



© viperagg – stock.adobe.com

Die Psyche stärken

Sinnvolle Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Von Dr. Jürgen Siebenhünen und Annette Neumann

Schichtarbeit mit langen Diensten und eine hohe Arbeitsverdichtung – der Klinikalltag kann für die Mitarbeitenden mitunter sehr belastend sein. Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) stärken auch die Psyche, werden allerdings oft stiefmütterlich behandelt.

Keywords: Prävention, Strategie, Mitarbeiterentwicklung

Die Pandemie hat es einmal mehr verdeutlicht: Pflegende sowie Ärztinnen und Ärzte stehen täglich unter einem hohen psychosozialen Belastungsdruck. Dafür erhalten sie oft nicht die gesellschaftliche Anerkennung, die sie verdienen. Auch steht ihre eigene Gesundheit oft hinten an: „Obwohl gerade sie es bräuchten, werden Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements oft vernachlässigt“, sagt Dr. Jürgen Siebenhünen, Experte für gesunde Führung und Schichtarbeit. Bei Angeboten zur Förderung des gesundheitsorientierten Verhaltens – beispielsweise Fitnesskurse und gesundes Essen – oder bei Teamevents zur Stärkung der Motivation und Identifikation

seien viele Krankenhäuser bereits gut aufgestellt. Bei den Arbeitsbedingungen, bei der Transparenz der Abläufe und vor allem im Hinblick auf das gesunde Führungsverhalten (Maßnahmen der Verhältnisprävention, ► Infokasten) gäbe es allerdings noch viel Luft nach oben. Ein umfassendes BGM, das die Verhaltens- und Verhältnisprävention gleichermaßen berücksichtigt, trägt auch zur Stärkung der psychischen Gesundheit bei.

Gesund führen heißt auch, Handlungskompetenzen des Mitarbeitenden gezielt zu entwickeln. Die Arbeitspsychologie hat schon lange herausgefunden, dass sich eingeschränkte Handlungsspielräume (z.B. durch permanentes Einholen-Müssen von Entscheidungen des Vorgesetzten) nachteilig auf die Mitarbeitergesundheit auswirken. Für die Führungskraft bedeutet das, die Aufgaben weniger stark vorzustrukturieren und stattdessen stärker über selbstständige Projektarbeit zu führen. Das kann zum Beispiel eine Prozessoptimierung sein, die dem Mitarbeitenden Zeit erspart. Ein Großteil des Pflegepersonals wünscht sich mehr Transparenz seitens der Leitungsebene.

Wertschätzen und Sicherheit vermitteln

Für Mitarbeitende, die nah an den Beschwerden und auch Ängsten des Patienten sind, ist es wichtig zu wissen, dass man jederzeit auf die Unterstützung von Chef oder Chefin zählen kann. Dr. Siebenhünen: „Es kommt darauf an, ihnen Wertschätzung und Sicherheit zu vermitteln. Regelmäßige Teamgespräche, nicht nur mit der direkten Führungskraft, sondern auch dem Oberarzt oder der Chefärztin, wirken als Verstärker, dass angesprochene Probleme auch in Angriff genommen werden.“ Ein Beispiel: Oft können die Pflegekräfte keine ungestörte Pause machen. Der Austausch einer Glastür oder „Bitte nicht stören“-Schilder sind gute Lösungen, um die für die psychische Entlastung wichtige Abgrenzungsfähigkeit zu gewährleisten. Als Ausgleich für die anspruchsvolle Tätigkeit sind regelmäßige (feste) Pausen notwendig. Dabei ist eine eigene, von den Patienten getrennte Mitarbeiterkantine sinnvoll, damit sich die Mitarbeitenden auch wirklich regenerieren können.

Aufgrund der hohen Arbeitsverdichtung mit daraus folgendem Zeitmangel werden Gesundheitstage,

die während der Arbeitszeit stattfinden sollten, oft nicht durchgeführt. Dabei bieten sie eine gute Möglichkeit, Mitarbeitenden kompaktes Wissen zu gesundheitsförderlichen Themen an einem Tag zu vermitteln. Gerade für diejenigen, die im Alltag zu wenig für ihre Gesundheit tun, sind regelmäßige Gesundheitstage sinnvoll: „Da sie im eigenen Haus stattfinden können, wird das Angebot als niederschwellig empfunden, genauso wie von externen Trainern durchgeführte Bewegungs- und Entspannungsübungen nach Dienstschluss.“

Gesunde Führung stärkt nachhaltig

Eine gute Ergänzung können auch Einzel-Coachings für Mitarbeitende und Führungskräfte sein: „Viele sind wissbegierig. Worauf es ankommt ist, sich im Arbeitsalltag wirklich Zeit für Mitarbeitergespräche zu nehmen“, sagt der GesundheitsManager. Wichtig ist, dass sich Führungskräfte nahbar und zugewandt zeigen, damit sich die Mitarbeitenden mit ihren Problemen auch tatsächlich an sie wenden. Ein distanzierter, autoritärer Führungsstil ist daher eher kontraproduktiv. Auch die Belastungssteuerung sowie Wertschätzung in Wort und Tat – gerade auch bei Son-

derschichten – sind Aufgaben der Führungskraft.

