich das tun, was formal gefordert wird, kann eine Organisation längerfristig kaum überleben.

Kontraproduktives Verhalten:

Es schadet nicht nur den Zielen sondern verstößt auch gegen die Regeln der Organisation. Es zeigt sich beispielsweise durch Diebstahl oder Verschwenken von Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens, Beschädigung oder Zerstörung von Firmeneigentum, Informationsmissbrauch (Fälschung von Akten, Verrat von vertraulicher Information), Missbrauch von Arbeitszeit und Ressourcen (Manipulation der Anwesenheitsdauer), Verhalten das die Sicherheit vernachlässigt (fahrlässige Verstöße gegen Sicherheitsvorschriften), Absentismus (unentschuldigte Abwesenheit, Verspätung, etc.), geringe Arbeitsqualität, Alkohol- und Drogenmissbrauch, unangemessenes Verhalten (was die psychosoziale Gesundheit der Kollegen beeinträchtigen kann). Kontraproduktives Verhalten entsteht, wenn das Vorgehen der Geschäftsleitung als ungerecht erlebt wird (Entlassungen, Gehaltskürzungen), wenn Arbeits- oder persönliche Ziele der Mitarbeiter blockiert werden, wenn Organisationen in Form von Profitcentern geführt werden mit strengen Zielvorgaben und Controllings, besonders dann, wenn hohe Ziele knapp verfehlt werden (Quelle: Nerding, 2008).

Fluktuation:

Der Fluktuationsprozess, also die Entscheidung eines Mitarbeiters den Betrieb zu verlassen, beginnt weit vor der Aussprache der Kündigung und ist von außen schwer beobachtbar. Durch Fluktuation entstehen dem Betrieb nicht nur hohe direkte und indirekte Kosten, sondern meist geht dadurch auch enormes (implizites) Wissen verloren. Aus diesem Grund gilt betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) als hervorragende fluktuationsbeeinflussende Maßnahme. Mehr dazu im nächsten Competence Letter mit Schwerpunkt „Mitarbeiterbindung“.

● BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG (BGF) – WAS NÜTZT UND WIRKT

Bereits mit kleinen Schritten können Impulse gesetzt werden. Empfehlenswert ist dabei, statt einzelne unstrukturierte Maßnahmen zu setzen, strategisch vorzugehen und zuerst den Bedarf (Ist-Stand) für Ihren Betrieb zu erheben. Bevor Sie Maßnahmen setzen, sollte klar sein, wohin der Weg gehen soll, welche Ziele Sie verfolgen. Als ein Schuss ins Leere kann sich erweisen, wenn beispielsweise zur Gesundheitsförderung beschlossen wird Raucherentwöhnungsseminare zu veranstalten ohne vorher zu erfragen, wie viele Menschen im Betrieb überhaupt rauchen und bereit sind aufzuhören, oder Ernährungsberatung ohne zu überprüfen, ob Bedarf besteht. Verhältnisorientierung würde für die zwei Beispiele bedeuten, die Kantinenküche zu überprüfen und gegebenenfalls zu modifizieren oder für rauchfreie Räume zu sorgen ev. Raucherzimmer einzurichten. Wer nur auf verhaltensorientierte Einzelmaßnahmen setzt, riskiert, dass diese gar nicht angenommen werden, verpuffen oder sehr kurzfristig wirken. Was nützt beispielsweise ein Stressbewältigungstraining für die Mitarbeiter, wenn zu wenige Ressourcen für die Aufgabenerfüllung vorhanden sind oder der Handlungsspielraum extrem gering ist?

