

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Return-on-Investment

(Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung, G.I.B. NRW, G.I.B.-INFO, Heft 4/2008)

„Wir müssen den Chef oder die Chefin auf unserer Seite haben“, meint Gabriele Schneider, Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens Schneider+team aus Bremen, „denn ohne sein, ohne ihr Engagement können wir in KMU keine gesundheitsförderlichen Arbeitssysteme schaffen!“ Die gelernte Diplom-Pädagogin und Präventionsfachfrau verfügt über langjährige Erfahrung in Theorie und Praxis des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Für sie ist klar: „Gesundheit im Betrieb muss Chefsache sein!“

Irgendwann, meist zu Beginn, wird ihr diese Frage von Betriebsinhabern oder Geschäftsführern immer gestellt: „Rechnet sich betriebliche Gesundheitsförderung betriebswirtschaftlich überhaupt?“ Die Antwort bleibt Gabriele Schneider nie schuldig: „Wenn wir Einsparungen infolge einer betrieblichen Gesundheitsförderung an den Zielgrößen Absentismus, also krankheitsbedingten Fehlzeiten, und Krankheitskosten festmachen“, entgegnet sie geduldig, „lässt sich nachweisen, dass die erzielbaren Einsparungen mit Werten zwischen 1:2,5 und 1:10,1 für Absentismus bzw. 1:2,3 und 1:5,9 für medizinische Kosten zu beziffern sind. Für jeden investierten Euro können also bei den Fehlzeiten mindestens 2,50 Euro, bei den medizinischen Kosten mindestens 2,30 Euro eingespart werden.“ Das klingt überzeugend und wirkt auch meist so.



Andere müssen sich erst gar nicht überzeugen lassen. Für sie erübrigt sich die Frage nach der Kosten-Nutzen-Relation, weil sie im eigenen Betrieb erfahren haben, dass sich Nicht-Handeln, dass sich mangelnde Investitionen in die betriebliche Gesundheitsförderung ebenfalls beziffern lassen, allerdings auf der Soll-Seite der Bilanz. In diesen Unternehmen haben Lärm, vermeidbarer Stress oder Mobbing das Arbeitsklima so gravierend verschlechtert, haben eng begrenzte Handlungsspielräume und Unvereinbarkeiten zwischen Familie und Beruf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so demotiviert, dass sie mit vermehrten Krankmeldungen oder gar mit Kündigung reagieren. Die Folge für das Unternehmen: unzureichende Produkt- oder Dienstleistungsqualität, verzögerte Auftragsbearbeitung, Fachkräftemangel, Gewinneinbußen – Fehlentwicklungen, die sich das Unternehmen mit einem rechtzeitigen und ganzheitlichen Gesundheitsmanagement hätte ersparen können.

Qualitätskriterien einer betrieblichen Gesundheitsförderung



Unternehmen vom Sinn eines integrativ-ganzheitlichen und strategisch angelegten Gesundheitsmanagement zu überzeugen und sie bei der Implementation eines gesundheitsförderlichen Arbeitssystems zu unterstützen, ist Geschäftsgegenstand von Schneider+team aus Bremen, geleitet von Gabriele Schneider. Sie hat lange Jahre als Psychotherapeutin ambulant und in Kliniken gearbeitet und zeitgleich eine Praxis für Supervision, Coaching und Beratung in Gesundheitsfragen eröffnet. Als Dienstleisterin für betriebliches Gesundheitsmanagement zählt sie heute

große und mittelständische Unternehmen, öffentliche Verwaltungen, Schulen und Verbände zu ihren Kunden. Orientiert ist ihre Tätigkeit an den Qualitätskriterien für die betriebliche Gesundheitsförderung, wie sie bereits 1997 in der Luxemburger Deklaration der Europäischen Union niedergelegt wurden.

