

## **Leseprobe**

# Manager/-in für Gesundheit im Betrieb (IST)

## **Studienheft**

# Betriebliches Gesundheitsmanagement – Propädeutik und Grundlagen

## **Autor**

**Klaus Krampe** (Diplom-Betriebswirt, Erwachsenenbildung M. A.)

**Ursula Wetzig** (Diplom-Betriebswirt, EFQM-Assessor, QM-Fachkraft, lizenzierte  
Trainerin für Prävention und Breitensport, Biofeedback Coaching, Diplom Master  
European Business Trainer [EBT®] Gesundheitsmanagement)

## Einleitung

Aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklungen in den letzten Jahren ist es zu enormen Veränderungen in der Arbeitswelt gekommen (LANGE/REINDL/KRAMP/ECKERT 2015). Ein Großteil der Unternehmen wird damit vor verschiedene Herausforderungen gestellt. Insbesondere sind dabei der allgegenwärtige Fachkräftemangel, die Digitalisierungsprozesse innerhalb der Unternehmen sowie der demografische Wandel und die damit einhergehende älter werdende Belegschaft zu erwähnen (HUBER/WEISS 2015).

Durch die gesellschaftlichen Veränderungen, insbesondere in der Arbeitswelt, entsteht ein gravierender Handlungsbedarf bei Unternehmen in Deutschland, die Gesundheit der Mitarbeiter sowie deren Leistungsfähigkeit zu erhalten. Demzufolge werden die Bedeutung von betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) sowie ganzheitliche Betrachtungsweisen aus dem betrieblichen Gesundheitsmanagement in den nächsten Jahren weiter zunehmen (ZIESCHE/KÖPPEL/WEISS/HUBER/BOSCH 2015).

Gesundheitsförderliche Unternehmensstrukturen bieten diverse Ansätze zur Verbesserung der Gesundheitskompetenz der Mitarbeiter (PFEIFFER/SCHINDLER/MAETZEL/MAGNUS 2010; WILKE/NAGEL/BIALLAS/FROBÖSE 2013). Die Empirie belegt, dass z. B. durch Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung die Produktivität der Unternehmen erhöht wird, die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert, die Krankenstände minimiert und die Fehlzeiten verringert werden (ZIESCHE 2015).

Dieses Studienheft vermittelt erste gesundheitspezifische Grundlagen. Dabei wird u. a. auf folgende Aspekte eingegangen: Gesundheit und Krankheitsverständnis, gesundheitsrelevante Veränderungen in der Arbeitswelt, begriffliche Abgrenzung von betrieblicher Gesundheitsförderung und betrieblichem Gesundheitsmanagement, rechtliche Rahmenbedingungen, sowie Organisations- und Personalentwicklung im betrieblichen Gesundheitsmanagement.

### Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- die wachsende Bedeutung des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu erkennen;
- die Herausforderungen für das betriebliche Gesundheitsmanagement zu überblicken, welche anhand ausgewählter Daten zur demografischen Entwicklung, zum strukturellen Wandel der Wirtschaft und zu Veränderungen in der Bildungslandschaft dargelegt werden;
- die Bedeutung eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements für die Bewältigung von Veränderungen in der Arbeitswelt (Arbeitsorganisation, Beschäftigungsmodelle, Arbeitsbelastungen, Arbeitsumfeld, zeitliche Arbeitsbedingungen) zu verstehen;
- die besondere Bedeutung des Krankenstandes und der Krankheitsarten für ein betriebliches Gesundheitsmanagement nachzuvollziehen.

Dieses Kapitel befasst sich vor dem Hintergrund der gesamtgesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen mit den daraus resultierenden Change-Management-Prozessen und Entwicklungsperspektiven für Unternehmen. Im Anschluss daran erfolgt nach Herausstellung der betriebsspezifischen Einflussfaktoren und aufkommenden Belastungen und Beanspruchungen am Arbeitsplatz eine abschließende Betrachtung psychischer Erkrankungen.

