

# „Gesundes Maß zwischen Eigenverantwortung und Fürsorge!“

*Betriebliches Gesundheitsmanagement im Krankenhaus als ganzheitlicher Ansatz.*

■ Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) gewinnt für Unternehmen eine immer größere Bedeutung – auch im Krankenhaus. Gerade die Leistungsverdichtung der vergangenen Jahre führte zu einem Anstieg der arbeitsplatzbezogenen Anforderungen an das Krankenhauspersonal – gerade in Zeiten des Fachkräftemangels. Diese gestiegenen Belastungen in Verbindung mit dem Mitarbeitermangel lassen motivierte und gesunde Mitarbeitende zur Schlüsselressource für den stationären Sektor werden. Wie Krankenhausunternehmen BGM aufsetzen können, dazu sprach Insa Schrader mit Annette Bantel-Kochan aus Leonberg, die Betriebswirtin ist und BGM-Beraterin.

**M&K:** *Ist Gesundheit nicht Privatsache? Warum sollte der Arbeitgeber in die Gesundheitsfürsorge seiner Mitarbeitenden investieren?*

**Annette Bantel-Kochan:** Bis zu einem gewissen Grad können wir durch unser Verhalten unsere eigene Gesundheit selbst beeinflussen. Äußere Faktoren in der Umwelt, so auch die Arbeitsbedingungen, haben jedoch ebenso Einfluss auf die Gesundheit. Hier kommt der Arbeitgeber ins Spiel, nicht zuletzt im Hinblick auf seine Fürsorgepflichten. Das ist keine Frage der Wohltätigkeit, sondern verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln. Wer gesund ist, ist produktiver, motivierter und identifiziert sich mit seinem Arbeitsplatz und dem Unternehmen.

Wir müssen auch sehen, dass in den letzten Jahren branchenübergreifend die Anforderungen an Mitarbeitende gestiegen sind etwa im Hinblick auf den wachsenden Kosten- und Zeitdruck und zunehmenden Personalmangel. Auch durch die Veränderungen der Digitalisierung ist lebenslanges Lernen bis ins hohe Alter wichtig, auch das bedeutet eine Mehrbelastung. Neben körperlicher Belastung hat das auch wachsende mentale Auswirkungen. Hier ist der Arbeitgeber gefragt, diese Transformationsprozesse ganzheitlich zu begleiten. Beim BGM geht es darum, die Gesundheit der Mitarbeitenden als strategischen Faktor in die Strukturen und Prozesse der Organisation einzubeziehen.



Annette Bantel-Kochan

Foto: Anja Wippich

*Wir sprechen hier ja aber über das Krankenhaus als Arbeitsplatz. Ist damit nicht Gesundheit Kern der Unternehmensphilosophie und so auch eine Selbstverständlichkeit für den Arbeitsplatz?*

**Bantel-Kochan:** Das wäre zu wünschen. Allerdings ist gerade hier der Kostendruck in den letzten Jahren besonders stark gestiegen. Insofern stellt sich selbst bei gutem Willen eine extreme Belastung des Personals ein. Dennoch können wir gerade hier ansetzen – es steht und fällt mit der Führung, von hier aus muss der Gesund-

heitsschutz ins Unternehmen getragen werden. Damit will ich den Einzelnen aber nicht aus seiner Selbstverantwortung entlassen. Denn hier geht es um das aktive Mitmachen! Ziel ist es letztlich, die Kompetenz der Selbstfürsorge zu trainieren: die eigenen Grenzen kennenzulernen und proaktiv damit umzugehen. Am Ende, oder sagen wir besser am Anfang ist Gesundheit am Arbeitsplatz zwar Chefsache, also eine Frage der Führung. Ich plädiere dabei für ein ausgewogenes Maß zwischen Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und Fürsorge der Führungskraft. Sie kann Angebote machen, Impulse

setzen. Letztendlich müssen diese aber auch angenommen und umgesetzt werden.

*Wie sieht das aus, individuell oder im Team? Regelmäßig oder als einmalige Schulung? Und wer kontrolliert am Ende alles?*

**Bantel-Kochan:** Immer wieder erlebe ich es, dass punktuell Angebote wie etwa Rückenurse stattfinden. Oftmals erfolgt das dann eher alibimäßig. Statt einzelner Maßnahmen der Gesundheitsförderung, plädiere ich für ein ganzheitliches Konzept im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, das es aktiv zu steuern gilt: also eine systematische Bedarfsanalyse, eine Zieldefinition und die Planung, das Konzept in die Praxis umzusetzen.

Entscheidend ist, alle Prozesse im Unternehmen integral im Hinblick auf Gesundheit zu betrachten: von der gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeitsplätze bis zur gesunden Unternehmenskultur.

Oftmals fehlt hier der differenzierte und ganzheitliche Blick – auch für Kleinigkeiten. Im Krankenhaus haben wir vor allem Muskel- und Skeletterkrankungen. Die Zahl der psychischen Erkrankungen aber liegt deutlich über denen im Durchschnitt, verglichen mit anderen Berufsgruppen.

