

**Zeitschrift für Führung und Personalmanagement
in der Gesundheitswirtschaft**

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

DIE GESUNDE ORGANISATION



Maßnahmen

Gesundheitsförderung

Erfolgskontrolle

Fachkräfte

Krankenhaus

Humankapital

Aktivitäten

Kennzahlen

Handlungsstrategien

Partizipation

Verhaltensänderung

Gesundheitsgewinn

Demografie

Befähigung

Gesundheitsaufklärung

Fehlbelastungen

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Axel Focke (verantwortlich), V. i. S. d. P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 2, Nr. 2, 2016, S. 1-54. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.02.02.2016-01

Erscheinungsort
Neu-Ulm, 06/ 2016

ISSN Online
2363-9342

ISSN Print
2364-2556

Auflage
1000

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Druckerei

Datadruck GmbH
Leibier Weg 8
89278 Nersingen

Beitrag aus der Praxis I



Titel

Betriebliches Gesundheitsmanagement an Krankenhäusern

Autoren

Dr. Thomas Hurlebaus, Susanne H. Liebe

Einleitung

Vor dem Hintergrund des steigenden Wettbewerbs- und Kostendrucks im Gesundheitswesen sowie der demographischen Entwicklung stellt ein modernes und wertschöpfendes Personalmanagement eines der zentralen unternehmensstrategischen Handlungsfelder dar. Es gilt, über eine strategieorientierte Gestaltung der Programme die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu binden, zu motivieren, zu fordern, zu fördern und im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (kurz BGM) die Leistungsfähigkeit nachhaltig über die gesamte Berufsdauer auszurichten.

Betrachtet man BGM im Allgemeinen und in der Gesundheitswirtschaft im Speziellen so sind dort Entwicklungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten in den letzten Jahren zu beobachten. Als ein Praxisbeispiel wird nachfolgend das Konzept in der Hochschulmedizin Dresden dargestellt, das über 5.000 Vollkräften zur Verfügung steht.

Für Klinikum und Fakultät gibt es viele Gründe, sich mit dem Thema der Gesundheit und Prävention der Beschäftigten ernsthaft auseinanderzusetzen: Wirtschaftlicher Leistungsdruck im Unternehmen, die Schwierig-

keiten, Beruf, Schichtarbeit und Familie zu vereinbaren und ein verändertes Anspruchsdenken der Patienten wirken sich nachdrücklich auf das Gesundheitsempfinden und die Gesundheit der Beschäftigten aus. Nicht zuletzt der demographische Wandel sowie der sich abzeichnende Fachkräftemangel stellen die Hochschulmedizin vor die Herausforderung, die Belastungen der Beschäftigten zu reduzieren und deren persönlichen Ressourcen zu stärken.

Elemente eines erfolgreichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Das BGM wird in der Hochschulmedizin Dresden als zentrale Führungsaufgabe definiert. Im Fokus stehen Prävention, Gesundheitsförderung und leistungsgerechter Einsatz der Beschäftigten. Den Führungskräften steht dafür ein breites Instrumentarium zur Verfügung. Hierzu gehören insbesondere die gesetzlich geforderten Gefährdungsbeurteilungen der Arbeitsplätze und entsprechend abgeleitete Schutzmaßnahmen, jährliche Mitarbeitergespräche oder das Führen von Rückkehrgesprächen. Jeder Beschäftigte ist jedoch auch eigenverantwortlich aufgefordert, sich mit dem Thema der persönlichen Gesundheit und der des Teams auseinanderzusetzen und hieran mitzuwirken.

Unter Einbeziehung gesundheitsassoziierter Kennzahlen (u.a. Ausfalldaten, Fluktuation, Unfallzahlen) wurden verschiedene Zuständigkeiten identifiziert, Handlungsfelder formuliert, zusammengefasst und zugeordnet und alle Elemente in einer abgestimmten Struktur zusammengeführt.

Das Grundgerüst für diese Strukturen steht auf drei Säulen (siehe Abbildung 1):

- Personalmanagement/Personalentwicklung
- Arbeits- und Gesundheitsschutz und individuelle Prävention
- Betriebliche Gesundheitsförderung

Getragen und weiterentwickelt wird das Konzept durch eine übergreifende Steuerungsgruppe, in der neben den Fachexperten des Hauses auch die Interessenvertretungen eingebunden sind.

