



fact sheet

Gesundheits- management

Funktionsbereich: Personal

Handlungsfeld: Entwicklung und Gestaltung

Juni 2016

1 Kurzbeschreibung

Die Berufslaufbahn mit einer gesunden Lebensführung zu verbinden ist für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler, erfahrene Forschende und unterstützendes Personal eine wichtige Aufgabe. Gesund und leistungsfähig zu bleiben liegt nicht nur in der persönlichen Verantwortung, sondern ist auch dem Arbeitgeber ein wichtiges Anliegen, das über die gesetzlichen Vorgaben zu Arbeitsschutz und -sicherheit hinaus geht. Eine ganzheitliche Betrachtung ist notwendig, die neben Arbeitsplatz, Aufgabe und Organisation auch die strukturellen und individuellen Rahmenbedingungen einbezieht und diese bedarfsgerecht gestaltet. Das Konzept des „Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)“ leistet einen Beitrag zur Förderung und Erhaltung der Gesundheit sowie des Wohlbefindens der Beschäftigten und sichert damit die Zukunftsfähigkeit der Forschungseinrichtung. Es steht zeitgleich für eine hohe Wertschätzung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch die Leitungsebene und für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Betriebliches Gesundheitsmanagement fördert das Unternehmensimage, die Unternehmenskultur und dadurch die Attraktivität für Bewerberinnen und Bewerber.

2 Zuständigkeiten

Die Leitungsebene des Instituts bzw. der Einrichtung legt mit der Entscheidung für die Etablierung eines BGM die Grundlage. Mit dieser Entscheidung müssen die Verantwortlichen festgelegt werden, in erster Linie der bzw. die Hauptverantwortliche für BGM. Für die Umsetzung sollte ggf. ein Arbeitskreis eingerichtet werden. Die Auswirkungen von Krankheit bzw. einer eingeschränkten Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters am Arbeitsplatz muss eine Führungskraft im betrieblichen Kontext erkennen. Aus diesem Grund ist es unerlässlich, die Führungskräfte aktiv einzubeziehen, auf die möglichen Instrumente aufmerksam zu machen und weiterzubilden (siehe fact sheet *Führung*).

3 Relevanz für eine nachhaltige Entwicklung

Die Forschungseinrichtungen haben die Verantwortung, negative Wirkungen der Arbeitsprozesse nicht nur in ökologischer Hinsicht, sondern durch Gesunderhaltung der Mitarbeitenden auch in sozialer Hinsicht zu minimieren. Das Personal ist gleichzeitig für eine wissenschaftliche Organisation die wichtigste Ressource, deren Leistungsfähigkeit und Motivation gefördert und erhalten werden muss. BGM bietet Unterstützungsangebote und Rahmenbedingungen, die einen verantwortungsvollen Umgang mit der eigenen Gesundheit fördern. Gesundheit wird dabei als ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens verstanden und nicht nur als das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen (entsprechend der Definition der World Health Organisation).

4 Herausforderungen für Forschungsorganisationen

Die verschiedenen Beschäftigtengruppen in Forschungsorganisationen wie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, technische Angestellte und Verwaltungspersonal sehen sich unterschiedlichen Stressoren gegenüber, die sie in ihrem Arbeitsumfeld möglicherweise belasten und ihr Wohlbefinden negativ beeinflussen können. Im Wissenschaftsbereich herrscht zum Beispiel eine hohe Eigenverantwortlichkeit, die mit hohen Anforderungen und oftmals mit Stress verbunden ist. Als Arbeitgeber ist es da-

rum umso wichtiger seine Arbeitnehmer hinsichtlich der eigenen Selbstfürsorge zu fördern und zu sensibilisieren. Ebenso sind neben psychischen Faktoren wie der hohen Leistungserwartung (wie beispielsweise Publikationsdruck im Forschungsbereich oder die steigenden Anforderungen in der Verwaltung), einer hohen Unsicherheit über zukünftige, persönliche und forschungsspezifische Entwicklungen, auch physische Faktoren ausschlaggebend für die Gesundheit des Personals. Die Arbeit im Wissenschaftsbetrieb bringt für jeden Arbeitsplatz ganz eigene und sehr unterschiedliche Belastungen mit sich. Das Gesundheitsmanagement hat u. a. die Aufgabe, diese individuellen und organisationspezifischen Gesundheitsgefährdungen zu identifizieren und ihnen entgegen zu wirken. Die speziellen Maßnahmen gilt es in einem ganzheitlichen Konzept zusammenzuführen.