## 2.1 Derzeitige und zukünftige Herausforderungen

Der wirtschaftliche und technische Wandel beeinflusst zunehmend den Arbeitsalltag von Unternehmen. Aber nicht nur der rasante technische Fortschritt und die damit verbundenen Technologien verändern die unternehmensbezogenen Gegebenheiten, sondern auch angepasste gesellschaftliche Werte und Normen, denn mittlerweile existiert eine Vielzahl an unterschiedlichen Arbeitsmodellen und Lebensentwürfen. Jeder Mitarbeiter besitzt individuelle Vorstellungen und Bedürfnisse, die nicht unbedingt mit den allgemeinen Unternehmenszielen übereinstimmen (BRENSCHIEDT/SIEFER/HINNENKAMP/ HÜNEFELD 2018).

**Wirtschaftlicher und technischer Wandel**



## 2. Entwicklung der Arbeitswelt

- Change-Management** Unter dem Begriff Change-Management (Veränderungsmanagement) verbirgt sich die Fähigkeit von Unternehmen, auf die äußeren Veränderungen betriebsinterne Anpassungen vorzunehmen. Dazu zählen alle Maßnahmen und Aufgaben, die bei Implementierung von Veränderungsprozessen in Organisationen realisiert werden müssen. Gründe für Anpassungsprozesse können u. a. veränderte Marktbedingungen oder auch Unternehmensfusionen sein. Betroffen sind sowohl kleine als auch große Unternehmen aus allen Branchen. Plötzliche Umstrukturierungen lassen sich jedoch nicht einfach „von oben“ anordnen. Zumeist äußert die Belegschaft Bedenken, und es kommt zu Widerstand oder Ablehnung. Der Faktor Mensch spielt hier eine wichtige Rolle. Unternehmen sind von der aktiven Mithilfe ihrer Mitarbeiter abhängig, um Veränderungsprozesse erfolgsversprechend umzusetzen und damit zügig auf das aktuelle Marktgeschehen zu reagieren (ZINK/KÖTTER/LONGMUSS / THUL 2015).
- Chance-Management-Prozess** Beginnt ein Unternehmen, sich mit dem Thema Gesundheit auseinanderzusetzen, dann erfordert die langfristige Implementierung von gesundheitsförderlichen Strukturen auch einen gewissen Chance-Management-Prozess. Bei diesem komplexen Vorhaben nimmt die Position der Unternehmensführung eine unentbehrliche Stellung ein, denn sie ist mitunter dafür verantwortlich, dass sich gesundheitsbewusste Ansätze dauerhaft in der Unternehmenskultur wiederfinden und das Thema transparent durch alle Abteilungen und Unternehmensbereiche kommuniziert wird.
- Unternehmenskultur** In vielen Organisationen ist jedoch die Kombination aus mangelnder Flexibilität und einer geringen Veränderungsbereitschaft nach wie vor Bestandteil der Unternehmenskultur. Bevorstehende Veränderungen werden in der betrieblichen Realität eher mit Zurückhaltung als mit einem aktiven und positiven Ansatz betrachtet. Aufgrund dieser Umstände fehlt es den Unternehmen häufig an der nötigen Geschwindigkeit, um Veränderungen zeitnah wahrzunehmen. Die Bestrebungen, einzelne Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zu einem ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement aufzubauen, lassen sich über eine entsprechende Implementierung von Prozessen erreichen.

Sowohl die staatliche als auch die betriebliche Gesundheitspolitik wird von gesetzlichen, gesellschaftlichen und persönlichen Rahmenbedingungen (externen Umgebungsfaktoren) beeinflusst. Im Folgenden sind wesentliche Aspekte kurz aufgeführt:

- **Gesellschaftliche Veränderungen:** Damit sind u. a. Veränderungen gemeint, die sich auf eine Mitarbeiterstruktur eines Unternehmens auswirken können. Der demografische Wandel stellt dabei eine relevante Komponente dar, der allgegenwärtige Fachkräftemangel sowie auch die kulturelle Vielfalt unserer zunehmend heterogenen Gesellschaft müssen an dieser Stelle mit aufgeführt werden.
- **Wirtschaftliche und betriebliche Veränderungen:** Damit sind z. B. unterschiedliche Beschäftigungsformen oder immer flexiblere Lebens- und Arbeitszeitmodelle zu verstehen. Auch die Art der physischen und psychischen Belastungen hat sich verändert. Der rasante technische Fortschritt und die zunehmende Digitalisierung von Arbeitsprozessen beeinflussen Unternehmensstrukturen.
- **Gesundheitsspezifische Veränderungen:** Hierunter fallen im Allgemeinen u. a. die Veränderungen in der Zusammenarbeit gesellschaftlich relevanter Gruppen. So sind diese zum Beispiel in einem Gesundheitsnetzwerk miteinander verbunden und profitieren voneinander.

