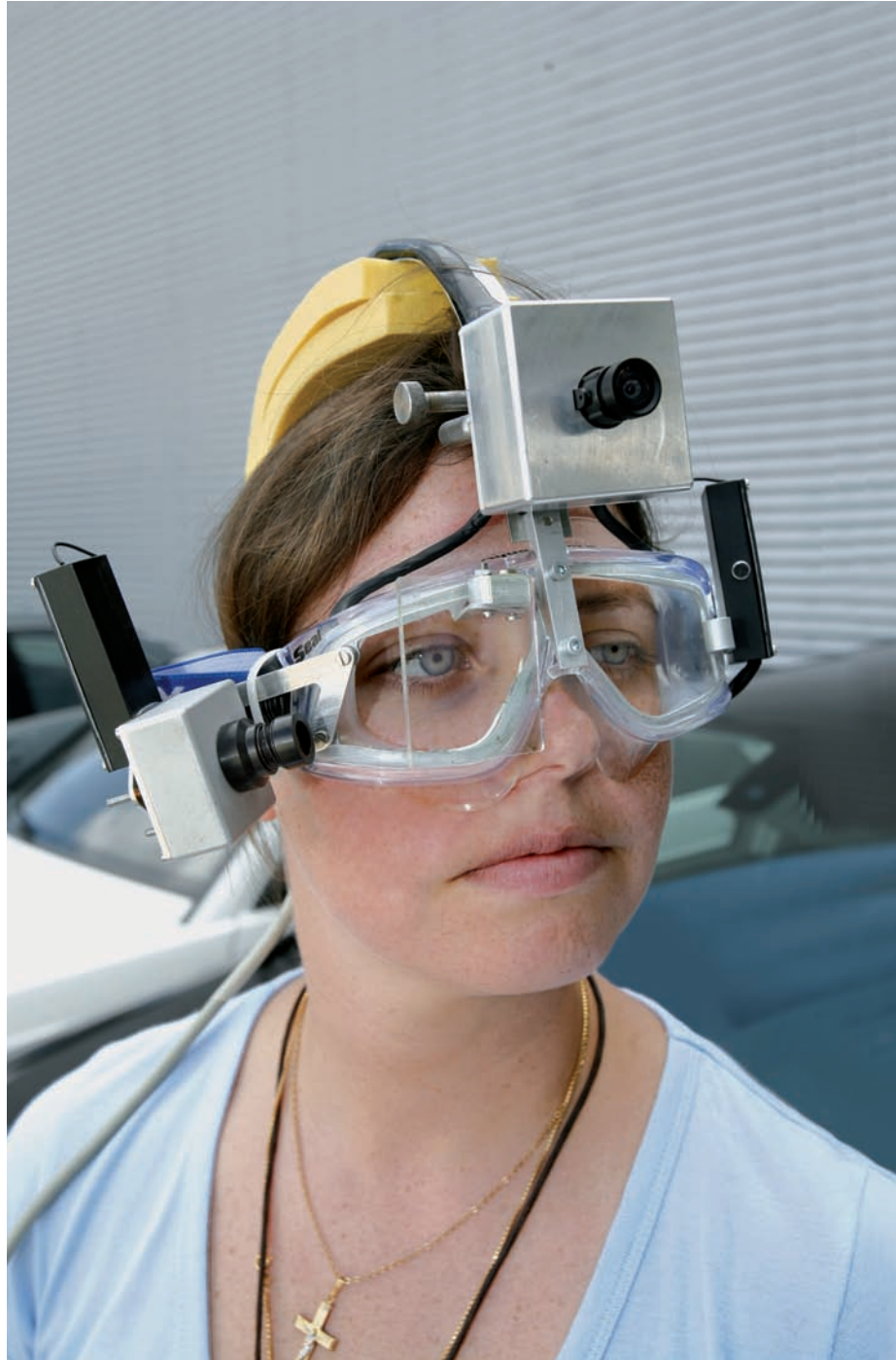


Betriebliches Gesundheitsmanagement

Gesunde Mitarbeiter kosten Geld – kranke ein Vermögen

Wachsende Anforderungen an die Flexibilität und Leistungsbereitschaft eines Arbeitnehmers stehen der begrenzten Leistungsfähigkeit eines Menschen gegenüber. Das legt die Frage nahe, wie ein Arbeitgeber verantwortungsvoll mit seinen Mitarbeitern umgehen kann. Hierzu bietet die TÜV SÜD Life Service GmbH mit ihrer Beratungs- und Umsetzungscompetenz im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements Unterstützung an. Die Beispiele der Unternehmen Paul Hartmann AG und Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG zeigen, dass sich Investitionen in gesundheitsfördernde Maßnahmen lohnen.



Untersuchung des TÜV SÜD zum
Blickverhalten von Autofahrern.

Die moderne Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft stellt ständig wachsende Anforderungen an Beschäftigte. Es werden oft eine enorme Flexibilität und hohe Leistungsbereitschaft erwartet. Arbeitnehmer sind dadurch immer häufiger Belastungen ausgesetzt, die die Gesundheit eines Einzelnen beeinträchtigen können. Dabei steigt vor allem der Anteil der psychischen Beschwerden immer stärker an. So haben laut Schätzungen bereits 25 Prozent der erwachsenen Europäer schon einmal unter Depressionen, Schizophrenie, Panikstörungen oder Alkohol- und Drogenabhängigkeit gelitten. Jeder achte Berufstätige gibt an, bei der Arbeit starken psychischen Belastungen ausgesetzt zu sein, während nur noch jeder neunte im Job mit körperlicher Belastung zu kämpfen hat (Statistisches Bundesamt Deutschland 2009).

