

# Gesundes Arbeiten in der Arztpraxis

*Betriebliches Gesundheitsmanagement schafft Mehrwert für Praxisinhaber und Mitarbeiter.*

Jeanette de la Barré

**Fast jeder zweite Arbeitnehmer gibt den Beruf als Stressfaktor Nummer 1 an. Hinzu kommen oftmals hohe Erwartungen an sich selbst sowie der Spagat zwischen Beruf und Familie. Mitarbeiter brauchen deshalb mehr denn je die Unterstützung des Unternehmens, um gesund zu bleiben. Wie Sie mit gezielten Maßnahmen gesundes Arbeiten in Ihrer Praxis fördern, zeigt dieser Beitrag.**

Seit den 1990er Jahren ist in Arztpraxen eine spürbare Arbeitsverdichtung zu verzeichnen, die nachweislich auch zu einem Drittel Mehrarbeit führt. Hinzu kommen berufsbedingte psychische Belastungen infolge professionellen Helfens (1). Sowohl vom Arzt als auch von seinen Mitarbeitern wird gefordert, sich den Patienten stets empathisch und freundlich zuzuwenden, Konfliktsituationen souverän zu lösen und, falls nötig, den aufgrund von Krankheit fehlenden Kollegen zu kompensieren. All diese Anforderungen können die Beschäftigten in Praxen sehr fordern. Und nicht jeder hat die Widerstandsfähigkeit, sich allein vor diesen Belastungen zu schützen.

## Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement?

Unter Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) versteht man Interventionen in Betrieben, durch die gesundheitsrelevante Belastungen gesenkt und individuelle Ressourcen vermehrt werden sollen. Ursprünglich in Amerika entwickelt, fand BGF in den 1980er Jahren zunehmende Verbreitung in deutschen Unternehmen. Da diese eher einseitig verhaltensorientierte Ausrichtung der Interventionen nicht im gewünschten Ausmaß zur Gesundheitserhaltung beitrug, entwickelte sich daraus in den letzten Jahren das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Dieses Handlungsmodell berücksichtigt in sehr viel

stärkerem Maß, dass neben der Stärkung des eigenverantwortlichen gesundheitsförderlichen Handelns auch die Gestaltung von gesundheitsförderlichen Strukturen und Prozessen im Betrieb zwingend erforderlich ist.

## Auch kleine Unternehmen profitieren von BGM

Zahlreiche Studien belegen die Wirkung des BGM und bestätigen neben positiven gesundheitsbezogenen auch betriebswirtschaftliche Effekte wie Kostenreduzierungen und Produktivitätssteigerungen. Der Return on Investment, mit dem sich das Kosten-Nutzen-Verhältnis gesundheitsfördernder Maßnahmen ausdrücken lässt, macht es deutlich: Für jeden eingesetzten Euro für Gesundheitsförderungsmaßnahmen können Unternehmen zwischen 2,30 und 5,90 Euro bei den Fehlzeiten und zwischen 2,50 und 4,85 Euro bei den Krankheitskosten einsparen (2).

Während Großunternehmen diese Potenziale bereits für sich erkannt haben, hat das BGM in klein- und mittelständischen Unternehmen noch wenig Fuß fassen können. Zum einen wird dies damit begründet, dass sich Empfehlungen und Erfahrungen großer Unternehmen auf Grund ihrer spezifischen Strukturen und Prozesse nicht eins zu eins auf kleine und mittelständischen Unternehmen übertragen lassen, und zum anderen damit,

dass kleine Unternehmen den zusätzlichen finanziellen wie auch organisatorischen Aufwand fürchten. Wird den besonderen Merkmalen kleiner und mittelständischer Unternehmen jedoch in angemessener Weise Rechnung getragen, zeigt sich schnell, dass einfachere Organisationsstrukturen, flachere Hierarchien, ein höheres Maß an persönlicher Kommunikation und die oft engeren sozialen Beziehungen der Beschäftigten vielfältige Potenziale zur Förderung der Gesundheit und schließlich auch zur Verbesserung ihrer Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit mit sich bringen. Dieser Beitrag zeigt Ihnen, wie Sie die gesundheitsbezogenen Potenziale Ihrer Praxis mit geeigneten Maßnahmen nachhaltig ausschöpfen können.

