



Irrtümer haben ihren Preis

Macht die Digitalisierung krank? Gibt es ein richtiges und ein falsches Betriebliches Gesundheitsmanagement? Der Weg zu einem gesunden Unternehmen ist mit Irrtümern und Missverständnissen gepflastert. Erfahrene BGM-Spezialisten klärten beim Round Table auf.

VON CHRISTIANE SIEMANN

► Nicht selten bringt die Realität Denkfehler eher ans Tageslicht als eine logische Argumentation. Das zeigte die schwerste Grippewelle der vergangenen Jahrzehnte, die Anfang 2018 durchs Land zog und jedem Unternehmen die Fehlzeitenstatistik verhagelte. Unbelehrbare, die bisher immer noch glaubten, die Arbeitsunfähigkeitsquote sei ein untrügliches Indiz, mit dem sich der Nutzen von Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) messen lässt, sind nun eines Besseren belehrt worden. Nebenbei bemerkt: Im Schnitt fielen an jedem Arbeitstag im Monat Februar 6,2 Prozent der Beschäftigten krankheitsbedingt aus, also mehr als zwei Millionen Arbeitskräfte. Die Einbußen der deutschen Wirtschaft durch die Influenza sind beträchtlich – Ärzte und Apotheker ausgenommen. Schätzungen gehen von einem zweistelligen Betrag in Milliardenhöhe aus.

Kein noch so gutes BGM hätte dafür sorgen können, dass die Grippewelle ausfällt. Allerdings kann es dafür sorgen, dass eventuell die Anzahl der Fehltage sinkt und Kollegen größere Chancen haben, gesund zu bleiben, merken die Diskussionsteilnehmer an. Wie das? Zum einen, indem Arbeitsmediziner und BGM-Verantwortliche rechtzeitig die Gripeschutzimpfung kommunizieren. Zum anderen, indem Mitarbeiter über Hygiene am Arbeitsplatz aufgeklärt sind. Und zum Dritten: Vor-

gesetzte, die in gesundheitsorientiertem Führen geschult sind, schicken die Mitarbeiter, die erkennbar schlapp durch die Gegend husten oder niesen, nach Hause und fordern sie auf, sich krank zu melden.

BGM ist kein Goodie

Auch wenn gegen eine Grippewelle kaum ein Kraut gewachsen ist, so erliegt nur noch eine Minderheit von Unternehmen dem Irrglauben, BGM sei ein überflüssiges Goodie. Die meisten wissen, dass Betriebliches Gesundheitsmanagement sehr wohl wirkt. Nicht alle wissen das in gleichem Ausmaß, mal braucht es wenige bis keine Überzeugungsarbeit, mal mehr. Doch die Erfahrungen der BGM-Experten gehen in dieselbe Richtung: „Immer mehr Arbeitgeber verstehen, dass die Verhältnisse in der Organisation und das Verhalten des Einzelnen auf das Leistungsvermögen des Unternehmens einzahlen – und dass Gesundheit ein systematisches Management braucht.“ So fasst es Thomas Schneberger, Unternehmensberater der Ias-Gruppe, zusammen. Kennzahlen und Benchmarks werden für Vorstände und Geschäftsführer zunehmend wichtiger, ergänzt Harald Holzer, Geschäftsführer von Vitaliberty, und unterstreicht damit die Relevanz, die BGM in Unternehmen hat. Zwar arbei-



Erwin Stickling moderierte den diesjährigen Round Table zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement.

teten nur wenige systematisch mit Kennzahlen wie einem Corporate Health Index. Doch dieses Manko ließe sich verschmerzen, „solange ein professionelles Betriebliches Gesundheitsmanagement installiert ist, von dem Mitarbeiter, Führungskräfte und die Organisation profitieren, müssen Kennzahlen im ersten Schritt nicht oberste Priorität haben“.