Tab. 2: Gegenüberstellung Verhaltens- und verhältnisorientierte Gesundheitsförderung (Ulrich, 2009)

	Verhaltensorientiert, personenbezogene Interventionen:	Verhältnisorientiert, bedingungsbezogene Interventionen:
Beziehen sich auf:	Einzelne Personen, Individuums-orientiert	Arbeitssysteme und Personengruppen, strukturorientiert
Maßnahmen z.B.:	Rückenschule, Stressimmunisierungstraining	Vollständige Aufgaben, Arbeitszeitgestaltung
Wirkungsebene:	Individuelles Verhalten	Organisationales, soziales und individuelles Verhalten
Personenbezogene Effekte:	Gesundheit, Leistungsfähigkeit	Positives Selbstwertgefühl, Kompetenz, Kohärenzerleben, Selbstwirksamkeit, Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit
Wirtschaftliche Effekte:	Reduktion krankheitsbedingter Fehlzeiten	Verbesserung von Produktivität, Qualität, Flexibilität, geringere Fehlzeiten und Fluktuation
Effektdauer:	Kurz bis mittelfristig	Mittel- bis langfristig

● GLAUBWÜRDIGKEIT DURCH AUTHENTIZITÄT

Die Interventionen sollten zum Betrieb und dessen Werten passen. Nur wer authentisch ist, wirkt glaubhaft. Beispielsweise sollte ein Unternehmen der Lebensmittelbranche zuerst ihre Kantine überprüfen. Wie glaubhaft ist eine Organisation der Gesundheitsbranche, wenn die eigenen MitarbeiterInnen wegen Burnout oder Depressionen ausfallen? Wenn Sie in Ihrem Leitbild als Unternehmenswert Familie kommunizieren, wäre angebracht, familienfreundliche Arbeitszeiten zu haben, usw. Oftmals werden Arbeitszirkel durchgeführt, deren Wirkung ausfällt, weil (nur) eine Person mit der Verantwortlichkeit der Gesundheitsförderung betraut wird. Ressourcenmangel und Überforderung können das Aus für jedes Projekt bedeuten.

Gründe für geringen oder nur kurzfristigen Erfolg sind beispielsweise:

- *Die Maßnahmen wurden zu allgemein angelegt: nicht individuell auf den Betrieb abgestimmt, nicht authentisch zur Unternehmenskultur und Strategie passend.*
- *Die Maßnahmen wurden nicht strategisch geplant sondern spontane, wenig strukturierte Einzelmaßnahmen umgesetzt.*
- *Die Maßnahmen wurden einseitig, überwiegend verhaltensorientiert durchgeführt.*
- *Es wurden keine klaren Ziele definiert und die Motive waren nicht erkennbar.*
- *Die Maßnahmen wurden nicht von der Geschäftsführung getragen und somit die erforderlichen Ressourcen nicht oder nicht vollständig zur Verfügung gestellt.*
- *Die Maßnahmen wurden nicht von den Organisationsmitgliedern getragen, weil die TeilnehmerInnen nicht dort abgeholt wurden, wo sie standen.*

Finden Sie heraus, was Ihre Organisation (Unternehmen oder Abteilung) braucht und wo Ihre Mitarbeiter stehen. Bei einer solchen Analyse empfiehlt es sich, externe Organisationsberater zu holen, damit Anonymität und Neutralität bei der Befragung gewährt werden, was zu größerer Akzeptanz und ehrlicherem Antwortverhalten führt. OrganisationspsychologInnen können Sie unterstützen, Ihre Organisation und Ihre einzelnen Mitarbeiter dort abzuholen wo sie stehen, und individuell passende Maßnahmen abzuleiten. Binden Sie Ihre Mitarbeiter möglichst früh in Gesundheitsfördermaßnahmen ein, indem Sie diese einladen, sich einzubringen. Nur Freiwilligkeit führt zu großer Akzeptanz bei allen Eingebundenen, was Nutzen und Wirkung erheblich steigert. Unbedingt sollte stets Transparenz herrschen, alle Beteiligten klar informiert sein. Zur Orientierung die BGF-Leitlinien nach Ulich (2009):

- **Partizipation:** *Die gesamte Belegschaft sollte einbezogen sein.*
- **Integration:** *BGF muss bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Unternehmensbereichen berücksichtigt werden.*
- **Projektmanagement:** *Alle Maßnahmen und Programme müssen systematisch durchgeführt werden: Bedarfsanalyse, Prioritätensetzung, Planung, Ausführung, kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse.*
- **Ganzheitlichkeit:** *Dies beinhaltet sowohl verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen. Risikoreduktion, Ausbau von Schutzfaktoren und Gesundheitspotentialen werden miteinander verbunden.*

● WIE SIE BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM) UMSETZEN KÖNNEN

Wer Gesundheitsmanagement im Betrieb implementieren möchte, geht noch einen Schritt weiter und verankert dies in den Unternehmenszielen und Leitlinien, um es in der Kultur zu leben.