## Schritte zur gesundheitsförderlichen Praxis

### ■ Schaffen Sie ergonomische Arbeitsbedingungen

Wichtig ist, ungesunden Körperhaltungen durch entsprechende Maßnahmen vorzubeugen und dabei auf die spezifischen körperlichen Belastungen der Mitarbeiter einzugehen. Dazu empfiehlt sich eine Arbeitsplatzanalyse, um Risikofaktoren, wie beispielsweise eine ungesunde Sitzhaltung, zu erkennen und entsprechend entgegen zu wirken. Bei überwiegend sitzender Tätigkeit kann durch ganz einfache ergonomische Maßnahmen (wie z. B. die optimale Aufstellung und Höhe der Möbel, ergonomisch sinnvolle Sitzgelegenheiten) die Sitzhaltung enorm verbessert werden. Schulter-Nacken-Beschwerden verschwinden und auch die Augen können sich bei einem möglichen Blick aus dem Fenster mal entspannen. Zusätzlich könnten Sie in Zusammenarbeit mit den Krankenkassen z. B. Kurse für den Rücken anbieten.

### ■ Integrieren Sie Bewegung in den Praxisalltag

Mit kleinen Maßnahmen können Sie große Veränderungen erzielen. Um langfristig die regelmäßige Bewegung

der Mitarbeiter zu fördern, ist es ratsam, Bewegung in den Arbeitsalltag zu integrieren. Sorgen Sie z.B. dafür, dass Sie den Drucker oder Kopierer nicht vom Sitzplatz aus erreichen können, sondern aufstehen müssen, um einen Ausdruck zu holen.

Des Weiteren kann ein Teil der Pausen genutzt werden, um mit Hilfe von Yoga oder anderem Sport für Bewegung zu sorgen. Die „bewegte Pause“ kann so ausgerichtet sein, dass sie entweder zur Entspannung oder zur Aktivierung des Körpers führt. Ruhige, kontrollierte (Dehn-) Übungen fördern die Durchblutung und sorgen für eine Entspannung der durch zu langes Sitzen versteiften Nacken- und Rückenbereiche. Fragen Sie hier bei Ihrer Kasse nach Präventionskursangeboten und in Ihrer Region zertifizierten Trainern nach. Der gemeinsame Sport, z. B. in einer Betriebssportgruppe, hat noch weitere positive Aspekte. Die Mitarbeiter können in einem entspannten Umfeld ihre sozialen Kontakte pflegen. Das hat auch positiven Einfluss auf das Betriebsklima.

Auch außerhalb der Arbeitszeiten können Sie Anreize zu mehr Bewegung schaffen. Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter beispielsweise, mit dem Fahrrad zur Arbeit zu kommen.

■ **Unterstützen Sie eine gesunde Ernährung**

Eine gesunde Ernährung am Arbeitsplatz ist ein wichtiger Baustein für eine gute Leistungsfähigkeit und kann helfen, die Ausfallzeiten in Ihrem Unternehmen zu senken. Die Möglichkeit der Versorgung mit leichtem Essen in den Pausen, Vitaminen und Mineralstoffen (z. B. durch einen Obstkorb) sorgt für einen weitaus flacheren Abfall der Leistungskurve über den gesamten Arbeitszeitraum, ein weniger starkes „Mittagstief“ und für intakte Abwehrkräfte der Mitarbeiter. Die Investition in einen Obstkorb wird zudem von den Mitarbeitern als Zeichen der Wertschätzung wahrgenommen. Bewusste Trinkpausen bieten Zeit zum

**Vorteile des Betrieblichen Gesundheitsmanagements**

**Vorteile für die Arbeitgeber**

- Förderung der Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter
- Erhöhung der Motivation durch Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen
- Kostensenkung durch Reduzierung von Krankheitsausfällen
- verbesserte Kommunikation
- Steigerung der Produktivität und Qualität
- Imageaufwertung des Unternehmens
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
- geringere Fluktuation

**Vorteile für die Arbeitnehmer**

- Verbesserung der gesundheitlichen Bedingungen im Unternehmen
- Verringerung von (Arbeit-)Belastungen
- Verbesserung des Gesundheitszustands und Senkung gesundheitlicher Risiken
- Reduzierung von gesundheitlichen Beschwerden
- Verbesserung des Wohlbefindens und der Lebensqualität
- Erhaltung/Zunahme der eigenen Leistungsfähigkeit
- Mitgestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Verbesserung des Betriebsklimas

modifiziert nach (3, 4)

Durchatmen und sorgen für eine ausreichende Flüssigkeitsversorgung.

