



Gesundheitsmanagement

## «Lieber Mitarbeiter - pass auf, du bist heute sehr gestresst»

Die Gesundheit von Mitarbeitern ist zum Wettbewerbsfaktor schlechthin geworden. Erste Firmen wappnen sich – mit einem digitalen Gesundheitsmanagement. Das birgt Chancen, aber auch Gefahren.

Interview von Corinna Clara Röttker

Vor 4 Minuten



Wearable: Erste Firmen setzen im Gesundheitsmanagement digitale Instrumente ein.

Pixabay

Kleine digitale Helfer begleiten uns im Alltag und helfen uns, ein Auge auf unsere Gesundheit zu werfen: Ob Körpermesswerte oder Vitalzeichen – Smartphones und Wearables liefern uns sämtliche Daten ganz exakt.

Inzwischen bahnen sie sich auch den Weg ins Büro – in Form eines digitalen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Es soll die Gesundheit der Mitarbeiter nicht nur schützen, sondern auch fördern. Denn angesichts von Fachkräftemangel, demografischem Wandel und Globalisierung wird die Mitarbeitergewinnung und –bindung für Unternehmen immer wichtiger und die Gesundheit zum Wettbewerbsfaktor schlechthin.

Georg Bauer ist Leiter der Abteilung Gesundheitsforschung und betriebliches Gesundheitsmanagement an der Universität Zürich. Im Interview mit bilanz.ch erklärt er, wo die Chancen und Gefahren im digitalen betrieblichen Gesundheitsmanagement liegen.



Herr Bauer, erste Unternehmen fangen an, im betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) digitale Instrumente zur Gesundheitsförderung einzusetzen. Von welchen digitalen Instrumenten reden wir?

Georg Bauer\*: In jedem Bereich des BGM gibt es inzwischen digitale Ansätze. Im klassischen Absenzmanagement können etwa Apps eingesetzt werden, um die Arbeitszeit und kritische Fälle mit gehäuften Absenzen zu erfassen. Im Bereich Arbeitssicherheit hat die Schweizerische Unfallversicherung Suva eine App entwickelt, mit der man im Büro herumgehen und Gefahrenherde ausfindig machen kann.

Und wie sieht es mit der Erfassung der eigenen Gesundheit aus? Kommen solche Instrumente auch zum Einsatz?

Es gibt Apps, bei denen es um Lifestyle, Fitness und mentale Gesundheit geht, etwa ein besserer Umgang mit Stress oder besseres Zeitmanagement. Hier kommen dann auch Wearables zum Einsatz, die objektive Daten anzeigen, etwa vom Puls, wie viele Schritte ich mache, Hautwiderstand, ob ich gestresst bin und so weiter. Und dann gibt es natürlich auch noch digitale Instrumente, die den sozialen Aspekt ansprechen.

Sie meinen, die virtuell auf mehr Sozialität zielen?

Ja. Für das BGM gibt es Tools, die den sozialen Austausch fördern. Dabei handelt es sich beispielsweise um soziale Netzwerke, eine Art betriebliches Facebook, die dem informellen Austausch dienen, auch um den reduzierten Austausch vor Ort zu kompensieren. Zudem gibt es digitale Instrumente, die Teamwettbewerbe organisieren, in denen es beispielsweise darum geht, welche Gruppe mehr Schritte pro Woche schafft. Diese Tools fördern die Vernetzung von sehr mobilen und agilen Mitarbeiterstämmen in den Firmen.

Das klingt ja alles schön und gut. Doch bergen die digitalen Instrumente mit Sicherheit auch Gefahren, oder?

Ja klar. Eine Gefahr ist, dass der soziale Druck steigen kann. Dies ist bei Teamwettbewerben gegeben, bei denen es zum Beispiel darum geht, welche Gruppe mehr Schritte in einer Woche geht: Wenn ein Team nur aus Mitarbeitern besteht, die alle älter oder übergewichtig sind, ist das eine sehr unfaire Ausgangslage und kann zu sozialen Druck bis hin zu Stigmatisierungen führen.

Was ist mit dem Thema Datenschutz? Wie sicher ist digitales BGM?

Datenschutz muss absolut gewährleistet sein. Es ist ein wichtiges Auswahlkriterium wenn Unternehmen sich für digitale Lösungen in ihrem Betrieb entscheiden. Sie müssen ihren Mitarbeitern gegenüber versichern können, dass sie ihre individuellen Daten nicht sehen können.

Stichwort gläserner Mitarbeiter.

Genau. Es gibt Tools, bei denen man das Stressniveau von Mitarbeitern anhand der Bewegung der Computermaus messen kann. Die Müdigkeit kann mittels einer Kamera gemessen werden, die die Augenbewegung des Mitarbeiters aufnimmt. Selbst die Stimme während eines Telefonats oder den Wortlaut, den Arbeitnehmer in Emails verwenden, können Computer heute analysieren. Darüber werden Rückschlüsse gezogen, in welcher Grundstimmung der Mitarbeiter sich gerade befindet, wie gestresst er ist und auch mit welchen Emotionen er mit den Kunden umgeht.

Das ist ja schrecklich...

Diese Daten können durchaus positiv genutzt werden, nämlich dann, wenn nur der einzelne das Feedback bekommt. In Form von: «Pass auf, du bist heute sehr gestresst, du gehst unfreundlich mit deinen Kunden um». Es



könnte aber auch von oben überwacht werden und gegen Arbeitnehmer verwendet werden. Eine klare Regelung wer Zugriff auf welche Daten hat, ist also sehr wichtig. Vorgesetzte oder gar der gesamte Betrieb sollten also auf keinen Fall sehen, wer sich wie viel bewegt oder wer wie stark gestresst ist.

Demnach stossen die digitalen Instrumente in der Praxis auch auf viel Widerstand.

Absolut. Wichtig ist daher, dass digitale Instrumente nicht nur beim einzelnen Mitarbeiter ansetzen, sondern in Kombination eingesetzt werden mit Lösungen, die für eine Verbesserung der allgemeinen Arbeitsbedingungen sorgen.

Ist das nicht alles sehr kostenintensiv?

Wenn Sie beispielsweise Apps mit Fitnessabos oder gar einem eigenen Fitnessstudio im Unternehmen vergleichen, dann können digitale Lösungen durchaus sogar kostengünstiger sein.

Bieten digitale Instrumente im Gesundheitsmanagement aus Arbeitnehmersicht auch Vorteile?

Digitale Lösungen erlauben dem Arbeitnehmer mehr auf sich und seine Gesundheit zu schauen. Vor allem geben sie Rückmeldungen über Dinge, die ihm vielleicht gar nicht bewusst sind: zum Beispiel wie viele Schritte er an einem Arbeitstag zurücklegt, wie seine Schlafqualität ist oder ob sich sein Hautwiderstand erhöht, weil er vielleicht gestresst ist, noch ohne sich dessen bewusst zu sein. Er bekommt also viel schneller ein Feedback und wird sensibilisiert, so dass er frühzeitig darauf reagieren kann. Zudem bieten digitale Lösungen dem Mitarbeiter zeitliche Flexibilität, weil er jeder Zeit und überall damit arbeiten kann...

...und nicht mehr auf die Angebote vom Betrieb angewiesen ist.

Genau. Das ist ein weiterer Vorteil. Instrumente wie Apps basieren auf der Idee, dass man für sich selbst Prioritäten setzen kann. Der Mitarbeiter wählt die Themen aus, die ihn interessieren, und nicht die Firma. Im klassischen Gesundheitsmanagement würde das Unternehmen etwa einen Kurs zur Stressreduktion anbieten, auch wenn das vielleicht gar nicht für alle Mitarbeiter relevant ist. Der Mitarbeiter kann sich mit den digitalen Instrumenten zudem eigene, quantitative Ziele beispielsweise bezüglich täglicher Schrittzahl setzen und bekommt dann auch direktes Feedback, ob er sie erreicht hat.

Die Instrumente zielen demnach auch auf die Motivation der Arbeitnehmer.

Klar, die Möglichkeit selbst gesundheitsbezogene Prioritäten und Ziele zu setzen ist natürlich ein sehr motivationaler Treiber. Das wird noch verstärkt durch gut gemachte multimediale Wissensvermittlung zu Gesundheit und die Möglichkeit, sich mit anderen Usern zu vernetzen und sich Unterstützung zu holen.

Und die Vorteile aus Unternehmenssicht?

Die Digitalisierung ergreift zunehmend die Arbeitswelt und löst dabei viele Ängste aus. Genau darauf können Firmen mit digitalen Tools reagieren – um zu zeigen, welche Potentiale in der Digitalisierung liegen. Digitale Instrumente bieten für Unternehmen Vorteile, einerseits weil Arbeitskräfte heute viel flexibler, ortsunabhängig und zu unterschiedlichen Zeiten arbeiten – und sich daher mit flexiblen digitalen Mitteln leichter erreichen lassen. Gleichzeitig können die Firmen viel mehr in die Breite gehen als mit klassischen Instrumenten wie punktuellen Kursangeboten. Sie können kontinuierlich Angebote für ein breites Spektrum von Mitarbeiter machen, vor allem auch jene, die noch nicht so sensibilisiert sind für das Thema Gesundheit.

Warum ist denn Gesundheitsmanagement für Firmen plötzlich so ein grosses Thema?



Unternehmen nehmen wahr, dass ihre Mitarbeiter unter einem zunehmenden Belastungsdruck leiden. Durch die Informationstechnologie ist die Arbeit heute viel schneller getaktet.

Firmen sorgen sich also um ihre Mitarbeiter?

Durchaus. In einer europäischen Befragung haben 80 Prozent der Führungskräfte gesagt, dass sie wegen der hohen psychosozialen Belastung ihrer Mitarbeiter besorgt sind, zugleich aber nicht wissen, was sie dagegen tun sollen. Die Wahrnehmung ist also da, das Wissen aber, wie man damit umgehen soll, fehlt noch.

Und was motiviert Firmen noch?

Die Gesundheit ist zum Wettbewerbsfaktor geworden. Durch den Fachkräftemangel und den zunehmenden internationalen Wettbewerb sind Unternehmen daran interessiert, qualifizierte Mitarbeiter anzuziehen, langfristig an sich zu binden und sie erwerbsfähig sowie engagiert zu halten. Es geht gleichermassen um das Wohlbefinden und die Performance der Mitarbeiter wie um die Arbeitgeberattraktivität.

Was hat sich denn in puncto Gesundheitsförderung in den Schweizer Unternehmen in den letzten Jahren geändert?

Die Unternehmen sind aktiver geworden. Letztes Jahr haben wir hierzu in Zusammenarbeit mit der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz eine Umfrage durchgeführt. Das Ergebnis zeigt, dass mittlerweile bereits 23 Prozent der Unternehmen BGM vollständig umsetzen, weitere 48 Prozent immerhin mehrheitlich. Am häufigsten investieren die Firmen dabei ins Absenz- und Case Management – also in klassische Massnahmen, die beim einzelnen Mitarbeiter ansetzen, wenn dieser erkrankt oder lange ausfällt. Die Studie zeigt auch, dass immerhin ein Drittel der Unternehmen bewusst auf gute Arbeitsbedingungen und Personalentwicklung setzen, um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu fördern. Eine Gesundheitsförderung, die am Lifestyle der Mitarbeiter ansetzt - wie Bewegung, Ernährung oder Entspannung – findet man aber erst bei 15 Prozent der Unternehmen.

Wenn es aber für die Wettbewerbsfähigkeit so wichtig ist, seine Mitarbeiter gesund zu halten: Warum investieren dann längst nicht alle Firmen vollumfänglich in die Gesundheit ihrer Leute?

Weil es auf den ersten Blick nicht zum Kernbusiness gehört. In erster Linie geht es darum, die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Zudem müssen Firmen für die Gesundheitsförderung zunächst Geld in die Hand nehmen. Den eigentlichen Effekt sehen sie dann erst später. Es fehlt also oftmals die langfristige Sichtweise.

Auf einer Skala von 1 bis 10: In welchem Stadium befindet sich das digitale BGM in der Schweiz?

Sehr früh, bei 2-3 würde ich sagen. Es ist zwar in aller Munde, aber de facto kommt es über Pilotanwendungen hinaus noch nicht gross zum Einsatz in den Betrieben.

Warum nicht?

Es ist noch zu neu. Viel zu viele neue Anbieter kommen derzeit auf den Markt und die Firmen wissen noch gar nicht, was funktioniert und was sich längerfristig bewährt.

Gibt es hierzu Zahlen?

In der Schweiz meines Wissens nicht. In unserer Erhebung haben wir das gar nicht erst abgefragt, weil wir von einem immer noch geringen Prozentsatz von Unternehmen ausgingen, welche digitales BGM systematisch nutzen. Dies gilt übrigens auch für Deutschland. Eine Studie zeigt hier aber, dass mehr als die Hälfte der deutschen



Unternehmen in Zukunft mehr auf digitale Vernetzung im BGM setzen wollen.

Wo hakt es in der Praxis noch und wie können Unternehmen dem entgegenwirken?

Ein Punkt ist, dass Firmen die vielen Produkte und Möglichkeiten noch nicht kennen. Hier empfehle ich, gut zu evaluieren, welche Vor- und Nachteile mit dem Einsatz verbunden sein können. Zudem sollten digitale Instrumente zur Gesundheitsförderung den Mitarbeitern nicht einfach vorgesetzt werden. Besser ist, sie in die Auswahl klar mit einzubeziehen und gemeinsam zu entscheiden, was zum eigenen betrieblichen Kontext passt.. Von Vorteil wäre auch, den Einsatz zunächst nur in einem Pilot-Projekt zu testen. Die Organisation nähert sich so den neuen Technologien langsam an und sammelt Erfahrung, ehe man einen breiten Rollout macht.

Und im Allgemeinen? Was ist zu tun, um die betriebliche Gesundheitsförderung weiter voranzutreiben?

Die Haupteinflusskraft auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter haben Unternehmen bei den Arbeitsbedingungen. Doch genau da passiert in der Schweiz noch zu wenig. Schweizer Unternehmen sind beispielsweise zu wenig in der Pflicht, psycho-soziale Faktoren regelmässig zu überprüfen. Wir brauchen in Zukunft also viel mehr Tools – auch digitaler Natur - die bei den Arbeitsbedingungen ansetzen. Hier haben wir in unserer Forschungsabteilung im Rahmen eines KTI Projekts mit verschiedenen Partnern wie der Schweizer Kaderorganisation einen digitalen Coach für Führungskräfte zur Teamentwicklung entwickelt. Dieser «Wecoach» befähigt Führungskräfte, mit ihrem Team die Arbeitsbelastungen, Arbeitsressourcen und Gesundheit im Team zu analysieren und gemeinsam zu verbessern. Ich hoffe, dass solche Ansätze künftig mehr Verbreitung finden.



\*Professor Georg Bauer leitet seit 2004 die Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement am Institut für Epidemiologie, Biostatistik und Prävention der Universität Zürich.

Unter [wecoach.ch](http://wecoach.ch) können innovative Pilotbetriebe oder einzelne Führungskräfte aktuell die Beta-Version des «Wecoach» testen. Die Endversion dieses digitalen Coaches für Führungskräfte wird am 31.10.2017 im Rahmen einer Launch-Veranstaltung mit der SKO online gehen.