Die vier Handlungsebenen a.) ORGANISATION (Aufbau- u. Ablauforganisation, Führungsstil, Kultur, Vergütung, Arbeitszeitgestaltung), b.) ARBEITSBEDINGUNGEN (Arbeitsinhalte u. -mittel, Kommunikation, Information), c.) INDIVIDUUM (allg. Gesundheitsverhalten, Selbstwert/Selbstwirksamkeit, Balance, Bewegungsverhalten) und d.) UMWELT (Lebensverhältnisse, Familienfreundlichkeit, Urlaubsmanagement) eröffnen unterschiedliche Perspektiven und Handlungsfelder.

Ein klares systematisches BGM-Projektmanagement umfasst folgende fünf Phasen:

1.) Die Planungsphase: Beinhaltet das Klären von konkreten Zielen (Absichten, Motive) und wie diese gemessen werden können. Festgelegt werden Vorgehensbreite und -tiefe, die verantwortlichen Akteure (empfohlen wird jeweils zumindest eine Person der Unternehmensleitung, Personalabteilung, Arbeitnehmervertreter und externer Berater), die erforderlichen personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen sowie die konkrete Kommunikationsstrategie. Auch werden Vorbereitungen für die Realisierung (z.B. konkrete Terminisierung von Arbeitskreisen, Meilensteine und Instrumente, systematische Evaluation) getroffen.

2.) Die Analysephase: Dabei werden Kennzahlen eingeholt (z.B. Fluktuation, Unfallstatistiken, Daten früherer Befragungen), Arbeitsplatzanalyse, Mitarbeiterbefragung, sowie Check-ups (medizinisch, psychologisch) durchgeführt. Zwei besondere Methoden für Check-ups sind die Autonome Stressanalyse ASA und Bio- bzw. Neurofeedback.

Biofeedback/Neurofeedback: Biofeedback ist wie ein Spiegel des Körperinneren, der es ermöglicht, nicht bewusste Körperfunktionen genau wahrzunehmen und willkürlich zu beeinflussen. Die Aktivität des Nervensystems, der Muskulatur und Atmung werden gemessen und über einen Bildschirm sichtbar gemacht. In einem psychophysiologischen Stressprofil wird die Aktivität des Körpers in Ruhe, bei Stress und Erholung gemessen. Die Analyse ergibt den persönlichen „Fingerabdruck“ der Körper-Geist-Wechselwirkung, die darüber Auskunft gibt, welche Körperbereiche aus dem Gleichgewicht geraten und für bestimmte Beschwerden verantwortlich sind. Das eigentliche Biofeedback ist ein spielerischer Vorgang, indem durch die gezielte Rückmeldung bestimmter Körperfunktionen (Bio-Feedback) Strategien erlernt werden, um den Körper selbst regulieren zu können. Es ist vielfältig einsetzbar und besonders bei Stress, Burnout und psychosomatischen Beschwerden innerhalb kurzer Zeit wirkungsvoll. Diese Selbstkontrolle funktioniert auch bei den Gehirnwellen (Neurofeedback) und ermöglicht eine Verbesserung der Konzentration, Aufmerksamkeit und Leistungsfähigkeit (Beta-Zustand), sowie Erholung und „Abschalten-Können“ (Alpha-Zustand). Die Kombination von Biofeedback und Neurofeedback ermöglicht nicht nur eine gezielte Selbstkontrolle bei Beschwerden, sondern auch eine Förderung der Performance im Beruf. Info: Dr. Norman Schmid, office@schmid-schmid.at.