Diese ersten Maßnahmen können z.B. mit Ernährungskursen der Krankenkassen oder einer Ernährungsberatung eingeführt werden. Aber auch schon die bewusste und störungsfreie Einnahme des Mittagessens (z. B. in einem Ruheraum/Pausenraum) dient der Steigerung der Leistungsfähigkeit und des Wohlbefindens.

■ **Identifizieren Sie Ihre persönlichen Stressoren**

Stress ist keine objektiv messbare Einheit, sondern vielmehr eine subjektive Bewertung. Was eine Person als stressig empfindet, kann von einer anderen Person ganz anders wahrgenommen werden. Während beispielsweise jemand bei dem bloßen Gedanken an die Aufgaben des nächsten Tages Herzrasen bekommt, ist es beim Anderen das Klingeln des Telefons, das Stress auslöst. Die „persönlichen“ Stressoren zu identifizieren, ist der erste Schritt, um geeignete Schritte zur Stressminderung einzuleiten. Stressmanagement-Seminare können helfen, die eigenen Stressoren zu identifizieren und abzumildern.

■ **Vermeiden Sie Zeitdruck**

Wenn zu viele Aufgaben in zu wenig Zeit absolviert werden müssen, führt dies in den meisten Fällen zu Stress. Doch auch der bloße Gedanke an die Zeitknappheit kann Stress erzeugen. Vermeiden Sie daher Stressspitzen mit Hilfe einer realistischen Zeitplanung. Dazu gehört unter anderem die Einplanung von „Zeitpuffern“. Räumen Sie sich also bewusst mehr Zeit für anstehende Aufgaben ein, um bei unerwarteter Mehrarbeit nicht in Zeitnot zu geraten. Eine Weiterbildung zum Thema „Zeitmanagement“ kann Ihnen helfen, die Zeitplanung zu optimieren.

■ **Schaffen Sie klare Strukturen**

Wer übernimmt welche Aufgaben, wenn die Kollegin erkrankt? Wer informiert wen, wenn es Neuigkeiten gibt? Wer bedient das Telefon, wenn Pause ist? Unklarheiten im Betriebsablauf, nicht zu wissen, wer wann was zu tun hat, kann Stress erzeugen, da jeder potenziell verantwortlich ist. Daher ist es wichtig, dass Sie klare Strukturen und deutliche Absprachen schaffen, um Unklarheiten und Unsicherheiten entgegen zu wirken. Auch eine strukturierte Informationsweiter-

gabe und eine feste Pausenzeitenregelung erzeugen Klarheit und helfen, Stress zu vermeiden.

**Entwickeln Sie einen gesundheitsförderlichen Führungsstil**

Auch Chefs können sehr viel tun, um für mehr Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu sorgen. Sie beeinflussen die Arbeitsbedingungen, das Betriebsklima und die Motivation ihrer Beschäftigten

**Gesundheitsförderliche Maßnahmen für Praxen**

**Gesunde Ernährung**

- Obstkorb
- Kostenlose Getränke
- Ernährungskurse der gesetzlichen Krankenkassen

**Ergonomische Arbeitsbedingungen**

- Arbeitsplatzbesichtigungen
- Präventionskursangebote der gesetzlichen Krankenkassen (z. B. Rückenschule)

**Sport und Bewegung**

- Mobile Massage
- Aktive Pausen (z. B. Rückenschule, Fit am Arbeitsplatz, Yoga, Walking- oder Laufgruppen)
- Firmen-Wettkämpfe (z. B. Firmen-Läufe, Schrittzähler-Aktionen, Mit-dem-Rad-zur-Arbeit-Aktionen)
- Kooperationen mit Fitness-Studios

**Stressprävention**

- Mitarbeiter-Schulungen zu Gesundheitsthemen (z. B. Entspannung, Work-Life-Balance)
- Stressmanagement-Seminare
- Mediation zur Konfliktlösung
- Ruheraum
- Flexible Arbeitszeiten (z. B. Gleitzeit, Arbeitszeitkonten)

**Gesundheitsvorsorge**

- Betriebliche Vorsorgeuntersuchungen (z. B. Blutwerte-Check)
- Krankenrückkehrgespräche/ Fürsorgegespräche
- Raucherwöhnungskurse der gesetzlichen Krankenkassen

**Mitarbeiterführung**

- Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte (z. B. „Gesund Führen“)

in erheblichem Maß. Ist das Arbeitspensum hoch? Gibt es Konflikte zwischen den Mitarbeitern oder zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten? Ist die Mitarbeiterführung gesundheitsgerecht? – Auch diese Faktoren sind entscheidend. Als Ergänzung zu jährlichen Mitarbeitergesprächen können z. B. Seminare zur Entspannung und zur Verbesserung der Work-Life-Balance angeboten werden.

Vorgesetzte haben es heute nicht leicht. Durch die hohe Belastungsintensität in der Praxis und die individuellen Bedürfnisse und Befindlichkeiten der Mitarbeiter sind sie mehr denn je gefordert, sehr viel Führungsarbeit zu leisten. Ein gesundheitsförderlicher Führungsstil ist dabei eine notwendige Voraussetzung:

- Schaffen Sie eine angenehme Praxisatmosphäre, die das Wohlbefinden fördert.
- Sorgen Sie für eine selbstwertfördernde Arbeitsgestaltung durch die Übernahme von anspruchsvollen und abwechslungsreichen Tätigkeiten.
- Achten Sie auf Ihre eigene Gesundheit und die Ihrer Mitarbeiter. Seien Sie Vorbild.
- Ermöglichen Sie kooperativen und kommunikativen Austausch am Arbeitsplatz.
- Stärken Sie das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter durch Lob und Anerkennung.
- Achten Sie auf konstruktive Kritik.
- Sorgen Sie für ein gutes Betriebsklima durch Fürsorge, Wertschätzung, Gerechtigkeit und Herzlichkeit).

Hilfreich kann hier auch eine Schulung zum Thema „Gesund führen – Der gesunde Führungsstil“ o. ä. sein.

**Finanzierung: 500 Euro steuerfrei**

Seit dem 1. Januar 2009 wird die Förderung der Mitarbeitergesundheit zudem unbürokratisch steuerlich unterstützt. Immerhin 500 Euro kann eine Praxis pro Mitarbeiter und pro Jahr

seither lohnsteuerfrei für spezielle Maßnahmen der Gesundheitsförderung (§§ 20 und 20a Abs. 1 i. V. mit § 20 Abs. 1 Satz 3 SGB V) investieren. Hierzu zählen u. a. auch einige der zuvor beschriebenen Programme (z. B. Entspannungs- und Stressbewältigungskurse). Nicht darunter fällt die Übernahme der Beiträge für einen Sportverein oder ein Gesundheitszentrum bzw. Fitnessstudio. Darüber hinaus können Krankenkassen im Rahmen von Projektförderung zusätzliches Know-how und finanzielle Unterstützung bieten.

Wenn sich Chef und Mitarbeiter zusammensetzen, können sie gemeinsam viele praxisspezifische und damit auch umsetzbare Lösungen zur Förderung ihrer Gesundheit entwickeln. Denn auch Betriebliches Gesundheitsmanagement ist Teamarbeit.

**Literatur**

1. Techniker Krankenkasse: Bleib locker, Deutschland! – TK-Studie zur Stresslage der Nation. TK-Hausdruckerei, Hamburg 2013.
2. Initiative Gesundheit und Arbeit: IGA Report 20. Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Internetausgabe, Berlin 2010.
3. Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg): Unternehmen unternehmen Gesundheit. Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen, 2011.
4. Nowak D (Hrsg): Arbeitsmedizin und klinische Umweltmedizin, Urban & Fischer in Elsevier, München 2010.



**Autorin**

**Jeanette de la Barré**  
Geschäftsführende Direktorin  
EUMEDIAS Heilberufe AG  
Hegelstraße 39  
39104 Magdeburg  
JdelaBarre@eumediass.de  
www.praxismanagement-eumediass.de