

AKTUELLE ASPEKTE

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT IN CORONA-ZEITEN

von Prof. Dr. Arnd Schaff



Der BGM-Workshop des DFK besteht u.a. aus (v.l.) Thomas Schneberger, Dr. Heike Kroll, Dr. Bernd Roesner, Prof. Dr. Arnd Schaff, Klaus Goertzen und Dr. Michael Scheren

Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) ist die Disziplin im Unternehmen, die alle Aspekte des physischen und psychischen Wohlergehens der Mitarbeitenden bündelt und koordiniert. Gerade in der aktuellen Krise ist diese Rolle so wichtig wie noch nie. Gleichzeitig vernachlässigen viele Unternehmen wichtige Aspekte zugunsten von Einzelmaßnahmen, ohne einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen. Gerade darin besteht aber die Aufgabe des BGM: Es kann und soll alle wichtigen Aspekte betrachten, abwägen und daraus ein ausgewogenes Paket an Maßnahmen entwickeln. Hier einige Anregungen für die eigene Betrachtung:

1. Home-Office

Home-Office ist allgegenwärtig und betraf laut Digitalverband Bitkom e.V. im März 2020 jeden zweiten Arbeitnehmer für einen Teil oder sogar die gesamte Arbeitszeit. Ca. ein Fünftel der Beschäftigten ist zum ersten Mal im Home-Office tätig und damit Anfänger in dieser Art des Arbeitens.

Der Artikel entspringt einer Arbeitsgruppe des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** mit dem Institut für Gesundheit und Soziales der FOM Hochschule und verschiedenen Unternehmensvertretern. In einer Reihe von Workshops, ganz unabhängig von der aktuellen Situation, wurde die Grundlage geschaffen, um verschiedene Leitungsgruppen im Unternehmen an eine neue Sichtweise im BGM heranzuführen. Nach der Sommerpause sind dazu verschiedene Umsetzungsformate geplant.

Physische Aspekte

Arbeitssicherheit ist in deutschen Unternehmen seit langer Zeit auf gutem Standard. Es gibt Begehungen, Prüfungen, Prozessbeschreibungen und Schutzvorrichtungen, die den Arbeitnehmer vor den drohenden Gefahren schützen. Beim Übergang in das Home-Office sind diese Standards aber entweder komplett oder teilweise vernachlässigt worden. Der Arbeitsplatz zuhause existiert möglicherweise als solcher gar nicht, sondern findet ambulant auf der Couch oder am Küchentisch statt. Das hat auf längere Sicht gesundheitliche Folgen, die aus dem Betrieb bekannt sind: Haltungsschäden, Augenprobleme, Unfälle durch Stolpern und Stürzen.

Einfache Gegenmaßnahme: ein Katalog an Hinweisen für die Mitarbeitenden, wie sicheres Arbeiten auch zuhause stattfinden kann. Diese Hinweise sind insbesondere für die 20 % der Heimarbeiter wichtig, die bisher keine Erfahrung mit dem Thema sammeln konnten.

Psychische Aspekte

Noch bedenkenswerter als die physische Sicherheit ist das psychische Wohlergehen. Arbeiten von zuhause aus bedeutet zunächst einmal eine Menge an Mehrarbeit: Der Arbeitsplatz muss irgendwie eingerichtet, Abläufe müssen umgestellt und technische Voraussetzungen geschaffen werden. All das erfolgt parallel zu der sowieso vorhandenen Arbeit und vor dem Hintergrund einer massiven wirtschaftlichen Krise, die noch mal mehr Aufwand erfordert. Hier ist zumindest zeitweise eine erhebliche Überbelastung zu erwarten, die abgeschätzt und berücksichtigt werden muss. Das Problem dabei ist, dass die Führungskraft die Probleme vielleicht gar nicht oder nur teilweise mitbekommt – denn auch der Führungsprozess ist nun virtuell. Diese neue Virtualität birgt weitere Risiken: Verlust an Kontakt- und Rückspachemöglichkeiten, Missverständnisse und Entfremdung können nicht nur zwischen Mitarbeitenden und der Führungskraft passieren, sondern natürlich auch im Team selber.

Die wirksame Gegenmaßnahme ist zum einen die Umsetzung der vielfältigen Erkenntnisse des Change Managements zur Einführung von Home-Office-Ar-

beit. Davor ist aber eine ehrliche Analyse der Belastung notwendig, die alle Aspekte in Betracht zieht, z.B. Mehrbelastungen durch die Umstellung und durch die Aufgabenvermehrung in der Krise, Störungen und Unterbrechungen durch technische Schwierigkeiten – und Mitbewohner. Gerade der letzte Aspekt wird in der Planung oft komplett vernachlässigt. Im Ergebnis muss deshalb als zweite Maßnahme ein neues Gleichgewicht zwischen der eigentlichen Arbeitslast, weiteren Belastungsfaktoren und den Ressourcen der Heimarbeiter geschaffen werden.

2. Arbeiten im Betrieb

Diejenigen, die weiter im Büro, in der Werkhalle oder im Laden arbeiten, müssen zunächst einmal vordergründig keine Umstellung der Arbeitsweise bewältigen. Bei genauem Hinsehen ändert sich das Bild aber schnell, denn alleine schon die Umstellung der Arbeitsabläufe führt auch hier zu Anpassungsproblemen.

Physische Aspekte

Im Bereich der körperlichen Belastungen ist sicher vor allem das Arbeiten mit einer Schutzmaske relevant, sofern dies im Betrieb vorgeschrieben ist. Die meisten von uns können mittlerweile ermessen, welche enorme Einschränkung damit einhergeht, sowohl auf der physischen wie auch psychischen Ebene. Viele Menschen verspüren Schwierigkeiten beim Atmen und empfinden die andauernde Wärme und Feuchtigkeit als unangenehm. Die Gegenmaßnahme ist einfach: Der Arbeitgeber muss Entlastungsmöglichkeiten und Räume schaffen, in denen sich die Mitarbeitenden immer wieder, zumindest kurz, von der ungewohnten „Arbeitshilfe“ erholen können – im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten und unter Einhaltung der jeweiligen hygienischen Standards. Ohne diese Erholungsräume wird die physische Leistungsfähigkeit innerhalb kurzer Zeit merklich nachlassen.

Psychische Aspekte

Die Arbeitsprozesse ändern sich durch die partielle Umstellung auf Home-Office. Durch die Wirtschaftskrise und die entstehenden Verwerfungen steigt die Menge an Arbeit punktuell stark an. Gleichzeitig ist auch die psychische Belastung durch das Tragen einer Gesichtsmaske vorhanden. Alle Faktoren zusammen erhöhen den Stress auch bei den Kolleginnen und Kollegen, die im Betrieb verbleiben können oder müssen – je nach Sichtweise. Die Gegenmaßnahme ist wieder, diese vielfältigen Belastungen ehrlich und vollständig zu erfassen und in die Planung der Kapazitäten mit aufzunehmen. Eine größere Menge an Arbeit unter schlechteren Randbedingungen und höherer Unsicherheit zu fordern, wird mittelfristig zu einem Burn-out führen.

3. Umgang mit Angst

Viele der Mitarbeitenden und Führungskräfte haben Angst. Diese Ängste sind höchst individuell und vielfältig: die eigene Krankheit, das Wohlergehen der Großeltern, die persönliche Zukunft und das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens sind nur einige Spielarten der Angst. Selbst die große Menge an Veränderungen kann alleine schon überfordern und sich bedrohlich anfühlen, ohne dass eine konkrete Angst auftaucht.

Die Ängste können direkt sichtbar werden, manchmal treten sie aber auch maskiert auf, z.B. als Rückzug, Streit, Zynismus und Arbeitsverweigerung – und auch als Hyperaktivität. Es ist wichtig, die dahinterliegenden Ängste zu identifizieren. Eine reine Gegenreaktion auf die konkrete Ausdrucksform verbessert mittelfristig nichts, sondern führt zu einem Gefühl des Unverstanden-Seins und verstärkt letztlich die Angst sogar.

Die erste und größte Hürde bei der Bewältigung besteht darin, die Ängste erst einmal sowohl wahr- als auch ernst zu nehmen. Alleine dadurch findet eine Entlastung bei den Betroffenen statt, weil sie sich begleitet fühlen. Der nächste Schritt ist, bei einer realistischen Einschätzung zu unterstützen und katastrophisierende Gedanken einzuschränken. Das Ziel ist, die Ängste soweit wie möglich zu reduzieren und zu begleiten – komplett beseitigen lassen sie sich in der Regel nicht. Oft reichen dafür Empathie und gesunder Menschenverstand; bei kritischeren Situationen stehen Coaches und Therapeuten bereit.

Dieser kurze Überblick ist als Startpunkt für eigene Überlegungen zu verstehen. Der eine oder andere mag überrascht sein, dass an keiner Stelle von den „klassischen BGM-Maßnahmen“ die Rede ist – aber natürlich hilft gesunde Ernährung, Entspannung und körperliche Ertüchtigung auch in der Krise. Nur – all das reicht nicht; und hat eigentlich noch nie gereicht. Bei BGM geht es letztlich um die Steigerung der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg zu steigern und den Beschäftigten gesunde Voraussetzungen zu schaffen. —

Über den Autor

Prof. Dr. Arnd Schaff ist Wissenschaftler und Hochschullehrer am ifgs (Institut für Gesundheit und Soziales) an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Des Weiteren ist er u.a. stellv. Sprecher der Arbeitsgruppe BGF der Deutschen Gesellschaft für Sozialmedizin und Prävention (DGSMP), Unternehmensberater und unterhält eine Praxis für Psychotherapie.