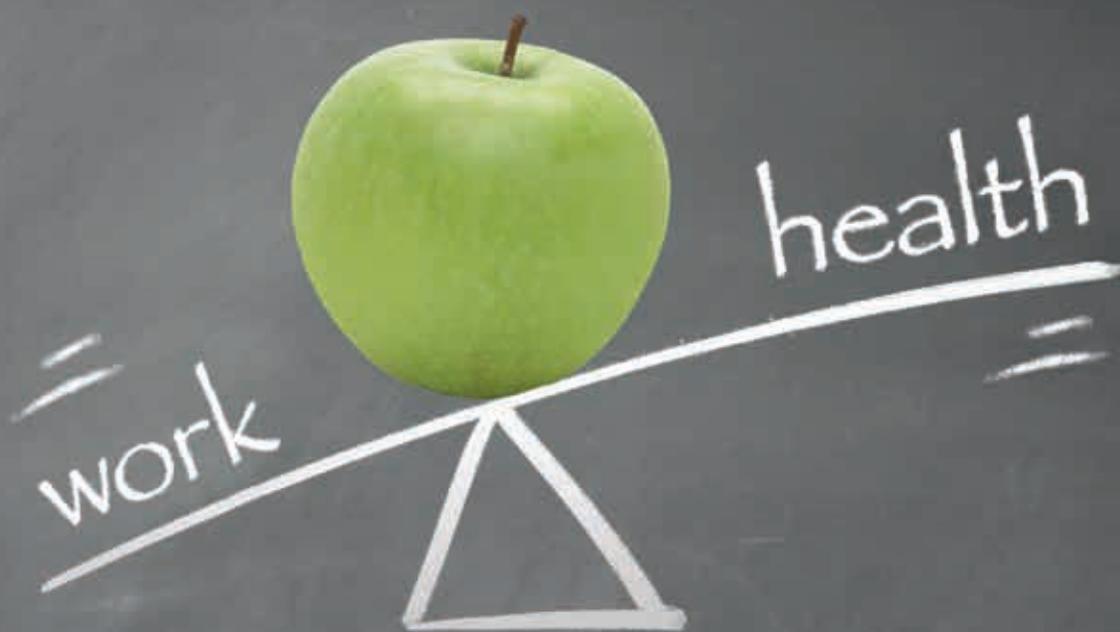


wirtschaft

Erfolgsfaktor Gesundheit

Gesunde Beschäftigte,
gesundes Unternehmen



Betriebliches Gesundheitsmanagement

Welche Faktoren für einen nachhaltigen
Erfolg ausschlaggebend sind

Vorbildfunktion leben

Warum Führungskräfte auch an
sich selbst denken müssen

Krankheitsbilder

Die besten Präventivmaßnahmen

Mit unseren hilfreichen Services und kompetenter Beratungen unterstützen wir Sie.

► **TK-Firmenkundenportal**
für Ihre Anmeldung zu Online-Seminar oder für Informationen zu Versicherungsrecht und Meldungen

► **Relocation Service**
zur Unterstützung Ihrer Impats beim schnellen Einleben in Deutschland

Nur drei von mehr als 10.000 Leistungen. Ich berate Sie gern ausführlich.

Techniker Krankenkasse
Dirk Helfrich

Tel. 089 / 49 0 69 761
Fax 0800 / 2858589 51296
Mobil 0151 / 14 53 50 06
Dirk.Helfrich@tk.de

Jetzt wechseln und
80 Euro TK-Dividende
für 2014 sichern!

Viel um die Ohren?
Wir halten Ihnen viel vom Hals!



**Techniker
Krankenkasse**
Gesund in die Zukunft.

Besuchen Sie uns auch auf:





Dr. Eberhard Sasse
Präsident der IHK für
München und Oberbayern

Erfolgsfaktor Gesundheit

Gesundheit ist zwar nicht alles, doch ohne Gesundheit ist alles nichts. Diese Erkenntnis hatte schon der Philosoph Arthur Schopenhauer. Dass die Menschen möglichst bis ins

hohe Alter gesund bleiben, ist dabei nicht nur Privatsache. Auch die Unternehmen können und sollten ihren Teil dazu beitragen. Die oberbayerischen Firmen arbeiten bereits kräftig daran. Für 60 Prozent von ihnen hat sich die Bedeutung des betrieblichen Gesundheitsmanagements in den vergangenen fünf Jahren erhöht; ein Drittel will die Aktivitäten in den kommenden fünf Jahren verstärken.

Dabei gilt es zu differenzieren. Zunächst sind zur Gesunderhaltung der Beschäftigten die Vorschriften zum Arbeitsschutz oder zum betrieblichen Eingliederungsmanagement nach längerer Krankheit zu beachten. An Bedeutung gewinnt das freiwillige betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) – auch als Ausdruck der Fürsorge der Betriebe für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unter dem Begriff des BGM lassen sich die verschiedensten Maßnahmen subsumieren: Sei es ein Korb mit frischem Obst in der Kaffeeküche, ein Lauftreff oder auch Angebote zur Rauchentwöhnung. Neben organischen Beschwerden nehmen psychische Erkrankungen zu, die mittlerweile einen wachsenden Anteil der krankheitsbedingten Fehlertage ausmachen. Mit diesen Erkrankungen umzugehen, ihnen vorzubeugen, stellt wohl in Zukunft eine der größten Herausforderungen für die betriebliche Gesundheitsförderung dar.

Hier sind auch die Führungskräfte gefragt. Gesunde Führung heißt das Schlüsselwort. Das bedeutet, die Führungskräfte führen ihre Teams so, dass alle sich an ihrem Arbeitsplatz wohl und wertgeschätzt fühlen – ergänzt durch konkrete gesundheitsförderliche Aktionen. Hier gilt es, noch einen weiteren Aspekt zu bedenken. Die Führungskräfte, die Unternehmerinnen und Un-

ternehmer selbst müssen auch auf ihre eigene Gesundheit achten. Dabei zeigt die Erfahrung: Sorgen die Führungskräfte für sich und ihre Gesundheit, sind manche Beschäftigte eher bereit, es ihnen gleichzutun.

Was aber haben Unternehmen davon, wenn sie sich um die Gesundheit im Betrieb kümmern? Sie tragen dazu bei, dass sich die teuren Fehlertage reduzieren. Deren Kosten summieren sich auf einige Milliarden Euro im Jahr. Doch Investitionen in die Gesundheit, die ja zudem steuerlich gefördert werden, rechnen sich nicht nur durch die Kostenreduktion: Beschäftigte, um deren Gesundheit der Betrieb sich bemüht, sind zufriedener, motivierter, leistungsfähiger. Sie bleiben dem Unternehmen gern treu – oder lassen sich leichter finden. Denn Arbeitssuchende entscheiden heute nicht mehr allein nach dem möglichen Verdienst, zu welchem Unternehmen sie gehen, sondern auch danach, welches Umfeld der Arbeitgeber bietet. BGM ist also in Zeiten des Fachkräftemangels ein wichtiger Pluspunkt für alle, die sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren möchten. Bleibt der Blick auf die Demografie: Unserer Gesellschaft fehlen mehr und mehr die jungen Leute. Wir werden alle länger arbeiten und sollten dies gesund tun können – auch das ist ein Argument für BGM.

Das Sonderheft nimmt all diese Punkte in den Blick. Es geht dabei sehr praxisorientiert und nutzwertig vor, zeigt an vielen Beispielen, wie kleine, mittlere und große Unternehmen sich systematisch um die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern – und belegt damit klar: Gesundheit ist ein Erfolgsfaktor.



6 Betriebliche Gesundheitsförderung

Wie firmeninterne Gesundheitsprogramme dazu beitragen, die Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber zu steigern.

11 Zahlen & Fakten

12 Interview

Wie die AOK Bayern ihren Auftrag wahrnimmt, Firmen beim BGM zu unterstützen, erläutert, Hubertus Råde, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Gesundheitskasse.

14 Ältere Arbeitskräfte

Weshalb gesundheitsfördernde Angebote ausschließlich für Beschäftigte über 50 Jahre weder notwendig noch zielführend sind.



16 Praktische Umsetzung

Was Unternehmer beachten sollten, damit sie ein BGM erfolgreich und nachhaltig im Betrieb implementieren können.

20 Vorbild Führungskraft

Warum die Belegschaft von einer gesundheitsbewussten Führungsriege profitiert.

22 Gesundes Führen

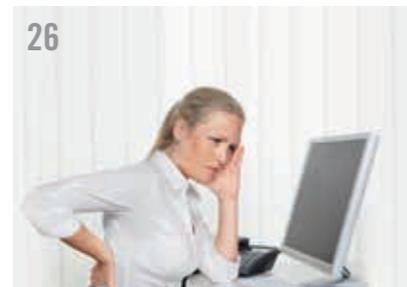
Welche Bedeutung dem Wohlfühlklima zukommt und worauf eine gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung basiert.

24 Interview

Wodurch sich resiliente Menschen von weniger resilienten unterscheiden, erläutert die Psychologin Dr. Martina Rummel.

26 Krankheitsbilder

Welche Erkrankungen derzeit Arbeitnehmern besonders zu schaffen machen und was Arbeitgeber präventiv tun können.



29 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Wie Unternehmen mit diesem Instrument helfen können, vorübergehend arbeitsunfähige Angestellte wieder an die Arbeit heranzuführen.

31 Branche im Wandel

Warum die oberbayerische Gesundheitswirtschaft zu den Wachstumstreibern im Freistaat gehört.

33 Menschen mit Handicap

Weshalb Arbeitgeber ihren Blick nicht auf die Defizite, sondern auf Leistungspotenzial behinderter Beschäftigter richten sollten.

Impressum

Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern
Sonderheft Betriebliches Gesundheitsmanagement

Erscheinungstermin: 2. Mai 2014

Herausgeber und Verleger:
Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern, 80323 München

Hausanschrift:
Balanstraße 55–59, 81541 München
Telefon 089 5116-0, Fax 089 5116-1306
Redaktion -1407
Internet: www.muenchen.ihk.de
E-Mail: ihkmail@muenchen.ihk.de

Chefredakteur: Dr. Bernhard Adam (verantwortlich)

Redaktionsassistentz/Koordination:
Andrea Schneider-Leichsenring

Redaktion: Eva Müller-Tauber, Monika Hofmann

Gesamtherstellung/Anzeigen/Vertrieb:
Münchener Zeitungs-Verlag GmbH & Co. KG
Paul-Heyse-Straße 2–4, 80336 München
www.merkur-online.de

Geschäftsführung: Daniel Schöningh

Anzeigenleitung (verantwortlich) und Vertriebsleitung:
MuP Verlag GmbH, Nymphenburger Str. 48, 80335 München, Christoph Mattes, GF,
Tel. 089 139284-220,
christoph.mattes@mup-verlag.de

Stellvertretender Anzeigenleiter
Jörg Walter, MuP Verlag GmbH,
Nymphenburger Str. 48, 80335 München,
Tel. 089 139284-231, wirtschaft@mup-verlag.de

Produktion: Zehentner & Partner GmbH
Martin-Kollar-Straße 9, 81829 München
Telefon 089 43572-0, Fax 089 43572-244

Projektleitung/Geschäftsführung:
Elvira Zehentner

Grafik: Claudia Seider

Titelbild: Thinkstock – flytosky11,
Thinkstock – Thomas Northcut,
Composing Zehentner & Partner GmbH

Druck: Mayr Miesbach GmbH
Am Windfeld 15, 83714 Miesbach

Nachdruck mit Quellenangabe sowie fototechnische Vervielfältigung für den innerbetrieblichen Bedarf gestattet. Belegexemplare bei Nachdruck erbeten. Die signierten Beiträge bringen die Meinung des Verfassers, jedoch nicht unbedingt der Kammer zum Ausdruck.

„Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern“ ist das öffentliche Organ der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern.

Druckauflage: 104 000



ELFRIEDE KERSCHL
Referatsleiterin Volkswirtschaft
Fachkräfte Demografie
Tel. 089 5116-1786
elfriede.kerschl@muenchen.ihk.de



DR. GABRIELE LÜKE
Referentin Familie & Beruf,
Chancengerechtigkeit, Betriebliches
Gesundheitsmanagement
Tel. 089 5116-1174
gabriele.lueke@muenchen.ihk.de



ULRIKE AUGUSTIN
Referentin für Arbeits-
und Sozialversicherungsrecht
Tel.: 089 5116-1256,
ulrike.augustin@muenchen.ihk.de



DR. MARKUS PILLMAYER
Referent für Tourismus,
Freizeit- und Gesundheitswirtschaft
Tel. 089 5116-1172
markus.pillmayer@muenchen.ihk.de

Bildnachweise

S. 1 Thinkstock – flytosky11, Thinkstock – Thomas Northcut, Composing Zehentner & Partner GmbH, S. 3 Faces by Frank, S. 4 Techniker Krankenkasse (TK), Thinkstock – Dynamic Graphics, Gina Sanders – Fotolia.com, S. 5 Wolf Heider-Sawall, Zehentner & Partner GmbH, Gabriele Lücke, Gabriele Lücke, S. 6 Techniker Krankenkasse (TK), S. 7 ConSol* Software GmbH, S. 8 IW Köln, S. 10 Fotoagentur FOX – Uwe Völkner, Byodo Naturkost GmbH, S. 11. Thinkstock – Jelena Z, Thinkstock – graphicsdunia4you, Thinkstock – ZU09, Thinkstock – Aquir, Thinkstock – HS3RUS, Thinkstock – DAJ, Thinkstock – Wavebreakmedia Ltd, Thinkstock – sirup, Thinkstock – yuoak, Thinkstock – kowalska-art, Thinkstock – Buena, Thinkstock – VectorSilhouettes, S. 12 und 13 AOK Bayern, S. 14 Thinkstock – Dynamic Graphics, Holtrup/Stuttgart, S. 15 Kayser-Threde GmbH, S. 16 Thinkstock – David De Lossy, Thinkstock – Eraxion, Thinkstock – shironosov, Thinkstock – peangdao, Thinkstock – Osuleo, S. 17 Gesundheit in Betrieb (GIB) Interdisziplinäres Institut für Betriebliches Gesundheitsmanagement, Liebert Unternehmensberatung GmbH & Co. KG, S. 18 Pharmos Natur GmbH, S. 19 Techniker Krankenkasse (TK), S. 20 Thinkstock – Jupiterimages, S. 21 arena/Foto: benjaminkrohn-fotografie.de, S. 22 Thinkstock – Patrick Ryan, S. 23 Webasto SE, S. 25 Martina Rummel, S. 26 Gina Sanders – Fotolia.com, S. 27. Jürgen Glaser, S. 28 Peter Raiser – DHS, S. 29 Stephan Gronwald, Michael Brown – Fotolia.com, S. 30 Stahlwerk Annahütte, Techniker Krankenkasse (TK), S. 31 Robert Kneschke – Fotolia.com, S. 32 Privatklinik Schindlbeck, Integion GmbH, S.33 goodluz – Fotolia.com, S. 34 Zentrum Bayern Familie und Soziales (ZBFS)

BURNOUT-HELPCENTER REGION MÜNCHEN

Stress BGM Haftung
Mitarbeiter-Bindung Prävention
BEM Psychische Gefährdungsbeurteilung
Arbeitsschutzgesetz Zuverlässigkeit
Im Mittelpunkt der Mensch
BURNOUT-HELPCENTER

Christina Bolte Tel.: 089 - 52 38 93 02
muenchen@burnout-helpcenter.de
www.muenchen.burnout-helpcenter.de
www.unternehmens-gesundheit.de



Die Firmen profitieren vielfach

Immer mehr bayerische Mittelständler und Großbetriebe bieten ihren Beschäftigten gesundheitsfördernde Programme an – und steigern damit spürbar ihre Attraktivität als Arbeitgeber. MONIKA HOFMANN

SATTE SIEBEN STUNDEN sitzen die deutschen Beschäftigten durchschnittlich an jedem Arbeitstag. Die Studie der Techniker Krankenkasse (TK) in Hamburg zeigt klar, wie massiv sich hierzulande die Arbeitswelt verändert hat. Galt es früher unter dem Gesundheitsaspekt durchaus als erstrebenswert, einen körperlich wenig belastenden Bürojob auszuüben, wissen Experten heute, dass es gerade das Sitzen ist, das uns gefährlich wird. Wenn weitere Faktoren wie ungünstige Disposition oder unregelmäßige Ernährung dazu kommen, drohen vielerlei Beschwerden, von Rücken- und Skeletterkrankungen über Herz- und Kreislaufkrankheiten bis hin zu Diabetes. Allerdings gibt es auch ein einfaches Gegenmittel, das fast bei jedem wirkt. Es kostet nicht allzu viel und hat nahezu nur positive Nebenwirkungen: Bewegung, kombiniert mit gesunder Ernäh-

lung. Vor diesem Hintergrund wollen immer mehr bayerische Großunternehmen ihre Angestellten dabei unterstützen, langfristig gesund und fit zu bleiben. Doch auch die hiesigen Inhaber kleiner und mittlerer Firmen beschäftigen sich zunehmend mit diesem Thema (Kasten S. 8). Michael Moßbacher und Andrea Sonnberger zählen zu diesen Vorreitern. Seit Anfang des Jahres bieten die Inhaber der Byodo Naturkost GmbH in Mühldorf ihren Beschäftigten ein durchdachtes Paket gesundheitsfördernder Maßnahmen an. „Damit möchten wir unseren Mitarbeitern etwas zurückgeben, nachdem wir einige Jahre starken Wachstums hinter uns haben“, begründet Moßbacher. Mit seiner Partnerin sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelte er die bereits bestehenden Maßnahmen zu einem Gesamtkonzept weiter, das neben der kör-

perlichen Gesundheit und Fitness auch Seele und Geist berücksichtigt. Besonders wichtig sind dabei die Teamaktivitäten.

RADELN FÜR SOZIALE PROJEKTE

Die drei Bausteine heißen Gesundheit, Ökologie und Soziales. Damit lassen sich auch die weiteren Ziele umreißen, erklärt Moßbacher: „Vor allem möchten wir dazu beitragen, dass unsere Beschäftigten gesund bleiben, dass sie sich verstärkt mit dem Thema Nachhaltigkeit befassen und soziale Verantwortung übernehmen.“ Das Herzstück: Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten eine kostenlose Mitgliedschaft in einem Fitness- und Therapiezentrum, das auf Basis einer Bedarfs- und Fitnessanalyse ein ganzheitliches Trainingskonzept erarbeitet. „Wichtig ist dabei die Betreuung durch einen Physio-

Service: IHK-Demografierechner

Der IHK-Demografierechner Bayern zeigt Angebot und Nachfrage nach Fachkräften insgesamt, in einzelnen Berufen, Regionen und Branchen bis zum Jahr 2030 an. Damit kann der Firmenchef seine Unternehmensdaten und Altersstrukturen mit der Fachkräfteentwicklung in der Region und in einzelnen Branchen vergleichen. So lässt sich für jede Berufsgruppe ermitteln, welcher Bedarf besteht zu welchen Zeitpunkten und wie dann der Arbeitsmarkt aussieht.
www.ihk-demografierechner-bayern.de

therapeuten“, ergänzt er. Wie erwähnt, spielen für Byodo zudem die Teamaktivitäten eine besondere Rolle. „Egal ob sich die Kolleginnen und Kollegen zum Laufen, Fußballspielen oder zur Pflege einer Kuhpatenschaft treffen – wir unterstützen jede sinnvolle gemeinsame Aktivität“, betont Moßbacher. Dazu kommen Kochkurse mit externen Köchen.

Zusätzlich veranstaltet Byodo in diesem Jahr eine Gesundheitswoche. Vorträge widmen sich unter anderem den Themen, wie man am besten mit Stress umgeht. Zum dauerhaften Angebot gehören Bioobst und regelmäßiges Bioessen in der Kantine. „Über die gesetzlichen Vorgaben wie Betriebsarzt hinaus bieten wir zudem Hautscreenings, Sehtests, Osteopathie und dergleichen“, listet der Chef auf. Besonders beliebt ist auch die Radl-Initiative: Für jeden Kilometer des Arbeitsweges, den die Mitarbeiter mit dem Rad zurücklegen, spendet Byodo 50 Cent, die in soziale Projekte fließen.

Über die hohe Resonanz auf das gesamte neue Konzept freut sich Moßbacher besonders: „Mehr als 90 Prozent unserer Beschäftigten beteiligen sich daran.“ Sie sind damit sehr zufrieden und genießen das wachsende Gemeinschaftsgefühl. Ohnehin herrscht in der Firma, die biologisch angebaute und nachhaltige Lebensmittel herstellt, unter den 49 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine familiäre Atmosphäre. Ebenso fällt die Kosten-Nutzen-Rechnung positiv aus, unterstreicht er. Zumal es sich herumspricht, dass Byodo den Beschäftigten viel bietet. „Daher trägt unser Konzept nicht nur dazu bei, dass unsere Mitarbeiter gerne bleiben, sondern auch dazu, dass wir interessante Bewerbungen erhalten.“

Firmen, gleich welcher Größe, profitieren also in mehrfacher Weise davon, wenn sie verstärkt auf das Thema Gesundheit setzen. Denn: „Wer gesundheitsför-

dernde Maßnahmen anbietet, senkt nicht nur den Krankenstand, sondern steigert auch seine Attraktivität als Arbeitgeber“, argumentiert Elfriede Kersch, Leiterin des Referates Volkswirtschaft, Fachkräfte, Demografie bei der IHK für München und Oberbayern. Gerade in Wachstumsregionen spielen diese Aspekte eine immer größere Rolle. Denn der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften steigt hier weiter, während die demografische Entwicklung zunehmend Lücken beim Fachkräfteange-

bot hinterlässt. „Zum einen ist es für Unternehmer daher besonders wichtig, ihren Bedarf an Fachkräften genau zu analysieren“, rät die Expertin (siehe Kasten links). Zum anderen sollten Unternehmer passende Lösungskonzepte erarbeiten, um künftige Engpässe zu vermeiden. Dazu gehört es nicht zuletzt auch, gesundheitsfördernde Maßnahmen anzubieten, denn sie tragen dazu bei, Fachkräfte zu gewinnen und Mitarbeiter zu halten. „Zudem signalisieren sie die Wertschätzung des

Best Practice: ConSol* Software GmbH München (www.consol.de)

Nur wer sich gut fühlt, arbeitet auch gut

Es sind vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst, die bei der ConSol* Software GmbH das Gesundheitsangebot mitgestalten: Vom Didgeeridoo*- bis zum Yogakurs, von der Massage bis zum Marathon, von der Stress- bis zur Lebenslagenberatung – die Palette gesundheitsfördernder Maßnahmen ist nicht nur vielfältig, sondern orientiert sich auch stark an den Wünschen der Beschäftigten. „Dabei sehen wir uns als Impulsgeber und bieten die Plattform dafür, insbesondere mit unserem gut funktionierenden Vorschlagswesen“, erklären Andrea Stellweg, Geschäftsführerin Personal und Finanzen, und Isabel Baum, Leiterin Public Relations. Rund 185 Personen beschäftigt ConSol* in München, weitere 55 weltweit in den Tochterfirmen.

„Nur wer sich gut fühlt, arbeitet auch gut“, argumentiert die Geschäftsführerin. Daher sollen die Beschäftigten zu einem gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen vorfinden, zum anderen selbst aktiv werden. „Es geht uns dabei um die physische und die psychische Gesundheit.“

Vor acht Jahren ergab eine Mitarbeiterumfrage, dass ein Gesundheitskonzept weiter zur Zufriedenheit beitragen könnte. Bis dahin gab es viele sportliche und festliche Aktivitäten, allerdings kein systematisches Gesundheitsmanagement. Inzwischen entwickelten Andrea Stellweg und Isabel Baum ein Konzept, das auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufbaut: Über das Vorschlagswesen sammeln sie die Ideen. „Zudem starten wir bei unseren Gesundheitstagen immer wieder Testballons.“ Heute zählen daher etwa Yogakurse und Inhouse-Massage zum ständigen Angebot. Dazu gehören vor allem aber auch die ergonomischen Arbeitsplätze, das reichhaltige Obst-, Saft- und Teeangebot, regelmäßige Vorsorgetests und ähnliche Maßnahmen. Zusätzlich wollen sie die Kolleginnen und Kollegen in Bewegung bringen. „Wenn das in der Gruppe geschieht, wenn sie sich also regelmäßig zum Badminton, Laufen oder Yoga treffen, stärkt es zudem den Teamgeist.“

Weil zum Leben bisweilen schwierige Phasen gehören, bietet ConSol* den Beschäftigten über einen externen Dienstleister Lebenslagen-Coaching und gezielte Familienservices an. Diese Leistungen reichen von der Kinder- und Notfallbetreuung bis zur Beratung zu Themen wie Scheidung und Pflege oder zu Stress und Krisen. Stellweg resümiert: „Wichtig ist uns, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglicht, sich rundum gut zu fühlen.“ Dass sich die Koordinatorinnen mit ihrem Konzept auf dem richtigen Weg befinden, zeigen die Zahlen: Rund 80 Prozent der Mitarbeiter nutzen die Gesundheitsmaßnahmen. Dazu kommt ein niedriger Krankenstand. Umfragen bestätigen zudem, dass die Mitarbeiter überaus zufrieden und hoch motiviert sind.

*Ein Didgeeridoo ist ein Blasinstrument.



Andrea Stellweg



Isabel Baum

Unternehmens für seine Beschäftigten.“ Ein weiterer positiver Effekt: Unternehmer müssen angesichts des demografischen Wandels ohnehin verstärkt auf ältere Fachkräfte setzen. Um gerade auch die Älteren leistungsfähig, gesund und fit bis zur Rente zu halten, sollten Arbeitgeber solche Bedingungen schaffen, die genau das ermöglichen (siehe Artikel, S. 14–15). Zumal Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich als ehrbare Kaufleute fühlen, wissen, dass sie für ihre Beschäftigten Verantwortung tragen – über das hinaus, was Gesetze vorschreiben, unterstreicht Kersch: „Unternehmer haben eine Fürsorgepflicht für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“ Allerdings muss nicht jeder Firmenchef ein komplettes Konzept fürs Gesundheitsmanagement entwerfen. „Mit Einzelmaßnahmen, etwa Betriebssport, können auch Mittelständler leicht realisierbare erste Schritte in Richtung zukunftsfester Betrieb unternehmen.“

GEEIGNETE MASSNAHMEN INDIVIDUELL AUSWÄHLEN

Wie gehen Unternehmer dabei am besten vor? Natalie Lotzmann hat klare Antworten parat. Sie bringt als Leiterin des Bereichs Globales Gesundheitsmanagement bei der SAP AG vielfältige Erfahrungen mit, die sie bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) in Berlin als Botschafterin für das Thema Gesundheit engagiert weitergibt. „Machen Sie das Thema zur Chefsache“, rät sie den Firmenlenkern. Überaus wichtig ist, das Thema Gesundheit in der Firmenphilosophie zu verankern. Zudem sollte eine Person damit betraut werden, die dieses Thema vor-

»Wichtig ist, das Gesundheitsmanagement als Bestandteil eines ganzheitlichen Personalmanagements zu sehen, das auch die Qualität der Führungskultur einbezieht – damit signalisiert der Arbeitgeber, dass er seine Fürsorgepflicht ernst nimmt.« Dr. Oliver Stettes, Leiter des Bereiches Arbeitsmarkt und Personalökonomik des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW)



antreibt und steuert. Welche Maßnahmen sich eignen, muss jedes Unternehmen selbst herausfinden (siehe Artikel, S. 16–19). „In jedem Betrieb, in jeder Branche sieht das Gesundheitsmanagement anders aus“, resümiert die Expertin. „Doch für alle gilt: Sie sollten das Gießkannenprinzip vermeiden, denn nur gezielte Maßnahmen zeigen Wirkungen.“

Eine besondere Rolle spielen dabei Einflussfaktoren, die sich unter dem Aspekt Betriebsklima und Führungskultur subsumieren lassen: „Gesundheit, Engagement und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter werden nicht nur von den Rahmenbedingungen, sondern vor allem auch vom Führungsverhalten beeinflusst“, unterstreicht die Expertin mit Nachdruck (siehe Artikel S. 20–23). „Wenn die Führungskräfte ihre Teammitglieder Teilhabe, Freiraum, Vertrauen und Wertschätzung erfahren lassen, profitiert das gesamte Unternehmen davon – denn wer mit Freude arbeitet, ist leistungsfähiger und seltener krank.“

Die Fachärztin für Arbeitsmedizin hat bei der SAP AG in Walldorf das Gesundheitsmanagement aufgebaut – und freut sich heute nicht nur über das positive Feedback der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch über gute Kennziffern. „Wir verzeichnen für alle Services einen positiven Return of Investment (ROI)“, erzählt sie. Kernstück ist ein Gesundheitsmanagement, das sich an den

einzelnen Lebensphasen der Beschäftigten orientiert. Kombiniert mit Arbeitszeiten, die sich bei SAP auch entlang der Lebensläufe flexibel gestalten lassen, und mit einer Führungskultur, die immer wieder Stärken und Schwächen der Chefs unter die Lupe nimmt, soll es gerade der in der IT-Branche fast üblichen Stressbelastung entgegenwirken. Zudem trägt es dazu bei, mit Doppelbelastungen durch Familie und Beruf besser umgehen zu können. „Und es ist auch ein Aushängeschild, das es uns erleichtert, hochqualifizierte Fachkräfte zu finden.“

ANGEBOTE SCHAFFEN, DIE ÜBER DIE GESETZE HINAUSGEHEN

Für die meisten deutschen Unternehmer ist das Thema Gesundheit nicht neu. „Sie müssen ohnehin die Vorgaben des Arbeitsschutzes beachten“, erläutert Oliver Stettes, Leiter des Bereiches Arbeitsmarkt und Personalökonomik des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW). Beispielsweise haben sie für jeden Arbeitsplatz eine Gefährdungsbeurteilung zu erstellen, die seit Kurzem neben den Risiken fürs körperliche Wohl auch die seelischen Gefährdungen einbezieht. „Dazu



»Unser Gesundheitskonzept trägt auch dazu bei, dass wir interessante Bewerbungen erhalten.« Andrea Sonnberger und Michael Moßbacher, Inhaber der Byodo Naturkost GmbH

Oberbayern arbeitet gesund

Das IHK-Unternehmensbarometer zur betrieblichen Gesundheitsförderung zeigt, dass sich die oberbayerischen Unternehmen intensiv mit diesem Thema befassen. Die Umfrage wurde im Rahmen der DIHK-Umfrage „An Apple a Day ...“ erstellt. Rund 60 Prozent der befragten Firmen in Oberbayern gaben an, die Bedeutung des betrieblichen Gesundheitsmanagements habe für sie in den vergangenen fünf Jahren zugenommen. Ein Drittel will in den nächsten fünf Jahren die Aktivitäten dazu verstärken. Mit fast 80 Prozent zählt insbesondere die gesundheitsgerechte Ausstattung des Arbeitsplatzes zu den wichtigsten Maßnahmen. Weitere bedeutende Angebote sind mit 48 Prozent die Impfungen und Vorsorgeuntersuchungen, mit etwa 47 Prozent die Sport- und Bewegungsangebote, mit rund 34 Prozent die Kooperationen mit anderen Dienstleistern wie Fitnessstudios, Masseuren oder ähnlichen und mit 29 Prozent die Angebote zur Stressbewältigung.

Anzeige

Mit der GBU immer einen Schritt voraus.

Auswirkungen der Gesetzesänderung zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bei der Arbeit.

Interview mit Iris Dohmen, Fachgebietsleiterin ABO-Psychologie bei TÜV Rheinland.

Gibt es seit der Gesetzesänderung eine verstärkte Nachfrage nach Gefährdungsbeurteilungen (GBU) zu psychischen Belastungen?

Ja, definitiv. Vor der Gesetzesänderung haben sich Unternehmen eher sporadisch mit dem Thema beschäftigt. Seit September 2013 ist der Wunsch nach Aufklärung groß, denn jetzt steht jede Unternehmensleitung in der Pflicht, eine GBU durchzuführen.

Welchen Nutzen hat ein Unternehmen davon, sich mit der Thematik zu befassen?

Mit der GBU und den daraus abgeleiteten Maßnahmen tragen Unternehmen zur Gesunderhaltung, Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter bei. Das bewirkt u.a. eine geringere Fluktuation von Leistungsträgern.

Ist es sinnvoll, die Analyse von externen Dienstleistern begleiten zu lassen?

Ja, ein externer Dienstleister garantiert, dass bei der Durchführung valide Methoden verwendet und die Ergebnisse von den Behörden anerkannt werden. Je nach Größe und Erfahrung des Unternehmens stehen quantitative Methoden, wie eine Mitarbeiterbefragung, oder qualitative Ansätze in Form von Interviews zur Auswahl. Da ihre Anonymität gewahrt wird, antworten Mitarbeiter bei einer Befragung durch Externe offener.

Welche Bedenken haben die Unternehmen im Umgang mit der Thematik?

Vorbehalte beziehen sich oft darauf, dass bei Mitarbeitern Erwartungen geweckt werden, die nicht erfüllt werden können. Ein weiteres Thema sind die Kosten für die GBU und die daraus abgeleiteten Maßnahmen. Führungskräfte sind zudem unsicher, welche Folgen es für sie hat, wenn das Führungsverhalten kritisiert wird.

Was tun Sie, um diese Bedenken auszuräumen?

Wichtig ist, dass die Unternehmen den ersten Schritt tun. Dabei lässt sich der Aufwand begrenzen, indem z. B. im Rahmen eines Pilotprojekts mit der Analyse einer Abteilung begonnen wird. Sehr praxisorientierte und kostenbewusste Verbesserungsvorschläge kommen oft auch von den Mitarbeitern, da sie die Experten für ihren Arbeitsplatz sind. Eine gute interne Kommunikation zum Vorgehen und zum Verlauf der Maßnahme motiviert zur Mitarbeit und trägt zu realistischen Erwartungen in der Belegschaft bei.

Welche praktischen Tipps können Sie Unternehmern für eine erfolgreiche Analyse psychischer Belastungen geben?

Voraussetzung für den Erfolg ist, dass Unternehmensleitung, Betriebsrat, Personalabteilung und Führungskräfte die Maßnahme mittragen. Darüber hinaus muss eine valide, zum Unternehmen passende Methode gewählt werden. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, mit der Personalabteilung oder dem Betriebsrat zu beginnen. Erachten diese Gruppen den Prozess als sinnvoll, schafft das Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Ergänzend zur internen Kommunikation können die Verbesserungsmaßnahmen nach außen dargestellt werden, was zu einem positiven Image des Unternehmens beiträgt.



Ihr Weg zum erfolgreichen Unternehmen.

Motivierte Mitarbeiter mit Hilfe der Gefährdungsbeurteilung.

Psychische Belastungen von Arbeitnehmern nehmen zu. Die Folge sind immer häufigere Fehlzeiten und ein damit verbundener Wertschöpfungs- und Produktionsausfall. Steuern Sie mit der psychischen Gefährdungsbeurteilung rechtzeitig gegen! Wir zeigen Ihnen, wie Sie die gesetzlichen Anforderungen optimal umsetzen.

Sie möchten mehr erfahren?

Kontaktieren Sie uns.

AMDTÜV
Arbeitsmedizinischen Dienste GmbH
Moosacher Straße 56 b
80809 München
Tel: +49 89 37428130
Mail: birgit.moser@de.tuv.com

www.tuv.com

 TÜVRheinland®
Genau. Richtig.



»Für alle Betriebe gilt: Sie sollten das Gießkannenprinzip vermeiden, denn nur gezielte Maßnahmen zeigen Wirkung.«

Dr. Natalie Lotzmann, Botschafterin der Initiative Neue Qualität der Arbeit und Leiterin Globales Gesundheitsmanagement, SAP AG

kommen zahlreiche weitere Vorschriften, etwa das Gesetz zur betrieblichen Wiedereingliederung“, ergänzt der IW-Experte. Es verpflichtet alle Firmen dazu allen Beschäftigten, die länger als sechs Wochen im zurückliegenden Jahr krank waren, Maßnahmen zur Eingliederung anzubieten (siehe Artikel, S. 29–31). Daher nehmen zahlreiche Unternehmen diese Vorgaben zum Anlass, über die rechtlichen Anforderungen hinaus ein umfassendes Gesundheitsmanagement anzubieten, beobachtet er. „Das belegen unsere Umfragen, die sich zum einen an die Personalverantwortlichen richten, zum anderen auch an die Beschäftigten selbst.“

Nach den jüngsten Erhebungen des IW Köln dazu offerieren inzwischen fast zwei Drittel der deutschen Firmen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung. „Dabei gestalten 58 Prozent den Arbeitsplatz gesundheitsförderlich, etwa mit ergonomischen Schreibtischen, spezifischer Beleuchtung oder Hebevorrichtungen“, weiß der Bereichsleiter. Mehr als 30 Prozent bieten ihren Beschäftigten ein Eingliederungsmanagement, rund 15 Prozent Gesundheitsprogramme an. Dazu zählen Maßnahmen wie das Angebot von Betriebssport, Bewegungspausen oder Yogakurse. Auf Gesundheitszirkel und psychosoziale Beratung setzen sieben oder vier Prozent. „Für die kleineren Firmen gelten durchwegs etwas niedrigere Werte, rund 14 Prozent der Betriebe mit bis zu 50 Mitarbei-

Best Practice: BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH Traunreut (www.bsh-group.de)

Fürsorgepflicht ernstnehmen

Die Mitarbeiter in Bewegung bringen, so formuliert Jürgen Klein eines seiner wichtigsten Ziele. Für die rund 2500 Mitarbeiter der BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH in Traunreut entwickelte er ein ausgefeiltes Gesundheitsmanagement, das eng verzahnt ist mit den langfristigen Zielen des Unternehmens. „Vor allem wollen wir unsere Mitarbeiter fördern und fordern, aber auch zukunftsorientierte Arbeitsbedingungen schaffen und uns so für die Herausforderungen einer alternden Belegschaft rüsten“, erklärt der Leiter des Gesundheitsmanagements und Facharzt für Arbeitsmedizin. Zum einen will er die Arbeitsplätze so gestalten, dass Krankheiten vorgebeugt wird. Zum anderen sollen die Beschäftigten selbst dazu beitragen, gesund zu bleiben – etwa indem sie Bewegung als Teil ihres Alltags etablieren. „Als größtes Werk der Herdproduktion beweisen wir täglich, dass sich hierzulande nicht nur erfolgreich entwickeln, sondern auch produzieren lässt“, argumentiert er. Das bedeutet allerdings zugleich, dass viele Beschäftigte körperlichen Belastungen ausgesetzt sind.

Im ersten Schritt prüft Klein jeden Arbeitsplatz auf sein physisches und psychisches Gefährdungspotenzial. Eine besondere Rolle spielen für die BSH die Skelett- und Muskelerkrankungen. „Daher entwickelten wir den Ergocheck, der solche Belastungen, aber auch Lösungen für jeden Arbeitsplatz aufzeigt“, erklärt er. So können zum Beispiel Hebehilfen dazu beitragen, die Lasten zu verringern. Ein Ampelsystem zeigt für jeden Arbeitsplatz, ob er bereits entsprechend umgestaltet ist und wo noch Handlungsbedarf besteht. Allerdings ist es wichtig, einen Schritt weiter zu gehen: „Bereits mit kleinen Bewegungseinheiten lässt sich gerade Skelett- und Muskelerkrankungen vorbeugen.“ Daher ist in Übereinkunft mit dem Betriebsrat die Einführung des Ergotraining in Form einer bewegten Pause geplant: Jeder erhält zwei Pausenminuten zusätzlich, wenn er den Gymnastikempfehlungen eines Physiotherapeuten folgt. Daneben bietet die BSH viele weitere Bewegungsmöglichkeiten, vom Wandertag bis zum Yogakurs. „Wir nehmen unsere Fürsorgepflicht als Arbeitgeber sehr ernst“, betont Klein.