Bezogen auf die Mitarbeiter eines Unternehmens haben sich Veränderungen hinsichtlich des Krankheitsstandes und der Krankheitsarten ergeben. So ist eine starke Zunahme von psychischen Erkrankungen zu verzeichnen. Im Konkreten bedeutet dies, dass das Unternehmen mit einer Vielzahl von Veränderungen und Herausforderungen konfrontiert ist und einen Weg finden muss, darauf angemessen zu reagieren (WOLTERS 2005).

**Vielzahl von  
Veränderungen und  
Herausforderungen**



## 2. Entwicklung der Arbeitswelt

### 2.1.1 Demografische Entwicklung in Deutschland

**Demografischer Wandel** Die wirtschaftlichen Entwicklungen haben in den vergangenen Jahren deutliche Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt verursacht (LANGE/REINDL/KRAMP/ECKERT 2015). Dies macht sich vor allem durch den demografischen Wandel und die älter werdenden Mitarbeiter in Deutschland bemerkbar (HUBER/WEISS 2015).

**Gesamtgesellschaftliche Entwicklung** Folgende Aspekte sind im Rahmen der gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen zu berücksichtigen:

- Immer älter werdende Gesellschaft
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit
- Flexiblere Arbeitszeitmodelle und Lebensmodelle
- Diversity/multikulturelle Gesellschaften/heterogene Belegschaft
- Globaler Wettbewerb und Digitalisierung
- Fachkräftemangel

Die Demografie (griechisch: demos = Volk, grafein = schreiben) untersucht die Größe und Struktur (Alter, Geschlecht, Nationalität) der Bevölkerung und deren Veränderung. Die Dynamik der Bevölkerungszahl einer Region ist zum einen abhängig von Geburten und Sterbefällen und zum anderen auch von Zu- oder Fortzügen.

Im Folgenden werden die Determinanten Fertilität, Mortalität und Wanderungen kurz erklärt (BUNDESMINISTERIUM DES INNERN 2017):

**Fertilität** ■ **Fertilität (Fruchtbarkeit)** = Dabei handelt es sich um die Geburtenentwicklung in Deutschland. Also konkret, um die Anzahl der Kinder, die eine Frau im Laufe des Lebens zur Welt bringt. Deutschland gehört zu den Ländern mit einem niedrigen Geburtenniveau.

Deutschland liegt seit mehreren Jahren deutlich unter dem Geburtenniveau zur Erhaltung der Bevölkerungszahl. Der Anteil älterer Menschen an der Bevölkerung steigt, weil die Kindergeneration jeweils kleiner als die Elterngeneration ist. In den letzten Jahren beträgt das Geburtenniveau derzeit etwa 1,54 Kindern pro Frau.

Ein weiterer wichtiger Begriff im Zusammenhang mit der Demografie ist Mortalität.

- **Mortalität (Sterblichkeit)** = Dabei handelt es sich, um die Anzahl der Todesfälle, bezogen auf die Gesamtbevölkerung. Dieses Maß beschreibt die Anzahl an verstorbenen Personen aufgrund einer bestimmten Erkrankung in einem bestimmten Zeitraum (auch Sterberate genannt).

**Mortalität**

Die Sterberate ist rückläufig und spiegelt sich im Anstieg der Lebenserwartung wider. Lag die durchschnittliche Lebenserwartung bei Geburt zwischen 1871 und 1881 für Jungen noch bei 35,6 und für Mädchen bei 38,5 Jahren, so können neugeborene Jungen 2020 im Durchschnitt 78,6 und Mädchen 83,8 Lebensjahre erwarten (www.statista.de). Der Anstieg älterer Bevölkerungsgruppen geht einher mit dem Altern der geburtenstarken Jahrgänge von 1955 bis 1964 (Babyboomer), die nach 2020 in das Rentenalter eintreten werden (KÜHNE 2017).

- **Wanderungen (Wanderungsbilanz)** = Dieser Begriff bezeichnet dauerhafter Wohnsitzwechsel innerhalb Deutschlands (Binnenwanderung) bzw. durch Emigration oder Immigration (Außenwandel).

