



## Medialer Hype mit positivem Nutzen

**Auch wenn es zynisch klingt: Die Zunahme der Berichterstattung über Burnout-Erkrankungen hat etwas Positives. Sie bewirkt, dass sich Arbeitgeber mit den Bedingungen für psychische Gesundheit auseinandersetzen. Joachim Gutmann diskutierte mit Experten über diese und andere Entwicklungen Betrieblicher Gesundheitsförderung.**

Die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter liegen uns am Herzen! Mit dieser Losung wirbt aktuell eine große süddeutsche Stadtverwaltung für sich als Arbeitgeber. Ähnliche Formulierungen finden sich mittlerweile auf den Karriereseiten vieler Unternehmen. Und welcher Geschäftsführer oder Betriebsleiter würde nicht sofort zustimmen, dass gesunde und zufriedene Mitarbeiter die Basis der Produktivität sind? Doch leider gilt: Von dieser Erkenntnis bis zur tatsächlichen Umsetzung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) liegt ein weiter Weg – in der Breite hat es sich nämlich noch längst nicht durchgesetzt, wie unter anderem der GKV-Präventionsbericht zeigt.

### BGM hat auch eine politische Aufgabe

Mit anderen Worten: Noch ist Betriebliche Gesundheitsförderung in Deutschland ein Tropfen auf dem heißen Stein, wie auch Andreas Schmidt, Geschäftsführer des Köl-

ner BGF-Instituts feststellt. „In die Breite könnten wir das Thema tragen, wenn auch die Tarifvertragspartner den Stellenwert erkennen und vertraglich berücksichtigen.“ Demografie-Tarifverträge, wie in der chemischen Industrie oder der Eisen- und Stahlindustrie oder der Tarifvertrag über die Gesundheitsförderung in den öffentlichen Kindertagesstätten, zeigen, dass dies möglich ist.

Die Akzeptanz der Betrieblichen Gesundheitsförderung in den Unternehmen müsse durch eine entsprechende Gesundheitsförderungs politik erhöht werden, fordert in diesem Zusammenhang Thomas Holm, Leiter Gesundheitsmanagement bei der Techniker Krankenkasse (TK). „Die Veränderungen durch die neuen Formen und Dynamiken des modernen Wirtschaftens ziehen neue gesundheitliche Problemlagen nach sich. Diese müssen wir verstärkt in den Blick nehmen.“ Ein weiteres wichtiges Themenfeld sei BGM in kleinen und mittleren Unternehmen: Hier gelte es Über-

zeugungsarbeit zu leisten und gleichzeitig qualitativ hochwertige Konzepte für KMU zu entwickeln, die auf die besonderen Bedarfs- und Bedürfnislagen dieses Unternehmenstyps zugeschnitten sind. Und Melanie Erzberger, Leiterin Strategische Projekte beim Fürstenberg Institut, wünscht sich eine bessere Verzahnung



Leitete die zweistündige Diskussionsrunde: Joachim Gutmann, Vorstand der GLC Glücksburg AG und Chefredakteur des Magazins health@work.

zwischen präventiven, kurativen und rehabilitativen Maßnahmen im Gesundheitsmanagement. Die Krankenkassen könnten hier eine wichtige Brückenfunktion einnehmen.