5 Inhaltliche Schwerpunkte

BGM baut auf den Themenblöcken Arbeits- und Gesundheitsschutz, Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) – der stufenweisen Wiederaufnahme der Arbeitstätigkeit nach längerer Krankheit –, und Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) auf und integriert diese auf einer strategischen Ebene, so dass die Gesundheit der Mitarbeitenden der Organisation in den Fokus rückt. BGM beinhaltet eine aktive, wechselseitige Kommunikation mit den Beschäftigten und Führungskräften. Somit können die Bedürfnisse der Beschäftigten erkannt und analysiert werden, um Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein gesundheitsförderliches Arbeiten ermöglichen. Ein zentrales Thema für BGM ist „gesunde Führung“ (siehe fact sheet *Führung*). Darunter wird die Aufgabe jeder Führungskraft verstanden, den Mitarbeitenden aufmerksam zu begegnen, Veränderungen zu bemerken und zu eruieren sowie die psychischen und physischen Auswirkungen der Tätigkeit für Mitarbeitende im Blick zu halten.

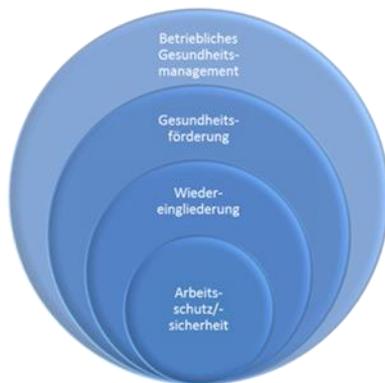


Abbildung 1: Elemente des BGM

Maßnahmen im Rahmen der BGF bleiben nicht einzeln für sich stehen, sondern sind in einen Gesamtkontext der Organisation eingebunden. BGF beinhaltet Maßnahmen und Aktivitäten, mit denen die Stärkung der Gesundheitsressourcen und -potenziale der Mitarbeitenden erreicht wird. Dabei wird unterschieden zwischen Verhaltens- und Verhältnisprävention. Die Verhältnisprävention (strukturelle Prävention) nimmt Einfluss auf die Arbeitsbedingungen in einer Forschungseinrichtung, um diese möglichst risikoarm und gesundheitsförderlich zu gestalten. Dazu gehören beispielsweise ergonomisch eingerichtete Arbeitsplätze oder das Rauchverbot in Gebäuden der Forschungseinrichtungen.

Die Verhaltensprävention nimmt Einfluss auf das individuelle Gesundheitsverhalten. Durch Aufklärung oder Information wird der Einzelne dazu motiviert, Risiken zu vermeiden und sich gesundheitsförderlich zu verhalten.

6 Umsetzung

BGM bedeutet ein Umdenken auf der Ebene der gesamten Organisation, auf Teamebene und auf individueller Ebene. In der Umsetzung müssen daher auch alle diese Ebenen angesprochen werden, von der Leitung über die einzelnen Führungskräfte bis hin zu den Beschäftigten. Das Gesundheitsthema wird meist schon an verschiedenen Stellen in der Organisation behandelt: In Forschungseinrichtungen werden mit der Gründung Verantwortliche für Arbeitsschutz und -sicherheit benannt und ein betriebsärztlicher Dienst wird eingerichtet. Deren Hauptaufgabe ist es, die gesetzlichen Vorgaben für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz zu erfüllen und die Mitarbeitenden bestmöglich bezüglich der gesundheitlichen Gefährdungen und ihrer spezifischen Aufgaben zu schützen. Auch gibt es oft schon in der Organisation, auf dem Campus oder mit den Partneruniversitäten verschiedene Angebote, die der Gesundheitsförderung dienen. Diese Einzelmaßnahmen werden im BGM zusammengeführt, ergänzt und auf die Rahmenbedingungen angepasst.