**Wanderungen**

Nachdem 1992 mit der Zuwanderung von mehr als 1,2 Millionen Zuzügen ausländischer und knapp 300.000 deutscher Staatsangehöriger zunächst ein Höhepunkt der Zuwanderung erreicht war, nahm diese Zahl in den folgenden Jahren bis 2009 stetig ab. Ab diesem Zeitpunkt ist ein kontinuierlicher Anstieg zu verzeichnen, der 2015 durch die Flüchtlingskrise mit einem Zuwachs von über 2,1 Millionen Menschen seinen Höhepunkt erreicht. Seitdem sinkt die Zahl der Zuwanderungen wieder. Im Jahr 2018 lebten rund 10,9 Millionen Bürger mit einem ausländischen Pass in Deutschland (BMI 2017). Betrachtet man die hohe Zahl der nach Deutschland geflüchteten Menschen, muss berücksichtigt werden, dass die Menschen sehr unterschiedliche schulische und berufliche Qualifikationen besitzen. Für Unternehmen bedeutet dies, vor dem Hintergrund des allgegenwärtigen Fachkräftemangels, dass u. a. mithilfe von fachspezifischen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten eine passende Anstellung realisiert werden kann (KÜHNE 2017).



## 2.2 Belastungen und Beanspruchungen in der Arbeitswelt

Um gesundheitsförderliche Strukturen im Unternehmen langfristig zu implementieren, müssen sich die verantwortlichen Akteure zunächst mit den möglichen belastenden Risikofaktoren am Arbeitsplatz, die gesundheitliche Beeinträchtigungen beim Mitarbeiter hervorrufen können, beschäftigen. In erster Linie geht es also um auftretende berufliche Belastungen. Ergänzend kann es auch sinnvoll sein, die außerberuflichen Belastungen zu hinterfragen bzw. miteinzubeziehen, da sich diese beiden Bereiche nur schwer voneinander trennen lassen. Familiäre Belastungen wirken sich in der Regel auch auf die Arbeitsbelastung aus (INSTITUT DGB-INDEX GUTE ARBEIT 2015).

Aus der Arbeitsmedizin findet das sogenannte Belastungs-Beanspruchungsmodell häufig Anwendung. Es verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen arbeitsplatzspezifischen psychischen Belastungen (Ursachen) und darauffolgenden Beanspruchungen (Wirkungen). „Die Gesamtheit der psychisch auf das Individuum einwirkenden Umweltfaktoren, werden Belastungen genannt. Die individuellen Folgen bzw. Auswirkungen werden als Beanspruchungen bezeichnet.“ (NEUNER 2018, S. 13)

### Belastungs-Beanspruchungsmodell

Belastungen können wie folgt unterschieden werden:

#### Berufliche Belastungen

- **Arbeitsaufgabe**, z. B. ständige Unterbrechungen, quantitative und qualitative Über- oder Unterforderung, eingeschränkte Verantwortlichkeit für die gesamte Aufgabe, Daueraufmerksamkeit (Fluglotse), Informationsverarbeitung (dauernde Erreichbarkeit), Regulationsbehinderungen (Zeitdruck)

„Eine gut gestaltete Aufgabe sollte inhaltlich vollständig und beanspruchungsoptimal sein. Zudem sollte der Arbeitsprozess nicht durch unnötige Regulationsbehinderungen gestört werden. Diese Idealbedingungen liegen jedoch selten vor. Eine Frage, die man sich oft in diesem Zusammenhang gestellt hat, lautet: Gibt es Menschen, die durch die Risikofaktoren der Arbeitsaufgabe besonders gefährdet sind?“ (UHLE/TREIER 2011)





## 2. Entwicklung der Arbeitswelt

- **Arbeitsmittel**, z. B. technische Komponenten, Informationsein- und -ausgabe, Bildschirme
- **Arbeitsorganisation**, z. B. Arbeitszeit- und Pausenregelungen (Schichtarbeit), Vorgesetzte als Belastungsquelle (Führungsstil)
- **Arbeitsplatz**, z. B. direkte Umgebung, Platzverhältnisse, Kommunikationsbarrieren
- **Arbeitsumgebung**, z. B. Ergonomie (Lärm, Klima, Beleuchtung), Schutzausrüstungen, Gefahrstoffe