### Heute kann man drüber reden

Einem Schlagwort scheint es allerdings zu gelingen, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf die Verantwortung der Arbeitgeber für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu lenken. Ob durch (vermeintliche) Eigenerfahrung, mediale Berichterstattung oder die Statistiken der Krankenkassen: Das Thema „Burnout“ erhöht den Handlungsdruck auf die betrieblichen Akteure. Dabei lässt sich über Definition und Diagnose trefflich streiten: Ist das „Ausgebranntsein“ nicht eher ein individuelles Problem, das weniger mit dem Arbeitsplatz als mit persönlichen Dispositionen tun hat? Und ist alles, was als Burnout bezeichnet wird, wirklich ein depressiver Erschöpfungszustand? Und warum wird die Depression nicht als solche bezeichnet? „Mit der Diagnose Burnout wird suggeriert, dass sich ein Mitarbeiter bis zur Erschöpfung verausgabt hat, was im Gegensatz zur stigmatisierenden Diagnose Depression eher noch positiv in den Unternehmen gewertet wird“, erklärt Sabine Winterstein, bei der DAK-Gesundheit für Betriebliche Gesundheitsförderung verantwortlich. Diese Einschätzung teilt Beat Moll, Vorsitzender der Geschäftsleitung der CSS Versicherung: Bei der Diagnose Depression dränge sich immer das Gefühl auf, die Schuld bei dem zu suchen, der erkrankt ist. „Bei Burnout ist akzeptiert, dass das Umfeld zumindest eine Mitschuld trägt, und das ist eine positive Wende in der ganzen Debatte.“ Anders als noch vor fünf Jahren könne man heute mit Führungskräften über die Gefährdung der Mitarbeiter sprechen und Maßnahmen erarbeiten.

### Die Zahl der Anfragen nimmt zu

Doch unabhängig von der Bezeichnung und der medialen Berichterstattung, die durchaus eine gewisse Übersättigung erzeu-



„Wichtig ist, die Mitarbeiter in der Wahrnehmung ihrer Eigenverantwortung zu stärken, auch mit Resilienz-Maßnahmen.“

Melanie Erzberger, Leitung Strategische Projekte, Fürstenberg Institut GmbH



„Die Akzeptanz der Betrieblichen Gesundheitsförderung in den Unternehmen sollte durch eine entsprechende Gesundheitsförderungspolitik erhöht werden.“

Thomas Holm, Leiter Gesundheitsmanagement, Techniker Krankenkasse

gen kann, seien die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter sowie eine Verunsicherung der Führungskräfte im Umgang mit Betroffenen vorhanden, berichtet Martin Schirrmacher, Experte Betriebliches Gesundheitsmanagement beim Bonner Dienstleister B.A.D. So hätten die Anfragen der Unternehmen, die psychologische Unterstützung für Mitarbeiter und Führungskräfte einholen, deutlich zugenommen. Gleiches bestätigt Professor Volker Nürnberg, Leiter Health Management bei Mercer. Auch wenn er in der wachsenden Zahl der Betroffenen durchaus einen Hauch von „self-fulfilling prophecy“, hervorgerufen durch die massive öffentliche Diskussion, beobachtet, seien die psychischen Probleme in den Betrieben real. Zudem würden die Mitarbeiter immer mehr unter der Arbeitsverdichtung sowie zunehmendem Termindruck leiden.

Das belegen auch etliche wissenschaftliche Untersuchungen. Eine Studie der Techniker Krankenkasse zeigt, dass 52 Prozent der Berufstätigen unter Termindruck und Hetze leiden, und mehr als ein Drittel gibt an, sich durch Informations-

überflutung und ständige Erreichbarkeit belastet zu fühlen. „Der Begriff Burnout ist ein gutes Einstiegstor, um überhaupt psychische Krankheiten zu thematisieren, die vor einigen Jahren noch ein Tabu waren. Es war nicht gesellschaftsfähig – weder mit Versicherten noch mit Unternehmen – über psychische Gesundheit zu sprechen“, bekräftigt Thomas Holm, Leiter Gesundheitsmanagement bei der Techniker Krankenkasse. Er sei dankbar dafür, dass Unternehmen sich verstärkt damit auseinandersetzen, weil es gerade Männer in die Lage versetze, überhaupt darüber reden zu können. Im Übrigen sei die Zunahme der psychischen Erkrankungen keine mediale Erfindung, sondern ließe sich auf die bereits oben angedeuteten gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Veränderungen zurückführen. „Wenn wir sehen, wie Menschen heute beschäftigt sind, beispielsweise in prekären Beschäftigungsverhältnissen, und wie verdichtet sie arbeiten, dann ist es nicht schwer zu erklären, warum sich die psychischen Erkrankungen häufen.“ Die Antwort auf die Frage, wo die Thera-