Der erste Schritt für die Einführung eines ganzheitlichen BGM ist die klare Entscheidung der Leitungsebene für einen solchen Managementansatz. Einzelne Maßnahmen zur Gesundheitsförderung können ein Anfang sein, es empfiehlt sich jedoch, die Maßnahmen in einem systematischen Konzept wie dem BGM zu bündeln. Mit der Entscheidung werden die Verantwortlichen bestimmt und die notwendigen Ressourcen bereitgestellt, zunächst personelle, später für die Maßnahmen auch finanzielle Ressourcen. Es empfiehlt sich, einen Steuerungskreis einzurichten, der aus Vertretern der verschiedenen Anspruchsgruppen besteht, beispielsweise aus Personalabteilung und Personalvertretung, betriebsärztlichem Dienst, Arbeitsschutz und Organisationsführung.

Die Bestandsaufnahme in der Organisation ist der erste Schritt, um Ziele definieren und ein Konzept erstellen zu können. Bei der Ausarbeitung des Konzepts für das BGM müssen Maßnahmen (s. Gliederungspunkte unten) für die tatsächlichen Bedarfe und Möglichkeiten ausgewählt und angepasst werden. Existierende Angebote werden verknüpft, mit den Bedürfnissen der Beschäftigten in Einklang gebracht und ergänzt. Im Steuerungskreis sind alle relevanten Akteure vertreten, die einen Überblick über die Gefährdungspotenziale der verschiedenen Arbeitsstellen hinsichtlich der psychischen und körperlichen Belastungen der Mitarbeitenden haben. Möglichkeiten, um Bedarfe und Stressoren zu erkennen, sind u.a. Befragungen der Beschäftigten, eigenständig oder im Rahmen von anderen Befragungen (Befragungen sind allerdings nur dann sinnvoll, wenn auch die Bereitschaft besteht, konkrete Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Ist dies nicht der Fall, verliert das Thema seine Glaubwürdigkeit und Akzeptanz).

Im Zuge der weiteren Bearbeitung können externe Partner einbezogen werden. Häufig sind diese externen Partner Krankenkassen oder regionale Partner. Gerade bei kleinen Organisationen fehlt die kritische Masse an Beschäftigten, um bestimmte Angebote rentabel zu gestalten. Ein Netzwerk mit anderen Organisationen in der Region ist oft hilfreich (siehe fact sheet *Kooperationen*). Zur Einrichtung eines BGM kann der im Leitfaden beschriebene Managementprozess ein mögliches Schema sein. Folgende spezifische Aspekte sollten zusätzlich zum Managementzyklus betrachtet werden:

- Strategische Entscheidung der Leitungsebene (siehe fact sheet *Personalstrategie*)

- Benennung eines Koordinators/Beauftragten für BGM und ggf. Einrichten einer entsprechenden Stelle
- Erstellung und Verabschiedung eines Konzepts und Formulierung von Leitlinie ggf. Erstellung einer Betriebsvereinbarung
- Regelmäßige Kommunikation gesundheitsrelevanter Themen innerhalb der gesamten Organisation, zielgruppenspezifische Voraussetzungen berücksichtigen
- Berücksichtigung geschlechtersensibler Aspekte
- Auswahl der Interventionsbereiche und dortige Kommunikation der Themen
- Forcierung der Gewinnung, Sensibilisierung und Motivation von Führungskräften und Beschäftigten und deren Weiterbildungen im Bereich Gesundheit
- Priorisierung der ausgewählten Themen in dem Interventionsbereich anhand der Belastungen und Ressourcen bezogen auf Personen, Gruppen, Führung und Organisation, Verhalten und Verhältnis

Ein Instrument zur Umsetzung eines umfassenden BGM stellt die im Jahr 2012 veröffentlichte DIN SPEC 91020 dar. Mit dieser Spezifikation gibt es nun erstmals einen definierten Standard für ein BGM.

7 Instrumente

Im Folgenden sind einige Beispiele aus Forschungseinrichtungen zusammengetragen:

Maßnahmen auf Ebene der Gesamtorganisation:

- Organisationscheck: Analysen und Evaluation, z. B. durch Befragung in Beispiel-Bereichen, um dann Stressoren konkret zu erkennen und daraus auch strukturelle oder organisatorische Maßnahmen abzuleiten, möglichst standardisiert und mit vorgesehener regelmäßiger Wiederholung (z. B. alle 5 Jahre)
- Maßnahmen zur gesunden Führung: Weiterbildung und Sensibilisierung der Führungskräfte
- Wechselseitige Kommunikation und Etablierung eines übergreifenden Netzwerks, z. B. Schaffung einer Kommunikations- und Vernetzungsplattform für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (auch der Partneereinrichtungen)
- Suchtprävention: Verabschiedung einer Richtlinie zur Suchtprävention am Arbeitsplatz mit gleichzeitiger Organisation konkreter Maßnahmen und Benennung von zuständigen Personen

Maßnahmen auf Teamebene:

- Trainingsmaßnahmen zu Interkulturalität/Kommunikation/Teambuilding/Umgang mit Konflikten, Stressmanagement
- Führungskräftetrainings (z. B. Workshops zu „Gesundes Führen“, „Kommunikation und Gesprächsführung“ oder „Zeit- & Selbstmanagement“)

Maßnahmen auf individueller Ebene:

- Wiedereingliederung nach längerer Krankheit
- Sport- und Entspannungsangebote auf dem Campus, z. B. Power-Naps oder mobile Entspannungsübungen in Zusammenarbeit mit Anbietern im Einzugsgebiet der Einrichtung

- Stressprävention: Informationsveranstaltungen für die Beschäftigten Workshops zur Befähigung zum besseren Umgang mit Belastung; Anleitung zur Stress-Prophylaxe durch gesunde Ernährung/Bewegung/Entspannung
- Arbeitsplatzergonomie: Workshops zur Arbeitsplatzgestaltung Individuelle arbeitsplatzergonomische Beratung und Schulung
- Gesundheitstage zu diversen Themen, wie Bewegung, Stress & Entspannung, Arbeitsplatzergonomie
- Medizinische Check-Ups

8 Praxisbeispiele

8.1 Text Helmholtz-Gemeinschaft

Karlsruher Institut für Technologie (KIT): Bildung einer operativen Einheit, die als Unterarbeitsgruppe des Steuerungskreises am Thema arbeitet: Hierbei handelt es sich um eine nicht hierarchische Einheit, die anhand klarer Vereinbarungen die Arbeit bei den Fachpersonen lässt und die Diskussion im interdisziplinären Team auf Fortschrittsberichte und Grundsätzliches reduziert.

8.2 Fraunhofer-Gesellschaft

Die Zentrale der Fraunhofer-Gesellschaft stellt ihren Instituten Arbeitshilfen zur Konzeption und Durchführung von Gesundheitstagen im Intranet zur Verfügung. Gesundheits- und Aktionstage sind ausgezeichnete Maßnahmen, um Mitarbeitende und Führungskräfte eines Unternehmens gleichermaßen für Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu sensibilisieren, zu motivieren und Impulse zu setzen. Um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen, ist es empfehlenswert, Gesundheit „erlebbar“ zu machen. Teilnehmer von Gesundheits- und Aktionstagen profitieren am meisten, wenn sie sich aktiv beteiligen können.

9 Weiterführende Literatur

DIN SPEC 91020 – Standard für ein BGM, 2012

Verein zur Pflege und Weiterentwicklung des Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzmanagements e. V.: AGU-Managementsystem – Aufbau, Technik, Umsetzung. Internet: 2014-08-29, Letzter Zugriff: 2016-07-27 (http://www.agu-management.de/fileadmin/vereinsdokumente/AGU-Management_Leitfaden.pdf)

Sachsen.de: Arbeitsschutz: Rechtliche Grundlagen. Internet: 2016-07-27 (<http://www.arbeitsschutz.sachsen.de/355.htm>)

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Rechtsgrundlagen und Vorschriften. Internet: 2016-07-27 (<http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Rechtsgrundlagen-und-Vorschriften/Rechtsgrundlagen-und-Vorschriften.html>)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Themen: Arbeitsschutz. Internet: 2016-07-27 (<http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsschutz/inhalt.html>)

Bundesministerium für Gesundheit: Betriebliche Gesundheitsförderung: Umsetzung. Internet: 2016-07-27 (<http://www.bmg.bund.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/umsetzung.html>)

Internet: Letzter Zugriff: 2016-07-15 (http://people.f3.htwberlin.de/Professoren/Pruemper/instrumente/KFZA-Kurzfragebogen_zur_Arbeitsanalyse.pdf)

COPSOQ: Mitarbeiterbefragung zu psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz. Internet: 2016-07-27 (www.copsoq.de)