### Außerberufliche Belastungen

Zu ihnen zählen z. B. familiäre Belastungen, kulturelle Benachteiligungen (Stichwort: Work-Life-Balance). Die besonderen Belastungen beruflicher oder außerberuflicher Art lassen sich bis zu einem gewissen Grad durch Ressourcen kompensieren. Hier werden internale und externale Ressourcen unterschieden. Internale Ressourcen sind in erster Linie Persönlichkeitseigenschaften, Wertvorstellungen und Kompetenzen. Externale Ressourcen lassen sich unterscheiden in:

- Gesundheitskultur, z. B. Erkennen der Sinnhaftigkeit der BGF
- Gesunde Führung (ist dann gesundheitsförderlich, wenn die Mitarbeiter motiviert werden, wenn mit ihnen Ziele vereinbart werden und diese auch Kontrolle erfahren)
- Soziale Unterstützung, z. B. emotional, beurteilend, informativ, instrumentell
- Betriebliche Gesundheitsförderung

**Ressourcen** Die Möglichkeit der Kompensation durch die vorhandenen Ressourcen hängt in hohem Maße von der Dauer und Intensität der Belastungen ab, aber auch von der Selbstregulationskompetenz, z. B. von einer positiven Erwartungshaltung eines Mitarbeiters. Die Wirkrichtungen von Ressourcen können unterschiedlich sein. Bei Vorliegen eines ausreichenden Maßes an Ressourcen können diese unterstützend bei der Bewältigung bestehender Fehlbelastungen wirken (= positive Beanspruchungsfolgen). Es ist aber auch die gegenteilige Wirkung zu beachten: Wenn nur wenige Ressourcen zur Verfügung stehen, können sich die Belastungen erhöhen (POPPELREUTER/MIERKE 2018).

Beispiel: Ein geringes Qualifizierungsniveau als Ressource kann die Belastung erhöhen, wenn Aufgaben zu erledigen sind, die dieses Niveau übersteigen.

Ressourcen können unabhängig von den vorhandenen Belastungen direkt wirken, z. B. wenn ein Außendienstmitarbeiter von seinen Verkäuferqualitäten überzeugt ist und sich das auch in den Umsätzen niederschlägt. Sie können aber auch indirekt wirken, wenn sie helfen, Belastungen abzubauen und damit indirekt zu positiven Beanspruchungsfolgen führen (z. B. durch ein gutes Kommunikationsmanagement im Unternehmen) (POPPELREUTER/MIERKE 2018).

Belastungen kann durch die vorhandenen Ressourcen entgegengewirkt werden. Wenn die Ressourcen nicht ausreichen, um alle Belastungen aufzufangen, entstehen negative Beanspruchungsfolgen. Diese können die Psyche, das Wissen, den Körper, das Verhalten u. a. betreffen. Die langfristige Wirkung negativer Beanspruchungsfolgen schlägt sich gesundheitlich in typischen Stresserkrankungen nieder (INSTITUT DGB-INDEX GUTE ARBEIT 2015).

### Beanspruchungsfolgen

Beanspruchungsfolgen können entweder objektiv gemessen werden (z. B. durch die Fehlzeitenquote) oder aber subjektiv erforscht werden (z. B. durch Beschäftigtenbefragungen). Die objektiven Messungen beziehen sich auf die Vergangenheit und sind deswegen tertiärpräventiver Natur (POPPELREUTER/MIERKE 2018).



#### Merke

Es gibt eine Unterscheidung bezüglich Belastungen und Beanspruchungen, welche allerdings häufig verwechselt werden. Von Belastungen spricht man im Gesetzeskontext bei auslösenden Faktoren. Dies sind beispielsweise mangelhafte Arbeitsbedingungen. Diese Belastungen können dann gegebenenfalls zu einer Beanspruchungsfolge führen. Beispiel: Unzureichende Arbeitszuteilung führt bei einem Mitarbeiter zu einer chronischen zeitlichen Überforderung, welche mit ein Grund für die Erschöpfung des Mitarbeiters ist. Die Arbeitsorganisation ist in diesem Falle die Belastung und die Erschöpfung die Beanspruchung (INSTITUT DGB-INDEX GUTE ARBEIT 2015).

Im Folgenden wird das sogenannte Belastungs-Beanspruchungsmodell kurz dargestellt.