pie gegen Burnout ansetzen sollte, wird kontrovers geführt. Sicher ist nur, dass die Ursachen sowohl beim Einzelnen als auch in seinem Umfeld zu suchen sind. Das zu akzeptieren, fällt beiden Seiten gleichermaßen schwer. Die Erkenntnis, dass der Gesundheitszustand der Mitarbeiter stark durch arbeitsbedingte Belastungsfaktoren und Führungsverhalten geprägt wird, setzt sich inzwischen immer stärker durch. Allerdings, so Sabine Winterstein, DAK-Gesundheit, vertreten noch viele Unternehmen die Auffassung, dass die Gesundheit in der Selbstverantwortung des Einzelnen liege.

### Individuelle oder betriebliche Ursachen?

Der in der Tat bestehende „Anteil“ des einzelnen Erkrankten könne zum Beispiel in hohen beruflichen Ansprüchen, Neigung zu Perfektionismus und Kontrollzwang und der Unfähigkeit zum Delegieren liegen, verweist Andreas Schmidt auf vorliegende Erkenntnisse. Der BGF-Geschäftsführer weiter: „Andererseits muss man auf die Verhältnisse im Unternehmen schauen: Wie gut sind die Führung und die Arbeitsorganisation aufgestellt?“ Falsch sei, dass die Diskussion in der medialen Öffentlichkeit oft zu monokausal verlaufe. Nach dem Motto: „Der Job, der Chef, das Arbeitstempo machen mich krank.“ Diese Tendenz beobachtet auch Melanie Erzberger vom Fürstenberg Institut: „Die Ursachen sind jedoch nicht ausschließlich in den Arbeitsverhältnissen zu suchen, sondern sie haben ebenso individuelle sowie gesellschaftliche Komponenten.“

Dass die Verantwortung auf beiden Seiten liegt, unterstreicht auch Beat Moll von CSS: Entscheidend sei, dass sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber ihren Anteil zur Prävention von Burnout leisten. Das Unternehmen solle entsprechende Angebote zu Bewegung, Ernährung und Aufklärung machen. Genauso spiele die Aufmerksamkeit der Führungskräfte für das Wohl ihrer Mitarbeiter eine Rolle. Wenn man Burnout im Unternehmen ver-



„ Wir brauchen klare Grundsätze zu gesunder Führung und müssen die Stressoren am Arbeitsplatz ermitteln sowie versuchen zu reduzieren.

Norbert Girisch, Dipl.-Psychologe und Leitung Kundenbetreuung BGM, TÜV Süd Life Service GmbH



„ Entscheidend ist, dass sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber ihren Anteil zur Prävention von Burnout leisten.

Beat Moll, Vorstandsvorsitzender, CSS Versicherung AG

hindern wolle, dann müsse an den Umständen gearbeitet werden, meint dagegen Norbert Girisch, Mitglied der Geschäftsleitung von TÜV Süd Life Service. „Wir brauchen klare Grundsätze zu gesunder Führung und müssen die Stressoren am Arbeitsplatz ermitteln und versuchen zu reduzieren. Das können wir nicht an den Mitarbeiter zurückdelegieren.“ Letztlich spiele es auch keine Rolle, ob beim Burnout die individuelle Komponente überwiege oder nicht, sagt Geschäftsführer Kai Rappenecker, Motio Verbund. Die Zunahme der betrieblichen Anforderungen weise generell in die Richtung, dass vorrangig unternehmensorientiert und strukturell Hilfe angeboten werden müsse.

### Organisation und Führung unter der Lupe

Doch welches Management und welche Führungskraft lässt sich gerne nachweisen, dass es krankmachende Strukturen hat? Selbst wenn Unternehmen ihre Rolle im Zusammenspiel erkennen, benötigen die Berater neben der Sensibilität für unternehmensinterne Widerstände auch gute

Konzepte, um Akzeptanz zu schaffen. Kein Unternehmen dränge zu Beginn eines BGM-Prozesses darauf, Arbeitsorganisation, Strukturen oder Führungsstil in Angriff zu nehmen, so Andreas Schmidt, BGF. Ließe sich aber der Handlungsbedarf aus den Ergebnissen einer Mitarbeiterumfrage, eines Arbeitsplatzgutachtens oder einer Arbeitssituationsanalyse überzeugend darstellen, finde sich auch die Bereitschaft hier aktiv zu werden. „Führungskräfte stehen oft selber unter hohem Druck. Wenn sie ein entsprechendes Angebot nicht als Kritik, sondern als Unterstützung ihrer Arbeit wahrnehmen, lassen sie sich gewinnen.“

Gerade wenn Analysen im Vorfeld gelaufen seien, die dann konkrete Ansatzpunkte aufzeigen, mache sich auch Erleichterung breit, berichtet Melanie Erzberger, Fürstenberg Institut: „In der Regel stehen Arbeitgeber dann dem BGM-Prozess sehr offen gegenüber. Denn konkrete Handlungsempfehlungen und gemeinsam entwickelte Umsetzungsstrategien machen Veränderungen möglich.“ Ihr Ansatz: „Kultur und Strukturen des Unternehmens

ebenso zu berücksichtigen wie auch die Eigenverantwortung des Mitarbeiters.“ Wichtig sei dabei, „mit den Maßnahmen früh am Ball zu sein und nicht erst Symptome zu bekämpfen“. So könne man zum Beispiel mit Resilienz-Seminaren die Belastbarkeit und Selbstführungscompetenz der Mitarbeiter stärken.

### **Führungskräfte sensibilisieren**

Auch Mercer richtet im Rahmen eines integrierten BGM den Fokus auf Führungskultur, Arbeitsorganisation und Arbeitszeitmodelle. Einen guten Weg, Führungskräfte zu erreichen, sieht Volker Nürnberg darin, sie über den Umgang mit ihrer eigenen Gesundheit an gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung heranzuführen: „Wir erreichen damit eine Sensibilisierung für Gesundheitsthemen, die notwendig ist, um das Thema in das Unternehmen hinein zu tragen.“ Im nächsten

Schritt würden andere Prozessbeteiligte wie Werksarzt, Betriebsrat, Personalabteilung und Dienstleister mit ins Boot geholt. Dass die Sensibilisierung für die eigene Gesundheit und das Konzept des ganzheitlichen Führens ein probater Weg ist, bestätigt Sabine Winterstein, DAK-Gesundheit. Oft seien es schlicht Wissensdefizite bei den Führungskräften, die Widerstände in den Betrieben erzeugen. „Wir unterstützen sie durch entsprechende Seminare bei ihrer Selbstreflexion und bei einem offenen, wertschätzenden Dialog.“

Der Grad der Aufgeklärtheit über Zusammenhänge bildet auch für Martin Schirmmacher von B.A.D einen entscheidenden Anknüpfungspunkt: „Wissen und Informationen sowie eine hohe Transparenz steigern die Bereitschaft, sich mit tiefergehenden und sensiblen Themen wie Führung aktiv auseinanderzusetzen. Wie bei so vielen Dingen ist es die Kunst der Anspra-

che, des Einbindens und sicher auch des Mitgestaltens, die die Akzeptanz auf allen Ebenen steigert.“

Spürt eine Führungskraft im eigenen Erleben, wie sie vom eigenen Gesundheits- und Führungsverhalten profitiert, baut sie es in den Berufsalltag ein, ist Vorbild und fördert gesundheitsgerechtes Arbeiten der Belegschaft. Aber dieses Verhalten ist kein statischer Zustand, betont Kai Rappenecker, Motio Verbund, sondern „ein kontinuierlicher Prozess, der immer wieder reflektiert, aufgefrischt und seitens Unternehmensleitung kommuniziert und gelebt werden muss“.