In vielen Unternehmen gibt es zwar Bemühungen um die Gesundheit der Arbeitnehmer, oft liegt der Schwerpunkt jedoch lediglich darauf, die traditionellen körperlichen Beschwerden wie Verletzungen oder Stürze zu vermeiden. Besonders im produzierenden Gewerbe ist dies natürlich auch weiterhin wichtig, aber mindestens genauso bedeutend ist es, in das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter zu investieren, zumal laut der Europäischen Kommission in Deutschland seit 2001 psychische Gesundheitsprobleme die Hauptursache für Frühverrentungen sind. Und allein im Jahr 2006 wurden für die Behandlung von psychischen und Verhaltensstörungen etwa 26,7 Milliarden Euro aufgewendet (Badura et al. 2009). Ein gutes betriebliches Gesund-

heitsmanagement ist eine Win-win-Situation, schließlich profitieren sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber davon. Das Wohlbefinden der Mitarbeiter führt zu einer erhöhten Produktivität und zu weniger Fehltagen, was sich neben einem positiven Image auch finanziell für den Arbeitgeber rechnet.

Befragung von Betriebsärzten

Allerdings hat ein Großteil der Unternehmen die Wichtigkeit psychisch gesunder Mitarbeiter wohl noch nicht erkannt. Im Jahr 2009 führte TÜV SÜD eine Befragung von 28 Betriebsärzten durch, deren Ergebnisse im Berichtsband „Gesundheitsmanagement 2010“ zusammengefasst sind. Dieser wurde von TÜV SÜD Life Service gemeinsam mit EuPD Research und dem Handelsblatt angefertigt (Anm. d. Red.: vgl. auch S. 34 f. in dieser Ausgabe). Es stellte sich heraus, dass das Bewusstsein für psychische Belastungen bei nur elf Prozent der Unternehmen überdurchschnittlich ausgeprägt ist, und auch nur wenige zu Investitionen in die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter bereit sind. Dabei zeigt der Fehlzeitenreport der AOK aus dem Jahr 2009, dass bereits 8,1 Prozent der Fehltage wegen Arbeitsunfähigkeit auf psychische Störungen zurückgehen. Mit durchschnittlich 22,5 Fehltagen ist dies ein enormer wirtschaftlicher Faktor (vgl. Abb. 1).

Die Betriebsärzte wurden auch dazu befragt, wie sie die psychische Belastung von Mitarbeitern in mittelständischen Unternehmen einschätzen. Zwei Drittel gaben an, dass sie bereits mit typischen psychischen Belastungsfaktoren zu tun hatten. In erster Linie wer-



Gabriele Sommer, Diplom-Geologin, ist seit Januar 2008 Geschäftsführerin der TÜV SÜD Life Service GmbH in München.



Dominik Hammer, Diplom-Psychologe und psychologischer Psychotherapeut bei der TÜV SÜD Life Service GmbH in München sowie Fachpsychologe für Verkehrspsychologie, hat das Programm „Bleib cool – fahr sicher“ mitentwickelt.

den von den Arbeitnehmern steigender Zeitdruck und zu enge Terminvorgaben beklagt. Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen wirken sich ebenfalls negativ auf das Wohlbefinden und die Arbeitsfähigkeit aus. Weitere Ursachen für eine starke Belastung sind Mobbing, mangelnde Wertschätzung der Leistung und die Angst um den Arbeitsplatz (vgl. Abb. 2).

Ein Großteil der Beschäftigten steht also unter Stress. Häufige Krankheitsbilder sind Depressionen, Angststörungen, Missbrauch und Abhängigkeit von Medikamenten oder Drogen. Doch auch Beschwerden wie dauernde Müdigkeit, Kopfschmerzen, Erschöpfung, Verspannungen und Schlafstörungen können psychische Ursachen haben. Diese Symptome werden allerdings oft verharmlost oder nur ungerne psychischen Ursachen zugeordnet. Außerdem sprechen viele Menschen nicht oder sehr spät darüber, da psychische Krankheiten auch in der heutigen Gesellschaft noch immer ein Tabu sind. Dadurch wird die erforderliche ärztliche Behandlung erst relativ spät begonnen, und die Änderung der Lebensumstände verzögert sich, was den Leidensdruck nur verlängert.

Gefährdungsbeurteilung

Der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft ist im Arbeits- und Gesundheitsschutz oft noch nicht angekommen. Dies sollte sich schleunigst ändern, denn die klassischen Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten gehen immer weiter zurück und werden durch neue Probleme ersetzt. Es ist jedoch erstaunlich, wie gering das Bewusstsein vieler Unternehmen für das Thema psychische Belastungen ist, denn nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes ist jeder Arbeitgeber verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung aller Arbeitsplätze vorzunehmen.

In dieser müssen auch die psychischen Belastungen der Mitarbeiter untersucht, dokumentiert und möglichst beseitigt werden. Ziel ist es, den Gesundheitsschutz und die Sicherheit der Beschäftigten zu gewährleisten. Ausgenommen von der Beurteilung des Arbeitsplatzes sind lediglich Betriebe mit weniger als zehn Mitarbeitern.