Diese Fürsorgepflicht umfasst auch die psychische Gesundheit. Daher bietet die BSH zusammen mit der Betriebskrankenkasse Kurse und Vorträge zu Themen wie Stressabbau oder auch Sucht an. Durchdacht ist auch das Eingliederungsmanagement. „Wenn ein Mitarbeiter längere Zeit ausfällt, gestalten wir den Arbeitsplatz um oder verändern die Aufgaben, um ihn wieder leistungsentprechend einsetzen zu können“, erläutert der Gesundheitsleiter. Die Beschäftigten sind sehr zufrieden mit diesem Konzept, der Krankenstand bleibt niedrig. „Angesichts der Tatsache, dass wir alle älter werden, ist das ein schöner Erfolg.“

tenden verfügen über Gesundheitsprogramme“, erläutert er. Dagegen liegen die Werte für die Großbetriebe deutlich höher: Mehr als 80 Prozent gestalten den Arbeitsplatz ergonomisch, rund 54 Prozent bieten Gesundheitsprogramme an, rund ein Drittel psychosoziale Beratung. „Das Thema wird für alle Unternehmen immer wichtiger“, stellt Stettes fest.

Auf die Zufriedenheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wirkt sich das positiv aus, gerade mit steigendem Alter legen die Beschäftigten mehr Wert auf Gesundheitsförderung. Daher sollte jedes Unternehmen zunächst klären, wo für sei-

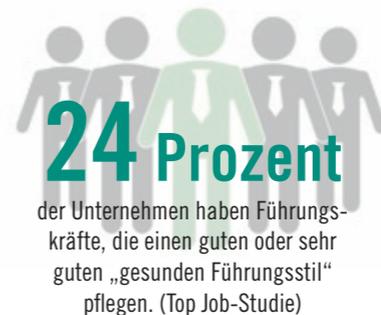
nen Betrieb in den nächsten Jahren die besonderen Herausforderungen liegen. Denn angesichts des demografischen Wandels müssen alle Firmen prüfen, wie sie insbesondere auch ältere Fachkräfte gewinnen und möglichst lange im Betrieb halten. Allerdings sollten sie dabei das Gesundheitsmanagement nicht isoliert betrachten, rät der IW-Experte: „Wichtig ist, es als Bestandteil eines ganzheitlichen Personalmanagements zu sehen, das auch die Qualität der Führungskultur einbezieht – damit signalisiert der Arbeitgeber, dass er seine Fürsorgepflicht ernst nimmt.“

Services im Internet

www.inqua.de Firmenchefs, die jetzt verstärkt auf Gesundheit setzen, müssen das Rad nicht neu erfinden. Auf den Internetseiten der Initiative Neue Qualität der Arbeit finden sie vielfältige Unternehmensbeispiele, Fragebögen, Checklisten und weitere hilfreiche Werkzeuge.

www.baua.de Dasselbe gilt für die Internetseite der Bundesanstalt für Arbeitsschutz (BAUA).

www.muenchen.ihk.de – Webcode: DBBE1
Hier finden Sie weitere Informationen zum Thema Gesundheit.



„Firmenchef ist Treiber und Gestalter“

Es gehört zum gesetzlichen Auftrag der Krankenkassen, Unternehmen beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) zu unterstützen. Die AOK Bayern ist dabei federführend. Wie sie ihren Auftrag umsetzt, erklärt im Interview Hubertus Råde, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Gesundheitskasse. EVA MÜLLER-TAUBER

Herr Råde, BGM ist heutzutage in aller Munde. Warum eigentlich? Im Gegensatz zu früher sollten sich Arbeitsumfeld und -bedingungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter doch deutlich gebessert haben.

Unsere Arbeitswelt erfährt aktuell einen tiefgreifenden Wandel. Immer weniger Beschäftigte haben fixe Arbeitszeiten, „bunte“ Erwerbsbiografien nehmen zu und die Zahl der Menschen mit befristeten Verträgen steigt. Von den fest Beschäftigten wird ein hohes Maß an zeitlicher und räumlicher Mobilität erwartet. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen durch mobile Kommunikation und globale Märkte. AOK-Untersuchungen zeigen, dass diese Veränderungen ihre Spuren hinterlassen: Zu viel, zu kurzfristig, zu schnell und häufig unterbrochen bei gleichzeitig wachsender Verantwortung – so erleben viele Arbeitnehmer den Arbeitsalltag.

Wir können mit dem Wandel also nicht mithalten?

Aktuelle Studien – auch der AOK – zeigen, dass jeder dritte Beschäftigte Termin- und Leistungsdruck als häufige Belastung nennt. Parallel dazu wachsen für Unternehmen und Dienstleistungsorganisationen die Anforderungen hinsichtlich Qualität und Kundenorientierung. Dieser Druck mündet oft in organisatorischen Veränderungsprozessen. Je mehr Veränderungen in einer Organisation stattfinden, umso stärker schätzen die Beschäftigten die Bedeutung von Stress und Arbeitsdruck sowie erhöhte Anforderungen quantitativ wie qualitativ ein. Das kann sich mittel- bis langfristig auch auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken.

...die ja zudem im Schnitt immer älter werden.

Das kommt noch hinzu. Auch deshalb sind die Rahmenbedingungen der Arbeitswelt so zu gestalten und eigenverantwortliches und gesundheitsbewusstes Handeln so zu fördern, dass Menschen gesund, motiviert und qualifiziert bis zum Rentenalter arbeiten können. In Zeiten von globalem Wettbewerb und demografischem Wandel bilden gesunde, engagierte und kompetente Beschäftigte die Grundlage für den unternehmerischen Erfolg. Wenn ein Betrieb sich hin zu einem „gesunden Unternehmen“ entwickelt, kann er oben genannten Herausforderungen be-

gegnen. Denn mit einem systematischen BGM senkt er nicht nur Krankenstände und Fluktuation, er schafft auch ein erhöhtes Wohlbefinden bei der Arbeit, steigert seine Produktivität und reduziert seine Kosten. Internationale Studien und auch Erhebungen der AOK belegen, dass sich die Investition in BGM auszahlt. Für jeden investierten Euro können Firmen je nach Berechnung zwischen 2,50 Euro und acht Euro einsparen.

Die gesetzlichen Krankenkassen sind laut Sozialgesetzbuch dazu verpflichtet, die Unternehmen bei der Durchführung gesundheitsgerechter Maßnahmen, der Vermittlung entsprechender Kompetenz und der Schaffung eines gesundheitsfreundlichen Arbeitsumfeldes kostenlos zu unterstützen. Wie groß ist das Interesse der Betriebe an diesem Thema?

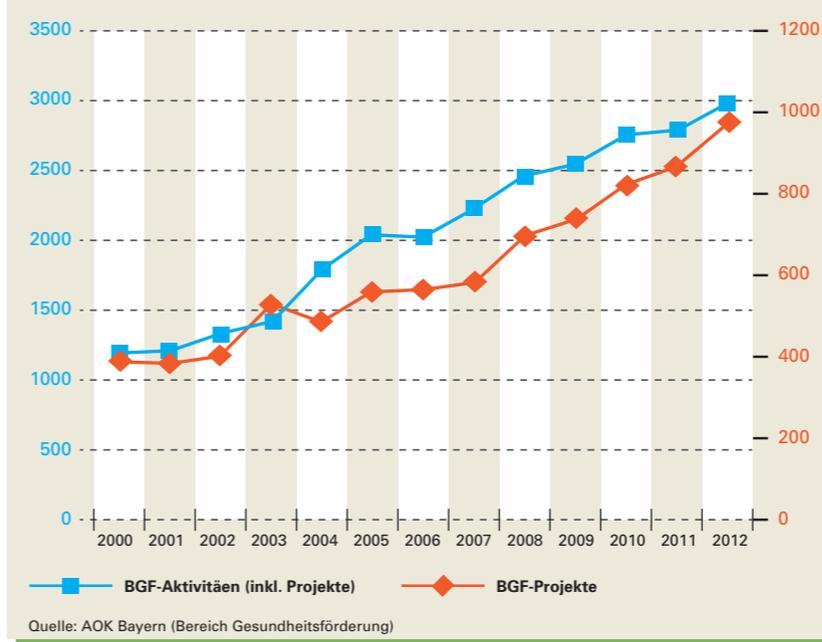
Seit dem Jahr 2000 wächst die Nachfrage nach unserem AOK-Service Gesunde Unternehmen kontinuierlich. Allein 2012 haben wir fast 3 000 bayerische Firmen zum Thema unterstützt. In knapp 1 000 davon wurden sogenannte BGM-Projekte durchgeführt. Die AOK Bayern ist damit im BGM bundesweit federführend. 2012 stammte sie über 26 Prozent aller BGM-Projekte der gesetzlichen Krankenkassen in Deutschland.

Haben auch kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) das Thema auf dem Schirm?

Ja, jedes Dritte der mit BGM erreichten Unternehmen beschäftigt weniger als 100

»BGM ist keine Frage der Investitionshöhe. Meist sind es kleine Veränderungen, die große und damit präventive Wirkung zeigen.« Hubertus Råde, AOK Bayern

**Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF):
Entwicklung in Bayern 2000 bis 2012**



Mitarbeiter. Gerade KMU müssen jedoch besonders auf ihre Ressourcen achten. Und sie benötigen spezifische Präventionsangebote, etwa ein eigenes Qualifizierungsangebot zu BGM, gesunder Führung und Betrieblichem Eingliederungsmanagement für Führungskräfte, also Hilfe zur Selbsthilfe. Aktuell prüfen wir zudem die Möglichkeit von weiteren Online-Services. Denn zunehmend informieren sich gerade Führungskräfte kleinerer und mittlerer Unternehmen vorab über das Internet gezielt zu spezifischen Gesundheitsthemen. Das BGF-Portal der bayerischen Gesundheitskasse www.aok-bgf.de/bayern hält hier jede Menge qualifizierter Informationen bereit. Auch als Kontaktmöglichkeit wird das Internet immer mehr genutzt. Allein vergangenes Jahr haben uns rund 100 Unternehmen auf diesem Weg um konkrete Unterstützung im Gesundheitsmanagement angefragt.

Sie fördern auch die Vernetzung der Unternehmen untereinander.

Ja, unser BGM-Netzwerk Wirtschaftsraum Franken ist bereits seit elf Jahren aktiv. Aktuell organisieren wir zudem ein BGM-Netzwerk für Unternehmen in Südbayern und eines für nord- und ostbayeri-

sche Kommunalverwaltungen. Netzwerke helfen, Betriebe über gute Erfahrungen, Vorgehensweisen und Stolperfallen zu informieren. „Lernen von den Besten“ könnte das Motto lauten. Durch den Austausch und die Übernahme von Ideen zur gesundheitsgerechten Arbeit sparen die Unternehmen aufwendige Prozesse.

Wie unterstützen Sie diese direkt bei der Implementierung eines BGM?

Wir machen gemeinsam mit den Unternehmen eine Bestandsaufnahme, zeigen auf, wo es Handlungsbedarf gibt, um Gesundheit nachhaltig in der Unternehmensorganisation zu verankern. Das konkrete Vorgehen erfolgt dann im Sinne eines Management-Regelkreislaufs: Plan-Do-Check-Act (PDCA). Aufbauend auf den Ergebnissen der betriebsbezogenen Analysen entwickelt die AOK Bayern zusammen mit den Unternehmen qualitätsgesicherte Maßnahmen für mehr Gesundheit im Betrieb und führt diese durch. Im Sinne eines ganzheitlichen Gesundheitsansatzes unterstützen wir die Firmen dabei, die Arbeitsbedingungen und -umgebung gesundheitsgerecht zu gestalten, etwa Arbeitsabläufe oder -organisation in diesem Sinne zu optimieren, zeigen ihnen, wie sie

ein gesundheitsgerechtes Verhalten am Arbeitsplatz fördern können. Um Beschäftigte für Gesundheitsthemen zu sensibilisieren, werden in den Unternehmen zudem niederschwellige Angebote vorgehalten wie interaktive Gesundheitsaktionen, Vorträge, Schnupperangebote, Gesundheitskurse.

Woher weiß ein Unternehmen, wie viel Geld es in BGM stecken sollte?

BGM ist keine Frage der Investitionshöhe. Meist sind es kleine Veränderungen, die große und damit präventive Wirkung zeigen. Das belegen auch die Praxisbeispiele des BGF-Portals deutlich. Eine grundsätzliche Bereitschaft, die entwickelten Maßnahmen umzusetzen, sollte allerdings vorhanden sein.

Welche Faktoren entscheiden vor allem über Erfolg und Misserfolg?

Präventionsziele unterliegen in Unternehmen wechselnden Bedingungen. Auch lassen sich bei den Beschäftigten nicht identische Bedürfnislagen unterstellen. Deswegen sollten alle Projektbeteiligten möglichst gleichberechtigt zusammenarbeiten: Geschäftsführung, Betriebsrat und Beschäftigte sind in die Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Eine partizipative Prozessentwicklung fördert die Zusammenarbeit der Projektbeteiligten. Der Austausch verschiedener Sichtweisen hilft, die eigene Projektarbeit besser zu beurteilen. Gleichzeitig erwerben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer neue Kompetenzen, da lokales Wissen transparent wird. Alle Beteiligten reflektieren das bisherige Vorgehen, das sie gegebenenfalls neu an die sich laufend ändernden Bedingungen im Unternehmen anpassen können.

Welche Rolle kommt dem Unternehmer selbst dabei zu?

Er ist Treiber und Gestalter von BGM. Der Firmenchef sollte eine Vision des gesunden Unternehmens erarbeiten, aktiv Gesundheitsziele mitentwickeln, Rahmenbedingungen für ein gesundes Arbeiten schaffen sowie Möglichkeiten zur Beteiligung und die notwendigen Ressourcen – also Zeit und Personal – zur Verfügung stellen. Unternehmer sind Vorbilder im Umgang mit der eigenen Gesundheit.



Gesund in Rente

Altersgerechtes Arbeiten hat viel mit einem durchdachten Betrieblichen Gesundheitsmanagement zu tun. Das bedeutet jedoch nicht, dass Firmen Angebote entwickeln, die nur auf ältere Beschäftigte abzielen. EVA ELISABETH ERNST

IM NAMEN DER GESUNDHEIT ordentlich durchgerüttelt zu werden, ist bei der MTU Aero Engines AG in München schon länger Programm: Seit zwei Jahren stehen in verschiedenen Firmengebäuden zehn Vibrations-Trainingsgeräte, die die Effizienz von Übungen zum Muskelaufbau messbar steigern. Derzeit trainieren rund 300 MTU-Freiwillige unterschiedlicher Altersklassen dort zweimal wöchentlich je 15 Minuten unter Anleitung. Noch näher an die Arbeitsplätze geht eine weitere betriebliche Gesundheitsmaßnahme: Ein Rückencoach ist täglich in den Büros und Hallen unterwegs, Haltung und Bewegungsmuster einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu analysieren. Darauf aufbauend gibt er Empfehlungen zu Sportprogrammen, aber auch zur ergonomisch günstigeren Gestaltung der Arbeitsplätze. „Die Resonanz auf diese Aktivitäten ist hervorragend“, betont Fritz Matulla, Leiter Personal- und Organisationsentwicklung. Und was ihm besonders wichtig ist: „Damit erreichen wir auch die sportlich weniger Aktiven, die unsere vielfältigen weiteren Angebote rund um das Betriebliche Gesundheitsmanagement kaum nutzen.“

Letztlich sei die betriebliche Gesundheitsförderung auch ein Thema der Wirtschaftlichkeit, sagt Matulla: „Statistiken



zeigen, dass ein um zehn Jahre höherer Altersschnitt der Belegschaft den Krankenstand um ein Prozent erhöht.“ Bei MTU liegt das Durchschnittsalter mit 44,2 Jahren zwar relativ niedrig. Dies ist nicht zuletzt auf eine tarifliche Altersteilzeitregelung zurückzuführen, die dafür sorgt, dass die Altersgruppe zwischen 60 und 65 Jahren bei dem Luftfahrtunternehmen derzeit besonders wenig vertreten ist.

„Mittlerweile brauchen wir die älteren, erfahrenen Beschäftigten aufgrund des demografischen Wandels jedoch dringender denn je“, betont Matulla. „Und wir wollen, dass sie das Rentenalter gesund und motiviert erreichen.“

Mit diesem Wunsch steht der MTU-Personalleiter nicht alleine da. „Alternde Belegschaften bilden eine große Herausforderung für jedes Unternehmen“, sagt



»Zielgruppenspezifische Angebote des BGM sollten am besten auf Basis individueller Bedürfnisse und betriebsbezogener Analysen erstellt werden.«

Dr. Ulrich Schnabel, Projektleiter beim Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)

Elfriede Kersch, Referatsleiterin Volkswirtschaft, Fachkräfte, Demografie der IHK für München und Oberbayern. Der Aspekt des altersgerechten Arbeitens sei daher ein wichtiger Teil eines durchdachten betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).

AKZEPTANZPROBLEME BEI „SENIORENANGEBOTEN“

Dass die meisten Unternehmen ihre BGM-Maßnahmen nicht nach Altersgruppen differenzieren, hat Ulrich Schnabel, Projektleiter beim Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart, beobachtet. „Es gibt zwar einzelne Maßnahmen, die häufiger ältere Beschäftigte nutzen, wie etwa das Eingliederungsmanagement nach längerer Krankheit, spezielle Sportprogramme, Gedächtnistraining und Meditation – aber all das kann durchaus auch für jüngere Menschen geeignet sein.“ Bei BGM-Angeboten, die nur auf ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzielen, besteht die Gefahr, dass sie unter Akzeptanzproblemen leiden. Ein „Senioren-Sportprogramm“ dürfte ähnlich wenig attraktiv sein wie ein „Seniorenteller“ in der Kantine. Dass BGM vorrangig dazu beitragen sollte, physische und psychische Beanspruchungen während des gesamten Arbeitslebens auszugleichen oder abzumildern, damit es erst gar nicht erst zu einem Verlust des Leistungsvermögens oder gar Krankheiten kommt, hat für den IAO-Experten erste Priorität. „Auf bereits vorhandene Gesundheitsschäden Älterer mit

»Wir haben einige Beschäftigte, die mit über 70 Jahren noch regelmäßig zur Arbeit kommen.«

Gerd Bräunig, Personalleiter Kayser-Threde GmbH

BGM-Angeboten zu reagieren, ist dann nämlich umso weniger erforderlich.“

Diesen präventiven Ansatz verfolgt auch die Kayser-Threde GmbH aus München. „Wir setzen grundsätzlich auf BGM-Maßnahmen, die allen Altersgruppen zugute kommen“, sagt Personalleiter Gerd Bräunig. Dazu zählen verschiedene Sportgruppen, eine wöchentliche Rückenschule, Gripeschutzimpfungen und der jährliche Gesundheitstag. Stehtische, größere Computerbildschirme oder ergonomisch optimierte Stühle werden je nach individuellem Bedarf angeschafft – zwar überwiegend, aber keineswegs ausschließlich für ältere Beschäftigte.

NICHT ZU UNTERSCHÄTZEN: DIE FÜHRUNGSKULTUR

Dass die Krankheitsquote bei Kayser-Threde trotz enorm gesteigerter Arbeitsbelastung zurückging, führt Bräunig jedoch nicht allein auf die betrieblichen Gesundheitsangebote zurück. „Eine große Rolle spielten auch das Verhalten der Führungskräfte und Kollegen sowie die Aufgaben, die den Beschäftigten gestellt werden. Und die sind in einem Raumfahrtunternehmen natürlich in der Regel besonders spannend und motivierend.“ Darüber hinaus werde überwiegend in altergemischten Teams gearbeitet, der Anteil körperlich anstrengender Arbeiten bei Kayser-Threde sei gering.

