

## Strategie statt Yoga-Kurse

Viele Arbeitgeber sind davon überzeugt, dass sie betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) betreiben, weil sie eine regelmäßige Rückenschule und zweimal jährlich einen Gesundheitstag anbieten. BGM greift jedoch tiefer in die Strukturen ein und nur wenige Unternehmen haben es tatsächlich eingeführt.



**G**esundheitsmanagement ist ein Zusammenspiel von individueller Prävention und Verhältnisprävention. Das heißt, nicht nur die Mitarbeiter müssen sich an das Umfeld im Betrieb anpassen. Auch das Umfeld, also die Konstellationen im Unternehmen, sollte gesundheitsförderlich gestaltet sein“, erläutert Christian Timmerhoff, Fachreferent für betriebliches Gesundheitsmanagement bei der TK. Während Individualprävention sich mit Mitarbeitern und möglichen krankheitsauslösenden Momenten beschäftigt, setzt BGM an den Strukturen im Unternehmen an.

Wie zahlreiche Studien belegen, tragen Arbeitsbedingungen wie ein angespanntes Betriebsklima, Unter- oder Überforderung sowie Leistungs- und Zeitdruck erheblich zu Krankheiten bei. Bei der großen Mehrheit der Unternehmen dominieren aber noch präventive Einzelmaßnahmen wie Ernährungs- oder Entspannungskurse, die per Gießkannenprinzip auf die Mitarbeiter verteilt werden. „Das

sind alles sinnvolle Bausteine für die Gesundheitsprävention und -förderung. Gesundheitsmanagement umfasst jedoch mehr. Es setzt die Einbindung des Top-Managements voraus, eine gründliche Evaluation des gesundheitlichen Status der Mitarbeiter, eine ganzheitliche Strategie und ein Monitoring der Maßnahmen“, so Marco Burnus, Projektleiter bei Medi Expert, einer Tochter der Gothaer Krankenversicherung für betriebliches Gesundheitsmanagement.

### Stress-Seminare statt Führungscoaching

Obwohl die Gesundheit der Mitarbeiter das wichtigste Kapital eines Unternehmens ist – wie allseits postuliert –, mangelt es noch an der Umsetzung systematischer Konzepte. Schätzungen gehen von zehn Prozent aktiven Unternehmen aus; nach einer Bertelsmann-Studie von 2009 betreiben nur 3,7 Prozent der Arbeitgeber ein systematisches Gesundheitsmanagement.

Dass auch die Führungskräfte Mitverantwortung tragen, wenn ein Arbeitsplatz oder Betrieb krank macht, ist eine unbequeme Wahrheit. Der Weg zu einer gesunden Unternehmenskultur inklusive gesundheitsförderlicher Strukturen ist komplex und voller Widerstände. Manche Arbeitgeber haben große Bedenken, ihre Managementstrukturen zu durchleuchten und strukturelle Veränderungen vorzunehmen. Schließlich lässt sich keine Führungskraft gerne sagen, dass ihr Führungsstil krank mache.

Deshalb bleiben Arbeitgeber oft bei der individuellen Vorsorge stehen und bieten statt Führungscoaching „Stresskompetenzprogramme“ für die Mitarbeiter. Langfristig sinnvoller und für den Unternehmenserfolg entscheidender ist ein strategisches Management der vitalen Ressource Gesundheit. Doch wie implementiert man gesundheitsfördernde Managementstrukturen?

„Die Kernprozesse des BGM liegen einerseits in Maßnahmen zur Verhaltensprävention, wie Kurse und Beratungen zu den Themen Bewegung, Entspannung, Ernährung und Raucherprävention“, berichtet Marco Burnus. Andererseits umfasse der Prozess auch Maßnahmen zur Optimierung des Betriebs wie

„Der Schlüssel liegt in der aktiven Ansprache des einzelnen Mitarbeiters am Arbeitsplatz, ob in Produktionshallen oder in Büros.“

Marco Burnus, Medi Expert

Arbeitsplatzgestaltung und -organisation, Führungskräfte trainings zur gesunden Führung und Coachings. Natürlich kann sich eine Unternehmenskultur, die seit Jahrzehnten besteht, nicht in ein paar Wochen ändern, aber es kann ein Prozess angestoßen werden. Burnus weiter: „Die Einrichtung eines Steuerungskreises bildet die Basis für ein strukturiertes Gesundheitsmanagement.“ In diesen Kreis werden die gesundheitsrelevanten Funktionsträger im Unternehmen eingebunden: Personalabteilung, Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Arbeitnehmervertretung sowie falls vorhanden beispielsweise die Betriebs-sportgemeinschaft und der Sozial- und Suchtbeauftragte.

### **BGM ist nicht nur Prävention**

Die Integration von Know-how in Form eines erfahrenen externen Dienstleisters ist grundsätzlich empfehlenswert. Denn die wenigsten Unternehmen verfügen intern über ausreichend personelle Ressourcen und Erfahrungen, um die Prozessschritte selbstständig zu gestalten und zum Erfolg zu führen. Der Steuerungskreis legt Ziele für das BGM im Unternehmen fest und wählt geeignete Instrumente zur Analyse und Evaluation der Gesundheitssituation im Unternehmen aus.

Wenn also der Aktionismus von Gesundheitstagen und wahllos verteilten Kursen durch ein BGM abgelöst wird, dann stellen sich langfristige und nachhaltige Erfolge ein, sind die Experten sicher. „Wir versuchen Unternehmen für den Unterschied zwischen Prävention und Gesundheitsmanagement zu sensibilisieren und unterstützen beim Aufbau von Strukturen“, so Christian Timmerhoff von der TK. „Dabei liefern wir kein Rezept sondern ein Konzept, das auf das Unternehmen angepasst wird.“ Denn einige Unternehmen möchten nur punktuelle Maßnahmen anbieten; andere planen, strategisch ausgelegte Gesundheitskonzepte zu implementieren und diese dauerhaft, personell und strukturell in der Unternehmensstrategie zu verankern.

## **„ Wir versuchen, Unternehmen für den Unterschied zwischen Prävention und Gesundheitsmanagement zu sensibilisieren.**

**Christian Timmerhoff**, Techniker Krankenkasse

Durch arbeitsbedingte psychische Belastungen entstehen volkswirtschaftliche Kosten in Höhe von 6,3 Milliarden Euro im Jahr. Laut einer Studie der Betriebskrankenkassen von 2009 sind darin drei Milliarden Euro direkte Kosten für die Krankheitsbehandlung und 3,3 Milliarden Euro Produktionsausfallkosten enthalten. Während im Arbeitsleben die körperliche Beanspruchung immer weiter zurückgeht, steigen psychische Belastungen und Arbeitsverdichtung. Burn-out hat sich zur Volkskrankheit entwickelt, und in den vergangenen fünf Jahren hat sich der Anteil der Diagnose „Psychische und Verhaltensstörungen“ an den Fehlzeiten um 51 Prozent erhöht, berichtet der „Gesundheitsreport 2009“ der Barmer GEK. Die gesetzlichen Krankenkassen verzeichnen deutlich steigende Ausgaben für Krankengeld aufgrund psychischer Erkrankungen. „Mehr Mut zu langfristigen Strategien, zu wahrer Nachhaltigkeit würde sich wohlthuend auf viele Probleme mit psychischer Gesundheit auswirken“, appelliert Birgit Fischer, stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Barmer GEK.

### **Aktivieren der Mitarbeiter**

Bereits im Jahr 2000 hat der Gesetzgeber den Krankenkassen das betriebliche Gesundheitsmanagement als Aufgabe mitgegeben. Denn die demografische Entwicklung und die Arbeitsverdichtung, die Mitarbeiter an ihre Grenzen führt, wird sich in den Unternehmen früher oder später in Ausfallquoten bemerkbar machen. Noch aber ist Mitarbeitergesundheit nicht als Wert flächendeckend in die Unternehmenskultur integriert.

Dabei schätzen 95 Prozent der Arbeitgeber gesundheitsfördernde Maßnahmen als wichtig oder sehr wichtig ein. Das zei-

gen Ergebnisse aus dem Firmenkundenmonitor der Barmer GEK, für den rund 500 Unternehmen befragt wurden. So führen bereits 41 Prozent Mitarbeiterbefragungen durch, die das Befinden der Mitarbeiter erkunden. Allerdings ist die praktische Umsetzung eines strategischen, betrieblichen Gesundheitsmanagements noch nicht so weit gediehen. Nach der Befragung bieten 70 Prozent der Firmen einen Gesundheitstag an, aber nur sieben Prozent verfügen über Angebote für Vorgesetzte zur gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung.

Doch auch die Mitarbeiter scheinen trotz Gesundheits- und Fitnesswelle nur bedingt erfreut über die Aktivitäten ihres Arbeitgebers zu sein. Von Vorträgen und Kursen fühlt sich meistens nur eine Minderheit angesprochen. Eine häufige Frage an die Kassen etwa lautet: Wie erreichen wir einen hohen Grad der Beteiligung der Mitarbeiter? „Wenn ein BGM installiert ist, müssen die externen Dienstleister am Beschäftigten dranbleiben, ihn sensibilisieren und ihm seinen Bedarf aufzeigen“, erklärt Marco Burnus. „Der Schlüssel liegt in der aktiven Ansprache des einzelnen Mitarbeiters mit geeigneten Angeboten am Arbeitsplatz, ob in Produktionshallen oder in Büros. So können 70 bis 80 Prozent der Belegschaft im Rahmen einer Aktion erreicht werden.“

An erfolgreichen Praxiserfahrungen und bewährten Instrumenten mangelt es also nicht. Aber noch „investieren“ Arbeitgeber lieber in Krankheitstage, Fehlzeiten und Präsentismus, als in die psychische und physische Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Diese Verschwendung könnte sie in wenigen Jahren noch teurer zu stehen kommen als bisher.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz