

# **Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) im Gesundheitsdienst**

## **1. Zielstellung**

Es ist die Zielstellung des BGM, gesundheitsfördernde Strukturen zu schaffen, die auf das Wohlbefinden aller Beteiligten ausgerichtet sind. Es gilt einerseits die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und die Lebensqualität der Beschäftigten zu verbessern, arbeitsbedingte Belastungen zu reduzieren, ihre Ressourcen für die Gesunderhaltung zu erhöhen und andererseits durch Senkung der arbeitsbedingten Ausfallzeiten wirksam Kosten einzusparen.

Da in Einrichtungen des Gesundheitsdienstes Übergriffe und aggressive Verhaltensweisen von Patienten sich auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirken und einen nicht unwesentlichen Anteil der Ausfallzeiten bewirken, sollten diese im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) berücksichtigt werden. Nicht immer sind die Folgen von belastenden Verhaltensweisen der Klienten offensichtlich. Immer wiederkehrende Situationen, die für sich als Einzelereignis genommen nicht dramatisch erscheinen (z. B. unflätiges Verhalten), können langfristig bei den Beschäftigten zu psychischen Problemen, Rückzug, bis hin zu regelrechten Erkrankungen führen. Mit einem guten Arbeitsklima und einer optimalen Arbeitsorganisation im Stationsalltag können Stress- und Konfliktsituationen sicher nicht immer verhindert, so aber eingeschränkt und die negativen Folgen gemildert werden. Das wirkt sich letztlich positiv auf die Patientenzufriedenheit und damit auf das Image des Krankenhauses aus. Ein wirtschaftlicher Faktor, der die Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz der Kliniken positiv beeinflussen kann.

## **2. Gesetzliche Regelungen**

Eine verpflichtende Regelung zur Durchführung der Betrieblichen Gesundheitsförderung durch die Gesetzgebung besteht nicht, jedoch ergeben sich aus dem Arbeitsschutzgesetz und dem Sozialgesetzbuch VII für den Arbeitgeber Pflichten zur Gewährleistung des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten.

So ist der Arbeitgeber nach § 3 des Arbeitsschutzgesetzes verpflichtet, „eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben“ und nach § 21 Abs.1 des Sozialgesetzbuches VII neben „der Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten auch die Verhütung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren“ zu gewährleisten. Unterstützung geben dabei, entsprechend der §§ 14 und 17 des Sozialgesetzbuches VII die Unfallversicherungsträger und entsprechend des § 20 des

Sozialgesetzbuches V die Krankenkassen, die beide ihrerseits zur Zusammenarbeit verpflichtet sind.

### **3. Schaffung der Rahmenbedingungen**

Da es für die Durchführung der Betrieblichen Gesundheitsförderung keine festen Vorgaben gibt, sollten zunächst die Rahmenbedingungen zum Projektverlauf vereinbart werden. Darin sollten verbindlich folgende Schwerpunkte enthalten sein:

- Zielstellungen der BGF,
- Schwerpunktaufgaben und Vorgehensweise,
- Sicherung der personellen und finanziellen Ressourcen,
- regelmäßige Mitarbeiterinformation und Öffentlichkeitsarbeit,
- Datenerhebung und Festlegung der Analyseinstrumente,
- Gründung und Durchführung von Gesundheitszirkeln,
- Präventionsmaßnahmen und Gesundheitsangebote,
- Qualifizierungsmaßnahmen,
- Modalitäten des Datenschutzes und
- Evaluation und Erfolgskontrolle.

Erfahrungsgemäß funktioniert die BGF nur dann nachhaltig und dauerhaft, wenn sie von allen Führungsebenen mitgetragen und gelebt wird. Wird die BGF zum festen Bestandteil der Unternehmens- und Führungskultur, so spricht man vom Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

### **4. Aufbau von Strukturen**

Um Betriebliche Gesundheitsförderung durchzuführen und ein Betriebliches Gesundheitsmanagement aufzubauen, ist zunächst in den jeweiligen Häusern ein entsprechendes Steuergremium zu bilden. Es empfiehlt sich, dieses unter Leitung der Personalabteilung oder Pflegedienstleitung zu stellen. Als Mitglieder sollten die Personalvertretung, die Sicherheitsfachkraft, der Betriebsarzt vertreten sein. Einbezogen werden können weiterhin (ganz oder auch nur zeitweise) Vertreter aller Bereiche, wie z.B. der Verwaltung, des Ärzteteams, des Pflegebereichs, des Wirtschafts- und Versorgungsbereichs und soweit vorhanden ein Vertreter des Steuergremiums bzw. Beraterteams zur Gewaltprävention sowie auch externe Berater. Der Arbeits- bzw. Steuerkreis hält darüber hinaus Kontakt zu Beratungsstellen und Beauftragten, wie z.B. der Suchtberatung und der Schwerbehindertenvertretung, dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit u. A., soweit diese nicht ständige Mitglieder des Steuerkreises sind.

Der Arbeitskreis hat während des gesamten Prozesses koordinierende Aufgaben und sollte eng mit der obersten Führungsebene und der Personalvertretung zusammenarbeiten.

(Anmerkung: Da dieser Arbeitskreis im Aufbau dem Arbeitsschutzausschuss sehr nahe kommt, kann auch dieser als Steuerungsgremium fungieren.)

Es ist weiterhin eine wichtige Aufgabe des Steuerkreises, die Beschäftigten von Anfang an über den Nutzen und die Ziele der BGF und regelmäßig über den aktuellen Stand des Projekts zu informieren und eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit zu leisten.

### **5. Datenerhebung und Festlegung der Analyseinstrumente**

Zunächst sollten alle abrufbaren Daten erfasst werden, die im Hause zur Verfügung stehen. Das sind z.B. Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilungen nach §§ 5 und 6 des Arbeitsschutzgesetzes(Link), Protokolle von Arbeitsschutzbegehungen, Auswertung von Statistiken zu Arbeitsunfällen (z.B. des DGUV) und Arbeitsausfallzeiten (eigene Daten zum Krankenstand und Daten der Krankenkassen, die branchenspezifisch bzw. bei ausreichender Datenlage unternehmensbezogen abrufbar sind) usw.

Während sich im Rahmen der Arbeitsplatzanalyse die technischen Parameter und physikalischen, chemischen und biologischen Belastungsfaktoren relativ gut ermitteln lassen, sind für die Ermittlung psychischer Belastungsfaktoren weitere Analyseelemente, wie z.B. Mitarbeiterbefragungen und Interviews, erforderlich. Die Zielstellung dabei ist es, ungünstige und schädigende Aspekte der Arbeit, des Arbeitsumfeldes, der Arbeitsorganisation und der Kommunikation zu ermitteln, um wirksame Maßnahmen einleiten zu können. Ein Themenkomplex sollte dabei die psychischen Belastungen im Umgang mit schwierigen aggressiven Klienten beinhalten. Das ist umso wichtiger, da psychische Belastungen nicht nur Ursache für psychische Erkrankungen sein können, sondern sich auch in anderen Krankheitsbildern äußern können.

Es ist die Aufgabe des Steuerkreises, die zweckmäßigste Analysemethode für die Klinik zu wählen, vorzubereiten und durchzuführen. Zur Wahrung des Datenschutzes und der Akzeptanz der Beschäftigten ist es anzuraten, diese Erhebungen und die anonymisierte Auswertung durch einen externen Kooperationspartner durchführen zu lassen.

## **6. Festlegung von Schwerpunkten und Bildung von Gesundheitszirkeln**

Nach Auswertung aller verfügbaren Daten und der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen (Grundmodell) sollten bedarfsgerecht Gesundheitszirkel installiert werden. Dabei sollten schwerpunktmäßig zunächst die Bereiche beachtet werden, in denen z.B. Gefährdungen im Gesundheits- und Arbeitsschutz, ein hoher Krankenstand, Belastungen durch aggressive Klienten und weitere Probleme im Rahmen der Mitarbeiterbefragung festgestellt wurden.

Die Durchführung der Gesundheitszirkel kann nach verschiedenen Ansätzen erfolgen.

Es empfiehlt sich hier eine gemischte Kleingruppenarbeit (frei von Hierarchie) nach dem Grundmodell mit Führungskräften, Beschäftigten, Personalrat, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt und (möglichst externem) Moderator. Gesundheitszirkel bestehen befristet (ca. 8–12 Sitzungen) und werden unter Leitung eines (möglichst externen) Moderators durchgeführt.

Das Ziel ist es, die zuvor ermittelten Problemstellungen zu diskutieren und die Ursachen für die Belastungen einzugrenzen sowie gemeinsam praxisorientierte Lösungsvorschläge für technische, organisatorische und personenbezogene Maßnahmen zu erarbeiten.

Die Gewaltprävention sollte in dieser Diskussionsrunde einen Themenschwerpunkt darstellen.

Die Ergebnisse werden dem Steuerungsgremium mitgeteilt.

## **7. Erstellung von Maßnahmeplänen und Realisierung der Maßnahmen**

Die Maßnahmen sind zu bewerten und je nach Notwendigkeit und Möglichkeit kurz-, mittel- oder langfristig in einen Maßnahmeplan aufzunehmen. Das Steuerungsgremium hält die Kontrolle über die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen.

## **8. Einbeziehung der Beschäftigten und Entwicklung einer gesundheitsorientierten Unternehmenskultur**

Die Zielstellung der BGF ist die Schaffung eines gesundheitsfördernden Arbeitsklimas.

Dazu gehören ein kooperativer Führungsstil und eine gute offene Kommunikationskultur zwischen allen Arbeitsbereichen. Ein wichtiger Aspekt in der Betrieblichen Gesundheitsförderung ist die Einbindung der Beschäftigten in den Gesamtprozess, denn davon hängt letztlich der Erfolg des Projektes ab. Der Vorteil der BGF für die Beschäftigten liegt gerade darin begründet, dass deren Meinungen und Bedürfnisse bei der Gestaltung des Arbeitsbereichs und der Arbeitsorganisation Berücksichtigung finden und sie somit zu einem guten Betriebsklima beitragen können.

Nicht außer Acht gelassen werden sollte auch, dass die daraus resultierenden Belastungen sich nicht immer in offensichtlichen psychischen Erkrankungen äußern. Am Arbeitsplatz erlebte Frustrationen können zu Rückzug, körperlicher Inaktivität, Fehlernährung, Abhängigkeitserkrankungen usw. führen. Die Beschäftigten sind jedoch nicht immer in der Lage oder dazu bereit diesen Zusammenhang zu sehen. Vor diesem Hintergrund haben daher durchaus auch Gesundheitsangebote für die Beschäftigten (wie z. B. Seminare und Supervision) ihre Berechtigung - in der Hoffnung, dass über die Auseinandersetzung mit den Folgen schließlich auch die Notwendigkeit erkannt wird, sich mit dem tiefer liegenden Problem und Ursachen zu beschäftigen.

In diesem Zusammenhang sollt auch das Thema Umgang mit aggressiven und unpassenden Verhaltensweisen von Klienten und deren Angehörigen in den Arbeitsbereichen thematisiert und offen diskutiert werden

### **9. Evaluation der Betrieblichen Gesundheitsförderung**

In angemessenen Zeitabständen sollten Evaluierungen erfolgen, um den Erfolg des Projekts zu bemessen. Als Controllinginstrumente eignen sich eine erneute Mitarbeiterbefragung mit Kurzfragebögen, Workshops und Mitarbeitergesprächsrunden.

Um die Wirksamkeit der Maßnahmen zur Gewaltprävention beurteilen zu können, ist es empfehlenswert sowohl die Fallzahlen der Übergriffe statistisch zu erfassen als auch die psychosozialen Effekte zu bewerten.