Personalmanagement/ Personalentwicklung

Die Personal- und Organisationsentwicklung sowie das Betriebliche Eingliederungsmanagement sind die wichtigsten, vom Geschäftsbereich Personal entwickelten und angebotenen Instrumente.

Über die Personalentwicklung werden insbesondere das Instrument der Mitarbeitergespräche weiterentwickelt sowie spezielle

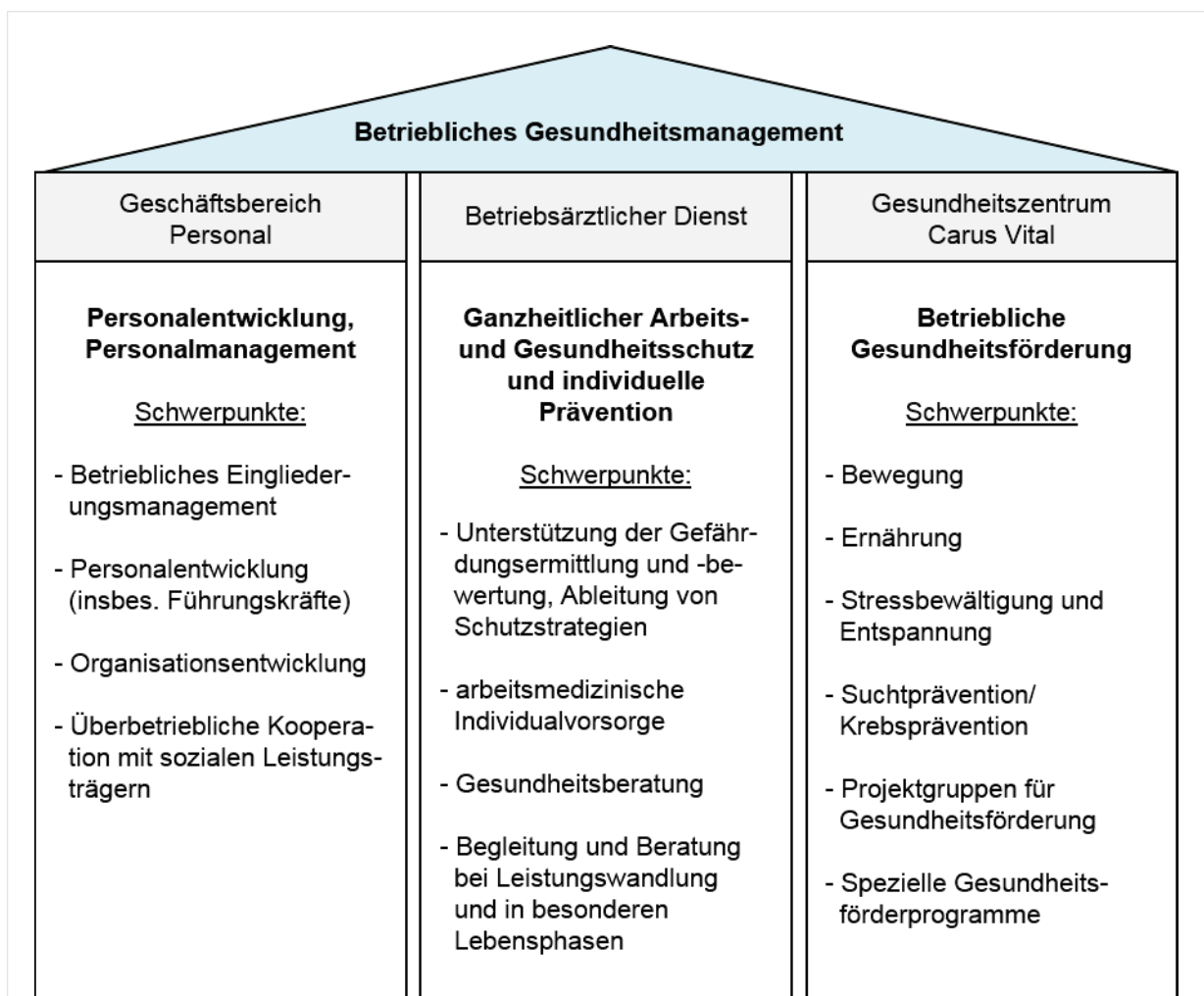


Abb. 1: Betriebliches Gesundheitsmanagement.
Quelle: Eigene Darstellung (2016).

Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte angeboten – beispielsweise zum Thema Sucht und Betriebliches Eingliederungsmanagement. Sie werden von den Führungskräften und Beschäftigten der Hochschulmedizin erfolgreich in der Praxis angewendet.

Im Rahmen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen werden gegebenenfalls notwendige Anpassungsschritte in den Strukturen und Prozessen unterstützt. Des Weiteren steht den Beschäftigten eine interne Personalvermittlungsplattform – Carus Job – zur Verfügung, über die die Beschäftigten bei der Suche neuer leistungsgerechter Arbeitsfelder intern unterstützt werden.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement ist insbesondere auf die Re-Integration von Beschäftigten nach längerer Krankheit – in der Regel eines Ausfalls von über sechs Wochen in einem Jahr – entsprechend der gesetzlichen Regelungen ausgerichtet. Im Mittelpunkt steht das Gespräch mit den Beschäftigten unter Einbindung der zentralen Akteure.

Hier arbeiten der Geschäftsbereich Personal, die Führungskraft sowie gegebenenfalls der Personalrat und der Betriebsärztliche Dienst eng zusammen.

Der Geschäftsbereich Personal übernimmt damit eine zentrale Funktion im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und verbindet die einzelnen relevanten Akteure zielorientiert miteinander.

Arbeits- und Gesundheitsschutz und individuelle Prävention

Eigene Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit unterstützen den Arbeitgeber bei der Realisierung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes mit dem Ziel, arbeitsbedingte Gesundheits- und Unfallgefahren abzuwenden. Das Tätigkeitsspektrum von Betriebsärzten und Sicherheitsingenieuren ist dabei vielfältig und

folgt den Forderungen des Gesetzgebers, sowohl den technischen, als auch den medizinischen Schutz für die Beschäftigten zu gewährleisten. In regelmäßig stattfindenden Beratungen mit den obersten Leitungsgremien des Universitätsklinikums werden unter anderem mit ihrer Unterstützung Schutzziele auf der Grundlage ihrer Erfahrungen aus arbeitsmedizinischer Vorsorge, Eingliederungsverfahren, Begehungen und Krankheits- und Unfallanalysen formuliert und weitere übergeordnete Bedarfe identifiziert.

Auf individueller Ebene beraten Betriebsärzte und Sicherheitsingenieure unter anderem arbeitsplatzbezogen zu Fragen der Ergonomie und des individuellen Schutzes, so auch in der Schwangerschaft oder bei Leistungswandlung. In der weiteren individuellen Betreuung der Beschäftigten haben die Betriebsärzte ihr Spektrum über die letzten Jahre kontinuierlich angepasst. Neben persönlichen Gesundheits- und Impfberatungen werden auch frühzeitige Behandlungsbedarfe identifiziert und entsprechende Maßnahmen kommuniziert, etwa bei der Beantwortung der Frage, ob eine Rehabilitationsmaßnahme im konkreten Fall eingeleitet oder ein Arbeitsplatz- oder Aufgabenwechsel angestrebt werden soll. Spätestens hier erweisen sich die gereiften Strukturen des BGM als der Schlüssel zum Erfolg.

Mit den Ergebnissen aus individueller Beratung und aus allgemeiner und spezieller arbeitsmedizinischer Vorsorge haben Betriebsärzte direkten Zugang zu dem Gesundheitsverhalten der Beschäftigten und sind geradezu prädestiniert, Maßnahmen für eine persönliche Gesundheitsvorsorge abzuleiten. Die Leitung des Gesundheitsprogramms Carus Vital obliegt aus diesem Grund dem Betriebsärztlichen Dienst.

Betriebliche Gesundheitsförderung – Gesundheitsprogramm Carus Vital

Die Hochschulmedizin Dresden hat mit der Eröffnung des Gesundheitszentrums Carus

Vital im Jahr 2009 einen wesentlichen Meilenstein in der Gesundheitsfürsorge gelegt. Weitere Ergänzungen und die Zusammenführung vieler Einzelmaßnahmen führen zum BGM. Das Gesundheitszentrum Carus Vital ist auf die Betriebliche Gesundheitsförderung - und damit auf die Stärkung der persönlichen Ressourcen - ausgerichtet.