Wie Fritz Matulla, seinem Kollegen bei MTU Aero Engines, ist es auch Gerd Bräunig sehr wichtig, dass die Führungskräfte eine gewisse Sensibilität für gesundheitsbewusstes Verhalten entwickeln und auch Burnout-Situationen rechtzeitig erkennen, besser noch verhindern. Ob das dann noch unter betriebliches Gesundheitsmanagement fällt oder bereits als gute Unternehmens- und Führungskultur bezeichnet wird, ist im Grunde zweitrangig. Mitarbeiterumfragen bestätigen, dass das Betriebsklima bei der Kayser-Threde GmbH stimmt. Dass sich die Mehrzahl der Angestellten in den vergangenen Jahren erst mit 65 in den Ruhestand verabschiedet hat, ist ebenfalls ein Beleg dafür. Wobei es durchaus gerne gesehen wird, wenn sie auch danach noch für das Unter-

nehmen tätig sind. „Wir haben einige Beschäftigte, die mit über 70 Jahren noch regelmäßig zur Arbeit kommen“, freut sich der Personalchef. „Gute Arbeit in einem angenehmen Arbeitsumfeld hält eben fit und motiviert.“

Länger leben, lernen, leisten:

Welche Facetten des BGM speziell für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer relevant sind – sechs Tipps von Ulrich Schnabel, Senior Consultant Performance Management beim Stuttgarter Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO):

- ✓ Sorgen Sie dafür, dass es im Unternehmen akzeptiert, besser noch gefördert wird, dass (nicht nur) ältere Beschäftigte bedürfnisgerechte Belastungswechsel, Power-Naps, also ein kurzes Nickerchen am Tag, sowie ausreichend lange Erholungsphasen zugestanden werden.
- ✓ Achten Sie auf eine bedürfnis- und fähigkeitsgerechte Laufbahngestaltung, die auch Älteren, die mitunter bereits am Ende ihrer individuellen Karriereleiter angekommen sind, attraktive Perspektiven in Form von herausfordernden Aufgaben bietet.
- ✓ Für ältere Mitarbeitende ist die Sinngebung bei Zielen und Aufgaben besonders wichtig: Sie sollten daher aktiv in Teams integriert und in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.
- ✓ Setzen Sie Anreize, die nicht nur das kontinuierliche Lernen im Team zwischen Jung und Alt, sondern auch die permanente Weiterbildung zu zukunftsorientierten und strategischen Themen im Unternehmen fördern.
- ✓ Achten Sie bei der Auswahl externer Trainer darauf, dass diese in der Lage sind, auch mit älteren Kursteilnehmerinnen und -teilnehmern umzugehen, die aufgrund ihres Erfahrungswissens mitunter kritischer reagieren.
- ✓ Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte dafür, dass Ältere ihre körperlichen Abbauprozesse durch Erfahrung und soziale Kompetenz kompensieren können. So bietet es sich an, ältere Belegschaftsmitglieder Beratungs- und Coachingfunktionen übernehmen zu lassen, wie etwa die Betreuung neu eingestellter Kolleginnen und Kollegen.

Ins Leben rufen, am Leben halten

Um ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) nachhaltig im Unternehmen zu implementieren, braucht es vor allem drei Dinge: einen ganzheitlichen Ansatz, das Bekenntnis der Firmenleitung zu BGM sowie Kümmerer, die das Thema dauerhaft positiv kommunizieren und betreuen. EVA MÜLLER-TAUBER



EINE SCHALE MIT FRISCHEM Bio-Obst, Schulungen zu Themen wie „gesunde Ernährung“ oder „Stressprävention“, Massagen, umfangreiche Betriebssport- und Entspannungsangebote, eine ansprechende Arbeitsplatzgestaltung mit Grünpflanzen, ergonomischen Sitzmöbeln und Lärmschutzwänden: Immer mehr Unternehmerinnen und Unternehmer erkennen nicht zuletzt angesichts des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr wichtigstes Kapital sind. „Viele engagieren sich deshalb bei den Themen Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz sogar weit über die gesetzli-

chen Vorgaben hinaus“, beobachtet Ulrich Stephany. Das Problem dabei: „Sie beschränken sich häufig auf Einzelmaßnahmen“, gibt der Geschäftsführer von „Gesundheit in Betrieb“ (GIB) – Interdisziplinäres Institut für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in München, zu bedenken. „Doch die Voraussetzung für ein nachhaltiges BGM ist ein ganzheitlicher Ansatz mit einer übergreifenden Strategie“, unterstreicht der promovierte Psychologe, „ein BGM, das in der Regel wie ein Projekt aufgesetzt und gemanagt wird, alle Unternehmensebenen einschließt, individuell auf den Betrieb zugeschnitten ist, das immer wieder angepasst

und dessen Wirksamkeit regelmäßig überprüft wird“, betont Stephany, der diesbezüglich vor allem im Mittelstand noch Nachholbedarf sieht. „Viele wissen einfach nicht, wie sie ein solches dauerhaft implementieren.“

FIRMENLEITUNG MUSS SICH KLAR ZU BGM BEKENNEN

In kleinen, familiären, inhabergeführten Unternehmen kann unter Umständen die Firmenleitung diesen ganzheitlichen Ansatz gewährleisten, sofern sie das Wohl ihrer Beschäftigten gemäß ihrer Firmenwerte kontinuierlich im Blick behält und



»Bei Projektbeginn entscheidet sich, wie hoch der Return on Investment sein wird.«

Michael Liebert, Liebert Unternehmensberatung GmbH & Co. KG

dieses durch gezielte Maßnahmen zu erhalten sucht (siehe Best-Practice-Beispiel S. 18). Dann muss – anders als bei Firmen mit deutlich mehr Angestellten und mehreren Niederlassungen (siehe Best-Practice-Beispiel S. 19) – nicht zwingend ein umfassendes BGM-Projektmanagement aufgesetzt werden, ist eines der wichtigsten Kriterien für ein nachhaltiges BGM doch bereits erfüllt: Das klare Bekenntnis zu und die permanente Unterstützung für ein solches durch die Firmenleitung. Denn unabhängig von der Größe und davon, ob ein Unternehmen ein BGM ausschließlich intern oder mithilfe eines externen Beraters umsetzen will, müssen der Unternehmer oder die Unternehmerin und bei größeren Firmen zudem die oberen Führungskräfte voll hinter diesem stehen. „Nur wenn das sichergestellt ist, können die Inhalte eines BGM tatsächlich Eingang in die Firmenkultur finden und die zugehörigen Themen langfristig Wirkung zeigen“, erläutert Stephany.

Wichtig: „Die Geschäftsleitung muss nach innen wie außen klar und vernehmbar kommunizieren, dass sie BGM im Unternehmen haben möchte, und sich auch danach verhalten“, ergänzt Diplompsychologe Michael Liebert. Er ist Inhaber der Liebert Unternehmensberatung GmbH & Co. KG in Polling im Landkreis Mühldorf, die sich seit 2002 verstärkt auf BGM konzentriert. Der Experte sieht im Projektstart die kritische Phase: „Nirgends kann so schnell unnötig Geld ausgegeben werden wie am Anfang. Bei Projektbeginn entscheidet sich, wie hoch der Return on Investment sein wird.“ Um ineffizientem Handeln vorzubeugen, muss BGM auf einer individuellen Bedarfsanalyse fußen, da sind sich die Experten einig. Wie diese am besten erfolgen sollte,

darüber gibt es allerdings geteilte Meinungen. Stephany setzt vor allem auf interne Fragebogenaktionen und Interviews, um die wichtigsten Bedürfnisse zu ermitteln und auch, um den Umsetzungsprozess sowie den Nutzen der Maßnahmen immer wieder zu überprüfen. Liebert schätzt Interviews als gute

Ergänzung, sofern hier nur Personen zu Wort kommen, die das Unternehmen gut kennen. Fragebögen hingegen sieht er kritisch. Seine Erfahrung: „Sie wecken bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern oft hohe Erwartungen, die die Unternehmen selten erfüllen können.“ Er favorisiert einen Workshop zu Projektbeginn, bei dem ausgewählte Entscheidungsträger und Schlüsselpersonen, die einen guten Draht zu den Beschäftigten und der Führungsetage haben, die Weichen für den weiteren Verlauf stellen. „Sie bewerten die aktuelle körperliche und psychische Belastungssituation im Unternehmen und den Nutzen, den sie von der Einführung eines BGM erwarten.“

ANFANGS AUF EINIGE DRINGLICHE MASSNAHMEN KONZENTRIEREN

Anhand der Analyse gilt es dann, die entsprechenden Maßnahmen individuell auszuwählen. Dabei sollten die Firmen diese nicht alle gebündelt angehen, sondern mit einigen dringlichen starten, die einen schnellen Erfolg versprechen. Aus Kostengründen sei es zudem sinnvoll, schon vorhandene Maßnahmen zu integrieren. Dies kann zum Beispiel die ansprechend gestaltete und zur Kommunikation einladende Kaffeeküche oder der Lauffreitag am Feierabend sein. „Entscheidend ist, dass

Kein Projekt ohne Erfolgsmessung

Wie bei jedem Projekt muss regelmäßig geschaut werden, ob die Maßnahmen auch wie erhofft wirken. Beim BGM lässt sich dies zum Beispiel über klassische Messgrößen wie Teilnehmerzufriedenheit und die Entwicklung von Teilnehmerzahlen an Maßnahmen überprüfen. „Ganz wichtig ist es, auch den Bekanntheitsgrad von BGM und den Gesundheitsförderungsmaßnahmen zu erfassen, also die Reichweite des BGM-Marketings zu messen“, betont BGM-Experte Michael Liebert. Immer wichtiger werden zudem die sogenannten sekundären Erfolgsmessungen, insbesondere die Parameter Produktqualität und Kundenzufriedenheit. Hingegen rät der Experte davon ab, die Entwicklung von Fehlzeiten im Unternehmen als Indikator zu nehmen. „Zum einen liegen Fehlzeiten in vielen Betrieben ohnehin auf einem niedrigen Niveau, zum anderen kann eine Senkung der Fehlzeiten auch durch Negativmaßnahmen, also Druck erreicht werden.“ Als Beispiel hierfür führt er Krankrückkehrgespräche an. „Nur wenn der Krankenstand erkennbar über dem Branchen- und Altersschnitt liegt und Ursachen identifizierbar sind, können Fehlzeiten als Messgröße verwendet werden“, so Liebert.

die Teilnehmerinnen oder Teilnehmer den für sie persönlichen Nutzen erkennen können. Denn nur dann behalten sie dieses Verhalten langfristig bei“, weiß der Psychologe. Und: „Führungskräfte müssen BGM promoten, davon überzeugt sein, sonst nehmen viele Mitarbeiter das Programm nicht an“, ist Liebert überzeugt. Er steigt daher oft mit einem Führungskräftetraining „Gesunde Führung“ ein. Seine Erfahrung: „Dies ist eine Maßnahme mit Multiplikatoreffekt und damit effektiver sowie nachhaltiger als bei-



»Die Voraussetzung für ein nachhaltiges BGM ist ein ganzheitlicher Ansatz mit einer übergreifenden Strategie.«

Dr. Ulrich Stephany, Geschäftsführer „Gesundheit in Betrieb“ (GIB) – Interdisziplinäres Institut für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

spielsweise viele der Gesundheitskurse, die dauerhaft angeboten und mitunter bezuschusst werden müssen.“

Ein effektives, nachhaltiges BGM sorgt dafür, dass jeder in der Firma Selbstverantwortung für die eigene Gesundheit entwickelt und somit von sich aus präventiv agiert, so Liebert. „Damit es gelingen kann, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Verhalten in Gesundheitsfragen auch tatsächlich langfristig umstellen, müssen diese für das Thema jedoch entsprechend sensibilisiert werden, und zwar nicht nur einige ausgewählte, die hierfür ohnehin empfänglich sind, sondern möglichst alle Beschäftigten“, betont Suzann Kirschner-Brouns. Die Ärztin und Medizinjournalistin gründete 2005 zusammen mit Inge Haselsteiner, ebenfalls Ärztin sowie Gesundheitsökonomin, die Firma HEALTHadvisory in München. Gemeinsam entwickelten die beiden ein simples, aber wirksames und innovatives gesundheitsförderndes Konzept für Beschäftigte an Bildschirmarbeitsplätzen gemäß dem Motto: „Steter Tropfen höhlt den Stein“.

**SCHON EINFACHE LÖSUNGEN
SIND EFFEKTIV**

Im Stil einer Daily Soap werden alle Kolleginnen und Kollegen, ganz gleich an welchem Firmenstandort sie sitzen, über ihre Computer von täglich neuen Folgen verschiedener Präventionsprogramme, zum Beispiel zum Gesunderhalt der Augen, der Hand oder des Rückens, erreicht. „Denn es ist erwiesen, dass schon einfache Übungen, die regelmäßig durchgeführt werden, sehr effektiv sind, etwa das wiederholte Blinzeln vor dem PC-Bildschirm, weil es müden, trockenen Augen entgegenwirkt“, erklärt Kirschner-Brouns. Nach dem Start des PC am Morgen erscheint auf jedem Desktop über der Iconleiste ein Pop-up-Fenster. Mit einem Klick darauf aktiviert der oder die Angestellte das Thema des Tages und einen unterhaltsamen Kurzfilm von etwa 45 Sekunden, in dem die immer wiederkehrende Hauptfigur Paul auf humorvolle Weise dazu animiert, eine gezeigte Übung nachzumachen. Anschließend er-

**Best Practice:
Pharmos Natur GmbH in Uffing, 32 Mitarbeiter (www.pharmos-natur.de):**

„Mitarbeiter sind das einzige Kapital“

Nachhaltigkeit sowie Respekt vor Mensch und Natur – diese Werte ziehen sich durch die gesamte Wertschöpfungskette der Pharmos Natur GmbH. Das mittelständische Unternehmen im oberbayerischen Uffing am Staffelsee produziert und vertreibt Heilpflanzenkosmetik auf der Basis von Aloe Vera. Die Pflanzen für seine Produkte baut es konsequent ökologisch, in Mischkultur und ohne chemische Spritzmittel an. Pharmos Natur arbeitet vor allem mit Kleinbauernkooperativen zusammen, die dadurch langfristig selbst stabile Einkommen erzielen. Die Verpackungen für seine Kosmetikprodukte sind umweltgerecht recyclingfähig.

Verantwortungsvoll und nachhaltig zu handeln, gehört also zum Unternehmenscredo von Firmengründerin Margot Esser-Greineder und ihrem Mann Paul Greineder, beide geschäftsführende Gesellschafter von Pharmos Natur. Ihren ganzheitlichen Ansatz übertragen sie auch auf ihre Unternehmensführung und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: „Diese sind unser einziges Kapital“, betont Greineder. „Wir können noch so viele Strategien und Ideen entwickeln, umgesetzt werden diese von Menschen.“ Dementsprechend sind Gesundheit und gesundheitliche Prävention Chefsache. Greineder gehört als Mitglied dem Berufsverband Deutscher Präventologen an. Damit ist er den Grundsätzen der Ottawa Charta zur Gesundheitsförderung verpflichtet.

Die Systematik des gesundheitsfördernden Handelns bei der Pharmos Natur GmbH liegt also im ganzheitlichen Ansatz und der damit verbundenen Kontinuität. Dafür nutzt die Firmenleitung, die durch ihre geschäftliche Ausrichtung über ein Basiswissen im Bereich Wellness und damit eines ganzheitlichen Gesundheitskonzepts verfügt, die Vorteile eines kleinen Unternehmens: Kurze Wege, der direkte Draht zu- und ständige Dialog miteinander, die Schaffung einer familiären Wohlfühl- und offenen Kommunikationskultur. Bei schönem Wetter finden die Besprechungen mit der Belegschaft – 32 Mitarbeiter zwischen 24 und 54 Jahren – im idyllischen, 3000 Quadratmeter großen Garten vor dem Firmengebäude statt. Produkte vom ökologischen Großhandel gibt es zum Mitarbeiter-Sonderpreis, immer wieder finden Schulungen zum Thema gesunde Ernährung statt, im Sinne einer ausgewogenen Work-Life-Balance können Angestellte ihre Kinder falls nötig auch mal mit zur Arbeit bringen und das Mittagessen beim Wirt in Uffing, wo die Belegschaft häufig speist, beinhaltet in Absprache mit dem Chef immer Gemüse oder Salat. Die Bestandsanalyse, welche gesundheitsfördernden Maßnahmen sich empfehlen, ist ein fortwährender Prozess: „Wer ein Problem hat oder etwas braucht, kommt direkt zu uns oder wir sprechen ihn darauf an“, so Greineder, der selbst meditiert sowie Ayurveda- und F.X.-Mayr-Kuren anwendet. Bei Bedarf schickt der passionierte Skifahrer und Bergwanderer einen Mitarbeiter auch schon mal selbst zum Heilpraktiker oder bietet ihm eine Sitzung bei einem Schamanen an. Die Kosten hierfür übernimmt dann die Firmenleitung, teilweise sogar unterstützt vom Staat. Denn bestimmte Leistungen des Arbeitsgebers zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustandes und der betrieblichen Gesundheitsförderung sind bis zu 500 Euro pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter und Jahr steuerfrei (§ 3 Nr. 34 Einkommensteuergesetz).



Margot Esser-Greineder



Paul Greineder

klärt ein Textbaustein diese noch einmal und/oder liefert je nach Kampagne Gesundheitsinformationen, ergonomische Anleitungen oder Tipps wie zum Beispiel Erste-Hilfe-Maßnahmen für brennende

und müde Augen. „Jeder Mitarbeiter kann sowohl die gezeigten Übungen als auch die Gesundheitsempfehlungen sofort an seinem Arbeitsplatz durchführen oder umsetzen“, erklärt Haselsteiner.

**Best Practice:
Stadtwerke München GmbH, rund 7500 Mitarbeiter (www.swm.de):**

„Gesundheit als strategischer Teil der Personalstrategie“

Es ist eines der größten Energie- und Infrastruktur-Unternehmen Deutschlands: Rund 7500 MitarbeiterInnen zählen die Stadtwerke München (SWM), die die bayerische Metropole mit Strom, Erdgas, Fernwärme und Trinkwasser versorgen, 18 Hallen- und Freibäder betreiben und mit ihrer Tochter Münchener Verkehrsgesellschaft (MVG) U-Bahn, Bus und Tram im Öffentlichen Personennahverkehr von München verantworten. Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) für so viele Menschen an verschiedenen Standorten und mit unterschiedlichen Bedarfen nachhaltig zu implementieren, ist eine große Herausforderung, der sich das Unternehmen jedoch schon seit 15 Jahren erfolgreich stellt: Mehrfach erhielten die SWM für ihr seit 2004 jährlich vom TÜV Süd zertifiziertes BGM-Konzept den „Unternehmerpreis Gesundheit“ (www.deutscher-unternehmenspreis-gesundheit.de) und das Exzellenz-Siegel des Corporate Health Award (www.corporate-health-award.de).

Bereits Ende der 1990er-Jahre begann bei der SWM der systematische Aufbau eines BGM, „damals zunächst noch mit dem Ziel, krankheitsbedingte Kosten zu senken“, erzählt Angelika Grimm, Bereich Bildung und Entwicklung, Gesundheit – Beratung und Betriebliches Gesundheitsmanagement. „Heute ist Gesundheit für uns eine Angelegenheit aller Beteiligten“, erläutert die Diplom-Sozialpädagogin und Systemtherapeutin (SE), die mit vier Kolleginnen das Thema BGM betreut und kontinuierlich weiterentwickelt. „In einem partizipativen Ansatz optimieren Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Gesundheitskompetenz und wirken damit positiv auf individuelles Verhalten sowie verhältnispräventive Maßnahmen.“ Über einen Geschäftsführerbeschluss legte die Firmenleitung im Jahr 2002 fest, BGM als Bestandteil der Unternehmenskultur zu installieren, „und zwar als strategischen Teil der Personalstrategie in Projektform“. Seither gehört Gesundheit zu den neun Kriterien der Führungsleitbilder der SWM und wird über zahlreichen Aktionen und Maßnahmen gefördert.

Das Besondere am BGM der SWM ist das ganzheitliche biopsychosoziale Konzept, das das Zwischenmenschliche fokussiert und auf Kommunikation setzt: „Wir gehen davon aus, dass alle Ebenen, die den Menschen ausmachen und beeinflussen, Raum und Bedeutung haben und deshalb alle von Anfang berücksichtigt werden müssen.“ Das bedeute eine hohe Komplexität. „Es ermöglicht aber zugleich, dort zu beginnen, wo der Schuh gerade am meisten drückt, ohne die anderen Ebenen auszuschließen.“ Ein Beispiel: Bei den Badebetrieben sind die Mitarbeiterinnen in den Hallenbädern einer starken Hitzebelastung ausgesetzt. Alle technischen Möglichkeiten, eine Entlastung zu bringen, waren jedoch ausgeschöpft. Im Gesundheitszirkel diskutierten die Mitarbeiter die Dringlichkeit dieses Problems mit dem BGM-Projektteam und entwickelten gemeinsam eine Lösung. Daraufhin wurden in allen Bädern für die Mitarbeiter – und als positiver Nebeneffekt auch für die Kunden – Wassersprudler installiert. „Das wirkt auf die biologische Ebene, denn viel zu trinken bei starker Hitzebelastung steigert das Wohlbefinden“, so Grimm, „es wirkt jedoch auch auf der sozialen und psychischen: Denn indem die Führungskräfte die Belastungen der Mitarbeiter anerkennen und etwas tun, um diese zu reduzieren, zeigen sie, dass sie ihre Angestellten wertschätzen.“

„Das spart Kosten und Zeit. Und durch die über mehrere Wochen dauernden Kampagnen und die in den täglichen Arbeitsablauf integrierbaren Übungen erreichen wir Nachhaltigkeit.“

Es gibt also durchaus bereits innovative Konzepte am Markt, die schon allein für sich genommen den Aspekt der Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit berücksichtigen. Für beides sollen auch die sogenannten Kümmerer sorgen. Diese Perso-

nen – bewährt haben sich in größeren Unternehmen Tandems aus zwei unterschiedlichen Funktionsbereichen – bestimmen entweder in Eigenregie oder mit Unterstützung von außen die richtigen Maßnahmen für den Betrieb, passen diese regelmäßig an die Bedarfssituation an und binden weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Thema ein, zum Beispiel indem sie Gesundheitszirkel etablieren. „Sie sind ein zentrales Element, BGM



Yoga als Ausgleich: Gesundheitsmaßnahmen wie diese bieten immer mehr Unternehmen an

nicht nur einzuführen, sondern auch zu begleiten und vor allem nachzuhalten“, konstatiert Stephany. Hierzu sollten die Kümmerer regelmäßig bei der Firmenleitung Gehör finden, beispielsweise indem das Thema einmal pro Quartal oder Halbjahr auf die Agenda kommt. Und ganz wichtig: „Der Arbeitgeber muss ihnen ausreichend Zeit für ihre Aufgabe geben.“ Auch BGM-Experte Liebert schreibt den Kümmerern eine Schlüsselrolle zu: „Nicht irgendein Hochglanzplakat im Foyer hält das Thema BGM am Leben, das können einzig die Menschen im Unternehmen.“ Auch wenn ergänzende Medien wie Intranet, Flyer und ähnliches sinnvoll sind, entscheidend ist eine permanente, positive Kommunikation des Themas Gesundheit im Betrieb über alle Hierarchieebenen hinweg. „Es muss sichergestellt sein, dass wirklich jeder im Unternehmen das Thema kennt und dass BGM positiv besetzt ist“, fordert Liebert. „Wir müssen den Menschen verdeutlichen, wofür es gut ist. Nämlich dafür, das Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten, Arbeitsplätze zu sichern und den Menschen im Unternehmen die Arbeit zu erleichtern.“

Nachahmen erwünscht

Unternehmer und Führungskräfte, die auf sich selbst und ihre Gesundheit achten, sind nicht nur erfolgreicher, sondern auch ein Vorbild für ihre Beschäftigten.

Allerdings müssen sie bereit sein, dafür Zeit einzuplanen. HARRIET AUSTEN

FRANZ SCHRÖDER HAT DAS Glück, eine Firma inmitten einer verlockenden Landschaft zu besitzen. Von der Hans Schröder Maschinenbau GmbH in der Nähe von Weilheim aus blickt er auf die Berge, davor Wiesen und Hügel, die zu sportlichen Betätigungen nahezu herausfordern. Deshalb muss der Geschäftsführer auch nicht lange fahren, um seinen Lieblingsaktivitäten nachzugehen: Skilanglauf, Ski alpin, Eislaufen, Fahrrad fahren, Wandern, Golf. „Ich bin ein Bewegungsmensch“, gibt Schröder zu, der auch noch Yoga praktiziert und gerne tanzt. Weil seiner Erfahrung nach „Kondition im Sport gleich Kondition und Ausdauer im Berufsleben ist“, kann er mit Niederlagen souveräner und professioneller umgehen. Er lernt daraus, geht gestärkt, positiv und hoch motiviert neue Aufgaben an. Was ihm zudem wichtig ist: soziale Kontakte pflegen, mental abschalten, nicht dauernd erreichbar sein.

Franz Schröder geht achtsam mit seiner Gesundheit um – im Gegensatz zu vielen anderen Managern: Eine Untersuchung der AOK Bayern zeigt nämlich, dass die Mehrheit der Führungskräfte über 50 Stunden in der Woche rackert, tagsüber keine Pausen macht, ständig erreichbar ist, weniger als 1000 Meter pro Tag zu Fuß geht, unter Rückenproblemen, Gelenkschmerzen und Schlafstörungen leidet und trotz Krankheit ins Büro geht. Kein Wunder, dass 77 Prozent der Führungskräfte mit ihrer Work-Life-Balance unzufrieden sind, wie die internationale Personalberatung Heidrick & Struggles herausfand. Sie befragte 2013 für die Umfrage „Lebensstil deutscher Führungskräfte“ mehr als 1200 Manager.

Die Heidrick & Struggles-Studie zeigt im Weiteren aber auch, dass die Unternehmerinnen und Unternehmer wie Führungskräfte die Bedeutung der Gesundheit erkannt haben und sie ihre Stress- und

Krankheitsanfälligkeit verringern wollen – auch um ihre Leistungsfähigkeit im Beruf zu erhalten: 91 Prozent treiben Sport, 72 Prozent ernähren sich gesund, nur zehn Prozent rauchen und 68 Prozent gehen regelmäßig zum Check-up. Besonders beliebt sind dabei sportliche Betätigungen, die einen geringen zeitlichen und organisatorischen Aufwand erfordern: Joggen, Gerätetraining und Radfahren. Mehr als 60 Prozent nehmen den Drahtesel – wie auch Monika Scheddin, die bei jedem Wetter zur Arbeit radelt. „Ein Stückchen Urlaub für jeden Tag“, findet die Chefin des WOMAN's Business Clubs München. Unter Führungskräften sind auch Yoga oder Pilates beliebt.

Wer nicht von selbst in die Startlöcher kommt, kann sich beispielsweise beim AOK-Programm „Fit zum Führen“ anmelden. Es besteht aus den beliebig kombinierbaren Modulen Bewegung, Ernährung, Stressmanagement, mentale Fitness und Life-Balance und ist laut AOK-Beraterin Sandra Böhm bestens geeignet, um Führungskräfte für die eigene Gesundheit zu sensibilisieren: „Vor allem fördert es das Wissen um die Zusammenhänge zwischen den genannten Faktoren und der eigenen Leistungsfähigkeit.“

Aber auch ein individueller Personal Coach kann hilfreich sein. „Es gibt viele unterschiedliche Möglich-



»An erster Stelle steht die Eigenmotivation. Dann ist man selbst sein bester Trainer.« Thomas Lurz, Schwimmer und Personal Trainer

keiten, gesund und fit zu sein“, versichert Thomas Lurz. Deutschlands bester Freiwasser- und Langstreckenschwimmer, Silbermedaillengewinner bei den Olympischen Spielen in London, coacht inzwischen als Personal Trainer Führungskräfte, verordnet aber auch Betrieben insgesamt ein ganzheitliches Sportpaket, hält Vorträge und bietet Fitness- sowie Schwimmkurse an. Dabei setzt er auf drei Komponenten: Sport, Ernährung und psychische Fitness. Die sportlichen Aktivitäten zeigen die schnellsten Erfolge. Das Gewicht nimmt ab, man fühlt sich besser und wird leistungsfähiger, die Arbeit fällt leichter, der Stress ist eher zu handhaben. Als Coach entwickelt und kontrolliert er das Trainingsprogramm für die Manager. „Doch an erster Stelle steht die Eigenmotivation. Dann ist man selbst sein bester Trainer.“ Lurz empfiehlt, sich dafür mindestens zwei- bis drei Mal pro Woche eine Stunde Zeit zu nehmen, denn nur dann treten nachhaltige Wirkungen ein. Ein Anfang sind kurze, tägliche Workouts und Übungen für zwischendurch.

Um sich einen Ausgleich zur Alltagsroutine zu verschaffen, favorisieren Unternehmer und Führungskräfte aber auch noch andere, ganz spezifische und nicht immer unbedingt sportliche Aktivitäten. Claus Hipp, Geschäftsführer des gleichnamigen Pfaffenhofener Herstellers von Babynahrungsmitteln, zieht jeden Abend nach der Arbeit in seinem Atelier in einem alten Forsthaus seinen Malerkittel an. „Kreative Arbeit stärkt das kreative Schaffen auch in anderen Tätigkeiten“, ist er überzeugt. Zusätzlich spielt er noch die zweite Oboe im Behördenorchester: „Das erfordert Konzentration und Anpassungsfähigkeit.“ Aurelia Dehnhard-Muck wiederum schwingt sich zweimal pro Woche auf den Pferderücken, „ein Glücksgefühl, das mir Kraft und Motivation gibt“. Wie

viele ihrer Kollegen ist die Geschäftsführerin der MKB Metallguss GmbH in Eichstätt „eine Schreibtischtäterin“ und hat deshalb ein Bewegungsdefizit. „Reiten ist für mich wie ein Ganzkörpertraining und eine

Art Therapie, weil ich völlig abschalten kann. Danach bin ich körperlich müde, aber geistig frisch“, beschreibt Dehnhard-Muck die positive Wirkung ihres Hobbys. Einen ungewöhnlichen Weg der Entspannung hat Susan Bühler für sich entdeckt. Die Geschäftsführerin der Münchner Agentur Marketing Freiraum geht regelmäßig zum Schauspieltraining. „Da bin ich präsent und fokussiert, vergesse alles andere und bekomme sehr viel Energie“, erzählt Bühler. Sie fühlt sich danach im Alltag glücklich, ausgeglichen und bei Vorträgen und Präsentationen viel selbstsicherer.

MEHRSCICHTIGES PROGRAMM FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich gesund und fit halten, sind nicht nur selbst ausgeglichener, sondern auch das beste Vorbild für ihre Mitarbeiter – ein willkommener Nebeneffekt. „Speziell jüngere Mitarbeiter orientieren sich oftmals am Chef“, weiß auch Unternehmer Franz Schröder. „Betreibt der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin regelmäßig Sport, eventuell sogar mit seinen/ihren Teammitgliedern, kann dies einen elementar guten Zusammenhalt geben.“

Diese Vorbildfunktion setzt die Stadtsparkasse München bewusst ein, um ihr präventives Gesundheitsmanagement zu fördern. Das Finanzinstitut stiftet seinen Führungskräften seit Jahren Gesundheitschecks und Vorsorgeuntersuchungen.

»Kondition im Sport ist gleich Kondition und Ausdauer im Berufsleben.«

Franz Schröder, Geschäftsführer der Hans Schröder Maschinenbau GmbH

Fit und entspannt im Arbeitsalltag

Um die Entspannung und Fitness bei der täglichen Arbeit zu fördern, empfehlen Personal Trainer, Sportpädagogen und Psychologen vor allem folgende Maßnahmen:

- regelmäßig kleinere Pausen zu machen
- die Mittagspause einzuhalten
- das Wochenende zur Erholung zu nutzen
- nicht ständig erreichbar zu sein
- kein Multitasking zu versuchen
- auf sich sowie seine Bedürfnisse und Körpersignale zu achten
- sich selbst wertschätzend und verantwortlich gegenüberzustehen
- den Schreibtisch ab und an mit dem Stehpult zu tauschen
- auch beim Sport sich nicht mit übersteigertem Ehrgeiz unter Druck zu setzen
- Treppen anstelle des Aufzugs zu benutzen
- kleine Spaziergänge an der frischen Luft einzulegen
- mit dem Fahrrad zur Arbeit zu fahren
- Rückenübungen am PC zu machen
- auf seine Ernährung zu achten, etwa Wasser statt Kaffee zu trinken

Außerdem sollten speziell Unternehmer:

- Aufgaben soweit möglich und sinnvoll delegieren
- Nein-Sagen lernen und dies auch ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erlauben
- sich immer wieder kurz selbst distanzieren und sich „Wie geht es mir wirklich?“ fragen
- die eigenen Grenzen erkennen
- Prioritäten richtig setzen

Doch das reichte nicht aus. „Wir wollten auch für eine nachhaltige Umsetzung sorgen“, berichtet Viktoria Bauza, Leiterin Personalentwicklung. Die Stadtsparkasse beauftragte Sportlehrer Jan-Uwe Koch, Leiter des Physio-Fit-Centers in München, die Manager mit einem straffen Kraft- und Ausdauertraining auf Trab zu bringen. „Diese Verzahnung war ausschlaggebend“, betont Bauza, die selbst neun Jahre lang teilnahm. Ins Leben gerufen hatte das Programm ein ehemaliger Vorstandsvorsitzender, der selbst regelmäßig mitmachte und das Vorbild gab. Nun sind die sportbegeisterten Führungskräfte auch Vorbild für ihre Teams.



Die internen Gesundheitscoaches

Gesund zu führen – dieses Führungsprinzip geht mit dem klassischen betrieblichen Gesundheitsmanagement einher, aber auch darüber hinaus. Es bedeutet vor allem: Die Führungskräfte sorgen dafür, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sie selbst sich am Arbeitsplatz wohl fühlen. Denn das hält auch Körper und Seele gesund. HARRIET AUSTEN

OB LAUFTREFFS, WALKING-KURSE, Fußball oder Entspannungsübungen in der „Aktiven Pause“ – bei der VR Bank Starnberg-Herrsching-Landsberg machen dabei stets auch die Führungskräfte und selbst die Vorstände mit. „Gemeinsame Aktivitäten sind Bestandteil unserer Unternehmenskultur“, betont der Vorstandsvorsitzende Peter Geuß. Vor allem aber sind solche Gemeinschaftsaktivitäten auch Ausdruck der „gesunden Führung“, die Geuß seinem Unternehmen, vor allem seinen Führungskräften ins Stammbuch geschrieben hat. Gesund zu führen heißt für ihn dabei, dass die Führungsspitze sowohl die Belegschaft als auch sich selbst gesund hält. Man könne die einzelnen Teams mit Gesundheitsangeboten zudem aber auch viel besser erreichen, wenn „man Vorbild ist

und selbst mitmacht“, ergänzt Geuß. Dabei geht es dem Vorstand stets um Körper und Seele gleichermaßen. So bezieht er auch die psychische Gesundheit mit ein und lässt die Führungskräfte entsprechend schulen. Sie lernen, auf sich und die Beschäftigten zu achten, krankmachende Führung und Belastungsfaktoren zu erkennen, mit Verhaltensauffälligkeiten umzugehen und Entspannungstechniken einzusetzen, erklärt die BGM-Projektleiterin der Bank, Denise Scharber. Gesund zu führen hat für Geuß darüber hinaus aber noch eine zweite Dimension, die zurück zur Unternehmenskultur führt: Es bedeutet für ihn, auch wertorientiert zu führen. Er nennt die Werte Nähe und Vertrauen. Auch in diesem Sinne fragt er seine Bereichsleiter regelmäßig, wie sie diese

Tipps für gesundes Führen

„Gesunde Chefs sind gut für Mitarbeiter“ – unter diesem Titel widmete sich die Top-Job-Trendstudie 2013 dem mentalen Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Den Führungskräften kommt dabei eine zentrale Rolle zu, da ihr Vorbild und ihr Führungsstil die Gesundheit ihrer Teams wesentlich beeinflussen. Da nur ein gesundes Unternehmen auch erfolgreich sein kann, empfiehlt die Trendstudie folgende Maßnahmen:

- ✓ Verankerung von Gesundheit in den Werten des Unternehmens,
- ✓ gesunde Selbstführung der Geschäftsleitung,
- ✓ ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement,
- ✓ individuelle und organisationale Präventions- und Interventionsmaßnahmen,
- ✓ Eigenständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- ✓ soziale Unterstützungsmaßnahmen, die Wertschätzung vermitteln,
- ✓ Anerkennung und Lob,
- ✓ anspruchsvolle, abwechslungsreiche Arbeitsinhalte,
- ✓ Entwicklungsperspektiven und Verantwortung für die eigene Gesundheit und der Aufbau von Widerstandsfähigkeit.

Mehr Informationen finden Sie im Internet: www.topjob.de

Werte leben und wie sie mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgehen.

Eine solche Definition und Umsetzung von gesunder Führung sind ganz nach dem Geschmack von Anne Katrin Matyssek: Denn auch für sie geht gesunde Führung über die Unterstützung der körperlichen Gesundheit hinaus. Gesund zu führen heißt für die Kölner Psychologin und Psychotherapeutin, dass die Führungskräfte vor allem auch dafür zu sorgen, dass sich alle, auch sie selbst, am Arbeitsplatz wohler fühlen. „Primärer Ansatzpunkt ist das zwischenmenschliche Wohlbefinden“, sagt Expertin Matyssek, die sich auf gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung spezialisiert hat, Sachbücher zu dem Thema schreibt, Vorträge hält und eine eigene Homepage unter dem Namen „do care!“ pflegt. Dort weist sie auf die sechs wichtigen Dimensionen hin: Anerkennung geben, Interesse zeigen, Kommunikation pflegen, Transparenz gewähren, Betriebsklima gestalten und Belastungen puffern.

Obwohl schon einige Unternehmen in Sachen gesunder Führung mit gutem Beispiel vorangehen, moniert die Top-Job-Trendstudie 2013 unterm Strich doch noch einen großen Nachholbedarf. Das Top-Job-Siegel wird an die besten Arbeitgeber im Mittelstand verliehen. „Die grundlegende Annahme ist, dass Gesundheit und Leistung im Unternehmen Hand in Hand gehen“, erklärt Silke Masurat, Geschäftsführerin der compamedia GmbH, die hinter Top Job steht. „Die Mehrheit der Unternehmen hat das Potenzial dieses Führungsansatzes noch nicht erkannt“, bedauert sie. So verzichten die Firmen aber auch auf einen gewichtigen Vorteil.

Der Dreh- und Angelpunkt für eine gesunde Führung sind die Führungskräfte, die Unternehmensspitze wie die unmittelbaren Vorgesetzten: Ihr Führungsstil und Kommunikati-

ergänzt Anne Katrin Matyssek ernüchert. Damit Führungskräfte ihre Aufgaben trotz hoher Anforderungen wahrnehmen können, bietet die AOK Bayern im Rahmen des Services „Gesunde Unternehmen“ das Handlungsfeld „Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung“ an. Betriebe können speziell zugeschnittene Module abrufen wie Vorträge und Workshops zu „Führung und Gesundheit“, sowie Gesundheitszirkel und Mitarbeiterbefragungen zur Analyse und Evaluation der Arbeitsbedingungen. AOK-Berater Ludwig Gunkel zählt auf, was das für Managerinnen und Manager sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringt: bessere Gesundheit, höhere Motivation, engagierte Anwesenheit, größere Leistungsfähigkeit, verbesserte Qualität, mehr Sorgfalt, zufriedener Kunden und stärkere Bindung an das Unternehmen.

SOZIALE RESSOURCEN AUSBAUEN

Das kann Stefan Hartmann nur bestätigen. Der Geschäftsführer der BayernBankett Gastronomie GmbH in München hat das AOK-Konzept in die Praxis umgesetzt und lässt seine Führungskräfte so schulen, dass sie gleichzeitig als Gesundheitscoach fungieren. Im Vordergrund stehen neben den körperlichen und mentalen auch die sozialen Ressourcen wie Anerkennung, Lob, wertschätzende Kommunikation, Teamwork, Fairness, Miteinander, Motivation, soziale Unterstützung und Selbstbestimmung. „Durch ihren Ausbau können andere Belastungen zum Teil reduziert werden“, hat Hartmann erkannt.

Selbstcheck Führungsverhalten

Ob Führungskräfte einen gesundheitsförderlichen Führungsstil praktizieren, können Sie hier checken: www.gefuege-nrw.de (Werkzeug W 304, Fragebogen Selbstcheck Führungsverhalten für Führungskräfte). Hier finden Sie das eLearning-Tool für Führungskräfte „Förderung psychischer Gesundheit als Führungsaufgabe“: www.psyga.info

»Gutes Klima entsteht dort, wo Arbeitsbedingungen herrschen, die Menschen motivieren.«

Wolfgang Wern, Vice President Human Resources der Webasto SE Maschinenbau GmbH



„Gutes Klima entsteht dort, wo Arbeitsbedingungen herrschen, die Menschen motivieren“, betont auch Wolfgang Wern. Er ist Vice President Human Resources bei der Webasto Group in Stockdorf. Weil das konstruktive Betriebsklima aber eben wesentlich von der Führungsebene als Vorbild und Multiplikator be-

»Wir gehen strikt top-down vor, denn sonst haben Präventionsprogramme keine Chance.«

Werner Kissling, Leiter des TU-Centrums für Disease Management

einflusst wird, setzt Wern auf das „Corporate Leadership Program“. Dort erfahren die Managerinnen und Manager von Webasto, was zu einem gesunden Führungsstil gehört. Dazu zählen das klassische betriebliche Gesundheitsmanagement wie eine ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes, eine individuelle Gesundheitsförderung oder das vielfältige Sportangebot, vor allem aber auch weiche Faktoren wie Offenheit, Raum für innovative Ideen oder klare Kommunikation der Aufgaben. Und nicht zuletzt die firmeneigene Kinderkrippe. Denn sie hilft – Stichwort Work-Life-Balance –, Familie und Beruf besser in Einklang zu bringen.

Ähnlich umfassend geht auch SBK Siemens Betriebskrankenkasse in München gesundes Führen an. Die SBK bietet ihre Seminare nicht nur den Unternehmen des Siemenskonzerns an, sondern allen Arbeitgebern, die sie als Betriebskrankenkasse nutzen. Bei ihren Seminaren für Führungskräfte liegt der Schwerpunkt darauf, dass diese bei sich und den Teammitgliedern Stress und Überlastung rechtzeitig erkennen und richtig damit umgehen. „Gesundes Führen ist gutes Führen“, rekapituliert Vorstandsmitglied Gertrud Demmler: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst nehmen, Sinn in der Arbeit stiften, Zusammenarbeit fördern, Klarheit einfordern und geben – „eigentlich ganz simple Dinge“.

„Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte ist Stresspuffer Nummer eins“

Was Beschäftigte und Führungskräfte zu resilienten Menschen macht, erklärt Dr. Martina Rummel. Die Psychologin ist als Organisationsberaterin und Coach tätig, unter anderem für die Management School St. Gallen und das Institut für betriebliche Suchtprävention in Berlin. JOSEF STELZER



»Wir kommen mit einer sehr unterschiedlichen Ausstattung auf die Welt. Doch Resilienz lässt sich von jedem Ausgangszustand aus aufbauen. Sie entsteht durch gut bewältigte Krisen.« DR. MARTINA RUMMEL, Psychologin und Organisationsberaterin

Resilienz – dieses Stichwort taucht in den Gesundheitsdebatten immer häufiger auf. Können Sie uns den Begriff erläutern?

Er kommt aus der Materialforschung und beschreibt ein flexibel nachgebendes Material, das sich Belastungen anpasst und sich danach schnell wieder in den Ursprungszustand versetzt. Die Gesundheitsforschung umschreibt damit Widerstandskraft und Überlebensfähigkeit: Stehaufmännchen-Qualitäten sozusagen.

Was verstehen Sie unter solchen Stehaufmännchen-Qualitäten?

Resilienz ist ein komplexes Phänomen. Es umschreibt Überlebensfähigkeit auch in ungünstigen Bedingungen. Resiliente Menschen zeichnen sich zunächst durch ausgeprägten Realismus aus. Sie verhalten sich gesund und halten selbst unter widrigen Umständen grundlegende körperliche, soziale und geistige Routinen aufrecht, indem sie das Notwendige einfach tun. Sie wahren und erhalten ihre „Form“. Dies stabilisiert vor allem in Krisen.

Welche Qualitäten zeichnen resiliente Menschen noch aus?

Sie sind bestrebt, ihre Kompetenz beständig auszubauen, haben eine lernende Grundhaltung und denken konsequent lösungsorientiert. Für die Lösung improvisieren sie bei Bedarf, akzeptieren pragmatisch auch kleine Fortschritte und überschreiten schon mal Konventionen. Vor allem aber sind sie gemeinschaftsfähig, ohne sich selbst zu opfern: Sie erschaffen gleichsam die sozialen Beziehungen, von denen sie im Zweifelsfall getragen werden. Und sie sind in der Lage, das Erlebte – auch Leiden – sinnhaft für sich auszuzeu-

ten, sodass sie selbst in schwierigsten Situationen nicht den Lebensmut verlieren.

Und wie lassen sich die resilienten, also die Stehaufmännchen, von den weniger resilienten Menschen unterscheiden?

Resiliente Menschen wachsen in Krisen – weniger resiliente können auf die gleiche Situation mit stärkerer Traumatisierung reagieren. Resiliente akzeptieren und gestalten ihre Realität: Weder unterschätzen sie Risiken noch dramatisieren sie ohne Not. Ihr Selbstwertgefühl schützt sie vor Abkippen in Hader und Depression, sie sind weniger kränkbar und souveräner im Kontakt. Zudem nutzen und erweitern sie ihre Kompetenz, um das Leben besser zu meistern und sich selbst gut zu entwickeln.

Sind die Menschen, zumindest in den meisten industrialisierten Ländern, insgesamt nicht deutlich widerstandsfähiger geworden? Die steigende Lebenserwartung lässt diesen Schluss doch zu ...

Eine höhere Lebenserwartung spricht nicht unbedingt für mehr Resilienz, sondern eher für günstigere Lebensbedingungen und eine bessere medizinische Versorgung. Resilienz entsteht durch Auseinandersetzung mit Widrigkeiten.

Menschen unterscheiden sich offenbar erheblich in ihrer psychischen Widerstandsfähigkeit. Wie können Führungskräfte diese Eigenschaft fördern, und welche betrieblichen Einflussfaktoren spielen dabei eine Rolle?

Wir kommen mit einer sehr unterschiedlichen Ausstattung auf die Welt. Doch Resilienz lässt sich von jedem Ausgangszustand aus aufbauen. Sie entsteht durch gut bewältigte Krisen. Vorgesetzte können ihren Mitarbeitern durch Krisen helfen, in-

dem sie diese umfassend und realistisch informieren, sich an die Arbeitsschutzvorgaben halten, die Aufgaben machbar gestalten, den Dialog pflegen und Spielräume geben. Sie sollten vor allem bereitstellen, was die Mitarbeiter benötigen, um die Aufgaben gut bewältigen zu können. Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte ist Stresspuffer Nummer eins.

Sollten Unternehmer und Führungskräfte generell das Ziel verfolgen, die Resilienz ihrer Mitarbeiter zu stärken?

Die Führungsverantwortung bezieht sich zunächst auf die Bedingungsseite. Was wird gebraucht, um gut und „gesund“ zu arbeiten? Dazu gehören Kriterien wie Transparenz, Qualifizierungschancen, Dialog, Handlungsspielräume für die Beschäftigten, soziale Unterstützung in der Arbeit und sinnvolle Tätigkeiten. In diesem Sinne ist gutes Führen das gleiche wie gesundes Führen.

Wie könnte ein Resilienz-Konzept aussehen und wie lässt es sich ins betriebliche Gesundheitsmanagement integrieren?

Wichtig ist es aus meiner Sicht, die Verantwortung für günstige, gesunde Bedingungen am Arbeitsplatz, also die sogenannte Salutogenese, und das Thema Resilienz nicht gegeneinander auszuspielen, sondern im Zusammenhang zu betrachten. Das Schaffen günstiger, gesunder Arbeitsbedingungen und ein gutes Miteinander im Betrieb haben Vorrang. Resilienz ist ein Personmerkmal. Viele resiliente Menschen garantieren keine „resiliente Organisation“.

Selbst ein exzellentes betriebliches Gesundheitsmanagement wird die Resilienz der Mitarbeiter also nicht unbedingt stärken?

Betriebe sind Organisationen zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele und keine Therapie-Einrichtungen. Ich halte es aber für wünschenswert, die Mitarbeiter zu informieren, wie sie ihre individuelle Resilienz hochfahren können, zum Beispiel mit Fortbildungen. Einige Betriebe, mit denen ich zusammenarbeite, bieten dies an, mit enormer Resonanz bei Führungskräften und Mitarbeitern. Ein zweiter,

sehr wichtiger Punkt ist es, kränkende und entwürdigende Bewertungssysteme abzuschaffen, die Beziehungen schädigen und Konkurrenz nach innen befördern. Resiliente Menschen winken so etwas entweder innerlich durch – oder verabschieden sich aus solch gesundheitsschädlichen Veranstaltungen.

Gibt es Beispiele für die Integration eines Resilienz-Konzepts ins betriebliche Gesundheitsmanagement?

Ja, vor allem bei der Führungskräfte-Entwicklung, aber auch durch Workshops für Mitarbeiter wie für Vorgesetzte. Im Ideal-

fall verhilft die Auseinandersetzung mit dem Thema Resilienz allen zu größerer persönlicher Souveränität, Stabilität und Gemeinschaftsfähigkeit. Ein Denkfehler wäre es aber, isoliert die Resilienz von Mitarbeitern fördern zu wollen. Denn entscheidend für psychische Gesundheit und Stabilität ist ein gutes Miteinander. Unsinnige, selbstwertschädigende Beurteilungs- und „Feedback“-Systeme zahlen darauf nicht ein. Nützlicher wäre es, zu klären, was man voneinander braucht, um Ziele zu erreichen. Das ermöglicht soziale Unterstützung und Weiterentwicklung.



Logenplatz vor Traumkulisse.

Hoch über dem Tegernsee – Tradition und Lifestyle im Einklang. Die individuelle Atmosphäre eines luxuriösen Boutique Hotels. Wer hier eintaucht, kommt ganz bei sich an. Und der Blick auf See und Alpen ist grandios, der Service legendär. Begeisterung für eine

der schönsten und besten Beauty- und Wellness-Landschaften, für raffinierte, mediterran verfeinerte Küche, für herrliche Zimmer und Suiten. Und für fast unbegrenzte Veranstaltungsmöglichkeiten. Sie sehen – ein Logenplatz vor überwältigender Kulisse.

DAS TEGERNSEE | hotel & spa
Neureuthstraße 23
83684 Tegernsee
Fon +49 (0) 80 22 1 82 0
Fax +49 (0) 80 22 1 82 100
info@dastegernsee.de
www.dastegernsee.de

Hinsehen und handeln

Vor allem Muskel-Skelett-Erkrankungen sowie psychische Störungen machen vielen Menschen zunehmend zu schaffen. Dabei können Firmen oft schon über kleine Maßnahmen dazu beitragen, das Erkrankungsrisiko für ihre Beschäftigten deutlich senken. Vorausgesetzt, sie erkennen Warnsignale frühzeitig und reagieren zeitnah. JOSEF STELZER

VOM RÜCKENSCHMERZ, dem Volksleiden Nummer eins, bis zur banalen Erkältung – für Arbeitsunfähigkeit gibt es viele Gründe. Zahlreiche Krankenkassen untersuchen daher regelmäßig die wichtigsten Ursachen von Fehlzeiten. Nicht nur der aktuelle AOK-Fehlzeitenreport, sondern auch der DAK- und der BKK-Gesundheitsreport registrieren dabei alarmierende Trends. Demnach machen den deutschen Beschäftigten vor allem die psychischen Erkrankungen zunehmend zu schaffen: Von 1997 bis 2012 stieg die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund solcher Krankheiten allein bei den DAK-Versicherten um 165 Prozent, wobei sich insgesamt rund 15 Prozent aller Fehltag darauf zurückführen ließen. Fast die gleichen Entwicklungen zeigt der AOK-Fehlzeitenreport. Und auch der BKK-Gesundheitsreport, der die Krankheitstrends bei den Betriebskrankenkassen darstellt, bestätigt die steigende Tendenz. Dazu kommt: Mit durchschnittlich 39 Tagen dauert die Arbeitsunfähigkeit bei psychischen Störungen am längsten. Dass psy-

chische Erkrankungen inzwischen eine spürbar größere Rolle in unserer Arbeitswelt spielen, spiegelt sich übrigens nicht zuletzt auch darin wider, dass der Gesetzgeber das Arbeitsschutzgesetz angepasst hat: Psychische Belastungen werden dort jetzt explizit als mögliche Gefährdung genannt und sind bei der Gefährdungsbeurteilung entsprechend zu berücksichtigen. Doch nicht nur die Seele leidet offenbar zunehmend unter dem Druck unserer Leistungsgesellschaft, sondern besonders auch das Muskel-Skelett-System. Die Fehlzeiten wegen solcher Beschwerden stiegen ebenfalls stark an – um fast ein Drittel seit 2005. Nach dem BKK-Report entfallen darauf 26,5 Prozent der krankheitsbedingten Fehlzeiten. Allerdings

sind die Ausfallzeiten kürzer: Die Krankheitsdauer beträgt durchschnittlich 20 Tage pro Fall. Anders sieht es bei Krankheiten des Kreislaufsystems aus: Sie treten zwar deutlich seltener auf, ziehen mit durchschnittlich 21 Tagen aber längere Fehlzeiten nach sich als die Muskel-Skelett-Diagnosen. Ähnliche Trends lassen sich auch in den Gesundheitsreports der anderen Krankenkassen erkennen. Für Firmen empfiehlt es sich daher alle Krankheiten, die hierzulande bei den Beschäftigten verstärkt auftreten, im eigenen Unternehmen gegenzuchecken und vorbeugende und gesundheitsfördernde Maßnahmen zu installieren. Zwar sind Unternehmen, wie auch Resilienz-Expertin Martina Rummel (siehe Interview S. 24) betont, keine Therapie-Einrichtung. Sie können aber – neben den gesetzlichen Gesundheitsvorschriften im Rahmen des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit, die sie ohnehin beachten müssen – über oft einfache

Gesetzlicher Gesundheitsschutz

Betriebliche Gesundheit ist nicht nur freiwilliges Engagement, sondern auch Auftrag des Gesetzgebers. Dabei ist jedes Unternehmen gesetzlich verpflichtet, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sichere und gesunde Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, entsprechende Gefährdungsbeurteilungen vornehmen sowie Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren durchzuführen, diese Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und sie, wenn nötig, ändernden Gegebenheiten anzupassen. Wesentliche Vorschriften finden sich beispielsweise im Arbeitsschutzgesetz, im Arbeitssicherheitsgesetz, im Sozialgesetzbuch (SGB VII), in den Unfallverhütungsvorschriften der Berufsgenossenschaften und sonstigen staatlichen Arbeitsschutzvorschriften (zum Beispiel die Gefahrstoffverordnung). Wertvolle Hinweise bietet das Portal der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin www.baua.de

Maßnahmen die Gesunderhaltung ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen und damit auch Fehlzeiten reduzieren. Dabei geht die Rechnung durchaus auch ökonomisch auf: Vorsorgemaßnahmen sind zwar zunächst mit Kosten verbunden, können aber langfristig zu deutlichen Kostensenkungen führen. „Man spricht mittlerweile von einem sogenannten Return on Prevention“, betont Barbara Heiden, Ärztin am Bayerischen Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit sowie beim Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU). „Unternehmen erhalten für jeden Euro, den sie in den Arbeits- und Gesundheitsschutz investieren, mehr Motivation und Produktivität und damit letztendlich auch einen Gegenwert in Geld zurück.“ Zu den Symptomen im Einzelnen:

MUSKEL-SKELETT-ERKRANKUNGEN

Das Spektrum der Muskel-Skelett-Krankheiten reicht von akuten Rückenschmerzen über Verspannungen im Nacken- oder Schulterbereich bis hin zu schwerwiegenden Bandscheibenschäden und Osteoporose, die zu häufigen Knochenbrüchen im ganzen Skelettsystem führen kann. Zu den Muskel-Skelett-Beschwerden gehören mehr als 150 Erkrankungsbilder, die aus einem komplexen Zusammenspiel von beruflichen sowie individuellen Faktoren entstehen. Das fand die iga Initiative

»Veränderte Arbeitsabläufe können dazu beitragen, dass zum Beispiel Kniearthrosen, also schmerzhafte Veränderungen der Knorpel, erst gar nicht entstehen.«

Uwe Dresel, Diplom-Sportlehrer, betriebliches Gesundheitsmanagement der DAK Gesundheit.

Gesundheit & Arbeit in Berlin heraus, die von vier Verbänden der gesetzlichen Kranken- und Unfallversicherungen ins Leben gerufen wurde. Die Bedingungen am Arbeitsplatz können die Leiden erheblich verstärken und die Verschleißerscheinungen des Bewegungsapparats erheblich beschleunigen.

Um entgegenzuwirken, wurden vielerorts in den Firmen zum Beispiel Kurzpausensysteme eingeführt oder die Tätigkeiten anders organisiert. So lassen sich bis zu 40 Prozent aller Rückenerkrankungen bereits dadurch vermeiden, dass die Betriebe die arbeitsbedingten Risiken beseitigen, etwa häufiges Heben schwerer Gegenstände, so die Schätzungen der iga. „Auch können veränderte Arbeitsabläufe dazu beitragen, dass zum Beispiel Kniearthrosen, also schmerzhafte Veränderungen der Knorpel, erst gar nicht entstehen“, so Uwe Dresel, der bei der DAK-Gesundheit Zentrale in Hamburg auf den Bereich betriebliche Gesundheitsförderung spezialisiert ist. Für den Diplom-Sportlehrer ist die betriebliche Gesundheitsförderung eine Pflichtaufgabe der Krankenkassen: Dresel und weitere DAK-Berater gehen in die Betriebe, nehmen die Arbeitsabläufe oder Pausenregelungen vor Ort ins Visier und schlagen Verbesserungen vor. „Allein die DAK unterstützt deutschlandweit rund 500 Unternehmen und berät sie, wenn zum Beispiel Rückenleiden besonders oft auftreten.“

Nicht immer jedoch lassen sich die Ursachen für Muskel-Skelett-Beschwerden eindeutig feststellen. Denn Rückenschmerzen sind oftmals auch psychisch bedingt, gibt der Experte zu bedenken.

PSYCHISCHE STÖRUNGEN

Wenn der Druck am Arbeitsplatz zunimmt und sich die Mitarbeiter auch in der Freizeit ständig mit dem Job auseinandersetzen, droht ihnen oftmals ein Burnout. Die Betroffenen fühlen sich dann dauerhaft erschöpft, gleichsam ausgebrannt. Die Münchner Heilpraktikerin und Burnout-Beraterin Christina Bolte erläutert das Symptombild: „Zu den typischen, erkennbaren Warnsignalen gehören Motivationsverlust, eine gesteigerte Aggressivität und Reizbarkeit.“ Allerdings wollen sich die Betroffenen ihre Befindlichkeit zumeist nicht selbst eingestehen.

Führungskräfte können hier durchaus dieser Erkrankung entgegenwirken, wenn sie den betroffenen Mitarbeitern frühzeitig Gespräche anbieten. „Sie sollten das Thema zunächst auf eine vertrauensvolle, unterstützende Art und Weise ansprechen sowie nach den möglichen Ursachen fragen“, rät Bolte. Gibt es Probleme mit dem Arbeitspensum oder Kollegen? Liegen die Ursachen vielleicht eher im familiären, privaten Bereich? „Letztlich sind dies Themen, die auch bei der betrieblichen Wiedereingliederung nach einer längeren Krankheit besprochen werden“, erläutert die Beraterin. „Aber man kann schon frühzeitig gemeinsame Lösungen entwickeln – bevor es zum Ausfall kommt.“

Wenn die Burnout-Symptome übersehen oder ignoriert werden, droht noch Schlimmeres. „Ein sich in der Arbeit entwickelndes Burnout muss nicht, kann aber in eine Depression münden, das heißt: in eine ernste klinische Diagnose“, warnt Jürgen Glaser, Professor für Angewandte Psychologie an der Universität Innsbruck. „Die Betroffenen zeigen dann starke Rückzugstendenzen und anhaltende Erschöpfungszustände, oft wirken sie

»Ein sich in der Arbeit entwickelndes Burnout muss nicht, kann aber in eine Depression münden.«

Jürgen Glaser, Professor für angewandte Psychologie an der Universität Innsbruck



abgestumpft und haben überhaupt keine Freude mehr am Leben, auch nicht in der Freizeit.“ Das Wichtigste sei es zunächst, so schnell wie möglich fachkundig klären zu lassen, ob es sich um eine Depression handelt.

Auch Barbara Heiden vom Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin der LMU betont: „Wenn einem Vorgesetzten über längere Zeit Veränderungen des Verhaltens oder der Stimmung eines Mitarbeiters auffallen, sollte er ihn auf jeden Fall ansprechen. Darüber hinaus kann es hilfreich sein, den Betriebsarzt einzuschalten.“ Welche Maßnahmen kommen infrage? Heiden empfiehlt, stets strukturiert und präventiv vorzugehen. „Als Einstieg eignen sich arbeitspsychologisch fundierte Gefährdungsbeurteilungen, etwa in Form einer Mitarbeiterbefragung“, ergänzt Jürgen Glaser. Daran sollten sich Gesundheitszirkel anschließen, um gemeinsam mit Mitarbeitern direkt auch Lösungen für die ermittelten Gefährdungen zu entwickeln. Psychosomatische Sprechstunden im Betrieb, die kleine und mittlere Unternehmen auch gemeinsam mit Krankenkassen, Unfallversicherungen oder Kliniken anbieten könnten, seien flankierend hilfreich, um psychische Beeinträchtigungen möglichst früh therapeutisch zu erkennen und zu behandeln.

HERZ-KREISLAUF-SYSTEM

In vielen Fällen verursachen psychische Belastungen zusätzlich Herz-Kreislauf-Beschwerden. „Stress in der Arbeit, aber auch Depressionen, Angst oder Mobbing können zu chronischem Bluthochdruck und gefährlichen Herzrhythmusstörungen führen“, warnt Dieter Melchart, Professor

»Unternehmen erhalten für jeden Euro, den sie in den Arbeits- und Gesundheitsschutz investieren, mehr Motivation und Produktivität und damit letztendlich auch einen Gegenwert in Geld zurück.«

Dr. Barbara Heiden, Ärztin am Bayerischen Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit sowie beim Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin der LMU

Hilfreiche Links

Allgemeine Informationsportale: Weitere Informationen zu den einzelnen Krankheitskomplexen und zu präventiven und gesundheitsfördernden Maßnahmen finden Sie auf den Internetseiten der Krankenkassen und der Unfallversicherungen. Einige Beispiele:

www.aok-bv.de: Hier informiert der AOK-Bundesverband in Berlin seine Firmenkunden über gesundheitsrelevante Themen.

www.tk.de: Der Internetauftritt der Techniker Krankenkasse in Hamburg stellt Unternehmern und Mitarbeitern ebenfalls umfassende Informationen und Downloads zu Themen wie Gesundheit im Betrieb, gesunde Ernährung oder Sport und Bewegung zur Verfügung.

für Naturheilkunde und Komplementärmedizin an der Technischen Universität München TUM und Leiter des Kompetenzzentrums für Komplementärmedizin und Naturheilkunde (KoKoNat) am Münchner Klinikum rechts der Isar, das als Anlaufstelle für kleine und mittlere Firmen wie für Großfirmen fungiert. Je nach individueller Vorbelastung sind diese Krankheiten sogar lebensbedrohlich. Denn gerade bei chronischem Bluthochdruck steigen die Risiken, einen Schlaganfall oder einen Herzinfarkt zu erleiden, enorm an. „Die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter in solchen Fällen wochen- oder monatelang ausfallen, ist sehr hoch“, erläutert Stephan Gronwald, KoKoNat-Koordinator für betriebliches Gesundheitsmanagement und rät zu Vorsorgemaßnahmen: „Wenn Bluthochdruck bei Mitarbeitern auftritt, sollten die Betriebe langfristig angelegte Gesundheitsprogramme anbieten, etwa zu Themen wie Bewegung oder Ernährung.“ Um die Gefährdungen einzuschätzen, wie es der Arbeitsschutz verlangt, seien anonyme Mitarbeiterbefragungen sehr hilfreich.

SUCHTERKRANKUNGEN

Eine besondere Rolle spielen neben den klassischen Erkrankungen am Arbeitsplatz auch Suchterkrankungen. Der Fehlzeiten-Report 2013 des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WiO) in Berlin förderte Ergebnisse zutage, die zu denken geben. Danach trinken rund neun Prozent der Arbeitnehmer regelmäßig alkoholische Getränke am Arbeitsplatz, ein weiteres Prozent konsumiert Drogen wie zum Beispiel Cannabis. Etwa fünf Prozent stehen zu Arbeitsbeginn noch unter Alkoholeinfluss, zwei Prozent unter Wirkung von

www.dak.de: Auch das Portal der DAK Gesundheit Zentrale in Hamburg bietet gezielte Informationen zum Thema betriebliche Gesundheitsförderung, auch zu steuerlichen und rechtlichen Fragen.

www.bkk-dachverband.de: Die Internetseiten BKK-Dachverbandes in Berlin verfügen über interessante Suchfunktionen, etwa zu Anbietern von Gesundheitsförderungskursen.

Spezifisches Serviceportal: Tiefgehende Informationen zum Thema Alkohol und Drogen gibt es auf **www.sucht-am-arbeitsplatz.de**. Das Projekt „Sucht am Arbeitsplatz“ wird von der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen in Hamm koordiniert.

Cannabis oder anderer Drogen. Rund fünf Prozent nehmen bisweilen leistungssteigernde Medikamente. Allerdings hat dies oft fatale Folgen. Eine deutliche Leistungsminderung, reduzierte Aufmerksamkeit und damit Produktivitätseinbußen zählen zu den kurzfristigen Konsequenzen. Auf lange Sicht verursachen Suchterkrankungen viel Leid, lange Ausfallzeiten und hohe Kosten. Um den riskanten Umgang mit alkoholischen Getränken in den Betrieben einzudämmen, empfehlen Experten klare und verbindliche Regeln. Eine praktikable Option besteht darin, den Alkoholkonsum während der Arbeitszeit ganz zu verbieten. Dies gilt dann gleichfalls für die Kantinen. „Möglich sind außerdem Betriebsvereinbarungen zum freiwilligen Alkoholverzicht“, erläutert Peter Raiser, Projektleiter „Sucht am Arbeitsplatz“ bei der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen in Hamm. Geht es um Prävention, sind vor allem auch die Führungskräfte gefordert. „Wenn Mitarbeiter etwa durch eine Alkoholfehlfahrt, häufige Fehler und torkelige Bewegungen auffallen, sollten ihnen ihre Vorgesetzten ein Gespräch anbieten und sie dabei auf die einzelnen Vorfälle hinweisen“, skizziert



»Auf keinen Fall sollte man wegsehen.«

Peter Raiser, Projektleiter „Sucht am Arbeitsplatz“ bei der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen (DHS)

»Wenn Bluthochdruck bei Mitarbeitern auftritt, sollten die Betriebe langfristig angelegte Gesundheitsprogramme anbieten, etwa zu Themen wie Bewegung oder Ernährung.« Dr. Stephan Gronwald, Kompetenzzentrum für Komplementärmedizin und Naturheilkunde (KoKoNat) am Münchner Klinikum rechts der Isar



Raiser die Möglichkeiten. Er betont: „Auf keinen Fall sollte man wegsehen – dadurch werden sich die Probleme nur noch weiter verschlimmern.“ Ziel von Mitarbeitergesprächen wegen riskantem Alkohol- oder Suchtmittelkonsum sei es zum einen, Unterstützung anzubieten. Zum anderen aber werde dadurch auch verdeutlicht, dass die Führungskräfte den Konsum als Problem wahrnehmen und eine Verhaltensänderung erwarten – nicht zuletzt wegen der Unfallverhütungsvor-

schriften. Neben den Berufsgenossenschaften ist nämlich auch der jeweilige Arbeitgeber dafür verantwortlich, dass diese im Betrieb eingehalten werden, sich also Mitarbeiter nicht durch Alkohol oder andere Drogen in einen Zustand versetzen, in dem sie sich und andere gefährden könnten.

ATEMWEGERKRANKUNGEN

Eine eigene Rolle spielen die Atemwegserkrankungen. Auf diese Beschwerden entfielen laut DAK-Gesundheitsreport 2013 rund 27 Prozent der Arbeitsunfähigkeitsfälle – mehr als bei den anderen Krankheitsarten. In der Regel handelt es sich um akute Infektionen der oberen

Atemwege, die meist nur einige Tage dauern. Nur einzelne Berufsgruppen, wie Maler, Lackierer, Schweißer und Metallarbeiter, sind vom sogenannten Berufsasthma betroffen, da sie besonders häufig mit toxisch wirkenden Substanzen in Kontakt kommen. Beim berufsbedingten Asthma treten chronische Beschwerden in Form von Husten, Auswurf und Atemnot auf. Für die Diagnose sind jedoch detaillierte ärztliche Analysen nötig, zumal längst nicht alle Asthmaerkrankungen berufsbedingt sind. Als Präventionsmaßnahmen eignen sich laut Institut für Prävention und Arbeitsmedizin der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung an der Ruhr-Universität Bochum (IPA) etwa Luftabsaugung oder Atemschutzgeräte.

Zurück an die Arbeit

Waren Beschäftigte binnen eines Jahres länger als sechs Wochen arbeitsunfähig, ist der Arbeitgeber verpflichtet, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement durchzuführen.

Dabei gilt es einige Punkte zu beachten. EVA ELISABETH ERNST

ES IST IM WAHRSTEN SINNE des Wortes eine brandheiße Angelegenheit: Bei Temperaturen von rund 1200 Grad Celsius wird im Stahlwerk Annahütte Max Aicher GmbH & Co. KG in Hammerau bei Freilassing Stahl weiterverarbeitet. Vergangenes Jahr waren dort etwa 30 der insgesamt 500 Beschäftigte mehr als 30 Arbeitstage arbeitsunfähig – und damit ein Fall für das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM). Dabei handelt es sich um ein seit dem 1. Mai 2004 gesetzlich vorgeschriebenes Instrument, das für alle Angestellten gilt – auch Teilzeitkräfte und befristet Be-

schäftigte. Es verpflichtet Arbeitgeber dazu, alle Möglichkeiten auszuschöpfen, um die Arbeitsunfähigkeit eines einzelnen Beschäftigten zu überwinden, weiterer

Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz zu erhalten.

„Das gilt unabhängig von der Betriebsgröße und für alle Arbeitnehmer, die innerhalb der vergangenen 365 Tage länger als sechs Wochen arbeitsunfähig waren“, erklärt Ulrike Augustin, Referentin Arbeits- und Sozialversicherungsrecht bei der IHK für München und Oberbayern. „Dabei ist es irrelevant, ob der Arbeitnehmer ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig war.“ Der Arbeitgeber, so Augustin weiter, müsse in diesem Fall die Initiative ergreifen und den Arbeitnehmer um Zustimmung zum



BEM ersuchen, ihn auf die Ziele des BEM sowie auf die Art und den Umfang der hierfür erhobenen und verwendeten Daten hinweisen – und auch darauf, dass das BEM für den Arbeitnehmer freiwillig ist. Lehnt dieser ab, wobei er seine Entscheidung nicht begründen muss, ist der Prozess auch schon wieder zu Ende und der Arbeitgeber seiner gesetzlichen Verpflichtung nachgekommen. Allerdings sollten das BEM-Angebot und die Ablehnung des Mitarbeiters schriftlich dokumentiert werden.

INDIVIDUELLE LÖSUNGEN FÜR RÜCKKEHRER

Beim Großteil der 30 länger erkrankten Mitarbeiter, für die der Personalleiter des Stahlwerks Michael Ganster im vergangenen Jahr BEM-Prozesse gestartet hatte, war das Thema schnell abgearbeitet: „Wenn ein Mitarbeiter zwei Wochen wegen Grippe ausfällt, einige Monate später noch eine Meniskus-Operation wegen eines Sportunfalls hat und dann wieder gesund an seinen Arbeitsplatz zurückkehrt, muss er schließlich nicht groß reintegriert werden“, erklärt Ganster an einem Beispiel. Doch er kennt auch andere, schwierigere Konstellationen, nämlich dann, wenn ein Mitarbeiter aufgrund seiner Erkrankung nicht mehr in der Lage ist, wieder an seinen Arbeitsplatz zurückzukehren. „Da habe ich schon bittere Fälle erlebt, bei denen wir uns sehr darum bemühen, der betreffenden Person einen anderen Arbeitsplatz anzubieten“, sagt Ganster. Allerdings sei das nicht immer leicht – schließlich sind etwa 60 Prozent der Arbeitsplätze im Stahlwerk Annahütte mit harter körperlicher Arbeit verbunden.

»Für uns ist das Eingliederungsmanagement auch eine Sache der Wertschätzung gegenüber verdienten Mitarbeitern.« Michael Ganster, Leiter Personalwesen
Stahlwerk Annahütte Max Aicher GmbH & Co. KG

Erkrankte Beschäftigte über eine verringerte Arbeitsstundenzahl oder reduzierte Arbeitsintensität langsam wieder an die Belastung zu gewöhnen, Fahrdienste zu organisieren, die Arbeitsplätze anders zu gestalten und mit technischen Hilfsmitteln auszustatten – das Spektrum der Möglichkeiten ist jedoch groß. „Wir gehen dabei sehr individuell vor – für uns ist das auch eine Sache der Wertschätzung gegenüber verdienten Mitarbeitern“, fasst Ganster zusammen.

Fallweise unterstützt ihn dabei Katrin Schellenberger vom Berufsförderungszentrum Peters GmbH in Waldkraiburg. Sie ist dort für das sogenannte Case Management zuständig. Dabei geht es darum, die individuell besten Möglichkeiten zur Reintegration ins Arbeitsleben herauszufinden und umzusetzen. „Falls sich der Betroffene noch in einem festen Arbeitsverhältnis befindet, sprechen wir immer auch mit dem Arbeitgeber über die Möglichkeiten und die dafür erforderlichen Veränderungen bei der Ausstattung des Arbeitsplatzes oder Umsetzungen innerhalb des Betriebs und welche Einarbeitungs- oder Qualifizierungsmaßnahmen dafür nötig sind“, erklärt Schellenberger. Ein weiterer wichtiger Baustein des Case Managements bildet die Unterstützung des Betroffenen, nachdem eine Lösung gefunden ist. „Wir kümmern uns darum, dass die erforderlichen Leistungen zügig beantragt werden“, so Schellenberger. Als Leistungsträger kommen je nach Situation unter anderem die Krankenkassen, die Agentur für Arbeit, die Rentenversicherung oder die Berufsgenossenschaft in Frage.

»Eine offensive Information der Mitarbeiter und standardisierte, transparente Verfahren räumen Vorurteile der Belegschaft gegenüber BEM aus.«

Thomas Holm, Leiter Gesundheitsmanagement bei der Techniker Krankenkasse

Doch bevor Experten fürs Case Management eingeschaltet werden, haben vor allem viele kleinere und mittelständische Unternehmen häufig grundsätzliche Fragen zum BEM. Antworten hierauf liefern unter anderem die gesetzlichen Krankenkassen. „Wir beraten Unternehmen gerne rund um ihre Pflichten, Rechte und Möglichkeiten beim BEM“, sagt Thomas Holm, Leiter Gesundheitsmanagement bei der Techniker Krankenkasse (TK), der feststellt, dass es in der Praxis nach wie vor wenige interne Regelungen zur Abwicklung des BEM gibt. „Häufig ist nicht klar, wer die Gespräche mit den Mitarbeitern führt, welche Themen dazugehören, welche Maßnahmen und finanziellen Hilfen es gibt“, sagt Holm.

VIELE OFFENE FRAGEN DER UNTERNEHMEN

Auch zu den Dokumentationspflichten gebe es viele Fragen. Eine offensive Information der Belegschaft und standardisierte, transparente Verfahren seien jedoch wichtig, nicht zuletzt, um Ängste und Vorurteile auszuräumen. „Viele Unternehmen, die das Thema BEM systematisch angegangen sind, haben nach und nach auch ein betriebliches Gesundheitsmanagement etabliert, um ihre Mitarbeiter auch bei der Prävention von Krankheiten zu unterstützen“, berichtet Holm.

Bei 3M Espe Dental in Seefeld, einem Hersteller von Produkten für die Zahnmedizin, gibt es bereits seit 2004 klar definierte BEM-Prozesse. Das Integrationssteam setzt sich aus Vertretern des Betriebsrats und der Personalabteilung, der Schwerbehindertenvertretung, der Sicherheitsfachkraft und bei Bedarf dem Betriebsarzt zusammen. Es erhält einmal im Quartal Informationen über Mitarbeiter, die in den letzten zwölf Monaten mehr als dreißig Krankheitstage abwesend waren und geht daraufhin auf den jeweiligen Vorgesetzten zu. „Stimmt die betroffene Person einem BEM zu, wird ein Erstgespräch mit ihr geführt, um aus der bestehenden Situation Maßnahmen ableiten zu

Weitere Informationen im Netz:

Deutsche Rentenversicherung Bund
www.deutsche-rentenversicherung.de
Besonders empfehlenswert:
der BEM-Handlungsleitfaden
Zentrum Bayern Familie und Soziales:
www.zbfs.bayern.de/integrationsamt/ingliederungsmanagement/
Leitfäden und Vorlagen für die BEM-Dokumentation

können“, erklärt Annette Scharf, HR Business Partner bei der 3M Espe Division Seefeld. So konnte zum Beispiel ein Mitarbeiter aus dem Bereich Stammdaten, der fast vollständig erblindet war, mit technischen Hilfsmitteln, darunter eine

spezielle Brille und ein geeigneter Bildschirm, im Bereich telefonischer Kundenservice eingesetzt werden.

Aus längerer Erkrankung zurückkehrende Kolleginnen und Kollegen an ihrem Arbeitsplatz genesungsfördernd zu unterstützen – das ist für TK-Experte Holm das Kernelement des BEM. Allein schon deshalb empfiehlt er allen Unternehmen, sich damit zu beschäftigen. Doch es gibt noch einen weiteren Grund: In einem Kündigungsschutzprozess, bei dem eine Mitar-

beiterin oder ein Mitarbeiter gegen seine Kündigung aus dem personenbedingten Grund „Krankheit“ klagt, haben Unternehmen, die kein BEM durchgeführt haben, schlechtere Karten, wie Ulrike Augustin von der IHK betont: „Das Unterlassen oder die nicht ordnungsgemäße Durchführung des BEM kann sich für den Arbeitgeber ausgesprochen nachteilig auf die Darlegungs- und Beweislast auswirken.“

Prävention und Therapie

Schon jetzt zählt die bayerische Gesundheitswirtschaft rund 800 000 Beschäftigte. Und auch künftig bietet die hoch differenzierte Branche aus Kliniken, Thermen, Reha-Einrichtungen, Medizintechnikherstellern und Pharmaunternehmen ein erhebliches Wachstumspotenzial. STEFAN BÖTLER



DIE ZAHLEN SPRECHEN FÜR SICH: Jeder achte Beschäftigte in Bayern arbeitet mittlerweile in der Gesundheitswirtschaft – insgesamt rund 800 000 Personen. Gemeinsam erwirtschaften sie jährlich etwa 40 Milliarden Euro und damit jeden neunten Euro des bayerischen Bruttosozialprodukts. Damit gehört die Gesundheitswirtschaft zu den Wachstumstreibern der bayerischen Wirtschaft – was wohl auch in Zukunft so bleiben wird. Denn der medizinisch-technische Fortschritt, ein zunehmendes Gesundheitsbewusstsein in der Gesellschaft und vor allem aber der demografische Wandel sprechen dafür, dass diese Branche auch künftig überproportional wachsen wird. Professor Peter

Oberender, Direktor der Forschungsstelle für Sozialrecht und Gesundheitsökonomie an der Universität Bayreuth, Direktor des Instituts für angewandte Gesundheitsökonomie (IaG) sowie von der Staatsregierung Beauftragter für die bayerische Gesundheitswirtschaft, prognostiziert jährliche Zuwachsraten von 5,4 Prozent.

Dabei sind es nicht nur große Medizintechnikkonzerne wie Siemens Healthcare in Erlangen und General Electric in München sowie Pharmahersteller wie Hexal in Holzkirchen, Roche in Penzberg oder MSD Sharp & Dohme in Haar, sondern auch zahlreiche kleine und mittlere Firmen, die die Branche im Freistaat prägen und mit interessanten Innovationen von sich reden machen. Ein gutes Beispiel ist das 30-Mitarbeiter-Familienunternehmen BIP GmbH in Türkenfeld, das mit neuen Einwegprodukten für Gewebeentnahmen Diagnosen erleichtert und Klinikabläufe vereinfacht. „Wir haben Kliniken in der ganzen Welt von unserer Innovation überzeugt“, freut sich Inhaber Thomas Heske.

Die genannten Gründe für das starke Wachstum deuten bereits an, dass die Branche sich derzeit aber auch einem tief greifenden Wandel zu stellen hat. „Es sind

auch in der Gesundheitswirtschaft vor allem der demografische Wandel und die älter werdende Gesellschaft, auf die reagiert werden muss“, identifiziert Claudia Schleich, Leiterin des Referats Mittelstand der IHK für München und Oberbayern, den wichtigsten Treiber des Wandels. „Die Menschen müssen und wollen auch in höherem Alter noch fit und leistungsfähig sein. Prävention ist effektiver als Therapie, lautet das Rezept“, so Schleich.

Wie die Unternehmen sich bereits auf den Wandel einstellen, zeigt das Beispiel des Zahnersatzherstellers 3M Espe Dental AG in Seefeld. „Vor kurzem waren noch unsere Lösungen gegen Kinderkaries gefragt“, sagt Gerhard Kultermann, Leiter des Customer Information Center. „Jetzt haben Produkte gegen Zahnhalskaries und Parodontalerkrankungen, welche älteren Menschen zu schaffen machen, Konjunktur.“ Weil die durchschnittliche Lebenserwartung weiter steigt, müssen gerade ältere Verbraucher den Pflegeaufwand für ihre Zähne erhöhen. „Vor allem für diese Zielgruppe müssen wir neue Produkte entwickeln“, so Kultermann.

Auch bei Dienstleistern wie dem Münchner Unternehmen Integion GmbH

»Auch unsere Branche muss Arbeitsplätze mit besonderen Anreizen aufwerten.«

Robert Schindlbeck, Inhaber der gleichnamigen Privatklinik



werden die Auswirkungen der Marktveränderungen bereits sichtbar – im positiven Sinne: Das Unternehmen, das Firmen zu Fragen des betrieblichen Gesundheitsmanagement berät und dieses realisiert, verzeichnet einen Nachfragezuwachs von bis zu 30 Prozent pro Jahr. Laut Integion-Gründer Swen Grauer betrachten Unternehmen Gesundheitsmanagement zunehmend als strategisches Thema, das die eigene Leistungskapazität und Fachkompetenz sichert. „Healthcare-Angebote werden nicht mehr nach dem Gießkannenprinzip gestreut, sondern gezielt auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter ausgerichtet“, sagt der diplomierte Sportlehrer. Er und seine 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreuen unter anderem die Flughafen München GmbH, Knorr Bremse, MTU Aero Engines und Wacker Chemie. Übrigens: Unternehmen, die sich als Dienstleister für andere Firmen um betriebliches Gesundheitsmanagement kümmern, wachsen nicht nur, es entstehen derzeit auch neue Anbieter.

Und auch die rund 400 Kliniken sowie 300 Vorsorge- und Reha-Einrichtungen in Bayern reagieren unter anderem mit Angeboten zum betrieblichen Gesundheitsmanagement auf die Herausforderungen des Gesundheitsmarktes. Viele der Einrichtungen haben Gesundheitsprogramme nicht nur für klassische Kassenspatienten, sondern auch für Manager und andere stark beanspruchte Betriebszielgruppen entwickelt.

»Healthcare-Angebote werden nicht mehr nach dem Gießkannenprinzip gestreut, sondern gezielt auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter ausgerichtet.«

Swen Grauer, diplomierte Sportlehrer und Gründer der Integion GmbH



pen entwickelt. „Auch im betrieblichen Gesundheitsmanagement müssen Präventionskonzepte im Fokus stehen“, betont Hans Jürgen Eisele, Klinikmanager und Prokurist von klinik + more in Bad Feilnbach. Maßnahmen, die die Gesundheit soweit möglich wieder herstellen, reichen längst nicht mehr. Der Experte verweist auf Statistiken der Deutschen Rentenversicherung, wonach nur 40 Prozent der Burnout-Patienten wieder in ihren Beruf zurückkehren. Die übrigen scheiden als Frührentner dauerhaft aus dem Arbeitsleben aus. „Für diese Zielgruppen müssen nicht nur Programme, sondern Netzwerke von stationären Ärzten und Therapeuten entwickelt werden“, sagt Eisele. Mit entsprechenden Angeboten werben die zwei Häuser von klinik + more: Fach- und Führungskräfte, die sich für Präventionsmaßnahmen nur wenige Tage Zeit nehmen können, suchen anschließend regelmäßig einen Mediziner am Wohn- oder Arbeitsort zur weiteren Beobachtung und Behandlung auf.

Mit einem „Bündnis für gesunde Mitarbeiter“, an dem Kammern, Wirtschaftsverbände und Krankenkassen teilnehmen, möchte auch der Bayerische Heilbänderverband solchen Präventionskonzepten weiteren Auftrieb geben. „Auch kleine und mittlere Unternehmen, die sich ein betriebliches Gesundheitsmanagement möglicherweise nicht leisten können, sollen an Vorsorgemaßnahmen teilnehmen“, erläutert Verbandschef Klaus Holetschek. Als „Gesundheitskompetenzzentren“ sollen die über 40 bayerischen Heilbäder und Kurorte in diesem Bündnis dafür entsprechende Dienstleistungen weiterentwickeln. „Die Angebote vieler Standorte decken bereits heute die häufigsten arbeitsbedingten Krankheiten von Muskel-Skelettleiden über seelische Erkrankungen bis hin zu Atemwegsbeschwerden ab“, sagt Holetschek.

DIHK-Ausschuss Gesundheitswirtschaft

Mitglieder aus Oberbayern, die die oberbayerische Gesundheitswirtschaft beim DIHK vertreten:

Markus M. Deißler, Geschäftsführer klinik + more Reithofpark/Blumenhof, Bad Feilnbach

Thomas Heske, Geschäftsführer BIP Biomedizinische Instrumente und Produkte GmbH, Türkenfeld

Dr. med. dent. Gerhard Kultermann, Leiter Customer Information Center CIC, 3M ESPE AG, Seefeld

Stefan Müller, Geschäftsführer Seeresidenz Alte Post Betriebs GmbH, Seeshaupt

Robert Schindlbeck, Geschäftsführer Privatklinik Dr. Robert Schindlbeck Verwaltungsgesellschaft mbH, Herrsching

Bleibt der Blick auf die Fachkräftesituation. Wie viele andere Branchen steht auch die Gesundheitswirtschaft vor der Herausforderung, ausreichend Fachkräfte zu akquirieren. Vor allem Standorte in der Metropolregion München haben hier zu kämpfen. Wegen der hohen Mieten und Lebenshaltungskosten zögert sogar mancher Arzt mit einem Stellenwechsel. „Auch unsere Branche muss Arbeitsplätze mit besonderen Anreizen aufwerten“, sagt beispielsweise Robert Schindlbeck, Inhaber der gleichnamigen Privatklinik in Herrsching. Das Spektrum reicht von der kostengünstigen Cafeteria bis hin zu besonderen Weiterbildungsangeboten. Letztere sind auch für ein überzeugendes Qualitätsmanagement wichtig. Mit DIN EN 15224 steht der Gesundheitswirtschaft seit Kurzem eine Norm zur Verfügung, die die Anforderungen von DIN EN ISO 9001 mit besonderen Regeln für Patientensicherheit sowie Prozess- und Risikomanagement ergänzt.

Was sowohl einen attraktiven Anbieter als auch Arbeitgeber ausmacht, wissen auch die Betreiber der Seeresidenz Alte Post in Seeshaupt. Das neue gestaltete Traditionsgebäude am Starnberger See bietet Seniorenwohnungen und Altenpflege unter einem Dach und wirbt außerdem mit einem Restaurant und regelmäßigen Kulturangeboten. Das beeindruckt nicht nur die Kunden. „Gerade diese ungewöhnliche Kombination sorgt für attraktive Arbeitsplätze auch für examinierte Altenpfleger“, sagt Geschäftsführer Stefan Müller – Fachkräftemangel ist in der Seeresidenz kein Thema.



Fähigkeiten fokussieren

Nicht nur gesunde Menschen sind leistungsfähig. Auch solche mit einer Behinderung bieten großes Potenzial, das aber oft übersehen wird, weil der Blick nur auf ihre Defizite gerichtet ist. Statt mit ihnen den Fachkräftemangel abzumildern, zahlt manch ein Unternehmen lieber die Ausgleichsabgabe. EVA MÜLLER-TAUBER

SIE RASEN MIT 100 KILOMETERN pro Stunde auf dem Monoski steile Pisten herunter, erkunden Kontinente samt der Berge im Rollstuhl, agieren als Schauspieler vor der Kamera und meistern ihren Alltag, obwohl ihr Umfeld eher selten auf ihre speziellen Bedürfnisse zugeschnitten ist: Was Menschen mit Behinderung alles zu leisten im Stand sind, dafür lassen sich zahlreiche Beispiele anführen. Gleichwohl wird ihr Potenzial in der Arbeitswelt eher gering geschätzt. Sie profitieren nachweislich von der positiven Tendenz am Arbeitsmarkt deutlich weniger als Menschen ohne gesundheitliche Einschränkungen. Dies belegt das erstmals erhobene Inklusionsbarometer der Aktion Mensch zum Thema Arbeit vom Herbst vergangenen Jahres. Ziel des vom Handelsblatt Research Institute entwickelten Barometers ist es, Auskunft über den Grad der Inklusion in der Arbeitswelt zu geben. Demnach ist im Ergebnis die Quote der Arbeitslosen mit Behinderung mit 14 Prozent fast doppelt so hoch wie bei Menschen ohne Behinderung.

VERÄNDERTER BLICKWINKEL DER ARBEITGEBER NÖTIG

„Zwar hat sich die Lage von Menschen mit Behinderung bereits verbessert, doch es gibt noch viel Handlungsbedarf“, sagt Armin von Buttlar, Vorstand der Aktion Mensch. Dazu zähle auch ein veränderter Blickwinkel der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, von denen viele derzeit lieber noch die Ausgleichsabgabe zahlen, statt sich um Integration zu bemühen. Diese wird laut Gesetz fällig, wenn ein Unternehmen mit 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder mehr die jährliche Schwerbehinderten-Mindestbeschäftigungsquote von fünf Prozent nicht erfüllt. „Nicht die Defizite, sondern die Fähigkeiten der potenziellen Beschäftigten sollten bei der Einstellung im Fokus stehen“, so von Buttlar. Dann könnte diese Gruppe von Menschen auch den in vielen

Branchen beklagten Fachkräftemangel abmildern. Ähnlich sieht das Stephan Ott, Leiter des Integrationsamtes des Zentrum Bayern Familie und Soziales (ZBFS). Die Integrationsämter der Länder kümmern sich neben der Arbeitsagentur federführend um die Eingliederung Schwerbehinderter ins Arbeitsleben. Beim ZBFS-Integrationsamt gingen 2013 im Vergleich zum Vorjahr mehr als zehn Prozent mehr Anträge auf Zustimmung zur Kündigung Schwerbehinderter ein. „Viele Unternehmer setzen nach wie vor Behinderung mit einer geringeren Leistungsfähigkeit gleich – dies ist jedoch meist nicht richtig“, so Ott.

Dies zeigt ebenfalls der Blick aufs Inklusionsbarometer, für das unter anderem über 400 mittelständische Firmen befragt wurden: „Mehr als 80 Prozent der Arbeitgeber stellen keine Leistungsunterschiede zwischen Angestellten mit und ohne Behinderung fest“, betont Bert Rürup, Präsident des Handelsblatt Research Institutes. Er bemängelt, dass Mittelständler das Potenzial grundsätzlich noch nicht voll ausschöpfen, es fehle an Barrierefreiheit und Inklusionsplänen: Und: „Rund ein Fünftel dieser Firmen wissen nicht, dass es staatliche Förderung gibt“, so Rürup.

Wo oft ebenfalls Wissenslücken existieren, ist der besondere Kündigungsschutz für schwerbehinderte und ihnen gleichgestell-

Menschen mit Behinderung als Arbeitnehmer: Hilfreiche Links für Unternehmen

www.zbfs.bayern.de/integrationsamt

www.integrationsaemter.de

www.budget.bmas.de/DE/StdS/Schwerbehinderung/schwerbehinderung_node.html

www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Unternehmen/Arbeitskraeftebedarf/Beschaeftigung/MenschenmitBehinderung/index.htm

te Menschen. Ihnen darf erst nach vorheriger Zustimmung des Integrationsamtes gekündigt werden, wenn ihr Arbeitsverhältnis länger als sechs Monate besteht. „Der besondere Kündigungsschutz für diese bewirkt keinen absoluten Schutz“, betont Stephan Ott. „Das Integrationsamt wägt im Rahmen des Zustimmungsverfahrens immer die Interessen des Arbeitgebers gegen die Interessen des schwerbehinderten Menschen ab.“ Es sei auch unter Berücksichtigung der sozialen Auswirkungen für letzteren nicht Sinn des Gesetzes, dass ein Arbeitgeber an einem Arbeitsverhältnis festhalten muss, wenn dieses auch mit Unterstützung nicht mehr tragbar ist, unterstreicht der ZBFS-Leiter.

FIRMEN ERHALTEN UNTERSTÜTZUNG

Und: „Ins Gewicht fallende Einschränkungen lassen sich durch eine Vielzahl verfügbarer Unterstützungsleistungen ausgleichen.“ So gibt es etwa finanzielle Zuschüsse oder Darlehen für Investitionen, um neue Arbeits- und Ausbildungsplätze zu schaffen, für eine behinderungsgerechte Einrichtung oder bei der Berufsausbildung schwerbehinderter Jugendlicher. Knapp 31,4 Millionen Euro zahlte allein das Integrationsamt in Bayern im vergangenen Jahr an Arbeitgeber und Integrationsprojekte. Darüber hinaus haben das Bayerische Sozialministerium und das ZBFS-Integrationsamt nun bereits zum dritten Mal das Sonderprogramm „Chancen Schaffen“ aufgelegt. Dafür stehen im Zeitraum Januar 2014 bis Dezember 2018 Fördermittel in Höhe von insgesamt 15,05 Millionen Euro zur Verfügung. Es soll Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern einen besonderen Anreiz bieten, insbesondere älteren Beschäftigten eine Chance zu geben. Weiterhin unterstützt und berät das Integrationsamt die Unterneh-



»Viele Unternehmer setzen nach wie vor Behinderung mit einer geringeren Leistungsfähigkeit gleich.« Dr. Stephan Ott, Leiter des Integrationsamtes des Zentrum Bayern Familie und Soziales (ZBFS)

men wie die Angestellten in Fragen des Arbeitslebens. So helfen etwa technische Berater den Betrieben bei der behindertengerechten Gestaltung von Arbeitsplätzen. Wie und unter welchen Bedingungen genau gefördert wird, ist vom Einzelfall abhängig.

Ein Beispiel, wie die Integration von Menschen mit Handicap in den ersten Arbeitsmarkt gelingen kann, ist die Firma Spielplatzgeräte Maier in Altenmarkt an der Alz im Kreis Traunstein. Diese wurde 2009 mit dem Integrationspreis „JobErfolg“ der bayerischen Staatsregierung ausgezeichnet. Sieben Jahre lang betrieben Ernst und Christine Maier sowie Peter Stöger neben einer herkömmlichen GmbH mit 40 Angestellten eine gemeinnützige GmbH mit 46 Beschäftigten, davon 22 mit Behinderung. Während die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der GmbH für Konstruktion, Planung und Vertrieb der Spielplätze zuständig waren, kümmerten sich die der gemeinnützigen GmbH um Produktion und Verkauf. So wurden langfristig Arbeitsplätze für mehr als zwei Dutzend Menschen mit Behinderungen physischer oder psychischer Art geschaffen. „Die Integration hat bestens funktioniert und das gesamte Team konnte wertvolle Erfahrungen daraus schöpfen“, so Manuel Dörner und Ingo Mentrup, ehemalige Geschäftsführer der Spielplatzgeräte Maier gemeinnützigen GmbH. Gleichzeitig war es unter anderem aber auch diese positive Entwicklung, die dafür ausschlaggebend war, diese Unternehmensform nicht mehr weiterzuführen. Deshalb, und weil ein solches Projekt in einem wachsenden Betrieb

aufgrund der gesetzlichen und integrativen Rahmenbedingungen immer schwerer weiterzuführen ist, haben die Gesellschafter zum Jahresende 2013 die gemeinnützige GmbH aufgelöst und deren Arbeitsbereiche wieder in die Ernst Maier Spielplatzgeräte GmbH eingegliedert. „Die Beendigung des Projekts bedeutet jedoch nicht das Ende der Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen mit Behinderung“, betont der Fir-

Was heißt behindert?

Beim Thema Behinderung haben die meisten Menschen zuerst den Rollstuhlfahrer oder eine Person mit Down-Syndrom vor Augen. Tatsächlich ist die Bandbreite hier jedoch viel größer. Das Sozialgesetzbuch IX definiert: „Menschen sind behindert, wenn ihre körperliche Funktion, geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweicht und daher ihre Teilhabe am Leben der Gesellschaft beeinträchtigt ist.“

Das bestimmt der Gesetzgeber: Behinderte Menschen mit einem Grad der Behinderung von mindestens 50 Prozent (Schwerbehinderung) genießen im Arbeitsrecht einen besonderen Schutz. Insbesondere hinsichtlich der Einstellung, des Urlaubes, der Arbeitszeit und des Kündigungsschutzes gelten für sie Sonderregelungen. Für die Feststellung der Schwerbehinderung und die Ausstellung eines Schwerbehindertenausweises sind die Versorgungsämter zuständig (Zentrum Bayern Familie und Soziales – www.zbfs.bayern.de). Menschen mit einem Grad der Behinderung von 30 bis 50 Prozent können auf Antrag von der Agentur für Arbeit schwerbehinderten Menschen gleichgestellt werden, wenn sie infolge der Behinderung ohne die Gleichstellung einen geeigneten Arbeitsplatz nicht erlangen oder nicht behalten können. Für sie gelten beispielsweise auch die Vorschriften zum besonderen Kündigungsschutz.

Siehe auch www.muenchen.ihk.de – Webcode: 0202ABP

menchef, „zumal wir mit der Wiedereingliederung der Geschäftsbereiche Produktion und Verkauf in die GmbH 18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit den Großteil der Beschäftigten mit Behinderung übernommen haben. Diese arbeiten weiter in ihren Arbeitsbereichen und können ihre Arbeitsplätze auch in der GmbH langfristig behalten.“ Die Schwerbehindertenquote der nun 96-köpfigen GmbH liegt somit bei 20 Prozent und damit weit über der geforderten Mindestgrenze. Mit einigen ehemaligen Angestellten steht die Firma weiterhin in Kontakt und hilft ihnen auch bei der Arbeitssuche. „Inklusion wird in unserem Unternehmen weiterhin großgeschrieben“, betont Firmenchefin Christine Maier. „Wir wissen, dass sie umsetzbar ist – ob nun in einem Projekt wie der gemeinnützigen GmbH oder einer GmbH – und nicht nur bei uns, sondern auch in anderen Unternehmen. Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg.“



DRF Luftrettung

...eine Frage der Zeit

Rettungsflieger kennen keine Staus.

Unterstützen Sie die DRF Luftrettung.
Werden Sie Fördermitglied.

Info-Telefon 0711 7007-2211

www.drf-luftrettung.de

Gesundheit in besten Händen

AOK
Die Gesundheitskasse.

AOK-SERVICE
Gesunde Unternehmen

BERATUNG IN BESTEN HÄNDEN

Die AOK Bayern macht sich stark für „Gesunde Unternehmen“. Nutzen Sie diesen Vorteil! Mehr auf www.aok-business.de/bayern.