Als Einstieg in den BGM-Prozess eignet sich eine Mitarbeiterbefragung, die die gesundheitliche Situation im Unternehmen untersucht. Dabei, so Thomas Holm, TK, werde nach Arbeitsorganisation, Betriebsklima aber auch nach dem Führungsverhalten gefragt. Wenn sich dann herausstelle, dass



es Problemzonen gäbe, werde man die Unternehmen entsprechend beraten. „Letzten Endes können aber nur die Arbeitgeber selbst ihre Führungskräfte motivieren, indem sie beispielsweise im Rahmen von Betriebsvereinbarungen Kriterien für gesundheitsgerechtes Führen festlegen, bei der Auswahl von Führungskräften auf deren Sozialkompetenz achten beziehungsweise diese entsprechend qualifizieren; hier können Seminare oder Coachings zum gesundheitsgerechten Führen enorm unterstützen.“

### Das Handy, die Vorbildfunktion und Regeln

Ein Aspekt gesunder Mitarbeiterführung betrifft das Thema Dauer-Erreichbarkeit. Hier mischt sich neuerdings auch die Politik ein. Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen forderte unlängst von Arbeitgebern Regeln gegen den Smartphone-Stress, der häufig als Mit-Ursache für die steigende Belastung der Mitarbeiter benannt wird. Betriebsvereinbarungen einzelner Unternehmen machen deutlich: Es besteht Handlungsbedarf. Als VW im vergangenen Jahr 1100 tariflichen Mitarbeitern mit einem Firmen-Smartphone nach Feierabend den dienstlichen E-Mail-Account sperrte, gab es neben Zustimmung und Entsetzen auch Gelächter. „Der positive Impuls dieser neuen Regelung lag auf jeden Fall darin, dass erkannt wurde: Wir müssen die ständige Erreichbarkeit, die vorher nie thematisiert wurden, als Problem begreifen“, begrüßt DAK-Expertin Sabine Winterstein die Diskussion. Doch wie konkret sollten effektive Maßnahmen anders aussehen? Die Führungskraft sei als Vorbild gefragt, mahnt Norbert Girisch, TÜV Süd, an. Wenn Vorgesetzte nachts E-Mails vom Mitarbeiter erhalten, müssten sie dieses Verhalten ansprechen, Grenzen setzen und mit gutem Beispiel voran gehen. Leichter gesagt als getan, denn welcher Chef hält sich selbst an übliche Arbeitszeiten, wenn er ein Mitteilungsbedürfnis hat. „Regelwerke können hier zumindest entlastend wirken“, meint Melanie Erzberger vom Fürstenberg-Institut.



„Führungskräfte können über den eigenen Umgang mit ihrer Gesundheit an das Thema gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung herangeführt werden.“

Prof. Volker Nürnberg, Leiter Beratungsbereich BGM, Mercer Deutschland GmbH



„Wenn Betriebsrat und Betriebsarzt Mitarbeiter in der Wichtigkeit von Maßnahmen bestärken und sie innerhalb der Arbeitszeit stattfinden, ist die Resonanz groß.“

Kai Rappenecker, Geschäftsführer, Motio Verbund GmbH

Daneben gehe es vor allem um eine Kultur, die Handlungsspielraum lässt und Eigenverantwortung stärkt. Letztlich sollte es dem Mitarbeiter überlassen sein, ob er E-Mails nach 20 Uhr liest oder nicht. Und wenn Führungskräfte glauben, permanent erreichbar sein zu müssen, sei wichtig, dass sie das eigene Verhalten nicht als Erwartungshaltung auf die Mitarbeiter übertragen.

Reglementierte Zugriffszeiten haben einen weiteren Nachteil: In international tätigen Unternehmen stößt eine einheitliche Definition an Grenzen. E-Mails oder Telefonkonferenzen mit weltweiten Kontakten, außerhalb der üblichen Arbeitszeit, setzen eine große Selbstdisziplin der Mitarbeiter voraus, hebt Mercer-Experte Volker Nürnberg hervor. Zudem plädierten die meisten Führungskräfte gegen starre Vorgaben. „Aus arbeitsrechtlicher Sicht agieren die meisten Unternehmen mit ihrer derzeit gängigen Praxis grenzwertig. So sind zum Beispiel die telefonische Verfügbarkeit im Urlaub und das ununterbrochene Lesen von Mails auch am Wochenende nicht mit dem Arbeitszeit- beziehungs-

weise Bundesurlaubsgesetz vereinbar.“ Der gesundheitsgerechte Umgang mit dem Smartphone müsse in die Führungskultur des Unternehmens eingebettet werden, so Nürnberg. Darüber hinaus empfehle es sich, Betriebsvereinbarungen und Handlungshilfen zum sinnvollen Einsatz der elektronischen Medien zu erarbeiten.

