

# Arbeitsbewältigung

## strukturiert fördern



Gerda Ruppi-Lang

### ■ Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und die Gesetzeslage ab Sommer 2017 schaffen neue Möglichkeiten!

Zeitdruck, Ausfälle von KollegInnen, Dokumentationspflichten, Bedürfnisse der BewohnerInnen – all dies unter einen Hut zu bekommen stellt eine große Herausforderung für Menschen dar, die in Pflegeeinrichtungen tätig sind – egal auf welcher Hierarchieebene.

Das Wissen um die Salutogenese liefert zwar theoretisch gute Grundlagen für den Erhalt und sogar die Verbesserung der Gesundheit – die Umsetzung nur durch Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung reicht jedoch oft nicht aus. So fallen wertvolle MitarbeiterInnen häufig kurz aus (3/4 der Krankenstandsfälle sind kurz – bis max. 7 Tage), manche Personen fallen aber über längere bis sehr lange Zeiträume aus. Zahlen aus dem Fehlzeitenreport 2016 ergeben, dass mehr als 1/3 der Krankenstandstage insgesamt durch nur 2,9 % der Erkrankten (Langzeitkrankenstände ab 43 Tagen) verursacht werden. Diese fehlende Leistung zu kompensieren stellt hohe Anforderungen an Unternehmen und sogar flexible und motivierte Teams sind stark gefordert.

Das Bild der wichtigsten Krankenstandsursachen wandelt sich im Zeitverlauf. Krank-

heiten des Atmungs- und Muskel-Skelett-Systems verursachen gut 50% der Krankenstandsfälle und gut 40% aller Krankenstandstage. Der Anteil der Verletzungen nahm dagegen in den vergangenen Jahrzehnten deutlich ab (2015: 16%). Ein starker Aufwärtstrend zeigt sich bei psychischen Erkrankungen (Veränderung des Bewusstseins für und der diagnostischen Erfassung von psychisch bedingten Gesundheitsproblemen). Beim Ausfall aufgrund psychischer Erkrankungen bzw. Burnout ist die Krankenstandsdauer sehr hoch (Ø 40 Tage im Vergleich zu Ø 11 Tage bei anderen Erkrankungen).

Auch ist die Reintegration in den Arbeitsprozess ist nach so langem Ausfall oft gar nicht einfach. Fit2work-BetriebsberaterInnen unterstützen seit 2013 zahlreiche Betriebe bei der Reintegration und bei der Implementierung eines systematischen Wiedereingliederungsprozesses. Nach einer ersten Analysephase werden vorbeugende Maßnahmen mit MitarbeiterInnen und einer unternehmensinternen Steuergruppe erarbeitet und generell sensibilisiert für das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz. Für Einzelpersonen wird Arbeitsbewältigungs-coaching angeboten bis hin zur Begleitung von individuellem Eingliederungsmanagement und dem Aufbau von einem künftigen Eingliederungs-Prozess.

Unternehmen und öffentliche Institutionen erkennen den Nutzen und es wird auch empfohlen (siehe Stadtrechnungshofbericht aus 2016), aktives Fehlzeitenmanagement zu betreiben. Im Krankenanstaltenverbund wird die „Initiative Arbeitsfähigkeit“ sukzessive eingeführt, empfohlen und mit einbezogen werden u.a. Schulungsmaßnahmen zum Thema „Gesundes Führen“ – ein „kura-

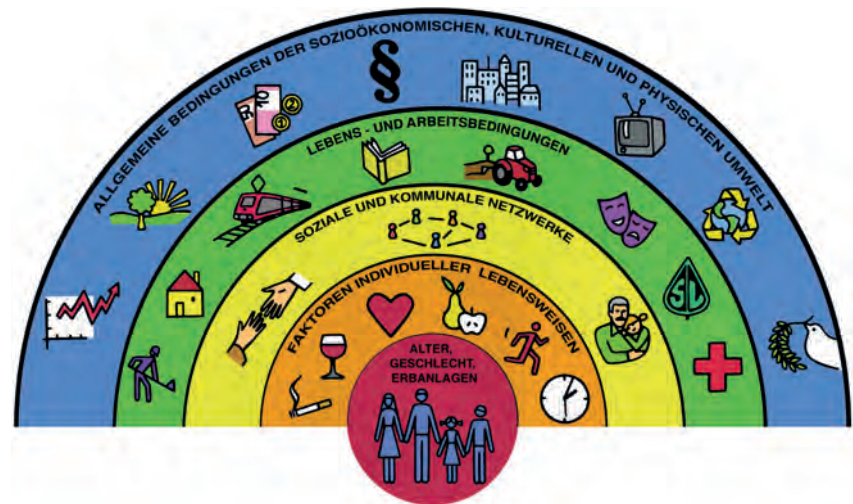
tives und präventives“ Konzept mit wiederkehrender Evaluierungsbefragung aller MitarbeiterInnen, aus der erneut gelernt werden kann.

Das Wiedereingliederungsteilzeitgesetz welches ab 1.7.2017 in Kraft treten wird (BGBl. Nr. 30/2017) ermöglicht, dass MitarbeiterInnen, die mehr als 6 Wochen ununterbrochen im Krankenstand waren, mit finanzieller Unterstützungsleistung durch die Krankenkassen bereits wieder stufenweise zurückkehren können an ihren Arbeitsplatz. Die finanzielle Last, dass MitarbeiterInnen bereits wieder arbeiten, aber noch nicht ganz fit und zu „100 %“ einsetzbar sind, wird also nicht mehr wie bisher vom Unternehmen freiwillig getragen, sondern kann gesplittet werden. Nur die tatsächliche Arbeitsleistung (gemessen in Arbeitszeit) trägt der Unternehmer, die Gebietskrankenkassen tragen anteilig die Stunden, die die ArbeitnehmerInnen noch nicht zur Verfügung stehen können. Es braucht dafür einen chefärztlich genehmigten Wiedereingliederungsplan, der bis zu 6 Monate bzw. bei Verlängerung bis zu 9 Monate Wiedereingliederungsteilzeitgeld ermöglicht. Fit2work-Betriebsberatung als zu 100 % geförderte Beratungsleistung hilft bei der Etablierung der Voraussetzungen und bei der konkreten Umsetzung im Unternehmen!

Eigentlich würden wir uns ja wünschen, wie „Stehaufmänderl“ zu funktionieren, was wir zum Teil ja auch können! Das vorhin schon angesprochene Modell der Salutogenese bzw. die Determinanten der Gesundheit zeigen so wunderbar bunt, wie vielfältig die Einflussfaktoren auf unsere persönliche Gesundheit sind (siehe Bild oben nächste Seite).

Ob wir letztendlich erkranken hängt vom persönlichen „Gesundheits-Krankheits-Konti-

## Grafische Darstellung der Gesundheitsdeterminanten



num“ ab, denn Menschen sind niemals zu 100 % gesund oder krank. Die innere Stehaufmänder-Kraft ist also nicht nur durch sozioökonomische Faktoren und umweltbedingte Verhältnisse, sondern auch durch unsere Lebensweisen bzw. Lebensstile aber auch individuelle Faktoren (Alter, Geschlecht und erbliche Faktoren) bedingt. Über wieviel Resilienz jeder einzelne verfügt - also welche Abwehrmechanismen wir zur Verfügung haben, ist sehr unterschiedlich. Resilienz kann gestärkt werden durch den Aufbau von gesundmachenden Strategien und Ressourcen bzw. das Erlernen persönlicher Resilienzverstärker und die Verbesserung struktureller Rahmenbedingungen:

- innere Faktoren können zusätzlich zu oben genannten Faktoren sein: persönliche Einstellung, Selbstwirksamkeitserfahrungen, Selbstbewusstsein, Zufriedenheit mit dem eigenen Tun (den „Früchten“ seiner Arbeit), Achtsamkeit...
- äußere Faktoren: ein sicherer Boden bzw. Rahmenbedingungen finanzieller und sozialer Natur (im betrieblichen Umfeld Kooperation und Unterstützung, Wertschätzung), eine lohnende Aufgabe, Gestaltungsspielraum, Mitbestimmungsmöglichkeit...

Dieses Wissen um persönliche „Coping-Strategien“ und Rahmenbedingungen macht sich die Betriebliche Gesundheitsförderung, und in noch größerem Ausmaß das Betriebliche Gesundheitsmanagement zu nutze. Betriebliche GesundheitsmanagerInnen können gemeinsam mit Organisationen herausfinden, welche Maßnahmen vorbeugend zu treffen sind, damit es gar nicht zu gehäuften gesundheitsbedingten Fehlzeiten kommt bzw. gesundheitsförderliche

strukturelle Voraussetzungen schaffen. Zu etwa 40 % kann jeder Mensch selbst seine Arbeitsfähigkeit beeinflussen. 60% jedoch kann durch Verbesserung der Arbeitsverhältnisse beeinflusst werden – es hat daher auch das Management eine besonders hohe Chance, positive Auswirkungen bewusst hervorzurufen bzw. negativen Einflüssen entgegenzusteuern!

MitarbeiterInnen durch Stufenprogramme wieder einzugliedern bzw. langsam zu integrieren ist eine von vielen kurativen Möglichkeiten, Prävention aktiv zu betreiben und Kosten und Leid zu sparen. Daher macht es – auch betriebswirtschaftlich(!) - Sinn, ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement einzuführen. Arbeitsfähigkeit hat eine große Auswirkung auf die Produktivität von MitarbeiterInnen. Produktivitätsverluste bei schlechter Arbeitsfähigkeit reichen bis hin zu -26,6 % lt. einer Querschnittsstudie mit 11.318 Beschäftigten in Holland.

Die Ziele, die im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) verfolgt werden, sind vielfältig:

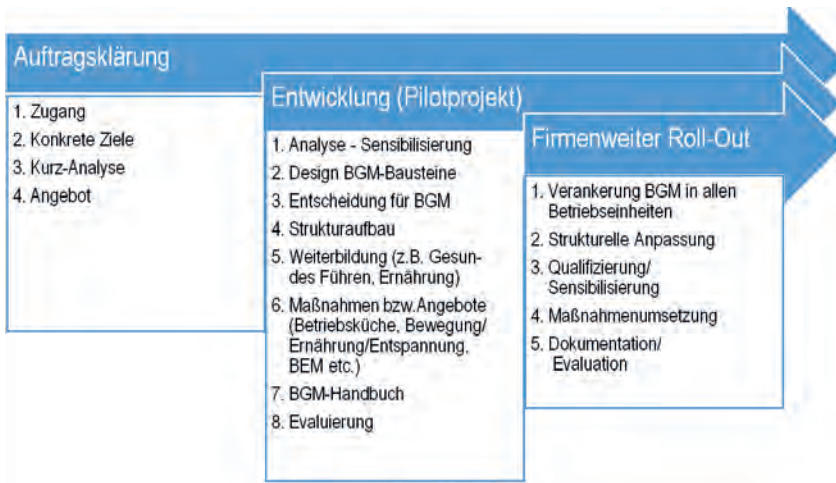
- der Erhalt und die Verbesserung der Gesundheit der Beschäftigten
- die Optimierung der Arbeitsbedingungen und -organisation
- die Steigerung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz
- die Steigerung der Motivation der MitarbeiterInnen
- die Befähigung zu einer aktiven und gesunden Lebensführung
- die Bindung an das Unternehmen

- den Erhalt und die Förderung von Qualifikationen und Kompetenzen
- die Prävention und Vermeidung chronischer Krankheiten
- die Wiedereingliederung/Erleichterung der Wiedereingliederung nach Krankheit und Rehabilitation
- die Steigerung der Produktivität des Unternehmens.

Hier ist es wie bei jedem anderen Management-Prozess wichtig, strategisch zu denken und auch vorzugehen, um den Aufbau einer resilienten Unternehmenskultur = Gesundheitskultur sicherzustellen: begonnen wird mit einer Unternehmensanalyse und darauf aufbauender Strategieentwicklung, begleitet durch kennzahleninduzierte Planung und Prozessoptimierung. Wie ein mögliches Modell aussehen könnte, zeigt die grafische Darstellung auf der nächsten Seite.

Wichtig für das Gelingen von BGM sind mehrere Faktoren:

- die Einbeziehung aller MitarbeiterInnen (Top-Down und Bottom-Up-Prozesse) bereits in der Zieldefinition, Analyse und Maßnahmenplanung
- Aufbau eines internen Multiplikatorsystems und einer Steuerungsgruppe
- Systematische Vorgangsweise statt aktionistische Einzelmaßnahmen (dazu gehört auch das „Koordinieren und Jonglieren“ aller Wissensträger und Fördergeber und interner und externer Akteure (Führungskräfte, Arbeitsmedizin, SFK, SVP, Betriebsrat, PVA, AUV, AMS, Arbeitsassistent, ...))



© Mag. Gerda Ruppi-Lang – Projektdesign BGM

- transparente Kommunikation und Information (z.B. über Befragungsergebnisse und Maßnahmenplan, über bereits langjährig Bestehendes im Unternehmen und erreichte Meilensteine im BGM)
- und unbedingt auch das Einführen eines Gesundheits-Controllings (inkl. kontinuierlichem Gesundheitsbericht)

Aktuell wird in Österreich auch über BGM-Normierung und BGM-Gütesiegel nachgedacht. Viele Organisationen im Gesundheitsbereich haben bereits zahlreiche Initiativen gesetzt und geförderte Möglichkeiten genutzt (BGF, fit2work, kontinuierliche Supervision, aktive Konfliktlösung etc.) – ein nächster Schritt ist die systematische Einführung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement. Der Vorteil ist, dass hier Personalwesen, Qualitätsmanagement, Controlling, Arbeitssicherheit und betriebärztlicher Dienst, MitarbeiterInnen und Führungskräfte, sinnvoll zusammenarbeiten um in der jeweiligen Organisation konkret

- Daten zu Belastungssituationen zu erheben und gegenzusteuern
- sich mit anderen Institutionen zu vergleichen und voneinander zu lernen (Benchmarks)
- Unfälle zu vermeiden (Beinahe-Unfälle, Fehlerkultur)
- Qualitätsdaten und Kundenzufriedenheit mit einzubeziehen
- Produktivität zu messen und zu erhöhen
- aktives Fehlzeitenmanagement zu leben
- und damit auch Arbeitszufriedenheit und Lebensbalance zu verbessern.

Der Nutzen ist sowohl betriebswirtschaftlich messbar als auch volkswirtschaftlich relevant. In einer Gesellschaft, die einem ständigen wirtschaftlichen Wandel (Globalisierung, demographischer Wandel, Individualisierung von Produktions- und Dienstleistungen, hohem bürokratischen Aufwand) und Verunsicherung (Industrie 4.0, rasanter technologischer Fortschritt) ausgesetzt ist, ist dies doch ein lohnenswertes Ziel?

Falls Sie BGM in der eigenen Organisation am liebsten selbst einführen möchten: alle Werkzeuge, die für die Einführung von BGM in Unternehmen wichtig sind, kann man sich u.a. am WIFI Wien berufsbegleitend aneignen und im Rahmen eines Projektes während der Ausbildung begleitet durch die TrainerInnen umsetzen.

Der einjährige WIFI-Diplomlehrgang zum Thema BGM startet erneut am 17.11.2017. Info-Abende finden am 22.6. und am 19.9. jeweils um 18.00 Uhr statt.

**Mag. Gerda Ruppi-Lang**  
Unternehmensberaterin  
Eingetragene Mediatorin  
Fit2work-Betriebsberaterin

[www.bgm-consultants.at](http://www.bgm-consultants.at)  
[www.anma.at](http://www.anma.at)  
[www.mediation.bz](http://www.mediation.bz)

## Auszeichnung für das Herz- Jesu-Heim

Das Herz-Jesu-Heim in Salzburg erhielt das „Gütesiegel für Betriebliche Gesundheitsförderung“



„Fröhliche, gesunde und ausgeglichene MitarbeiterInnen bringen Sonnenschein in unser Haus!“, so Geschäftsführerin Margit Klein. „Das erfordert gute Arbeitsbedingungen.“

Die regelmäßige Befragung ergibt für Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit stets sehr gute Werte. Die MitarbeiterInnen schätzen vor allem Veranstaltungen wie Betriebsausflüge, Familienfeste und Feiern. Ein rauchfreier Arbeitsplatz, der tägliche „gesunde Apfel“, Gratis-Getränke sowie die Unterstützung durch Hilfsmittel bei körperlichen Arbeiten beeinflussen die Gesundheit der MitarbeiterInnen positiv. Rücken-Gymnastik oder ein Tischtennis-Match halten alle in Bewegung. Die Kinder der Beschäftigten werden im Haus betreut, auf die Bedürfnisse der älteren MitarbeiterInnen wird Rücksicht genommen.

Personalnot ist daher im Herz-Jesu-Heim kein Thema.

[www.herz-jesu-heim.at](http://www.herz-jesu-heim.at)