Doch auch wenn das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines betrieblichen Gesundheitsmanagements inklusive Hilfe bei psychischen Belastungen vorhanden ist, wird es oft nicht verwirklicht. Vielen Unternehmen fehlt das Wissen, welche Möglichkeiten bestehen und wie sie Angebote schaffen können, die alle Bereiche abdecken. Wichtig ist auch, dass die Angebote aufeinander abgestimmt sind und richtig genutzt werden, denn was bringt beispielsweise eine Befragung der Mitarbeiter zu Beschwerden und Verbesserungsmöglichkeiten, wenn diese nicht ausgewertet werden oder die Auswertung letztlich nicht beachtet wird?

Fehlendes Know-how kann sich ein Unternehmen allerdings von außen holen. Die TÜV SÜD Life Service GmbH zum Beispiel bietet umfassende Beratung und Betreuung auf allen Gebieten der Arbeitsmedizin, -sicherheit und Arbeitspsychologie an. Das Team, bestehend aus mehr als 400 Psychologen, Ärzten und weiteren Fachkräften, berät und unterstützt Unternehmen bei der Implementierung eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dieses basiert auf fünf miteinander verbundenen Handlungsfeldern: Arbeits- und Gesundheitsschutz, betriebliche Gesundheitsförderung, Unternehmensführung, Personalmanagement und interne Unternehmenskommunikation.

Aktuell betreut die Gesellschaft Mitarbeiter von knapp 10 000 Unterneh-

men in Deutschland beim Arbeits- und Gesundheitsschutz und entwickelt individuelle Lösungen zum Umgang mit Stress, zur Förderung der Arbeitsmotivation, bei Suchtgefährdung sowie Über- oder Unterforderung. Das Ziel ist stets, Bedingungen am Arbeitsplatz zu schaffen, die die Sicherheit und die Gesundheit der Mitarbeiter schützen, sodass Kosten durch Arbeitsunfälle, einseitige Belastungen und Krankheiten verringert werden. Unternehmen können somit ihre Risiken minimieren, Kosten senken, wettbewerbsfähig und wirtschaftlich erfolgreich sein.

Bedarfsorientierte Hilfe

TÜV SÜD Life Service unterstützt jeden Kunden dabei, seine Mitarbeiter gesund zu halten – sowohl körperlich als auch geistig. Dabei gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, je nach den Bedürfnissen des einzelnen Betriebes. Zwei Beispiele sollen dies veranschaulichen: Während die Außendienstmitarbeiter der Paul Hartmann AG an der Seminarreihe „Bleib cool – fahr sicher“ teilnahmen, wurden Führungskräfte des Elektronikunternehmens Rohde & Schwarz zum Thema „Das Rückkehrgespräch“ geschult.

Paul Hartmann AG: Das Auto als Arbeitsplatz

Die Paul Hartmann AG ist international im Bereich von Medizin- und Pflegeprodukten tätig. Das Unternehmen bietet professionelle Systemlösungen für





die Wundbehandlung, die Inkontinenzhygiene und das Infektionsmanagement an. Um einen optimalen Kundenservice zu ermöglichen, verbringen die Außendienstmitarbeiter täglich einen Großteil ihrer Arbeitszeit auf der Straße. Da sie im Schnitt 50 000 Kilometer im Jahr fahren, ist das Auto für sie kein reines Gefährt, sondern – wie für andere das Büro – der Arbeitsplatz. Dabei stehen sie zum einen oft unter großem Zeitdruck und sind zum anderen häufig Stresssituationen im Straßenverkehr ausgesetzt. Bei einer 2008 intern durchgeführten Befragung der Außendienstmitarbeiter stellte sich heraus, dass das Autofahren vor allem für ältere Personen eine Belastung darstellt. Dies war der Anstoß für das Unternehmen, sich Hilfe von außen zu holen. Ziel ist es, die Arbeitnehmer gesund zu halten und gleichzeitig ein stärkeres Umweltbewusstsein zu schaffen. TÜV SÜD bietet mit der Semi-

Im Zuge der Digitalisierung werden aus gegenständlichen Prozessen unanschauliche Algorithmen. Kontrollvorgänge verlangen dann äußerste Konzentration vor Displays und Monitoren. Foto: Arbeiten an einer führerlosen U-Bahn.

narreihe „Bleib cool – fahr sicher“ genau das richtige Programm an.

In drei eintägigen Seminaren, verteilt auf sechs Monate, wird bei Außendienstmitarbeitern das Bewusstsein geschärft, in welchem Raum sie sich bewegen, dass sich der Straßenverkehr stark von anderen Handlungsfeldern unterscheidet und hier besondere Regeln gelten. Außerdem reflektieren sie, wie sich ihre Verhaltensweisen auf sie selbst und andere auswirken. Das Ziel ist eine nachhaltige Veränderung hin zu sichererem und stressfreiem Fahren sowie zu einem sparsameren Umgang mit Ressourcen – sowohl mit materiellen als auch mit den persönlichen.

Jeder Seminartag ist dabei in die vier Themenblöcke „Handlungsfeld Straßenverkehr“, „Körperliche Verfassung und Fahrtüchtigkeit“, „Kommunikation im Straßenverkehr“ und „Selbstmanagement im Auto“ aufgeteilt. Um ein optimales Ergebnis zu erzielen, gibt es keinen Vortrag, sondern die Themen werden in Gruppenarbeit, mit Rollenspielen und durch Brainstorming erarbeitet. Gleichzeitig kommen klassische psychologische Methoden wie Reframing und Elemente aus der provokativen Therapie zum Einsatz.