Danach zeichnen sich gesunde Unternehmen aus durch kooperative Führungsstile, gemeinsame Überzeugungen und Regeln, flache Hierarchien und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, Vertrauen und gegenseitige Hilfe, Transparenz von Entscheidungen, Beteiligungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume sowie professionelle Weiterbildungskonzepte – ein komplexes Zusammenspiel harter und weicher Faktoren. So, also ganzheitlich umgesetzt, wird Gesundheitsmanagement zum Instrument einer produktiven Unternehmenskultur. Haben Betriebsinhaber oder Geschäftsführer die Wechselwirkung zwischen wirtschaftlichem Erfolg und gesundem Personal begriffen, steigt ihre Bereitschaft, eine betriebliche Gesundheitspolitik zur „Chefsache“ zu erklären. Gabriele Schneider: „Es ist schön, wenn der Betriebsrat oder die Beschäftigten Gesundheit am Arbeitsplatz einfordern oder initiieren, aber der Chef und auch die mittlere Führungsebene, die Meister und Abteilungsleiter, müssen mitziehen.“ Erst dann lässt sich ein „Gesundheitszirkel“ im Unternehmen etablieren, der sich systematisch um betriebliche Gesundheitsförderung kümmert und die betriebliche Umsetzung steuert.

Am Anfang, so Gabriele Schneider, steht dabei immer „eine ungeschminkte Zustandsbeschreibung“: Wo liegen Schwachstellen, die die Gesundheit der Beschäftigten belasten? Wo verbergen sich schwelende Konflikte, die Engagement und Kreativität blockieren? Wo stecken die größten Potenziale, um arbeitsbedingte Fehlzeiten nachhaltig zu reduzieren und Wohlbefinden zu steigern? Hierzu wertet sie

allein oder gemeinsam mit ihrem Team betriebliche Krankenstatistiken aus, führt umfassende Mitarbeiter/-innenbefragungen durch, moderiert strukturierte Gruppendiskussionen mit Führungskräften und führt qualitative Interviews zu den Arbeitsbelastungen mit den Beschäftigten durch. Am Ende der Analyse steht ein betrieblicher „Gesundheitsreport“, der vorhandene Probleme detailliert benennt und pragmatische Ansätze zur Lösung aufzeigt.

Strategisches Konzept

Das Resultat der gesundheitlichen Ist-Analyse diskutiert Gabriele Schneider deshalb mit allen Beteiligten.

„Betriebliche Gesundheitsförderung“, so die Beraterin, „ist immer ein sozialer Prozess, den Führungsebene und Belegschaft gemeinsam tragen.“ Mit ihnen zusammen entwickelt sie einen passgenauen Maßnahmenkatalog für das Unternehmen. Herkömmlicher Arbeitsschutz allein, so viel ist allen bewusst, kann das Problem nicht lösen.



Erforderlich ist ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement: Dazu zählen etwa ein rauchfreies Büro, Übungen und ergonomische Rahmenbedingungen für rückengerechtes Arbeiten, gemeinsame Sportveranstaltungen und Reduzierung psychischer Fehlbelastungen, aber vielleicht auch ein veränderter Aufgabenzuschnitt, der die Arbeit weniger eintönig macht und Entscheidungsspielräume öffnet oder, schon etwas komplexer, ein neues Schichtdienstsystem, das die neuesten Erkenntnisse der Arbeitszeitforschung berücksichtigt. Keine Einzelaktivitäten sind gefragt, sondern „ein konzises, in sich stimmiges Gesamtkonzept“.

Dabei koordiniert Gabriele Schneider den Prozess unter Beteiligung betrieblicher Multiplikatoren, wirbt, soweit möglich, Fördergelder ein und kooperiert mit ihren Partnern aus einem eng geknüpften Netzwerk ausgewiesener Experten, darunter Arbeits- und Sozialmediziner, Psychologen und Suchttherapeuten, aber auch gesundheitsrelevante Institutionen wie die Arbeitsschutzverwaltung, Berufsgenossenschaften und Krankenkassen oder auch die Handwerkskammer.

Es geht nicht immer nur um gesundheitsbestimmende Faktoren im Betrieb, sondern auch um die Aktivierung gesundheitlicher Potenziale, die in der Person, in ihrem Verhalten, liegen. Heißt: Gefordert sind auch die Beschäftigten! Gabriele Schneider: „Nur über ungesunde Verhältnisse am Arbeitsplatz zu klagen genügt nicht. Viele Beschäftigte leben selbstschädigend, sowohl bei der Arbeit wie auch in ihrer Freizeit.“ Das gilt nicht zuletzt und oft sogar vor allem für die Führungskräfte: „Viele Vorgesetzte

unterwerfen sich unreflektiert dem Stress, nehmen Tabletten oder trinken in ihrer Freizeit zu viel Alkohol, um vermeintlich Stress abzubauen, den sie zuvor an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergegeben haben.“ Für sie plant Gabriele Schneider demnächst ein Seminar zum Thema „Gesundheitliches Selbstmanagement“ in Kitzbühl, im Schnee: „So kommen die Managerinnen und Manager mal raus und erlernen einen vernünftigeren und ‚gesünderen‘ Umgang auch mit sich selbst!“