Autonome Stressanalyse – ASA: Ein hochmodernes, nicht invasives Instrument der Stressforschung zur rechtzeitigen Ermittlung von Risikofaktoren für psycho-physiologische Überlastungsphänomene. Kernstück der Autonomen Stressanalyse - ASA ist die 24-stündige Messung der Herzratenvariabilität (HRV) über das EKG (Elektrokardiogramm). Die HRV gilt als „der“ neuro-kardiale Indikator für die Leistungs- und Anpassungsfähigkeit des Organismus an die Anforderungen des Alltags. Über das HRV-Spektrum ist es einzigartig möglich, Aussagen über das Zusammenspiel regenerativer und leistungsförderlicher Prozesse des Vegetativums eines Menschen zu machen. In Kombination mit wissenschaftlich fundierten Fragebögen und der 24-Stunden HRV-Analyse kann konkret dargestellt werden, wie es um die Leistungs- und Regenerationsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters steht, ob es ein Risiko für Stressüberlastung und Burnout gibt oder ob Ihre MitarbeiterInnen noch die nötige Energie besitzen, am Erfolg des Unternehmens mitzuwirken. Anhand der Ergebnisse werden gemeinsam wirkungsvolle Maßnahmen entwickelt. Dies stärkt die Gesundheit der Mitarbeiter und damit auch die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation. Info: Mag. Boris Zalokar, office@wellworking.com.

3.) Die Diagnosephase: Nach Auswertung der Daten wird die Diagnose gestellt. Jetzt ist klar wo angesetzt werden kann und soll. Aus dieser Ergebnisinterpretation werden Interventionen abgeleitet, dabei Prioritäten gesetzt und die Verantwortlichkeit für deren Umsetzung festgelegt.

Tipp: Wenn Ihr Betrieb erstmals eine Analyse durchführt, ist anzuraten, bedächtig vorzugehen. Klären Sie zuerst, wohin bei der Befragung geschaut werden soll, damit keine Überforderung entsteht. Ein 10-seitiger Fragebogen ist nicht zumutbar. Besser ist, einige wenige Fragen (Items) pro Fragestellung zu haben und dann nach einem ersten Projektdurchlauf, z.B. nach einem Jahr, genauer auf konkrete Punkte einzugehen.

4.) Die Interventionen: Die geplanten Interventionen (verhaltens- und verhältnisorientiert) werden nun durchgeführt. Qualitätssicherung wird durch systematische Evaluation gewährleistet.

5.) Die Ergebniskontrolle: Fortschritte und Wirkung der Interventionen werden überprüft, mögliche neue Ziele und Interventionen abgeleitet.



GESUNDHEITSMANAGEMENT LOHNT SICH FÜR JEDEN BETRIEB, UNABHÄNGIG WIE GROSS ODER KLEIN EINE FIRMA IST. DIE KOMPLEXITÄT DES THEMAS ERFORDERT EIN SYSTEMATISCHES, BEDARFSGERECHTES VORGEHEN. NUR DIES STELLT EINE SINNVOLLE UND NACHHALTIGE MÖGLICHKEIT DAR, DIE GESUNDHEIT UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT DER MITARBEITER IM UNTERNEHMEN DAUERHAFT ZU STEIGERN UND MESSBAR ZU GESTALTEN.

Gesundheitsförderung muss nicht viel kosten. Die Dinge laufen zu lassen, kann wesentlich teurer kommen. Auch kleine Schritte können Großes bewirken, wenn es die richtigen sind. Gerne berate oder begleite ich Sie auf Ihrem Weg!

Herzlichst:

Natalia Ölsböck

Organisations- und Personalentwicklerin | Wirtschaftstrainerin und Coach

• **Literatur:**

Kesting, M. & Meifert, M.T. (2004): Strategien zur Implementierung des Gesundheitsmanagements in Unternehmen (S. 29-39). In: Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.
Ulich, E & Wülser, M. (2009): Gesundheitsmanagement in Unternehmen – Arbeitspsychologische Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, GWC Fachverlage GmbH. Nerdinger, F.W. (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg: Springer-Medizin-Verlag.
Meifert, M.T. (2008): Strategische Personalentwicklung. Heidelberg: Springer-Verlag.

• Mag. Natalia Ölsböck
3430 Tulln
Staasdorferstraße 8/3
Tel.: 0699 / 10192920
E-Mail: natalia@oelsboeck.at
www.oelsboeck.at