Beim Reframing werden Gewohnheiten und der persönliche Umgang damit unter einem anderen Blickwinkel betrachtet und somit bewusst gemacht, denn nur so lassen sie sich verändern. Eine Aufgabe für die Seminarteilnehmer ist es daher, sich selbst im Straßenverkehr zu beobachten, beispielsweise das eigene Abstandsverhalten. Auch ‚Nebentätigkeiten‘ wie während der Fahrt essen, trinken, telefonieren oder sogar Zeitung lesen und den Laptop bedienen werden im Seminar gesammelt, diskutiert und bewertet. Dadurch entsteht

das Bewusstsein, wie attraktiv – aber auch gefährlich – manche Beschäftigungen sind und wie sehr sie die Konzentration auf den Straßenverkehr vermindern.

Mit provokativen Methoden werden kleinere Situationen thematisch zugespitzt: Was passiert, wenn ich etwas mehr Abstand halte? Verliere ich dadurch Kunden oder Geld? Oder komme ich einfach nur zwei Sekunden später an? So erkennen die Teilnehmer, dass ein größerer Abstand bei gleichem Tempo keine dramatische Einschränkung bedeutet. Im Gegenteil, das Sicherheitspolster sowie Entspannung und Gelassenheit nehmen merklich zu, was sich auch günstig auf das Gespräch mit dem nächsten Kunden auswirkt.

Stressreduktion im Straßenverkehr Die große Stressbelastung zieht sich durch alle Themenbereiche. Ein wichtiger Bestandteil der Schulung ist daher auch das Erlernen von Entspannungsübungen. Zwei einfache, aber besonders nützliche Übungen

sind der sogenannte „Rottaler Löffelschlaf“ und der „stiere Blick“. Die erste ist nach den Rottaler Bauern benannt, die bereits vor langer Zeit wussten, dass nicht die Dauer, sondern die Tiefe des Mittagsschlafes wichtig ist. Man setzt sich mit einem Löffel in der Hand bequem hin und schläft ein. Sobald die nötige Schlaftiefe erreicht ist, lässt der Greifreflex nach, und die Erholung ist eingetreten. Der auf dem Boden aufschlagende Löffel funktioniert gleichzeitig als Wecker.

Alternativ bietet sich ein Schlüsselbund an, der auch dann klirrt und damit weckt, wenn er auf einem weichen Untergrund auftrifft. Der „stiere Blick“, auch „Goasg’schau“ oder „Blick ins Narrenkästchen“ genannt, wirkt entspannend, da der Organismus auf ‚Standby‘ schaltet. Oft passiert es automatisch, dass man ins Leere starrt, doch dieser Zustand lässt sich auch bewusst herbeiführen. Wird der Blick auf einen Punkt gehalten, gibt der Sehnerv an das Gehirn das Signal, dass kein Handlungsdruck besteht und alles ‚herun-



Der Büroarbeitsplatz ist weder Labor noch Werkstatt. Dennoch finden sich auch im Büro zahlreiche riskante Chemikalien, seien es Kleber, Lösungsmittel oder Toner für Drucker.

tergefahren‘ werden kann. Dies sollte man allerdings nie im Auto machen – auch nicht als Beifahrer, da dies ein unbewusstes Abschalten fördert. Bekäme der Fahrer einen ‚stieren Blick‘, könnte es sehr gefährlich werden.

Außendienstmitarbeiter sind Vielfahrer, die täglich Fahrpraxis haben. Daher ist eine praktische Übung eigentlich nicht notwendig, doch auf Wunsch der Paul Hartmann AG wurde eine halbstündige individuelle Fahrverhaltensbeobachtung durch einen Verkehrspsychologen eingebaut. Dabei zeigte sich, dass alle Teilnehmer korrekt fahren können, wenn ihnen jemand über die Schulter schaut. Dies war für einige der Profis durchaus ein weiterer Anstoß, sich über das eigene Verhalten Gedanken zu machen.



Offenheit und Selbstreflexion Das Pilotprojekt war so erfolgreich, dass gleich vier weitere Seminarreihen gestartet wurden. Doch anfangs waren die Teilnehmer zögerlich. Vertriebsmitarbeiter stehen unter großem Zeitdruck und haben Kundentermine. Da ist es oft problematisch, drei volle Tage für ein Seminar freizubekommen. Außerdem dauerte es ein wenig, bis vor allem bei den Themen Stress, Fahrverhalten und Aggressivität eine gewisse Offenheit entstand. Doch nach einer kurzen Einführungsphase berichteten die Mitarbeiter über private Erfahrungen, und es kamen auch gefährliche Situationen zur Sprache. „Wenn jemand zehn Jahre lang 50 000 Kilometer im Jahr fährt, bleibt es natürlich nicht aus, dass er in Unfälle verwickelt wird und in gefährliche Situationen gerät.

Aber es ist schon erstaunlich, was alles passiert. Ich finde es gut, dass dies im Zuge der Seminarreihe thematisiert wurde“, kommentiert Achim Vogel, Leiter der Abteilung Business Services bei der Paul Hartmann AG, der selbst an der Schulung teilnahm.

Eine weitere Schwierigkeit sind die unterschiedlichen Charaktere und damit die Akzeptanz. Ältere Mitarbeiter sind hier im Allgemeinen aufgeschlossener. Schließlich machen sich die Anstrengungen und Belastungen im Auto nach 25 Jahren Außendienst deutlicher bemerkbar als nach zwei Jahren. „Natürlich kann man nie alle überzeugen“, erklärt Achim Vogel. „Aber unser Ziel ist es, bei möglichst vielen Mitarbeitern ein Bewusstsein zu schaffen und Änderungen im Verhalten herbeizuführen.“

Ein weiterer Teil der Schulung waren auch Methoden zum ökonomischen Fahren, unter anderem dazu, wie sich die Tourenplanung optimieren oder zusätzliche Beladung vermeiden lässt. Innerhalb der ersten sechs Monate des Pilotprojekts ergab sich bereits eine Kraftstoffeinsparung von

18 Prozent. Dem Unternehmen war es jedoch wichtiger, dass die Mitarbeiter selbst von der Seminarreihe profitieren und ihnen das Gelernte im Alltag weiterhilft. Bei einer abschließenden Befragung war das Feedback sehr positiv, denn das Training vermittelte auch das Gefühl, Alltagssituationen im Auto noch besser meistern zu können.

Als weiteres Resultat der Schulung ergab sich ein eigenes Projekt: Die Paul Hartmann AG entwickelte eine Standardausrüstung für alle Fahrzeuge, um Sicherheit und Komfort der Mitarbeiter zu erhöhen. Jeder neue Außendienstmitarbeiter startet nun mit einem Auto, das orthopädische Sitze, ein einfach bedienbares Navigationssystem und Einparkhilfen an Vorder- und Rückseite hat. Weiter gehören ein Multifunktionslenkrad und Befestigungen im Kofferraum zur Grundausstattung. Zudem werden bei neuen Fahrzeugen die BlueMotion-Modelle der Hersteller ausgewählt, um möglichst wenig CO₂ auszustößen. Dieses Umweltbewusstsein soll auch bei den Mitarbeitern ankommen. Daher wird die Seminarreihe in Zukunft mit einer Veranstaltung bei einem Automobilhersteller abgeschlossen. Achim Vogel (Paul Hartmann AG) erklärt: „Für uns ist es wichtig, dass die Mitarbeiter zukünftig vermehrt umweltorientierte Fahrzeugvarianten wählen. Und zwar nicht, weil das Unternehmen dies vorgibt, sondern weil sie selbst, dank der Unterstützung von TÜV SÜD Life Service, ein Umweltbewusstsein entwickelt haben.“

Rohde & Schwarz: Rückkehrgespräche gegen Absentismus

Rohde & Schwarz mit Konzernzentrale in München ist ein führender Lösungsanbieter in den Arbeitsgebieten Messtechnik, Rundfunk, Funküberwachung und -ortung sowie sichere Kommunikation. Vor mehr als 75 Jahren gegründet ist das selbstständige Unternehmen mit mehr als 7 400 Mitarbeitern in über 70 Ländern der Welt präsent. Im Dienstleistungszentrum für mechanische und elektronische Fertigung im bayerischen Teisnach sind Führungskräfte aufgrund ih-

Fakten zur Situation des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Im Zeitraum von Januar bis Juli 2009 hat das Forschungsinstitut EuPD Research in Bonn mehr als 1 000 deutsche Unternehmen nach ihren Aktivitäten im betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) befragt. Insgesamt 157 Unternehmen haben geantwortet. Die Studie „Gesundheitsmanagement 2010“ liefert so Zahlen und Fakten zum Status des BGM in deutschen Unternehmen. Dabei wird deutlich, wie die befragten Unternehmen auf die aktuelle Krise reagiert haben, welchen Stellenwert sie dem BGM zuschreiben und welches die bevorzugten und Erfolg versprechenden Konzepte sind.

Dass die Mitarbeiter die wertvollste Ressource jedes Unternehmens sind, ist ein geflügelter Satz. Gerade das moderne Arbeitsleben, das immer mehr am Schreibtisch vor dem PC stattfindet, verlangt motivierte und engagierte Mitarbeiter, die sich mit der eigenen Aufgabe und dem Unternehmen, für das sie arbeiten, identifizieren. Während sich im produzierenden Gewerbe die Mitarbeiterleistung und die Fehlerquote am Ende eines Tages einfach bewerten lassen, fällt dies im Dienstleistungsbereich und gerade in den Managementetagen schwer. Umso mehr überrascht es, zu sehen, dass die meisten Unternehmen zwar stetig Qualität und Leistung der Maschinenparks und IT-Anlagen optimieren, die wichtigste Ressource, die eigenen Mitarbeiter, aber meist noch sich selbst überlassen. Ihr Funktionieren wird vielfach einfach vorausgesetzt.

Vor diesem Hintergrund untersucht die von Handelsblatt, TÜV SÜD Life Service und EuPD Research gemeinsam veröffentlichte Studie „Gesundheitsmanagement 2010“ den Status nachhaltiger betrieblicher Personal- und Gesundheitspolitik in der deutschen Wirtschaft. Demnach zeigt sich in Deutschland eine Zweiteilung: Während ein Drittel der Großkonzerne den eigenen Mitarbeitern bereits ein betriebliches Gesundheitsmanagement bietet und ein weiteres Drittel daran arbeitet, hat weniger als jedes zwanzigste kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) systematische Maßnahmen zur Steigerung beziehungsweise zum Erhalt der Produktivität der Belegschaft implementiert.

Drei verschiedene Szenarien

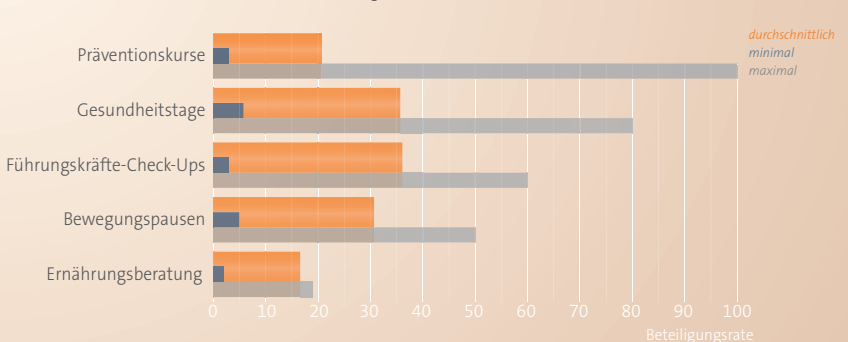
Die Finanzkrise hat deutliche Spuren im Personal- und Gesundheitsmanagement hinterlassen. Drei grundlegend verschiedene Szenarien des betrieblichen Gesundheitsmanagements lassen sich unterscheiden:

1. Insbesondere in den am stärksten von der Krise betroffenen Unternehmen und im Mittelstand richtet sich der Fokus auf die Optimierung von Prozessen und Lieferketten. Die Mitarbeiter wer-

den oft nur als Kostenfaktor wahrgenommen. Velerorts wurden Planungen für die Einführung von betrieblichen Gesundheitssystemen aus Kostengründen auf Eis gelegt.

2. In Unternehmen, die sich bereits vor der Krise für die Mitarbeitergesundheit engagierten, hat der Themenkomplex Controlling und Effizienzsteigerung merklich an Bedeutung gewonnen. Wo vorher Leistungen nach dem Gießkannenprinzip verteilt wurden, hat der betriebswirtschaftliche Gedanke nun Priorität: Leistungsportfolios der betrieblichen

Durchschnittliche Beteiligungsrate an betrieblichen Gesundheitsleistungen (Angaben in Prozent)



Quelle: EuPD Research 2009

Gesundheitsförderung wurden zusammengestrichen oder stärker an Effektivitätsgesichtspunkten ausgerichtet, die Win-win-Situation für Mitarbeiter und Unternehmen kommt vielerorts stärker zum Tragen.

3. In der dritten Gruppe hat die Krise bestehende Defizite in der Unternehmenskultur verstärkt und auch für das Management offenbar werden lassen. Sofern geeignete Fürsprecher existieren beziehungsweise eine gewisse Sensibilisierung für die Thematik eingesetzt hat, kann die wirtschaftliche Krise hier als Katalysator für die betriebliche Gesundheitspolitik gewertet werden. Nicht wenige Unternehmen suchen derzeit nach Ansätzen, die eigene Wettbewerbsfähigkeit nicht durch Sparmaßnahmen und Effizienzgewinne auf Kosten der Mitarbeiter, sondern in einer gemeinsamen Anstrengung mit diesen zu verwirklichen.

Was funktioniert, was nicht

Effizient sind Investitionen in die betriebliche Gesundheit aber nur, wenn sie von den Mitarbeitern auch entsprechend angenommen und mitgetragen werden (vgl. Grafik). Viele Unternehmen mussten in den vergangenen Jahren die Erfahrung machen, dass die eigentlichen Zielgruppen nur schwer zu erreichen sind. Bewährt hat es sich, die Beschäftigten direkt am Arbeitsplatz abzuholen. An Bewegungspausen am Arbeitsplatz nehmen im Durchschnitt 30,7 Prozent der Mitarbeiter teil. Den eigenen Fitnessraum, den ein knappes Drittel der befragten Unternehmen eingerichtet hat, nutzt dagegen gut jeder fünfte Mitarbeiter. Die von knapp zwei Dritteln der Betriebe angebotenen Kooperationen mit externen Fitnessstudios werden nur von 7,5 Prozent angenommen.

Vor allem im Dienstleistungsbereich und der im Zentrum der Finanzkrise stehenden Finanzbranche nimmt der Themenbereich psychische Belastung heute eine zentrale Position in der sozialen Nachhaltigkeitsstrategie ein. Nicht immer wird dabei aber das angepeilte Ziel erreicht. Wer zum Beispiel verwertbare Antworten zur Stressbelastung der Mitarbeiter sammeln will, benötigt im Vorfeld eine entsprechende an die Mitarbeiter angepasste Handlungsstrategie. Als Best-Practice-Ansätze im betrieblichen Stressmanagement konnten identifiziert werden:

- unternehmensweite Strategie zum Umgang mit Stress,
- ganzheitliche Bedarfsanalyse unter Einbeziehung der Mitarbeiter,
- konzertierte, abgestimmte Maßnahmenpakete auf Basis regelmäßiger Analysen,
- Gesundheit als Bestandteil der Führungsleitlinien und
- Flexibilisierung der Arbeitsprozesse und des Arbeitsumfeldes.

Stark gewachsen ist in den letzten Jahren die Zahl der Konzerne, die ihren Mitarbeitern eine Sozialberatung bietet. Rund 60 Prozent der im Rahmen der Studie befragten Großunternehmen tun dies, im Durchschnitt haben acht Prozent der Mitarbeiter ein solches Angebot schon mindestens einmal in Anspruch genommen. Kurse und Seminare zur Stressbewältigung wurden im Durchschnitt bereits von 8,1 Prozent der Mitarbeiter genutzt – mit stark steigender Tendenz.

Oliver-Timo Henssler,

Diplom-Sozialwissenschaftler, leitet das Sustainable Management Center des Bonner B2B-Marktforschers EuPD Research. Das Unternehmen erforscht den Status betrieblichen Gesundheitsmanagements und unternehmerischer Nachhaltigkeit in Deutschland.

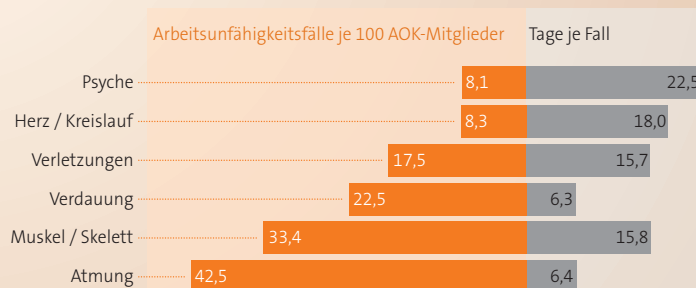


rer Fürsorgepflicht angehalten, nach Fehltagen Rückkehrgespräche mit den Mitarbeitern durchzuführen. Um ihnen einen Gesprächsleitfaden bieten zu können und die Gespräche effizienter zu gestalten, fragte Rohde & Schwarz bei TÜV SÜD eine entsprechende Schulung für die Vorgesetzten an. „Durch das Einsetzen eines externen Dienstleisters sollte die Neutralität des Durchführenden gewährleistet werden“, erklärt Andreas Piening, Leiter Personalmanagement bei Rohde & Schwarz. Das eintägige Seminar sollte die Führungskräfte sensibilisieren und zu frühen Interventionen motivieren.

Rückkehrgespräche sind nach jeder Abwesenheit eines Mitarbeiters zu führen. Dadurch wird ihm zum einen gezeigt, dass seine Abwesenheit wahrgenommen wurde und man sich über seine Rückkehr freut. Dies ist auch ein Zeichen der Wertschätzung. Ein Arbeitnehmer erhält so die Bestätigung, dass er wichtig ist, und entwickelt Vertrauen. Zum anderen kann – bei krankheitsbedingter Abwesenheit – während des Gesprächs geklärt werden, ob eventuell bestimmte Arbeitsbedingungen Ursache für die Krankheit waren und wenn ja, was von beiden Seiten dazu beigetragen werden kann, um diese zu verändern, so dass künftige Fehlzeiten verringert werden. Gleichzeitig informiert der Vorgesetzte über besondere Ereignisse, die während der Abwesenheit vorgefallen sind. Je länger der Ausfall war, desto länger sollte auch das Rückkehrgespräch dauern.

Die Situation dient jedoch nicht dazu, den Arbeitnehmer auszuhorchen oder ihn unter Druck zu setzen. Die richtige Fragestellung ist hier, ob der Vorgesetzte oder das Unternehmen etwas dazu beitragen kann, dass diese Erkrankung nicht wieder auftritt. Werden Arbeitsbedingungen als Ursache angeführt, muss der Vorgesetzte zusammen mit dem Betriebsrat und der Sicherheitsfachkraft tätig werden, um hier

Arbeitsunfähigkeitsfälle und Dauer nach Krankheitsarten 2008, AOK-Mitglieder



Quelle: Fehlzeitenreport, Wido 2009

Abb. 1

Beklagte Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz



Quelle: TÜV SÜD 2009

Abb. 2

eine Verbesserung am Arbeitsplatz voranzutreiben. Antwortet der Mitarbeiter jedoch, dass die Ursache im privaten Umfeld zu suchen ist, hängt es vom Vertrauensverhältnis ab, ob der Mitarbeiter weitere Informationen gibt. Ein Gespräch ist

jedoch nicht erst dann als Erfolg zu werten, wenn der Grund für die Abwesenheit in Erfahrung gebracht wird, sondern allein die Tatsache, darüber zu kommunizieren, ist ein wichtiger und richtiger Schritt.

Bei dem Versuch, Druck oder Angst aufzubauen, würde im Zweifelsfall nur das Gegenteil erreicht. Mitarbeiter fühlten sich dann gezwungen, auch krank zur Arbeit zu kommen. „Das kann der Arbeitgeber aber nicht wollen“, sagt Andreas Piening. „Er zahlt 100 Prozent und bekommt vielleicht nur 50 Prozent Leistung. Außerdem besteht die Gefahr, dass andere Arbeitnehmer angesteckt werden.“

Informationen für Rückkehrgespräche
 Inhalt der Schulung waren zunächst die rechtlichen Rahmenbedingungen, die richtige Gesprächsführung und Dokumentation von Gesprächen. Auch die Wahl des Interventionszeitpunkts sowie Blockaden und Hinderungsgründe wurden angesprochen. Für die Teilnehmer waren außerdem die Themen „Suchtprävention“ und „Umgang mit Stress“ sehr wichtig. Neben einem Vortrag und Übungen in Kleingruppen gab es auch Rollenspiele, um die Abwehrhaltung gegen solche Gespräche zu überwinden und zu lernen, welche Fragen gestellt werden dürfen und wie gefragt werden sollte. Den Teilnehmern wurde vermittelt, dass sie nur Beobachtbares ansprechen sollen und keine Interpretationen nötig sind. „Der Austausch untereinander war vor allem für jüngere Führungskräfte hilfreich, da sich gezeigt hat, dass sich auch erfahrene Vorgesetzte mit Rückkehrgesprächen nicht immer leicht tun und es ganz natürlich ist, sich darüber Gedanken zu machen“, erklärt Andreas Piening.