Die Akzeptanz des Programms lässt sich an der Entwicklung der Nutzerzahlen ablesen; diese ist von 610 Nutzern im Jahr 2009 auf 1.490 im Jahr 2015 gestiegen. Insgesamt wird das Programm von über 25% der Beschäftigten aktiv genutzt. Es wird über die direkt beteiligten Krankenkassen, die Hochschulmedizin Dresden und die Nutzer finanziell getragen. Die Nutzer des Programms leisten hierzu einen monatlichen Beitrag von jeweils 10 Euro.

Im Rahmen der Primärprävention stehen verschiedene Angebote aus den Bereichen Bewegung, Ernährung, Stressbewältigung, Entspannung, Sucht- und Krebsprävention zur Auswahl. Vom Training an Geräten, über Gruppenentspannungskurse bis hin zu Fachvorträgen und Seminaren steht allen Beschäftigten ein breites Angebot zur Verfügung. Das Programm wird unter Leitung einer Projektgruppe kontinuierlich weiterentwickelt und um zielgruppenspezifische Angebote ergänzt, zum Beispiel spezielle Trainingskurse für ältere Beschäftigte oder für Beschäftigte aus patientenfernen Tätigkeitsfeldern.

Nach einem öffentlich geförderten Pilotprojekt, das sich speziell an Frauen 50+ in patientennahen Pflegebereichen wandte, stehen in diesem Jahr die Männer vor allem aus den Klinikbereichen Patiententransport, Bau und Technik sowie dem innerbetrieblichen Transport im Mittelpunkt. In dieser Beschäftigtengruppe liegt der Altersdurchschnitt deutlich über dem aller anderen Beschäftigtengruppen und die dauerhafte körperliche Belastung führt u.a. zu einem erhöhten Krankenstand und Langzeiterkrankungen.

Über Carus Vital wird auch die gesundheitsorientierte Unternehmenskultur geprägt. Die Angebote sind grundsätzlich berufsgruppen- und hierarchieübergreifend angelegt. Das Zentrum ist der zentrale Ort für Verhaltensprävention im Unternehmen.

Ausblick

Im Rahmen des BGM gilt es die zahlreichen unternehmensinternen Instrumente ganzheitlich und nachhaltig auf das Gesundheitsmanagement auszurichten. Eine systematische Erfassung der Wirkung entsprechender Maßnahmen wird derzeit vorbereitet. Allerdings lässt sich die Wirkung nicht ausschließlich auf der Ebene einzelner Gesundheitsindikatoren - z.B. Entwicklung der Ausfallzeiten - ablesen. Vielmehr steht der Aufbau einer gesundheitsorientierten Führungskultur im Fokus, die sowohl auf die einzelnen Beschäftigten als auch auf das System als Ganzes ausgerichtet ist. Die Auswirkungen und die Möglichkeiten des Präventionsgesetzes sind in die weiteren Überlegungen einzubinden. Dabei sollten gerade die betrieblichen Möglichkeiten weiterentwickelt werden, die aufgrund des Kontextes eine hohe Erreichbarkeit der Einzelnen sicherstellen können.

Autorenbiografien

Dr. Thomas Hurlebaus arbeitet als Leiter im Geschäftsbereich Personal am Universitätsklinikum Carl Gustav Carus Dresden.

Susanne H. Liebe ist Fachärztin für Arbeitsmedizin und arbeitet als Leiterin des Betriebsärztlichen Dienstes und als Leiterin des Gesundheitsprogramms Carus Vital am Universitätsklinikum Carl Gustav Carus Dresden.

Autorenanschriften

Dr. Thomas Hurlebaus
Leiter Geschäftsbereich Personal
Universitätsklinikum Carl Gustav Carus
Dresden
Fetscherstraße 74
01307 Dresden

E-Mail: Thomas.Hurlebaus@uniklinikum-dresden.de

Susanne H. Liebe
Leiterin des Betriebsärztlichen Dienstes
und des Gesundheitsprogramms Carus Vital
Universitätsklinikum Carl Gustav Carus
Dresden
Fetscherstraße 74
01307 Dresden

E-Mail: Susanne.Liebe@uniklinikum-dresden.de