Praxisbeispiel 1: Die Oberberg Fachklinik Rhein-Jura

Die private Akutklinik für Psychiatrie, Psychosomatik und Psychotherapie mit 184 Mitarbeitenden ist sich der täglichen Herausforderungen bewusst: „Unsere Pflegenden und Therapeuten sind nah an den Problemen ihrer Patienten dran und werden oft mit traumatischen Erlebnissen konfrontiert. Wöchentliche Supervisionen unterstützen dabei, Erlebtes zu reflektieren“, sagt Dr. med. Andreas Jähne, Ärztlicher Direktor und Chefarzt der zur Oberberg-Gruppe gehörenden Fachklinik Rhein-Jura und der Tagesklinik Lörrach. Nach besonders schwerwiegenden Ereignissen bei Patientinnen oder Patienten können Mitarbeitende eine psychosoziale Beratung in Anspruch nehmen, und es findet immer ein Teamgespräch statt. Wichtig sei es, betroffenen Mitarbeitenden das Gefühl zu vermitteln, dass sie das Bestmögliche getan haben, dass sie entscheidungsfähig sind und ihren Blick darauf zu richten, wie man zukünftig handeln will. Wichtig auch: Der Rückhalt und die Wertschätzung der Leitungsebene, was in solchen Fällen Sicherheit gibt. ►

Ganzheitliches BGM steht auf zwei Säulen

Maßnahmen der Verhaltensprävention

- Selbstfürsorge: bewusst Pausen machen und arbeitsfreie Zeiten einplanen
- Teilnahme an Gesundheitsseminaren (z.B. Fit & gesund in der Schichtarbeit, Work-Life-Balance, Resilienztraining)
- Teilnahme an Achtsamkeits- und Entspannungstrainings z.B. Yoga, autogenes Training
- Initiierung von Sport- bzw. Laufgruppen

Ziel: Stärkung der individuellen Ressourcen

Maßnahmen der Verhältnisprävention

- Regelmäßige Gesundheitstage mit Gesundheitschecks (z.B. Hautkrebsscreenings und Blutwerte-Check), Ernährungs- und Schlafberatung, Bewegungs- und Entspannungsangeboten
- Einführung von festen, ungestörten Pausen
- Schulung der Führungskräfte zum Thema gesunde Führung
- Handlungsspielräume ermöglichen und Entscheidungskompetenzen stärken
- Förderung von transparenter Kommunikation und Partizipation der Mitarbeitenden
- Arbeitspsychologischer Dienst, Angebot von Coachings und Supervisionen, insbesondere bei traumatischen Ereignissen, Suchtberatung

Ziel: Förderung eines gesundheitsorientierten Arbeitsumfeldes

Quelle: Die GesundheitsManager - Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement, Berlin

FACHKOMPETENT LEISTUNGSSTARK

IHRE WERBUNG DARF HIER
NICHT FEHLEN!



KU Gesundheitsmanagement Ausgabe Juli 2022

- MEDIZIN DER ZUKUNFT
- AMBULANTISIERUNG

Special: Planen & Bauen

Erscheinungstermin:	5. Juli 2022
Anzeigenschluss:	13. Juni 2022
Druckunterlage:	21. Juni 2022

Nutzen Sie auch unsere Online-Angebote,
um Ihre Zielgruppe digital zu erreichen!



Gerne informiere ich Sie über die Werbemöglichkeiten auf unserer KU Website und im wöchentlichen KU Newsletter.

**Nehmen Sie Kontakt auf,
ich berate Sie gerne.**

Renate Partenfelder
Mediaberatung –
KU Gesundheitsmanagement
Tel.: 09221 949-395
r.partenfelder@mgo-fachverlage.de

Wenn Mitarbeitende ihre Arbeit als sinnhaft erleben, stärkt das die Selbstwirksamkeit, so ist der Chefarzt überzeugt. In Arbeitsgruppen können sich Mitarbeitende beteiligen, um Projekte, die zum Beispiel zur Prozessoptimierung beitragen, in einem „lernenden System“ mit-

Im Rahmen eines Gesundheitsprojekts hat die Klinik zehn interne Resilienztrainer ausgebildet, die nach Bedarf bei Teammeetings mit gestressten Mitarbeitenden Lösungen zur Stärkung der eigenen Ressourcen erarbeiten. Darüber hinaus können Module zu je 1,5 Stunden mit

flikte im Akutfall deeskaliert werden können.

Reflektiert wird auch der Umgang mit der Arbeitsdichte: Wie kann ich besser Prioritäten setzen, wenn zu viele Aufgaben auf mich einprasseln und wann sollte die Führungskraft eingeschaltet werden, um Aufgaben anders zu verteilen? Matuschek: „Es geht auch um gesunden Selbstschutz und Abgrenzung.“ Für die Führungskräfte bietet sie Gespräche im Rahmen einer psychosozialen Beratung an, zum Beispiel für den Umgang mit Konflikten oder dem Leistungsabfall eines Mitarbeitenden. Auch die Suchtberatung wird nachgefragt, womit Führungskräfte oft überfordert seien. Die ausgebildete Mediatorin unterstützt bei folgenden Themen: Wie kann ich ein gutes Gespräch mit dem betroffenen Mitarbeitenden führen, welche Schritte kann ich mit ihm vereinbaren? ■

„Ein positives Führungsverhalten, das sich unter anderem durch Vertrauen, regelmäßiges Feedback und eine gute Konfliktfähigkeit auszeichnet, stärkt die Zufriedenheit und die Resilienz der Mitarbeitenden.“

gestalten und ihre Erfahrungen aus Testläufen einbringen. Zur Gesundheitsförderung gibt es darüber hinaus viele Entlastungs- und Bewegungsangebote: So können diejenigen, die lange Pendelwege haben, in der Klinik übernachten und abends am Betriebssport, zum Beispiel beim Volleyball oder Kardio-Training, teilnehmen.

Praxisbeispiel 2: Das Klinikum Itzehoe

Ein positives Führungsverhalten, das sich unter anderem durch Vertrauen, regelmäßiges Feedback und eine gute Konfliktfähigkeit auszeichnet, stärkt die Zufriedenheit und die Resilienz der Mitarbeitenden. „Daher investieren wir Zeit und Geld in eine gesunde Führungskultur“, sagt Gunda Dittmer, Personalleiterin und stellvertretende Krankenhausdirektorin von rund 2.600 Mitarbeitenden. Auch dem Bedürfnis nach einer guten Work-Life-Balance will das kommunale Schwerpunktkrankenhaus mit individuellen Arbeitszeitmodellen Rechnung tragen. So wird zum Beispiel Eltern ermöglicht, in Zwischenschichten zu arbeiten, die den Öffnungszeiten der Kindergärten angepasst sind. Neben einer vorausschauenden Dienstplangestaltung mit festen Teams gibt es eine Gruppe von Mitarbeitenden, die flexibel auf verschiedenen Stationen eingesetzt werden. „Dieses Springermodell soll dann greifen, wenn Mitarbeiter krankheitsbedingt ausfallen.“ Gerade für diejenigen, die Familienzeiten absichern müssen, könne dieses flexible Modell attraktiv sein.

einem Resilienztrainer zu Themen wie „Stärkung der Selbstwahrnehmung beim Umgang mit Stress“ oder „Zielorientierung“ gebucht werden. Dieses Angebot wird ebenso gut angenommen wie das „Power-Napping“, das speziell für den Nachtdienst entwickelt wurde. Dittmer: „Wir fördern das Power-Napping und haben hierfür spezielle Liegesessel angeschafft. Ein Kurzschlaf von 15-20 Minuten hat, wie wissenschaftlich erwiesen wurde, einen hohen Erholungswert und wird sehr intensiv genutzt.“ Auch der nächste Gesundheitstag wird ganz im Zeichen des für Schichtarbeitende wichtigen Themas „gesunder Schlaf“ stehen.

Praxisbeispiel 3: Das Universitätsklinikum Münster (UKM)

In Pandemiezeiten muss das Klinikpersonal im besonderen Maß Emotionsarbeit leisten, auch weil die Entlastung durch Angehörige aufgrund restriktiver Besuchszeiten oft entfällt. „Resilienztrainings haben daher einen noch höheren Stellenwert bekommen“, sagt Jutta Matuschek, die für die betriebliche Sozialarbeit und Gesundheitsförderung am UKM verantwortlich ist. Bei den von ihr moderierten Team-Trainings übt sie den besseren Umgang mit dem eigenen Stress-Erleben und der zielführenden Kommunikation bei Konflikten: „Missverständnisse entstehen, wenn man nicht gut miteinander spricht. Wichtig ist, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass man sich trotz der Arbeitsverdichtung für Gespräche Zeit nehmen muss.“ Im Training werden auch Vereinbarungen getroffen, wie Kon-

Dr. Jürgen Siebenhünen
Dipl.-Sportwissenschaftler
Berater
Die GesundheitsManager –
Unternehmensberatung für
betriebliches Gesundheitsmanagement
Kurfürstendamm 21
10719 Berlin
juergen.siebenhuenen@ubgm.de



Dr. Jürgen Siebenhünen

Annette Neumann
freie Journalistin
Berlin
neumann@dasmedienbuero.eu