### Online zur Gesundheit

Elektronische Medien können allerdings nicht nur Krankmacher sein, sondern werden zunehmend als Teil der Lösung eingesetzt. Vom Aufklärungs-Angebot über das Trainings-Modul bis zum Feedback Tool – Online-Werkzeuge hält fast jeder Dienstleister bereit. Für Mitarbeiter können sie sinnvoll sein, da sie ermöglichen, unabhängig von Zeit und Ort in Gesundheitsthemen einzusteigen. Die Diskussionsteilnehmer haben unterschiedliche Einsichten über die Anwendung gewonnen. B.A.D verweist auf gute Erfahrungen mit seiner Online-Plattform bei der Umsetzung und Dokumentation von Gefährdungsbeurteilungen, mit E-Learning und mit dem elektronischen Dokumentenma-



„Eine gemeinsam realisierte BGM-Mitarbeiterbefragung ist eine gute Möglichkeit, dass sich Unternehmen und Berater vertrauen lernen.“

Martin Schirmmacher, Produktmanagement & Experte BGM, B.A.D. Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH

nagement. „Jedoch ist und bleiben persönlicher Kontakt und Beratung im BGM essenziell“, betont Martin Schirmmacher. Online Tools zur Wissensvermittlung in der individuellen Gesundheitsförderung könnten aber in Bereichen wie Bewegung, Ernährung, Stress und Sucht ergänzende Funktion haben. Die TK wiederum arbeitet seit einigen Jahren mit einem Online Coach-Angebot. Sie bietet diesen Service, weil manche Versicherte und Kunden darauf Wert legen. „Unsere Erfahrung zeigt jedoch, dass Online Coaching ausschließlich ergänzend Sinn macht“, so Thomas Holm. Bewährt habe sich diese Art des Coachings bei der Krankenbetreuung, insbesondere im chronischen Bereich. Auch die DAK bietet seit zehn Jahren Online-Programme an. Deren Expertin Sabine Winterstein sagt: „Wir haben Erfolge bei bestimmten Zielgruppen, wenn man ihnen die Möglichkeit gibt, sich im Chat auszutauschen. Wichtig sind immer eine Rückkopplung zu den Trainingserfolgen, der Erfahrungsaustausch mit den Mitstreitern und regelmäßige Reminder.“

### Nachfrage groß, die Qualität noch nicht

Die Nachfrage nach Online Tools ist groß. Die große Mehrheit erfülle aber die Qualitätsanforderungen im Hinblick auf Nachhaltigkeit und nachgewiesenen Effekt nach Sozialgesetzbuch V nicht, fasst Volker Nürnberg zusammen. Online-Programme könnten sinnvoll eingesetzt werden, etwa bei filialisierten Handelsunternehmen mit junger Belegschaft. Sie funktionierten aber nur dann, wenn reale Chatrooms und

reale Experten integriert seien. Motio-Geschäftsführer Kai Rappenecker ergänzt, dass es beispielsweise für Mitarbeiter im Außendienst sinnvoll sei, webbasierte Trainings im körperlichen Gesundheitsbereich im Nachgang an ein Seminar einzusetzen. „Aber im klassischen Verhaltensbereich und vor allem in Fragen der psychischen Gesundheit funktionieren sie nicht ohne vorherige Face to Face-Maßnahme.“ Dies beurteilt Norbert Girisch vom TÜV Süd ähnlich: Wolle man Verhalten verändern, „muss die Möglichkeit zur Intervention gegeben sein, weil sich der Klient im reinen Online-Kontakt verstellen und verstecken kann“. In Teilbereichen hat CSS sehr gute Erfahrungen mit Internet Tools gemacht. „Gerade bei Männern, die wettbewerbsorientiert sind und gerne ihre Leistungen mit anderen vergleichen, funktionieren Trainingsmodule hervorragend.“ Beat Moll berichtet von Bewegungsolympiaden, die das Ziel haben, Mitarbeiter zu motivieren, täglich 10 000 Schritte zurückzulegen. Da diese Aktionen weniger mit klassischem Sport identifiziert würden, sei die Begeisterung der Mitarbeiter regelmäßig sehr groß.

### Verankern im Verhalten

Arbeitgeber, die BGM-Maßnahmen anbieten, klagen häufig über eine zu geringe Resonanz. Zudem würden Programme nicht dauerhaft absolviert. Wie also die Mitarbeiter motivieren? Dass Druck ungeeignet ist und ein aktiver Beitrag zur Gesundheit aus dem eigenen Bedürfnis entstehen müsse, meint Beat Moll, CSS

Versicherung. Aber Unternehmen könnten die Bedingungen so setzen, dass die Mitarbeiter auch die Möglichkeit haben, verschiedenste Aktivitäten durchzuführen. Sein Rezept: „Anschieben, ausprobieren, motivieren und über Jahre dranbleiben.“ Ein anderes Erfolgsrezept liegt in der Besetzung der Projektgruppen, in denen von der Führungsebene über die Arbeitsmedizin bis hin zum Betriebsrat alle Akteure eingebunden sein müssen. Darauf verweist Martin Schirmmacher, B.A.D, der auch in der Kommunikationsstrategie „eine entscheidende Rolle“ sieht. Viele BGM-Projekte würden scheitern, weil die Kommunikationsstrategie nicht ausreichend durchdacht worden sei. Seine Erfahrung: Die besten Ergebnisse im Bereich Gesundheit werden dann erzielt, wenn an unternehmensinternen Prozessen gearbeitet würde. „Das bringt langfristig und nachhaltig Erfolg.“ Bei Motion haben die Berater die Erfahrung gemacht, dass sanfter Druck in Form eines „freiwilligen Gruppenzwangs“ durchaus funktioniere. Wenn beispielsweise Betriebsrat und Betriebsarzt die Mitarbeiter in der Wichtigkeit von Maßnahmen bestärken und diese innerhalb der Arbeitszeit stattfinden, sei die Resonanz dauerhaft sehr groß.

### Individuell zugeschnitten

Alter, Geschlecht, betriebliche Anforderungen – alle Anbieter am Tisch berücksichtigen die Ausgangssituation und entwickeln entsprechenden Maßnahmenkataloge. Als Beispiel führt Andreas Schmidt, BGF, eine spezielle Ernährungsmaßnahme an: Gesunde Ernährung sei für die Zielgruppe der Auszubildenden meistens ein Fremdwort. Sie haben in der Regel nicht gelernt, gesund zu kochen, benutzen oft die Mikrowelle oder greifen auf Fastfood zurück. Aber ein Jungkoch, altersmäßig nah an der Zielgruppe, erfahre in Kursen einen großen Zuspruch und begeistere die Lehrlinge regelmäßig.

Eine weiteres Beispiel: Um die gesunde Ernährung der Mitarbeiter zur forcieren, wird in Unternehmen „Cooking beim Chef“

unter Anleitung eines Ökotrophologen angeboten – mit großer Resonanz. Das berichtet Volker Nürnberg, Mercer, der allerdings ebenso konstatiert, dass ausreichendes Trinken – also das zur Verfügung stellen von Wasser durch den Arbeitgeber – zu wenig thematisiert würde. Ebenso das Thema des Alkoholkonsums, selbst DAX-notierte Unternehmen schenken immer noch Bier in den Kantinen aus. „Eine gesunde Ernährung und die Vermeidung von Suchtverhalten sind neben Bewegung und psychischer Gesundheit die zentralen Herausforderungen des Gesundheitsmanagements.“

### Employee Assistance Programs

An einem anderen Punkt der Diskussion zeigt sich, dass Unternehmen in Sachen BGM schon einmal weiter waren. Denn heute existiert in vielen Betrieben keine Sozialberatung mehr. „Wenn jetzt Unternehmen feststellen, dass die Mitarbeiter doch Unterstützung brauchen, arbeiten sie mit EAPs“, erklärt Norbert Girisch, TÜV Süd. Hinter dieser Abkürzung steht das ursprünglich aus den USA nach Europa geschwappte Employee Assistance Program. Ursprünglich nur als ergänzende externe Hilfe gedacht, sind EAPs mittlerweile in vielen Unternehmen feste BGM-Bestandteile, die die früheren Sozialberatungsangebote kompensieren.