Eine Herausforderung bei der Leitung des Seminars bestand darin, Über- und Unterforderung zu vermeiden, denn die Teilnehmer verfügten über unterschiedlich lange Berufserfahrung und hatten damit auch unterschiedliches Grundlagewissen. Ziel war es, die Rückkehrgespräche auf eine natürliche, sachliche und wertschätzende Basis zu bringen, was auch erfolgreich umgesetzt wurde. Rohde &

Schwarz zeigt seinen Führungskräften mit der Schulung, dass sich die Unternehmensleitung der Schwierigkeit dieses Teils der Führungsverantwortung bewusst ist und ihnen Rückhalt gibt. Das Feedback der Teilnehmer war durchgehend positiv. Sie haben gelernt, worüber sie sprechen müssen und dürfen. Die Rollenspiele verdeutlichten, welche Fehler gemacht werden und wie diese künftig vermieden werden können.

Wie die beiden Beispiele zeigen, ist es für die Motivation und die Gesundheit der Mitarbeiter gut, wenn ein Unternehmen in das betriebliche Gesundheitsmanagement investiert. Natürlich kosten alle Maßnahmen Geld. Interessanter ist die Frage, was es kostet, nichts zu unternehmen. Die Paul Hartmann AG und Rohde & Schwarz haben Antworten gefunden, denn durch sinkende Krankheitstage, steigende Produk-

tivität und Einsparung von Ressourcen rechnen sich diese Investitionen schnell. Hat ein Betrieb nicht die nötigen Ressourcen zur Verfügung, sollten sich die Verantwortlichen nicht scheuen, Hilfe eines externen Dienstleisters anzufragen, der bei der professionellen Implementierung von Gesundheitsmaßnahmen unterstützend zur Seite steht.

Summary

Healthy Employees Cost Money – Sick Employees a Fortune

The growing requirements for employee flexibility and motivation conflict with the limited performance capability of human beings. This leads to the question of how employers can deal with employees in a responsible way. TÜV SÜD Life Service GmbH offers support in this area based

on its consulting and implementation expertise in the field of corporate health management. As examples, Paul Hartmann AG and Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG show that investments in health promotion measures are worthwhile as these improve both employee motivation and a company's image as an employer.

Literatur

Badura, B. / Schröder, H. / Klose, J. / Macco, K. (Hg.) (2009): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern, Heidelberg

EuPD Research / Handelsblatt / TÜV SÜD Life Service (2010): Berichtsband Gesundheitsmanagement 2010, Bonn

Statistisches Bundesamt Deutschland (2009): Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz, www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Publikationen/STATmagazin/2009/Arbeitsmarkt2009__09,templateId=renderPrint.psmll_nnn=true

DGFP-Seminar

Grundlagen der befristeten Auslandsbeschäftigung

25.10. – 29.10.2010 in Leipzig

Dieses Seminar befähigt Sie zu kompetenter Planung und Umsetzung von Auslandsbeschäftigungen.

Sie beschäftigen sich mit der Betreuung, den Einkommensteuern, der Sozialversicherung sowie der Vergütung und der Vertragsgestaltung im Rahmen der Auslandsbeschäftigung. Die Seminarinhalte und die gewählten Fallbeispiele zielen darauf ab, die Vielfalt der in der Praxis vorkommenden Formen der Auslandsbeschäftigung zu erfassen und Sie zu einem souveränen Umgang mit diesen Anforderungen anzuleiten.

Angesprochen werden Mitarbeiter, die am Beginn ihrer Tätigkeit der Vorbereitung und Betreuung befristeter Transfers in das Ausland stehen.

Betreuung

- Interkulturelle und organisatorische Vorbereitung der Mitarbeiter
- Betreuung vor und während der Auslandsbeschäftigung, Reintegration
- Lösung praktischer Probleme, u. a. Visa-beschaffung, Umzugsfragen, Mitnahme der Familie, private Versicherungen

Sozialversicherung

- Grundfragen der Auslandstätigkeiten aus Sicht der Sozialversicherung
- Versetzungsbegriff
- Tätigkeit in Nichtabkommensländern, Abkommensländern, EU-Ländern
- Ausnahmeregelungen

Einkommensteuern

- Unbeschränkte/beschränkte Steuerpflicht
- Doppelbesteuerungsabkommen
- Erhebungsformen

Vergütung

- Personalpolitische Grundannahmen
- Vergütungskonzepte, -elemente
- Einfluss von Inflationsraten, Wechselkursen und Gehaltsveränderungen
- Praktische Umsetzung der Auslandsvergütung
- Kommunikation und Transparenz gegenüber den Mitarbeitern

Vertragsgestaltung

- Beziehungen zwischen Arbeitsvertrag und Auslandsvertrag
- Verankerung der Vergütung, Sozialversicherung und Einkommensteuern im Auslandsvertrag



Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. · Regionalstelle Leipzig
Nikolaistraße 39 – 45 · 04109 Leipzig

Anmeldung und
weitere Informationen
Service- und Buchungszentrum
Fon 0211 5978-0
Fax 0211 5978-149
E-Mail info@dgfp.de
www.dgfp.de