*Wie kommt man an die konkreten Zahlen?*

## Zur Person

**Annette Bantel-Kochan** ist Diplom-Kauffrau und Beraterin im betrieblichen Gesundheitsmanagement und psychischen Arbeitsschutz. Sie gibt Impulse für den Weg des „gesunden Miteinanders“ in Unternehmen. Sie fokussiert sich dabei auf die gesunde Transformation, indem sie die Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements mit Ansätzen aus der Organisationsentwicklung verbindet. Wie bleiben Menschen, Teams und Organisationen bei den ständigen Veränderungsprozessen „gesund“, ohne dabei den Kosten-Nutzen Aspekt aus den Augen zu verlieren?

**Bantel-Kochan:** Man kann entsprechend dem Unternehmen die Krankenkassenberichte der Krankenkassen anfordern und bekommt valide Daten, die man im Hinblick auf unterschiedliche Aspekte wie Geschlecht, Alters- und Diagnosegruppen, aber auch im Vergleich zu anderen Unternehmen oder Branchen auswerten kann.

*An welchen Schrauben kann man im Unternehmen drehen?*

**Bantel-Kochan:** Das ist sehr individuell. Ich schlage deshalb in der Regel einen BGM-Arbeitskreis vor. Er sollte sich gemischt zusammensetzen – Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen, mit und ohne Führungsverantwortung, unterstützt von einem externen BGM-Berater. Gemeinsam erarbeitet das Team dann das BGM-Konzept.

Zuerst geht es ja darum, das Thema zu fassen: Was wollen wir erreichen? Gehen wir auf bestimmte Zielgruppen unterschiedlich ein? Und wie kommunizieren wir am Ende das Konzept und die Angebote? Oft wissen die Mitarbeitenden gar nicht, was es alles gibt.

Letztlich geht es um die Gestaltung eines ganzheitlichen BGM-Prozesses. Wenn wir von Gesundheitsprävention sprechen, sind es oft auch ganz kleine Aspekte, Veränderungen und Angebote. Und: Seit 2013 ist ja auch die Psychische Gefährdungsbeurteilung für Unternehmen gesetzlich vorgeschrieben, sie empfehle ich als wunderbares Analysetool.

*Wie kann man Gesundheit am Arbeitsplatz räumlich begegnen?*

**Bantel-Kochan:** Das Arbeitsschutzgesetz gibt den Rahmen vor, was Beleuchtung, Ergonomie, Lärm angeht. Auch ein Sozialraum ist dabei vorgesehen. In der Realität wird er leider oftmals stiefmütterlich behandelt. Dabei wäre es so wichtig, einen Ort im Unternehmen zu haben, wo die Mitarbeitenden einfach in Ruhe sein können. Das kann auch im Garten ein einladend gestalteter Freibereich sein. Befragungen zeigen, dass Mitarbeitende dies als wertvoll auch im Sinne der Wertschätzung empfinden. Solch ein Angebot kann auch gemeinschaftlich

entwickelt und gestaltet werden – das stärkt die Identifikation und Nutzung.

Manchmal fehlt es ja auch einfach an bequemen Sesseln, einem attraktiven Farbkonzept oder einer Powernap-Liege – das Angebot am Markt ist groß. Weniger geht es dabei um hohe Kosten, manchmal fehlt vielleicht eher der Mut, dem Thema einfach Raum zu geben. Lärm ist, wenn es um psychische Belastungen geht, besonders zu berücksichtigen. Daher ist es besonders wichtig, diesen Aspekt bei der Gestaltung von Pausenräumen und vor allem der Cafeteria und Kantine zu betrachten, hier ist der Geräuschpegel häufig sehr hoch.

*Welchen Nutzen haben Arbeitgeber und das Team, wenn proaktiv in die Gesundheit der Mitarbeitenden investiert wird? Und sollte sich der Arbeitnehmer ebenso an den Kosten beteiligen?*

**Bantel-Kochan:** Untersuchungen zeigen, dass ein Euro, in Gesundheit und Prävention investiert, einen Mehrwert im Sinne des Return on Investment

(ROI) von drei bis vier Euro bringt, wenn man das konsequent und konzeptionell angeht und umsetzt. Das zeigen Auswertungen, die den Nutzen objektiv messen. Ich denke, diese Zahlen sprechen für sich.

Und klar, warum sollten die Mitarbeitenden nicht auch einen finanziellen Beitrag beisteuern? Schließlich profitieren sie auch an vielen Stellen, wenn sie etwa vergünstigte Beiträge fürs Gesundheitstraining oder für das Bioangebot der Kantine sowie den obligatorischen kostenlosen Obstkorb nutzen können. Das kann beide Seiten motivieren: weniger Fehlzeiten, effektiver und motivierter arbeiten, weniger Fehler und damit weniger Fluktuation und Frühverrentung eindämmen – kurz, für beide Seiten eine verlässliche Perspektive, die Sicherheit schafft. Dazu kommt, eine gesunde Arbeitsatmosphäre wirkt sich auch im persönlichen Umfeld positiv aus! ■■

**Autorin:**

Insa Schrader, Berlin

# SAUBER + LEISE BAUEN

Mit der **ALHO**  
MODULBAUWEISE

**BAUEN OHNE  
BEEINTRÄCHTIGUNGEN!** 

**Modulbau – unsere sauberen und leisen Baustellen sprechen dafür.** Dank des hohen Vorfertigungsgrads der Module, der schnellen Montage und der kurzen Ausbauezeit vor Ort werden Ihre Arbeitsabläufe nicht gestört.

**Fixe Kosten. Fixe Termine. Fix fertig.**  
[www.alho.com](http://www.alho.com)

**ALHO**  
MODULARE GEBÄUDE