Im EAP können Mitarbeiter anonym persönliche Beratungsgespräche führen und dabei gesundheitliche, private oder arbeitsplatzbezogene Themen ansprechen. „EAP fördert nachhaltig die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiter“, betont Melanie Erzberger, Fürstenberg Institut. Jedoch: Seit einigen Jahren gäbe es kein einheitliches Verständnis mehr von professionellen Programmen. So gäbe es EAP-Anbieter, die in Callcentern ausschließlich telefonische Beratung durchführen. Dies erziele nicht die gleiche Wirkung. Telefoncoaching durch professionelle Dienstleister eigne sich dagegen für bestimmte Fragestellungen, habe aber auch deutliche Grenzen, die durch eine persönliche Beratung oder Coaching ergänzt wer-



„ Wenn Führungskräfte lernen, sich mit ihrer eigenen Gesundheit auseinanderzusetzen, können sie die Rolle eines „Ressourcenmanagers“ erfolgreich ausfüllen.

Andreas Schmidt, Geschäftsführer, Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH



„ Arbeitgeber müssen sich um ihre Führungskräfte und Mitarbeiter frühzeitig kümmern und nicht erst wenn Schlüsselpositionen ausfallen.

Sabine Winterstein, Referentin für Betriebliches Gesundheitsmanagement, Deutsche Angestellten-Krankenkasse DAK

den müssen, so Erzberger, vor allem in den Fällen, in denen eine persönliche Verhaltensänderung notwendig sei.

### Standards – Ja oder Nein?

Auch im BGM-Bereich gab es immer wieder Bemühungen, Standards zu setzen. Derzeit bewegt die sogenannte Vor-Norm „DIN SPEC 91020 Betriebliches Gesundheitsmanagement“, die Anforderungen an ein BGM-System festlegt, die Branche. Aber haben Unternehmen überhaupt nach einer Norm gerufen? Eher nicht. Ist sie also hilfreich oder überflüssig? Für die meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen werde die Vor-Norm keine Lösung sein, meint Andreas Schmidt, BFG. Eine Zertifizierung sei für sie zu bürokratisch und zu teuer. Eine Orientierung an der „Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der europäischen Union“ reiche vollkommen aus, um ein BGM zielgerichtet zu installieren. Martin Schirrmacher (B.A.D.), Mitinitiator der Vor-Norm, erläutert die Zielsetzung der Akteure, die an der Spezifikation beteiligt waren: „Wir wollen keinen Zertifizie-

rungsdruck ausüben, sondern einen Standard schaffen, an dem sich Unternehmen ausrichten können. Bisher gab es kein einheitliches Verständnis und keine einheitliche Orientierungshilfe.“

Einen Bedarf zur Zertifizierung sieht auch Thomas Holm nicht. Aber wenn aus der Spezifikation eine Norm werde, die helfe, Prozesse zu systematisieren, könne sie durchaus sinnvoll sein. Jedoch würden die meisten Arbeitgeber eher nach operativer Unterstützung fragen und nicht nach Prozesskoordination. Außerdem bergen Zertifizierungen eine Gefahr in sich: Manche Arbeitgeber werden nur zum Zeitpunkt der Re-Zertifizierung wieder aktiv. Norbert Girisch, TÜV Süd: „Damit hätten wir im Bereich BGM nichts gewonnen. Wichtiger ist, dass die Prävention in den Unternehmen gelebt wird. Aber manches Unternehmen braucht eine Zertifizierung, weil sie dabei unterstützt, Prozesse nachhaltig umzusetzen.“

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz