

GESUNDE MITARBEITER

# Potenzial des BGM besser nutzen



Wer weiß, wo Mitarbeiter Unterstützung brauchen, kann sie mit BGM gut begleiten.

© fizkes/iStock/Getty Images Plus.

Organisatorische Veränderungen, Arbeitsplatzunsicherheit, kürzere Innovationszyklen und höhere Lernanforderungen belasten Arbeitnehmer. Die Digitalisierung stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. So empfindet fast die Hälfte der Teilnehmer der aktuellen BGM-Studie, die die Zeitschrift Personalwirtschaft, die ias-Gruppe, das Fürstenberg Institut und die Techniker Krankenkasse herausgegeben haben. ias-Vorstand Dr. Alexandra Schröder-Wrusch im Interview zu Entwicklungen im BGM.

**Frau Dr. Schröder-Wrusch, was sind die wichtigsten Erkenntnisse der Studie?**

**Dr. Schröder-Wrusch:** Die BGM-Studie zeigt, dass Unternehmen mit betrieblichem Gesundheitsmanagement in erster Linie die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen wollen. Dabei setzen sie oft auf einzelne Bausteine, die vor allem schnell das Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessern sollen, etwa Obstkörbe oder Rückenkurse. Ein Apfel ist ein schönes Zeichen der Wertschätzung, aber er ist auch schnell verdaut. Ein zweites Ziel sehen die Befragten in einem nachhaltigen Leistungsniveau. Mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer empfindet aber das BGM des eigenen Unternehmens als nicht nachhaltig genug, sondern erlebt viele Maßnahmen als Eintagsfliegen. Hier klaffen Anspruch und Wirklichkeit auseinander. Um solche wichtige wie anspruchsvolle Ziele zu erreichen wie eine langfristige Stärkung der Leistungsfähigkeit, erfordert es ein strukturiertes Vorgehen, in dem alle Maßnahmen auf ein strategisches Ziel ausge-

richtet sind.

**Die Studie schließt an eine Erhebung aus dem Jahr 2015 an. Was hat sich seitdem verändert?**

**Dr. Schröder-Wrusch:** Wir stellen einen Trend zu vermeintlich weichen Faktoren fest. 2015 setzten die meisten Unternehmen bei der Analyse im BGM noch auf Fehlzeitanalysen, ein Instrument, bei dem es rein um die Abwesenheit von Mitarbeitern geht. Das wichtigste Analyseinstrument ist heute nach dem Mitarbeitergespräch die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Es hat also die Relevanz von Instrumenten zugenommen, die auch das Wohlbefinden und die Zufriedenheit von Mitarbeitern untersuchen.

**Trotz gesetzlicher Vorschrift führt die Hälfte der Befragten immer noch keine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GB Psych) durch. Wie bewerten Sie das?** →



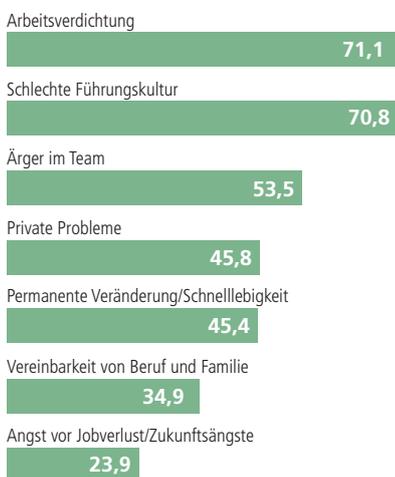
© Florian Liedel

**Dr. Alexandra Schröder-Wrusch**

Vorstand ias-Stiftung und Vorstand der ias-Aktiengesellschaft

**Häufigste Ursachen für psychische Belastungen oder Erkrankungen**

(Mehrfachauswahl möglich, Angaben in Prozent)



Quelle: BGM im Mittelstand 2019/2020.

**Dr. Schröder-Wrusch:** Es sind noch zu wenige. In den letzten vier Jahren hat die Zahl durchgeführter Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen um rund 20 Prozent zugenommen. Allerdings ist das schwächste Argument für die GB Psych, dass sie gesetzlich vorgeschrieben ist. Das riesige Potenzial, das sie birgt, ist sicher ausschlaggebender. Die strukturierte Befragung einer großen Zahl an Mitarbeitern liefert dem Unternehmen Antworten, mit denen es konkret weiterarbeiten kann. Sie erfasst auch sehr individuelle Themen wie Spannungen zwischen Kollegen oder fehlende Wertschätzung und macht sie für das ganze Unternehmen objektivierbar. Die Gefährdungsbeurteilung hilft, Problemfelder zu erfassen, bevor sie sich in Krankenstand, sinkender Leistungsfähigkeit oder Fluktuation manifestieren. Bisher berücksichtigt allerdings nur ein Viertel der Unternehmen, die sie durchführen, alle vom Gesetzgeber empfohlenen Schritte. Das bedeutet: Unternehmen ermitteln Gefährdungen, leiten dann aber zu wenige Schritte ein, um den Problemen auch wirksam zu begegnen.

**Mit welchen Folgen?**

**Dr. Schröder-Wrusch:** Es läuft in dem Fall nicht nur viel Energie ins Leere, sondern es werden auch geweckte Erwartungen der Mitarbeiter enttäuscht. Überspitzt könnte man sagen, eine GB Psych ohne Folgemaßnahmen ist schlechter als gar keine GB Psych zu machen. Umgekehrt: Wenn der Arbeitgeber auf die Befragung hin auch Folgemaßnahmen einleitet, die Ergebnisse als Ansporn nimmt, weiterzudenken und Lösungen zu finden, zeigt er damit auch, wie sehr er die Mitarbeiter schätzt. Das wirkt sich besonders auf die Unternehmenskultur aus. Die Interpretation von Ergebnissen und die Ableitung von Schritten sind für die Unternehmen oft herausfordernd. Damit das kein Hindernis wird, bieten wir genau bei dieser Übersetzung Unterstützung an.

**Woran liegt es, dass Unternehmen sich noch nicht so an die GB Psych heranwagen?**

**Dr. Schröder-Wrusch:** Wir stellen fest, dass es oft noch Berührungsängste gibt, wenn es um die Psyche geht, und das bestätigt auch die Studie. BGM-Ziele sind durchschnittlich nur zu 12,3 Prozent davon geleitet, die Mitarbeiter durch die digitale Transformation zu begleiten, 21,1 Prozent bei größeren Unternehmen, 7,9 Prozent bei kleineren. Aber die Studienergebnisse zeigen auch, dass das

Thema drängt, da Arbeitsverdichtung und schlechte Führung von den Befragten als zentrale Ursachen für psychische Belastungen erlebt werden. 43 Prozent sind der Meinung, dass die Verdichtung von Arbeitszeit im eigenen Unternehmen nicht berücksichtigt wird. Hier nicht genauer hinzuschauen wäre fatal.

**In der Studie wurde ermittelt, dass qualifizierte BGM-Beauftragte in den Unternehmen fehlen.**

**Dr. Schröder-Wrusch:** Es gibt wenige Ressourcen: In jedem dritten Unternehmen ist niemand explizit für das Thema BGM zuständig, und bei einem weiteren Drittel liegt es als Zusatzaufgabe bei einem Personalreferenten. Das macht es sicher nicht leichter, sich den Herausforderungen zu stellen, die auf die Unternehmen zukommen. Zumal die wichtigsten Fragestellungen wie die Suche nach Lösungen für den Fachkräftemangel oder den demographischen Wandel komplexe Themen sind, deren Bearbeitung ein klares Konzept braucht.

**Welche Rolle spielt die Digitalisierung für ein BGM?**

**Dr. Schröder-Wrusch:** Die Digitalisierung und Transformationsprozesse belasten die Mitarbeiter psychisch und erfordern ein BGM, das auf Resilienz und Stabilisierung setzt. Bisher stellt das nur für 12 Prozent der Unternehmen ein BGM-Ziel dar. Bei Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern sind es immerhin 21 Prozent. Unternehmen haben also scheinbar noch nicht erkannt, dass ein BGM in diesem Veränderungsprozess einen wichtigen Beitrag leisten kann. Ähnliche Erkenntnis haben wir auch aus einem Forschungsprojekt gezogen, das wir im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „Prävention für sicheres und gesundes Arbeiten mit digitalen Technologien“ (kurz: PräDiTec) durchführen. Hier geht es darum, was digitaler Stress mit Mitarbeitern macht. Er führt laut der PräDiTec-Studie zu Erschöpfung, Gereiztheit, psychischen Beeinträchtigungen und Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems. Unzufriedenheit mit der Arbeitsstelle und eine schlechtere Leistung sind ebenso mögliche Folgen von digitalem Stress. Unsere Aufgabe in Zeiten des Wandels ist es, zu helfen, Menschen in eine selbstverantwortliche Haltung zu bringen.