

Gesundheitsgefahren frühzeitig erkennen

Warum Krankenhäuser ein Gesundheitscontrolling installieren sollten

Auf Grund juristischer Regelungen (z.B. §§3,4,5 ArbSchG, §84 Abs.2 SGB IX, §1 ASiG) ist die Geschäftsleitung eines Gesundheitsunternehmens zur Minimierung von krankheitsbedingten Risiken und Schäden zur Einführung eines Frühwarnsystems und eines wirksamen Gesundheitscontrollings verpflichtet.

Betriebliches Gesundheitscontrolling (Prävention) ist die planmäßige und systematische Minimierung von gesundheitsbedingten Risiken/Schäden durch den Prinzipal (Geschäftsleiter, Träger oder Inhaber eines Gesundheitsunternehmens) bzw. externe/interne Prüfungs- und Steuerungsorgane. Dies geschieht durch die Implementierung eines Frühwarnsystems, die Steuerung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Steuerung der Agenten (Mitarbeiter) und Klienten (Patienten/Lieferanten).

Das Projektmanagementteam „Gesundheitscontrolling“

Die Umsetzung dieser Aufgabe kann der Vorstand in größeren Unternehmen an einen Gesundheitscontroller delegieren.

Es besteht bislang keine gesetzliche Verpflichtung zur Bestellung eines Gesundheitscontrollers. Solche Funktionen gibt es in den Unternehmen noch nicht häufig, sie werden sich in den nächsten Jahren aber auch aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels mehr und mehr durchsetzen.

Der Gesundheitscontroller sollte analog dem Compliance- bzw. Datenschutzbeauftragten aufgrund seiner verantwortungsvollen Sonderfunktion die erforderliche Fachkunde, Sachkenntnis und Zuverlässigkeit besitzen. Kenntnisse über Arbeitsrecht, Personalmanagement, Personalcontrolling, Arbeitsmedizin, Sozial- und Orga-

nisationspsychologie, organisatorische Arbeitsabläufe sowie das interne Kontrollsystem können von Bedeutung sein. Für diese Funktion eignen sich Mitarbeiter der Personal- oder Rechtsabteilung sowie der Arbeitsmedizin. Des Weiteren sollte der Gesundheitscontroller das Vertrauen der Personalvertretung haben, um von ihr Unterstützung zu erlangen.

Die Funktion zur Gestaltung des Gesundheitscontrollings kann nicht nur von einer Einzelperson, sondern auch von einer Projekt- oder Steuerungsgruppe erfüllt werden. Diese sollte sich interdisziplinär aus interessierten Führungskräften oder Spezialisten verschiedener Organisationsbereiche des Gesundheitsunternehmens (Verwaltung, Ärzte- sowie Pflorgeteam) zusammensetzen. Es ist in der Praxis sehr wichtig, dass auch die Sichtweise der Sachbearbeiter sowie des Betriebsrates berücksichtigt wird.

Weitere Hilfestellungen bieten externe und interne Prüf- und Steuerungsorgane. Zu letzteren gehören Gewerbeaufsicht, Unfallkassen, Berufsgenossenschaften, Krankenversicherungen, Gesundheitsämter, Gewerkschaften, spezialisierte Unternehmensberater sowie Betriebsärzte und Gutachter. Interne Prüf- und Steuerungsorgane sind neben den Gesundheitscontrollern auch Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Sucht- und Behindertenbeauftragte sowie die Organisationseinheiten Beschaffung, Organisationsentwicklung, Personalwirtschaft, Finanz- und Versicherungsmanagement, die Arbeitnehmervertretung sowie die Rechtsabteilung und der Pressesprecher.

Aufgaben des Gesundheitscontrollers

Die Aufgaben des Gesundheits-

controllers sollten in einer Gesundheitsrichtlinie geregelt werden und sich nach den strategischen Zielen der Unternehmensleitung richten. Dazu gehören die Erzielung von Produktivität und optimaler Leistungssteigerung, die Verhinderung von Skandalen, die Sicherung der Funktionsfähigkeit

Vor dem Hintergrund des steigenden Fachkräftemangels müssen sich Führungskräfte von Gesundheitsunternehmen die Frage stellen, wie in ihren Unternehmen ein Gesundheitscontrolling aufzubauen ist. Ziele sind, eine hohe Krankheitsrate zu reduzieren, die Arbeitsbedingungen zu verbessern und Motivation wie Effizienz des Personals zu erhöhen. Aufgrund juristischer Regelungen ist die Geschäftsleitung von Gesundheitsunternehmen außerdem dazu verpflichtet, gesundheitliche Risiken zu minimieren und hierzu ein Frühwarnsystem so wie ein wirksames Gesundheitscontrolling einzuführen. Gesundheitsunternehmen können sich dadurch auch im Wettbewerb strategisch positionieren.



Dr. Jürgen Stierle

des Gesundheitsunternehmens, der Schutz der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter vor möglichen gesundheitlichen Risiken sowie die Aufrechterhaltung des Vertrauens von Patienten.

Operative Ziele des Gesundheitscontrollings sind beispielsweise die Schulung der Mitarbeiter, die Information bestimmter Anspruchsgruppen (z.B. Kunden, Lie- ▶

feranten), die Verbesserung von gesundheitlichen Rahmenbedingungen, die Erstellung einer Gesundheitsrichtlinie oder eines Informationsblatts, die Verbesserung der Gesundheitskultur (Fehlerkultur, Wertschätzung- und Anerkennungskultur), die Ermittlung und Reduzierung des Konfliktgrades durch Mitarbeiterbefragungen oder Workshops sowie eine Identifizierungspolitik.