Ein deutlich wachsendes Interesse an BGM beobachtet auch Kirsten Faust. Viele Unternehmen hätten sich die Frage gestellt, was passiert, wenn sie nicht handeln. Das Ergebnis, so die Teamleiterin Produkt- und Servicemanagement bei BAD Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik: Sie suchen Handlungsoptionen für konkrete Probleme, die sie mithilfe von BGM lösen wollen. Zur größeren Offenheit gegenüber BGM tragen ebenso die alternde Belegschaft, ein Wertewandel und der Fachkräftemangel bei. Weil junge Talente sich weniger für einen Firmenwagen als für Work-Life-Balance interessieren, hinterfragen die Führungsebenen ihre Arbeitgeberattraktivität. Betriebliche Gesundheit, so Philipp Bopp, Geschäftsführer von Machtfit, sei ein wichtiges Argument für Mitarbeiter geworden, um zu einem Arbeitgeber zu wechseln oder bei einem zu bleiben.

Natürlich ist in manchen Betrieben noch Überzeugungsarbeit zu leisten. Nicht alle haben bereits verinnerlicht, dass neben den harten Produktionskennzahlen auch weichere Faktoren, wie die Identifikation mit dem Unternehmen, eine wichtige Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens spielen. Es gibt durchaus noch Betriebe, die BGM nach wie vor als „reine Feel-good-Aktion“ abwerten, weiß Tom Conrads, Geschäftsführer Insa Gesundheitsmanagement. Wenn allerdings diese Unternehmen die Notwendigkeit eines planvollen Vorgehens verstehen und machbare Wege individuell aufgezeigt bekommen, erkennen sie, dass ein „strukturiertes Vorgehen nicht immer mit einem Mehraufwand verbunden ist, sondern in der Regel sogar Zeit und Ressourcen spart“.

Richtiges oder falsches BGM?

Eine andere Diskussion wird dagegen immer noch leidenschaftlich geführt: Was ist ein Alibi-BGM und wie sieht ein wirkungsvolles BGM aus? Zählt ein betrieblicher Gesundheitstag im Jahr mit Aufklärungsaktionen für Mitarbeiter schon als BGM? Befeuert wird diese Diskussion durch etliche Paradiesvögel, also Anbieter, die sich die Etikettierung BGM umhängen und dabei nur „Bälle zum Knutschen und seltsam geformte Massagestühle anbieten“, wundert sich Thomas Schneberger von der Ias-Gruppe. Seine Ermahnung lautet: Die Branche solle nicht inflationär mit den Begriff BGM spielen. Ele-



„Oft werden Programme von einzelnen Personen für die gesamte Belegschaft aufgesetzt – mit enttäuschenden Teilnahmequoten. Der Schlüssel zum BGM-Erfolg liegt in der Individualisierung.“

Philipp Bopp, Geschäftsführer, Machtfit GmbH



„Betriebe können nach einer psychischen Gefährdungsbeurteilung mit verhältnismäßig kleinen und wenig aufwendigen Maßnahmen eine große Wirkung erzielen.“

Tom Conrads, Geschäftsführer, Insa Gesundheitsmanagement GbR

mente in der betrieblichen Gesundheitsförderung, die eine „Hilfe zur Selbsthilfe anbieten, seien als Einzelmaßnahme weit davon entfernt, auf BGM einzuzahlen und das Leistungsvermögen des Unternehmens zu erhalten oder zu steigern“.

In diesem Punkt sind sich alle Diskussionsteilnehmer einig, doch Differenzen bleiben bei der Einschätzung des Stellenwerts der Maßnahmen. „Jede Maßnahme hat ihre Berechtigung, es gibt keine richtigen oder falschen Maßnahmen“, sagt Kirsten Faust von BAD Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik. Entscheidend sei, ob „die wesentlichen Gesundheitsziele im Unternehmen analysiert und die Maßnahmen aus einem BGM-Konzept abgeleitet wurden“. Auch Betriebe, die zunächst nur mit einer Einzelmaßnahme in der Gesundheitsförderung starten und „über diese Sensibilisierung in den Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements einsteigen“, verhielten sich nicht falsch.