Wettbewerbsfaktor Gesundheitsmanagement

Tatsächlich drängt die Zeit, handeln müssen die Betriebe sofort. „Wenn ich in den Betrieben eine Altersstrukturanalyse durchführe und die Geschäftsführer sehen, dass in fünf Jahren achtzig Prozent ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 50 Jahre alt sein werden, bekommen sie erst mal einen Schreck.“ Früher dachten die meisten in diesem Alter an den zeitnah bevorstehenden Berufsausstieg und die oft gut dotierte Rente. Heute wissen sie: Ich muss ja noch siebzehn Jahre arbeiten! Auch die Geschäftsleitungen wissen, dass Jüngere auf dem Arbeitsmarkt in Zukunft nicht leicht zu finden sind. Gabriele Schneider: „Ihnen bleibt gar keine andere Wahl, als für den Gesundheitserhalt ihrer Beschäftigten zu sorgen!“ Damit sich diese Erkenntnis und andere Erfordernisse des frühzeitigen Handelns in der Unternehmerschaft durchsetzen können, hat sie mit fünf anderen Unternehmensberaterinnen und -beratern den Verein „DemographieNetzwerk Nordwest“ gegründet.

Speziell zum Thema

„Gesundheitsförderung im Betrieb“

baute sie vor einigen Jahren das heute noch aktive regionale Netzwerk

„Gesunde Betriebe“ auf. In

regelmäßigen Abständen treffen sich hier Führungskräfte und Betriebsräte aus 40 kleinen, mittleren und großen Unternehmen, sprechen Strategien zur betrieblichen Gesundheitsförderung ab,



diskutieren neue Themen, Herangehensweisen und Erfahrungen oder lancieren Good-Practice-Beispiele in die Presse. Nicht als Kür allgemeiner Öffentlichkeitsarbeit, sondern als nachweislich wettbewerbswirksames Instrument: Ein großes, früher öffentliches Unternehmen in Bremen zum Beispiel, heute ein normaler Industriebetrieb, vergibt Aufträge ausschließlich an Unternehmen, die nach einem Gesundheits- und Arbeitsschutzmanagement zertifiziert sind, das von den Berufsgenossenschaften oder etwa dem TÜV durchgeführt wird. „Für mich war es ein Anlass und eine Motivation“, erklärt Christophe Lenderoth, Unternehmer eines Bremer Metallbaubetriebs, „mich verstärkt den Themen Gesundheits- und Arbeitsschutz, aber auch dem Gesundheitsmanagement als präventivem Instrument der Gesundheitsförderung zu widmen.“

Wie groß der Nachholbedarf in diesem Sektor ist, illustriert Gabriele Schneider am Beispiel mancher Bio-Supermärkte: „Sie werben mit dem Verkauf gesunder Naturprodukte. Ihre Beschäftigten arbeiten aber oft sozialversicherungsfrei und für geringe Entlohnung – auch das sind alles andere als gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen. Ihr Fazit: „Unternehmen, denen es gelingt, den Faktor ‚Gesundheit bei der Arbeit‘ professionell zu managen, werden Wettbewerbsvorteile erzielen: auf den Absatzmärkten mit ihren Produkten und Dienstleistungen, auf den Arbeitsmärkten als attraktive Arbeitgeber für qualifiziertes Personal.“

Service

Abstract

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement ist neben Weiterbildung und einer gesundheits- wie weiterbildungsförderlichen Arbeits(zeit)organisation wesentlicher Bestandteil eines integrativ-ganzheitlichen Konzepts von Beschäftigungsfähigkeit. Bei der Umsetzung sind alle gefordert: die Beschäftigten, der Betriebsrat, aber auch Betriebsinhaber und -inhaberinnen oder die Geschäftsführung. Für Gabriele Schneider, Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens Schneider+team aus Bremen, ist Gesundheit im Betrieb „Chefsache“.

Kontakt

Gabriele Schneider
Schneider+team
Körnerwall 9
28203 Bremen
Tel.: 0421 78207
info@schneider-und-team.de
<http://www.schneider-und-team.de/>

Autor

Paul Pantel
Tel.: 02324 239466
paul.pantel@arcor.de

Artikel gehört zum Hauptthema: Förderung von Beschäftigungsfähigkeit