Frühwarnsysteme zum Erkennen von Gesundheitsrisiken

Krankheiten sowie eine „kranke“ Unternehmenskultur können in Gesundheitsunternehmen zu Leistungsdefiziten, entgangenen Unternehmenserfolgen oder Image-schäden führen. Zur Vermeidung einer Krise entwickelt und implementiert der Gesundheitscontroller mit seiner Projekt- bzw. Arbeitsgruppe ein Frühwarnsystem, welches Veränderungen im Unternehmen oder der Umwelt, die Gesundheits- bzw. Leistungsgefahren bedeuten, frühzeitig an-

kündigt, so dass Maßnahmen zu deren Abwendung eingeleitet werden können.

Der Gesundheitscontroller sollte im Rahmen einer Risiko- und Schwachstellenanalyse festlegen, welche Bereiche innerhalb und außerhalb des Gesundheitsunternehmens eine mögliche Bedrohung für die Gesundheit der Mitarbeiter sowie der Klienten (Patienten, Lieferanten) darstellen und beobachtet werden sollen.

Dies können politische, juristische, soziale, soziologische, geografische sowie konjunkturelle Faktoren sein. Auch das Verhalten der Kunden und Lieferanten sollte berücksichtigt werden.

Intern sollte der Gesundheitscontroller sensible Organisationsbereiche, in denen die Gesundheit der Mitarbeiter aufgrund von Unfallgefahr oder sonstigen Krankheitsrisiken besonders gefährdet ist, im Blick behalten. Hierbei sind auch Gebäude, Maschinen und Arbeitshilfsmittel einzubeziehen. Hier ist danach zu fragen, wie viele Mitarbeiter in diesen sensiblen Bereichen arbeiten und wie die einzelnen Geschäftsprozesse verrichtet werden. Gibt es gesundheitsbedingte Risiken bei der Ausführung der Prozesse?

Der Gesundheitscontroller sollte auf personenbezogene oder unternehmensbezogene Indikatoren achten, um herauszufinden, wo Ansatzpunkte für Verbesserungen sind (siehe Kästen).

Auch Kennzahlen wie Fluktuations-Beschwerde-Unfall und Krankheitsquoten können Hinweise für Verbesserungspotenzial geben. Ein weiterer interner Beobachtungsbereich sind der Gesundheitszustand sowie das Verhalten der Mitarbeiter, die durch die Dienstaufsicht, die Teamkontrolle sowie die Arbeitsmediziner kontrolliert werden.

Der Gesundheitscontroller erstellt für die Geschäftsleitung abschließend einen Gesundheits- und Leistungsbericht. Er analysiert darin Indikatoren und Kennzahlen sowie durchgeführte organisatorische oder personelle Maßnahmen und stellt dar, inwieweit die Unternehmensziele beeinträchtigt bzw. erreicht worden sind.

Personenbezogene Indikatoren

zum rechtzeitigen Erkennen von Gesundheits- und Leistungsrisiken

- Private Probleme
- Frustration, innere Kündigung, Depressionen, Neurosen
- Schlechtes Selbstmanagement
- Konzentrationsfehler
- Schlafstörungen
- Starkes Schwitzen, zittern, innere Unruhe, Angst
- Einnahme von Suchtmitteln
- Sozialer Rückzug des Mitarbeiters
- Geringe Leistungsmotivation
- Pflegebedürftige Angehörige
- Unter/Übergewicht
- Arbeitssucht/Burn Out
- Perfektion, Zwang

Fortbildung, Aufklärung und Gesundheitscoaching

Seit einigen Jahren werden Mitarbeiter in öffentlichen und privaten Gesundheitsunternehmen im Bereich Erfolgs- sowie Gesundheitsmanagement von externen oder internen Trainern oder Beratern geschult.

Zusätzlich zu den Seminaren kann das Personal in Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen oder durch Schreiben der Geschäftsleitung für das Thema sensibilisiert werden.

Bei gesundheitlichen Problemen, die die Leistungsfähigkeit und die Zusammenarbeit im Betrieb beeinträchtigen, kann ein externer Gesundheitscoach vom Geschäftsführer eingesetzt werden. Diese Position kann z.B. ein Psychotherapeut, Arbeitsmediziner oder externer Gesundheitscontroller einnehmen. In zwei- bis vierstündigen Coaching-Sitzungen können die Probleme unter dem Aspekt der Verschwiegenheit individuell besprochen werden. Hierdurch steigt auch das Leistungsverhalten des Mitarbeiters. ■

Dr. Jürgen Stierle
Stierle – Consulting
Werler Weg 14, 45659 Recklinghausen
www.stierle-consulting.de

Unternehmensbezogene Indikatoren

zum rechtzeitigen Erkennen von Gesundheits- und Leistungsrisiken

- Fehlen einer optimalen Finanzstruktur
- Schlechte Strategie
- Fehlende Planung und Kontrolle
- Geringe interne/externe Kundenorientierung
- Keine optimale Altersstruktur
- Hinweise zu Mobbing, Kriminalität, Regelverstößen
- Fehlende Identifikation der Mitarbeiter, nicht gelebtes Leitbild
- Schlechte Arbeitsräume (Luft, Wärme, Kälte)
- Ungeeignete Arbeitsmittel (Pkw, PC, Tische, Stühle, medizinische Maschinen)
- Störungen im Arbeitsablauf (z.B. PC-Ausfall, Telefon, Streik)
- Keine Fehlerkultur, Misstrauenskultur
- Negatives Menschenbild, Feindbild