

Was bringt betriebliche Gesundheitsförderung?

Höhere Klinikattraktivität für Mitarbeiter, Bewerber und Patienten



Im Krankenhaus ist Gesundheit, anders als in den meisten Unternehmen, ein zentrales Thema. Dennoch werden die Chancen, welche betriebliche Gesundheitsförderung bietet, dort vielfach noch zu wenig genutzt. Dabei ermöglicht diese nicht nur eine verbesserte Gesundheit der Mitarbeitenden, sondern auch die Steigerung der Krankenhausattraktivität für Bewerber und Patienten.

„ *Gesundheitsförderung ist deshalb, gerade auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, ein wichtiger Bestandteil der strategischen Unternehmensführung.*

Mit betrieblicher Gesundheitsförderung werden konkrete Maßnahmen zur Prävention und Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden bezeichnet.

Hierzu gehören häufig Angebote zur Bewegung, zur gesunden Ernährung sowie zum Stressmanagement. Diese können für sich allein stehen oder auch erste Schritt hin zu einem umfas-

senden betrieblichen Gesundheitsmanagement sein.

Von betrieblichem Gesundheitsmanagement spricht man, wenn die Förderung der Gesundheit systematisch in den betrieblichen Strukturen verankert wird. Arbeits- und Gesundheitsschutz, betriebliche Gesundheitsförderung und die Integration von Gesundheitsförderung in das Personalmanagement werden dabei konsequent umgesetzt und zu einem stimmigen Ganzen verknüpft.

Verschiedenen Studien zufolge sind insgesamt 20 bis 50 % der deutschen Unternehmen aktiv in der betrieblichen Gesundheitsförderung bzw. dem betrieblichen Gesundheitsmanagement. Der Anteil variiert in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße und der Branche. Zwar sind in Krankenhäusern einzelne Maßnahmen wie Rückenschulen oder Sportangebote durchaus verbreitet, ein umfassendes und systematisches Herangehen ist jedoch auch hier die Ausnahme. Was sind die Gründe für diese Zurückhaltung?

Vielfach herrscht die Einschätzung vor, der Aufwand für betriebliche Gesundheitsförderung lohne sich nicht. Es dominieren Meinungen wie die, dass das Tagesgeschäft Vorrang habe oder dass man sich einen solchen „Luxus“ nicht leisten könne. Zudem wird befürchtet, dass Ressourcen und Kompetenzen im Unternehmen nicht in ausreichendem Maß vorhanden seien. Und schließlich erscheint manch einem fraglich, welcher Nutzen sich überhaupt erzielen lässt.

Schaut man sich die Forschungsergebnisse zum Nutzen der betrieblichen Gesundheitsförderung an, so wird jedoch deutlich, dass hier große Chancen verschenkt werden. Denn Gesundheitsförderung bringt nicht nur positive Effekte für die Gesundheit der Mitarbeitenden. Sie trägt darüber hinaus in erheblichem Umfang zur Bewältigung ganz alltäglicher Herausforderungen bei. Dies gilt insbesondere auch für eine Organisation wie das Krankenhaus. Krankenhäuser sind von vielen aktuellen Herausforderungen für Unternehmen in hohem Maß betroffen, etwa dem demografischen Wandel sowie dem Fachkräftemangel. Und sie haben eine besondere Verantwortung für ihre Patienten. Um diese wahrnehmen zu können, benötigen sie ihrerseits gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter.

Stärkung der Mitarbeiterorientierung

Zahlreiche Statistiken zeigen, dass die Bevölkerung in Deutschland überwiegend ungesund isst, mit zunehmendem Alter immer weniger Sport treibt und zudem vielfach unter dem Erleben von Stress leidet. Teilweise tragen die Arbeitsbedingungen zu dieser unerfreulichen Situation bei. Nicht immer ist das Essensangebot im Unternehmen gesundheitsgerecht. Mitunter erschweren es die Arbeitszeiten, etwa die im Krankenhaus verbreitete Schichtarbeit, regelmäßig sportlich aktiv zu sein. Hinzu kommt, dass Arbeitsbelastungen nicht selten erheblich zum Erleben von Stress beitragen.

Mittels betrieblicher Gesundheitsförderung können Krankenhäuser hier aktiv gegensteuern und auf diese Weise ihre Mitarbeiterorientierung stärken:

- Sie können sportliche Aktivitäten anbieten, die gezielt auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zugeschnitten sind. Zeitlich flexible Sportangebote erleichtern beispielsweise die Teilnahme für Mitarbeitende im Schichtdienst. Dass Fitnessangebote im Betrieb einen gesundheitlichen Nutzen bringen, etwa zur Prävention der verbreiteten Rückenbeschwerden, ist gut belegt.
- Ein gesundes Angebot in der Kantine erleichtert es, gute Vorsätze zur Ernährung tatsächlich umzusetzen. Hierzu können die Verwendung von frischen Bio-Produkten, vegetarische Gerichte sowie ein tägliches „Fitness“-Gericht mit geringer Kalorienzahl gehören.
- Für die Entlastung junger Eltern sind Teilzeitangebote sowie Kinderbetreuungsmöglichkeiten, beispielsweise auch in den Schulferien, außerordentlich wertvoll.
- Und schließlich helfen Stressmanagementtrainings nachweislich bei der Bewältigung arbeitsbedingter Beanspruchungen. Besonders gut belegt ist die entlastende Wirkung der sogenannten kognitiv-verhaltensbezogenen Maßnahmen. Diese legen den Schwerpunkt auf die Reflexion und die gezielte Veränderung von Denk- und Verhaltensmustern in Stresssituationen. Aktuelle Studien zeigen darüber hinaus auch einen klaren gesundheitlichen Nutzen weiterer Angebote, beispielsweise Meditation.

Verbesserung der Arbeitsorganisation

Einen anderen Weg zur Stressreduktion auf Seiten der Mitarbeitenden bieten die Optimierung der Arbeitsprozesse und der Abbau von Belastungen in der Arbeit. Hier besteht eine Schnittstelle von betrieblicher Gesundheitsförderung zum Arbeitsschutz. Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung sind die Analyse und der Abbau von Belastungen gesetzlich vorgeschrieben.

Für die Belastungsanalyse mittels Arbeitsanalyseverfahren liegen eine Reihe von Fragebögen vor, die bezogen auf ihre wissenschaftliche Güte überprüft sind. Eine Erhebung mittels Fragebogen hat den Vorteil, dass mit vergleichsweise geringem Aufwand viele Mitarbeitende einbezogen werden können. Zudem können Vergleiche, etwa zwischen verschiedenen Ab-

Praxisbeispiel: Betriebliche Gesundheitsförderung im Krankenhaus

In der orthopädischen Klinik eines Schweizer Krankenhauses beklagten die Mitarbeitenden das Erleben hoher Belastungen. Dies war Anlass zur Einführung von betrieblicher Gesundheitsförderung in einem Projekt der Erstautorin. Eine Befragung aller Berufsgruppen mittels Fragebogen zeigte besonders ausgeprägte Belastungen in Form von Unterbrechungen bei der Arbeit. Aber auch Zeitdruck, physikalische Belastungen sowie fehlende Informationen waren verbreitet.

Eine vertiefte Analyse auf der Grundlage von Beobachtungen und Interviews am Arbeitsplatz offenbarte, wie diese konkret zustande kamen. Häufig traten Probleme an den Schnittstellen zwischen verschiedenen Akteuren auf, z. B. waren die Verordnungen von Anästhesie und Chirurgie noch nicht hinreichend aufeinander abgestimmt. Dies führte wiederum zu zahlreichen Nachfragen auf Seiten der Pflegekräfte und damit zu häufigen Unterbrechungen der Arbeit von Ärzten.

Um konkrete Maßnahmen zu entwickeln, wurden Workshops unter Beteiligung aller Berufsgruppen durchgeführt. Vorschläge wurden entwickelt und gemeinsam priorisiert. Im Ergebnis entstand eine Liste von kurzfristig umsetzbaren und als dringlich erachteten Maßnahmen, die anschließend vom Managementteam verabschiedet wurden. Als besonders wertvoll wurde von den Beteiligten der gemeinsame Austausch über Maßnahmen in den Workshops erachtet. Zwar war ein Teil der Probleme schon bekannt gewesen, es fehlte jedoch im Arbeitsalltag der Rahmen, um diese gemeinsam lösungsorientiert zu bearbeiten.



teilungen oder Berufsgruppen, vorgenommen werden. Auf diesem Weg lassen sich besonders ausgeprägte Belastungen identifizieren.

Belastungen beeinträchtigen erheblich die Gesundheit der Mitarbeitenden. Studien zeigen, dass Mitarbeitende mit hohen Belastungen mehr als doppelt so oft unter psychosomatischen Beschwerden leiden wie Mitarbeitende mit gering ausgeprägten Belastungen. Sie sind zudem eineinhalb Mal so oft von chronischen Krankheiten betroffen.

„ *Dies bedeutet, dass eine Reduktion von Belastungen die Chance bietet, sowohl Fehlzeiten als auch Präsentismus (Arbeiten trotz Krankheit) zu verringern.*

Zudem wird oftmals unnötiger Zusatzaufwand vermieden, etwa doppelt geleistete Arbeiten oder die Suche nach Patientenunterlagen.

Für eine vertiefende Untersuchung bieten sich Verfahren an, welche Interviews und die Beobachtung am Arbeitsplatz kombinieren, z.B. das Verfahren Kontrastive Aufgabenanalyse. Dieses ermöglicht einen „objektiven“ Blick von außen auf die Arbeitsbedingungen. Es hat zudem den Vorteil, dass Belastungen differenzierter analysiert werden. So wird beispielsweise nicht nur deutlich, dass den Mitarbeitenden erforderliche Informationen fehlen, sondern auch, welche Informationen dies sind. Auf dieser Basis können im Rahmen der Analyse gleich konkrete Gestaltungsvorschläge entwickelt werden.

Mit Arbeitsanalyseverfahren können jedoch nicht nur Belastungen in den Blick genommen werden. Gesundheitsförderung bedeutet auch, Ressourcen zu identifizieren, zu stärken und zu erweitern. Solche Ressourcen sind beispielsweise Handlungsspielräume in der Arbeit sowie ein gutes Sozialklima.

Ein sehr gutes Instrument zur konkreten Planung und Priorisierung von Veränderungen sind Gesundheitszirkel. Darunter

werden moderierte Mitarbeitergesprächskreise verstanden, welche zeitlich befristet zur Maßnahmenplanung in einem konkreten Unternehmensbereich durchgeführt werden.

Die systematische Analyse und Gestaltung der Arbeitsorganisation ist auch ein wichtiges Instrument, um engagierte Mitarbeitende zu gewinnen und langfristig zu binden. Bewerbern und Mitarbeitenden wird signalisiert: Wir sind an der Gesundheit und dem Wohlbefinden unserer Mitarbeitenden interessiert und setzen uns aktiv hierfür ein. Dies fördert deren Identifikation mit dem Krankenhaus.

Stärkung der Patientenorientierung

Ein Charakteristikum der Arbeit im Krankenhaus ist, dass diese vielfach in Interaktion mit Patienten stattfindet. Eine Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation im Rahmen von Projekten zur betrieblichen Gesundheitsförderung bietet daher auch die Chance, die von Patienten wahrgenommene Qualität der Versorgung positiv zu beeinflussen. So belegen zahlreiche Studien den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit sowie der von Kunden wahrgenommenen Qualität der Leistungen.

” *Wer sich für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden engagiert, investiert somit auch in die Zufriedenheit von Kunden bzw. Patienten.*

Speziell zur mitarbeiterorientierten Arbeitsgestaltung liegen einige Studien aus dem Krankenhaus sowie der Arztpraxis vor. Diese zeigen, dass die Handlungsspielräume der Mitarbeitenden in der Interaktion mit Patienten in Zusammenhang stehen mit der Patientenorientierung der Mitarbeitenden. Diese wiederum hängt mit der Zufriedenheit der Patienten zusammen. Damit bietet betriebliche Gesundheitsförderung eine Chance auch für die Verbesserung der Patientenorientierung.

Fazit

Betriebliche Gesundheitsförderung wird vielfach als Tätigkeitsfeld gesehen, welches mit den im Alltag verfügbaren Ressourcen nur schwer anzugehen ist. Dennoch ist die Investition in betriebliche Gesundheitsförderung lohnend. Sie bietet die Chance, zentrale Herausforderungen im Krankenhausalltag erfolgreich zu bewältigen. Die Arbeitsorganisation wird gezielt verbessert und unnötiger Zusatzaufwand wird abgebaut. Zudem wird den Mitarbeitenden ein Ausgleich und eine Entlastung vom stressigen Alltag ermöglicht. Das Krankenhaus wird damit für Mitarbeiter ein deutlich attraktiverer Arbeitgeber. Gerade in Häusern außerhalb der Großstädte kann dies sehr hilfreich sein, um passende Bewerber zu gewinnen. Die richtigen Mitarbeitenden sowie gute Arbeitsbedingungen helfen zudem, Patientenorientierung und Patientenzufriedenheit zu stärken.

Literaturangaben können unter kwm@frohberg.de angefordert werden.



Prof. Dr. Kerstin Rieder ist Professorin am Studiengang Gesundheitsmanagement der Hochschule Aalen. Ihre Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind betriebliches Gesundheitsmanagement, interaktive Dienstleistungsarbeit sowie der arbeitende Kunde. Sie ist Mitbegründerin der Initiative Social Science Service Research (www.3sresearch.de).



Birgit Heyden, M.A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Studienbereich Gesundheitsmanagement der Hochschule Aalen. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind betriebliches Gesundheitsmanagement und Versorgungsforschung.