Ähnlich argumentiert Bastian Schmidtbleicher, Geschäftsführer von Moove: „Richtig oder falsch gibt es nicht.“ Wenn sich als Folge einer Analyse zeige, dass Dienstfahräder die Gesundheitswerte verbessern, dann seien diese sinnvoll. Wenn ein Obsttag in der Woche dazu führe, dass Mitarbeiter zufrieden sind und sich wertgeschätzt fühlen, dann sei dieser sinnvoll. Es ließen sich unterschiedliche Ausprägungen von BGM beobachten; die einen setzten auf ein sehr strukturiertes Vorgehen und Kennzahlen, andere nicht. Schmidtbleicher empfiehlt Betrieben jedoch, ihren aktuellen Gesund-

„Auch Betriebe, die zunächst mit einer Einzelmaßnahme beginnen und damit in den Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements einsteigen, machen nichts falsch.“

Kirsten Faust, Teamleiterin Produkt- und Servicemanagement, B.A.D. Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH



„Auch KMU nutzen die psychische Gefährdungsbeurteilung als Chance, Ausfallrisiken zu reduzieren und Prozesse zu verbessern, und sehen sie nicht als lästige Pflicht.“

Karin Goldstein, geschäftsführende Gesellschafterin, Goldstein Management GmbH



heitsstand zu analysieren, Maßnahmen an den Unternehmenszielen auszurichten und ein zielgerichtetes Betriebliches Gesundheitsmanagement aufzubauen.

Wünsche der Mitarbeiter erfüllen?

Für eine präzise Unterscheidung zwischen diversen Einzelaktionen und einem ganzheitlichen BGM plädiert Dr. Sabine Voermans, Leiterin Gesundheitsmanagement der TK: Ein Obsttag sei eine nette Aufmerksamkeit den Mitarbeitern gegenüber, aber „ein zielführendes Betriebliches Gesundheitsmanagement will und muss neben der Verhaltens- auch die Verhältnisebene erfassen“. Daher sei die Frage nach „richtiger oder falscher Durchführung durchaus angebracht“. Erfreulich sei: Viele Unternehmen hätten erkannt, dass BGM mehr sei, als das von Mitarbeitern Gewünschte. „BGM muss sowohl individuelle als auch organisationale Probleme aufzeigen können.“

Doch wie sollen Betriebe mit speziellen Wünschen der Mitarbeiter umgehen? Die Gesundheitsprogramme werden nur selten „mit der Mitarbeiterbrille gestaltet und sind nicht kundenorientiert“, kritisiert Philippe Bopp von Machtfit, einer Online-Plattform für BGM. Seine Erfahrung: Manche Kunden haben perfekte Prozesse aufgesetzt und trotzdem keine Effekte, weil die Mitarbeiter die Angebote nicht wahrnehmen. Natürlich bedürfe es eines systematischen Vorgehens im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, aber „der Schlüssel zum Erfolg

liegt in der Individualisierung“. Erst wenn ein Umdenken in Richtung Mitarbeiterorientierung stattfindet, könne BGM wirken.

Diese Haltung teilt BGM-Beraterin Karin Goldstein nicht: Mitarbeiter wünschten sich zum Beispiel häufig eine Massage am Arbeitsplatz. „Das ist schön und gut, hat isoliert betrachtet jedoch keinen Wert für ein strategisches und ganzheitliches BGM.“ Hier sei das Management in der Verantwortung. Selbstverständlich sollten Mitarbeiter in die Planung von Maßnahmen einbezogen werden, aber voneinander „isolierte, einzelne Maßnahmen zur Grundlage für ein Gesundheitsmanagement zu machen, löst die Probleme nicht“.

Der Papiertiger bekommt Zähne

Auch die psychische Gefährdungsbeurteilung ist eine Quelle von Missverständnissen. Derzeit sind die Prüfer vom Gewerbeaufsichtsamt und der Berufsgenossenschaften unterwegs und verhängen erste Strafen, wenn die Pflicht zur psychischen Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz nicht umgesetzt wurde. Manche Betriebe, so berichten die BGM-Experten, nehmen lieber in Kauf, die angesetzten 5000 Euro Strafe zahlen, als ihre Aufgabe zu erfüllen.

Irrtum Nummer eins: Teurer kann es nicht werden, meinen manche Arbeitgeber. Das stimmt nicht. „Auf die Geschäftsführung kann im schlimmsten Fall die persönliche Haftung zukommen“, betont Harald Holzer von Vitaliberty. Wird die psychische Gefährdungsbeurteilung nicht durchgeführt, besteht ein Risiko zur Haftung des Arbeitgebers aufgrund „vermeidbarer, jedoch nicht erkannter Gefährdungen“. Im schlimmsten Einzelfall kommt es zur strafrechtlichen persönlichen Haftung, wenn ein „Unfall“ dadurch geschieht, dass die erforderliche Sorgfalt in ungewöhnlich hohem Maße nicht beachtet wurde, das heißt, wenn die Beurteilung nicht rechtzeitig durchgeführt wurde.

Irrtum Nummer zwei: Die psychische Gefährdungsbeurteilung ist eine lästige Pflicht ohne Nutzen. Manche Unternehmen im Mittelstand versuchen, das Thema „schnell vom Tisch zu bekommen“, erlebt BGM-Beraterin Karin Goldstein. „Leider nutzen noch viel zu wenige Betriebe die Chance, mit dem Instrument der Gefährdungsbeurteilung Ausfallrisiken zu reduzieren und Prozesse zu verbessern.“ Die Praxis zeigt aber auch, dass manche Arbeitgeber die psychische Gefährdungsbeurteilung als Chance für einen Gesundheitsgewinn im Betrieb nutzen. Wenn Arbeitgeber die psychischen Belastungen der Mitarbeiter abfragen, werden oft Diskrepanzen oder Störfaktoren deutlich, wie zum Beispiel im Bereich Rollenklarheit, Informationsfluss, Erreich-

barkeit oder quantitative und emotionale Anforderungen. Sie erkennen Handlungsfelder und kommen zum Handeln, sagt Vitaliberty-Chef Harald Holzer. Dann wird Organisationen bewusst, dass „ein gesundheitsorientierter Führungsstil über ein systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement erreicht werden kann“.

Professionell oder handgestrickt?

Dass etliche Unternehmen den Nutzen einer psychischen Gefährdungsbeurteilung noch nicht erkannt haben, ohne dass der Gesetzgeber Druck ausüben muss, bedauert Ias-Berater Thomas Schneberger. Daher seien Kontrollen sinnvoll und notwendig. Steht die Prüfung ins Haus, wollen Arbeitgeber oft „noch schnell was retten“, drucken irgendeinen Fragebogen aus dem Internet aus, den die Mitarbeiter rasch ausfüllen sollen. Nicht nur, dass sie damit weder der Pflicht der Dokumentation noch dem Nachweis von Maßnahmen Rechnung tragen, „der Schaden ist immens, weil bei Mitarbeitern das Instrument der psychischen Gefährdungsbeurteilung verbrannt ist“. Wenn dann externe Fachleute die Belastungen professionell erheben wollen, „stoßen sie auf Unwillen und Widerstand“.

Was die psychische Gefährdungsbeurteilung zweifellos für Unternehmen erschwert, sind die überaus zahlreichen Instrumente, die für eine Erhebung zur Verfügung stehen. „Es gibt kein Patentrezept“, erklärt Kirsten Faust von BAD. Je nach Unternehmensgröße und der Anzahl der Arbeitsplatztypen bieten sich viele Möglichkeiten von der einfachen Checkliste für Kleinstbetriebe über moderierte Verfahren bis hin zu Fragebogenverfahren mit detaillierten statistischen Auswertungen. „Ein guter Experte erarbeitet mit dem Arbeitgeber, welche Instrumente sich eignen.“

Denn die Qualität der Daten ist extrem wichtig, wenn Unternehmen mit den Ergebnissen weiterarbeiten wollen. Stellen Arbeitgeber selbst einen Workshop auf die Beine, den womöglich eine Führungskraft moderiert, sind von vornherein brauchbare Ergebnisse ausgeschlossen. „Mitarbeiter brauchen einen Rahmen, der Vertrauen bietet, der es möglich macht, sich zu öffnen, denn schließlich ist das Thema psychische Belastung heikel“, stellt BGM-Beraterin Karin Goldstein klar. Auch ein Mitarbeiter der Personalabteilung, der als verlängerter Arm der Geschäftsführung gelte, sei ungeeignet. Möglicherweise sei ein Betriebsarzt mit entsprechender Ausbildung die bessere Wahl. Auf der sicheren Seite befinden sich Unternehmen, die einen Experten von außen hinzuziehen. Zudem eine nach dem Gesetz vorgeschriebene psychische Gefährdungsbeurteilung auch eine Wirkungskontrolle enthalten muss und somit eine Aufgabe ist, „die viele



„Kennzahlen müssen im ersten Schritt nicht die oberste Priorität haben, solange ein professionelles BGM implementiert ist, von dem Mitarbeiter, Führungskräfte und die Organisation profitieren.“

Harald Holzer, Geschäftsführer, Vitaliberty GmbH



„Führung trägt entscheidend zum Erfolg der Digitalisierung bei. Daher brauchen Führungskräfte auch eine besondere Unterstützung.“

Gerd Scheuplein, Berater Betriebliches Gesundheitsmanagement, Barmer Krankenkasse

Betriebe an den Rand ihrer zeitlichen und fachlichen Ressourcen bringt“.

Verbesserungen schnell und günstig

Ein weiteres Missverständnis, der Betriebe von der Beurteilung der psychischen Belastungen abhält, ist folgende Vermutung: Die Maßnahmen, die das Gesetz fordert, seien teuer und aufwendig. Doch das stimmt so nicht. Insa Gesundheitsmanagement hat einige Erhebungen der psychischen Gefährdungsbeurteilung begleitet (siehe auch Beitrag auf Seite 18). Zu einem Viertel thematisieren die Mitarbeiter Belastungen, die aus Verhaltensaspekten hervorgehen, sei es bei der eigenen Ausführung von Arbeitsschritten, der Zusammenarbeit im Team oder mit der Führungskraft, berichtet Tom Conrads. Zu drei Viertel sprechen sie über die Verhältnisse rund um den Arbeitsplatz. Beispielsweise die Art der Schichtplanung, veraltete Sozialräume oder unzureichende Schulungen bei neuen technischen Herausforderungen. „Bei der Umsetzung können Betriebe deshalb oft mit verhältnismäßig kleinen Maßnahmen eine große Wirkung erzielen.“ Als Beispiele nennt Conrads einen Sozialraum, der unter tatkräftiger Mithilfe der Mitarbeiter neu gestaltet wurde, oder die Anpassung der Einsatzplanung über einen Workshop mit Mitarbeitern des betroffenen Bereichs.

Tatsache ist: Die Unternehmen, die sich bisher noch vor der Aufgabe gedrückt haben, stehen zunehmend unter Zugzwang. Wie gut sie dann ihr Vorgehen und die

„Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung können analog, digital oder teildigital sein, entscheidend ist die gute Projektplanung, die sich an Unternehmenszielen orientiert.“

Bastian Schmidtbleicher, Geschäftsführer, moove GmbH



Umsetzung der Ergebnisse angehen, bleibt ihnen zwar selbst überlassen, doch sicher ist: Über kurz oder lang zahlen gute Maßnahmen auf die Arbeitgeberattraktivität ein.

Macht die Digitalisierung krank?

Es scheint die große Wehklage der Zeit zu sein: Alle Welt behauptet, die Digitalisierung macht krank. Aber auch die Industrialisierung machte Arbeitnehmer krank. Was ist also dran am Klageruf? Eine genaue Differenzierung ist sehr wichtig. „Digitalisierung wird schnell in einen negativen Kontext gesetzt, doch wir alle profitieren davon und wir schätzen sie an vielen Stellen“, rückt Sabine Voermans von der TK richtig. Ein „Schwarz-Weiß-Denken“ sei nicht angebracht. Was stresst genau? Die Angst vor Veränderungen, vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, vor einer veränderten Kommunikationskultur mit Kollegen und Kunden? Digitalisierung wird heute als Synonym für besondere Arbeitsverdichtung und alle Arten von Stress benutzt. „Doch diese Symptome gab es immer schon“, stellt Thomas Schneberger klar. Im Wesentlichen sei die Digitalisierung eine Veränderung der Kultur, der Arbeitsprozesse und der Strukturen. Diese Veränderungen müssten in der Organisation gemanagt werden und dazu zählen auch die Themen Gesundheit und Leistungsvermögen.

Die Forscher der Universität St. Gallen untersuchten im Auftrag der Barmer, wie sich die Digitalisierung auf die Gesundheit auswirkt. Zum einen zeigten sich die üblichen negativen Folgen, wie sie auch die Arbeit vor 20 Jahren mit sich brachte: Einschlafschwierigkeiten, Kopf- und Rückenschmerzen und – und das ist neu – das Gefühl des Ausgebranntseins. Zum anderen haben flexible Arbeitszeiten positive Effekte auf die Erwerbstätigen. Insgesamt steht die Mehrheit der Befragten der Digitalisierung optimistisch gegenüber, das gilt sowohl für jüngere als auch ältere Arbeitnehmer. Barmer-Berater Gerd Scheuplein: „Das Führungsverhalten trägt einerseits entscheidend zum Erfolg der Digitalisierung bei, andererseits

tragen Führungskräfte damit eine besondere Verantwortung, für die sie Unterstützung benötigen.“ Unter dem Strich sind sich die Experten einig: Der Druck, den Führungskräfte verspüren, war 1990 genauso groß wie heute. Mitarbeiter standen auch immer schon unter Druck, die Angst vor Arbeitsplatzverlust war in vielen Dekaden sehr präsent. Die Belastungen heute sind lediglich andere als früher. Harald Holzer, Vitaliberty: „Daher unterscheiden sich die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung in der digitalen Arbeitswelt nur in wenigen Punkten von denen vor 15 Jahren. Heute geht es darum, typische Auswirkungen der Digitalisierung im physischen und psychischen Bereich zu minimieren oder zu vermeiden.“ Mitarbeiter müssten unterstützt werden, mit den veränderten Herausforderungen zurechtzukommen; Unternehmen müssten befähigt werden, Risiken, die sich daraus ergeben, zu managen. „Das Arbeitstempo und die Art, wie heute kommuniziert wird, stellen grundsätzlich eine Chance, aber auch eine gesundheitliche Herausforderung dar.“ Angebote zur Entspannung und Regeneration könnten ebenso unterstützend wirken wie eine Stärkung der eigenen Ressourcen und der Fähigkeiten zum Selbstmanagement.

Bastian Schmidtbleicher von Moove ergänzt: Gutes Betriebliches Gesundheitsmanagement sei ein Instrument, um Unternehmensherausforderungen zu lösen oder deren Lösungen teilweise zu unterstützen. Und er stellt die Gegenfrage: Was bietet die Digitalisierung, um Gesundheit zu erhalten und zu fördern? Hier existierten deutlich mehr Optionen als vermeintliche Gefährdungen.

Der künstliche Streit: digitale oder analoge Maßnahmen

Die Frage, ob ein digitaler Schrittzähler oder Online-Prävention nun sinnvoll ist oder nicht, hat sich inzwischen überholt. Zum einen sind digitale Tools im BGM eine gute Unterstützung, gerade für große Unternehmen oder dezentral aufgestellte Teams. Aber, betont TK-Beraterin Sabine Voermans: „Die Veränderung der Unternehmenskultur, die Begleitung der Mitarbeiter in Veränderungsprozessen und der Ausdruck ehrlicher Wertschätzung können nicht digital delegiert werden – hierfür ist die direkte und persönliche Kommunikation weiterhin unerlässlich.“

Der Großteil der Maßnahmen bleibe ja analog, verdeutlicht Philippe Bopp von Machtfit. Digitale Rückengymnastik funktioniert nun mal nicht. „Aber die Mitarbeiter dafür abzuholen und zu gewinnen, kann nur online geschehen.“ Arbeitgeber kämen nicht mehr darum herum, den Zugang zu BGF-Maßnahmen und Gesundheitsinformation über digitale Plattformen zu gestalten.

Im Übrigen hat sich gezeigt, dass der Einsatz der passenden Instrumente eine Frage des strukturierten Vorgehens und der Planung ist. Bastian Schmidtbleicher von Moove: „Maßnahmen können analog, digital oder teildigital erfolgen, sie müssen sich aber an den Unternehmenszielen orientieren.“ Das Unternehmen, ein Zusammenschluss von VIP – Training Variable Individuelle Prävention und Vitaliberty, setzt auf Gesundheitsmaßnahmen vor Ort mit modernen, digitalen oder teildigitalen Angeboten und Instrumenten. Ein guter BGM-Anbieter müsse „alle Optionen im Portfolio haben und mit Nutzungserfahrungen nachweisen können, dass die Instrumente funktionieren“.

Renaissance für Resilienz

Tempo, Hektik, Unübersichtlichkeit: So erleben Führungskräfte und Mitarbeiter oft die Arbeitswelt. Eine hohe Selbststeuerung und gute psychische Widerstandsfähigkeit scheinen Eigenschaften zu sein, die in der Arbeitswelt 4.0 einen wachsenden Stellenwert bekommen. Verhaltensorientierte Trainings, die das Ziel haben, die individuellen gesundheitlichen Ressourcen des Menschen zu stärken, werden viel häufiger nachgefragt, berichtet Tom Conrads von Insa. Denn es sind „nicht die digitalen Medien als solche, die Mitarbeiter stressen, sondern ihr individueller Umgang damit“. Wer sich der Möglichkeiten und Grenzen seiner eigenen Ressourcen bewusst sei und alltagstaugliche Techniken erlernt habe, diese zu stärken, könne besser mit Belastungen – auch Smartphone und Co. – umgehen.

Ein anderer Aspekt darf nicht übersehen werden. Karin Goldstein: „Menschen meistern diese neuen Herausforderungen besser, wenn sie erstens die Ziele und Ausrichtung des Unternehmens verstehen, zweitens das Gefühl haben, ausreichend Unterstützung und Ressourcen zu erhalten, und drittens einen Sinn in ihrer Aufgabe sehen.“ Unternehmensleitung und Führungskräfte sollten daher durch eine gute Kommunikation und Information diese Kernelemente der Resilienz bedienen – Verständlichkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit.

Prävention in KMU lernt laufen

Zum Schluss noch ein Blick auf das Präventionsgesetz. Werden die kleinen und mittleren Betriebe, so wie es der Gesetzgeber will, mit der Idee betrieblicher Gesundheit „infiziert“ (siehe auch Seite 30/31)? Bundesweite Zahlen für 2017 liegen noch nicht vor. Der Eindruck von Barmer-Berater Gerd Scheuplein: Bislang zeigen geringe landesweite Resonanzen noch keinen eindeutigen Trend. Aktivitäten zur Steigerung des Bekanntheitsgrades



„Digitalisierung wird gerne als Synonym für besondere Arbeitsverdichtung und alle Arten von Stress verwendet, die wir aber immer schon hatten. Jetzt registrieren wir nur einen sichtbaren Auslöser.“

Thomas Schneberger, Unternehmensberater, ias-Gruppe



„Ein Obsttag ist eine nette Aufmerksamkeit für Mitarbeiter, aber ein zielführendes Betriebliches Gesundheitsmanagement muss neben der Verhaltens- auch die Verhältnisebene erfassen.“

Dr. Sabine Voermans, Leiterin Gesundheitsmanagement, Techniker Krankenkasse

der Koordinierungsstellen seien aber vielerorts geplant. Die BGM-Anbieter haben eine etwas positivere Sicht auf das Präventionsgesetz. Einige von ihnen sind in KMU-Projekte in Zusammenarbeit mit den Krankenkassen eingebunden. Gute Beispiele für die aktive Umsetzung des Gesetzes seien durchaus sichtbar und die nächsten zwei bis drei Jahren würden zeigen, ob und wie KMU den Weg zu einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement beschreiten. Aber auch ohne das Präventionsgesetz sind die BGM-Berater stark gefragt. Die jährlichen Gesundheitsreporte der Krankenkassen weisen Steigerungsraten der psychischen und physischen Erkrankungen auf, die Arbeitgebern wenig gefallen. ■

Quintessenz

- Betriebliches Gesundheitsmanagement muss neben der Verhaltens- auch die Verhältnisebene erfassen, also individuelle wie auch organisationale Probleme aufzeigen.
- Ein strukturiertes Vorgehen ist nicht immer mit einem Mehraufwand verbunden, sondern spart in der Regel Zeit und Ressourcen.
- Es gibt kein Patentvorgehen für die psychische Gefährdungsbeurteilung. Ein guter Experte erarbeitet mit dem Arbeitgeber, welche Instrumente sich je nach Unternehmensgröße und Arbeitsplatztypen eignen.
- Die Digitalisierung als solche macht Mitarbeiter nicht krank. Aber die Veränderung der Kultur, der Arbeitsprozesse und der Strukturen muss gemanagt werden. Dazu zählen auch die Themen Gesundheit und Leistungsvermögen.
- Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung können digital angestoßen und unterstützt werden. Die Maßnahmen selber bleiben immer analog.