

# Die wichtigste Ressource im Unternehmen pflegen

Gesunde Mitarbeiter sind wohl die wichtigste Ressource für Unternehmen – gerade in der wissensbasierten Wirtschaft; Krankheit kostet den Einzelnen, die Betriebe und die Volkswirtschaft einen hohen Preis. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Gesundheitsvorsorge wächst auch in mittelständischen Unternehmen, verschiedene Modelle für betriebliche Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement werden erprobt. Dabei zeigt sich: Betriebliches Gesundheitsmanagement macht Unternehmen erfolgreicher.

Von Barbara Maria Zollner

Im ersten Halbjahr 2009 erreichte laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin der Krankenstand bei den in gesetzlichen Krankenkassen Versicherten ein Rekordtief von 3,24 Prozent. Der neuerliche Rückgang, so die Fachleute, bedeutet indes nicht, dass sich die deutschen Arbeitnehmer eines hervorragenden Gesundheitszustandes erfreuen, sondern dass mehr und mehr Beschäftigte krank zur Arbeit kommen. Der so genannte „Präsentismus“ ist schon seit einigen Jahren zu beobachten: Die Mitarbeiter räumen beruflichen Belangen die Priorität vor ihrer Gesundheit ein; die durch die Wirtschaftskrise gestiegene Angst um den Arbeitsplatz verstärkt das Phänomen. Laut einer Bertelsmann-Studie waren 71 Prozent der Arbeitnehmer in den letzten zwölf Monaten krank im Büro. Die daraus resultierenden Produktivitätseinbußen werden auf das Dreifache dessen geschätzt, was Fehltag die Betriebe kosten würden.

Eine betriebliche Fallstudie mit 2.000 Mitarbeitern ergab: Fehlzeiten geben in erster Linie Auskunft über den Zustand der Organisation, aber sie spiegeln nicht den Gesundheitszustand der Organisationsmitglieder wider.

Zugleich findet man heute kaum ein Unternehmen, das sich nicht die hohe Wertschätzung seiner Mitarbeiter – zumindest im Leitbild – auf die Fahnen schreiben würde.

## Teure Fehltage der Mitarbeiter vermeiden

### Gestiegener Arbeitsdruck macht krank

Die häufigsten Ursachen krankheitsbedingter Abwesenheit sind Rückenschmerzen, Herzprobleme und psychische Probleme. Diese fallen wegen langer Krankheitszeiten stärker ins Gewicht, als der Anteil von 8,3 Prozent laut Präventionsbericht 2008 vermuten



ließe. Acht Millionen Menschen zwischen 18 und 65 Jahren leiden an behandlungsbedürftigen psychischen Störungen. Deren Zunahme in den letzten Jahren zeigt, dass die gesellschaftliche Wahrnehmung psychischer Probleme gestiegen ist. Vor allem aber steht sie in Zusammenhang mit zunehmender Belastung am Arbeitsplatz: Die Verdichtung der Arbeit hat zugenommen, weniger Beschäftigte müssen mehr leisten, mit den technischen Möglichkeiten haben die Erwartungen an Mobilität und Flexibilität zugenommen, der Wettbewerb um weniger und weniger sichere Jobs hat sich verschärft – alles Stressfaktoren, die krank machen können. Laut DAK greifen 800.000 gesunde Arbeitnehmer zu Pillen, um den Alltag besser zu bewältigen.



### Unternehmen brauchen gesunde Mitarbeiter/-innen

Die volkswirtschaftlichen Produktionsausfälle durch krankheitsbedingte Fehlzeiten betragen laut Schätzung des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) jährlich 36 Milliarden Euro; krankheitsbedingter Arbeitsausfall kostet ein Unternehmen pro Tag und Mitarbeiter durchschnittlich 400 EUR. Angesichts dessen beschäftigen sich Unternehmen zunehmend mit Gesundheitsförderung. Doch die Angebote der Krankenkassen und Unfallversicherungen werden bisher nur unzureichend genutzt; nicht selten erschöpfen sich die Bemühungen in der Optimierung des Arbeitsschutzes und sporadischen Seminarangeboten. Zu einem betrieblichen Gesundheitsmanagement, das den Namen verdient, gehört mehr: systematische Bedarfsermittlung, Integration in alle Strukturen des Unternehmens, Partizipation der Belegschaft und gesundheitsgerechte Führung. Betriebliches Gesundheitsmanagement erfordert, so das Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Hannover, die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als strategischen Faktor in das Unternehmensleitbild und die Kultur sowie in die Strukturen und Prozesse der Organisation einzubeziehen.

### Der Gesetzgeber stärkt betriebliches Gesundheitsengagement

Durch Vorschriften zu Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit nimmt der Gesetzgeber Einfluss auf gesundheitsförderliches Handeln in Unternehmen; betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) soll Arbeitnehmer/-innen nach längerer Krankheit die Rückkehr erleichtern. Es verpflichtet Arbeitgeber, ein Eingliederungsgespräch anzubieten, um zu klären, mit welchen Maßnahmen das Unternehmen den Wiedereinstieg in den Job unterstützen kann – je nach Bedarf etwa durch spezielle Ausstattung des Arbeitsplatzes, durch vorübergehenden Einsatz in einem weniger beanspruchenden Tätigkeitsfeld oder durch eine zeitweise reduzierte Stundenzahl. Mit dem Jahressteuergesetz 2009 wird die vorbeugende betriebliche Gesundheitsförderung gestärkt: Aufwendungen des Arbeitgebers zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustandes im Betrieb werden bis zu 500 Euro pro Mitarbeiter und Jahr von Steuern und Sozialabgaben befreit. Das gilt für alle Maßnahmen, die der Leitfaden Prävention der Krankenkassen-Spitzenverbände aufführt.

Gesundheitsförderung im Betrieb ist volkswirtschaftlich auch deshalb wichtig, weil sie dort unabhängig vom Sozialstatus alle Beschäftigten erreicht, im „Setting“, wie es die Weltgesundheitsorganisation insbesondere mit Blick auf benachteiligte Bevölkerungsgruppen empfiehlt. Wenn in Betrieben gesunder Lebensstil und Vor-

sorgemaßnahmen in die Unternehmenskultur integriert sind, profitieren auch diejenigen, die sonst kaum erreicht werden können.

### Gesundheitsförderung ist besser als Krankheitsabwehr

Ausgehend von den wichtigsten Krankheitsrisiken benennt der Leitfaden Prävention vier Handlungsfelder für betriebliche Vorsorgemaßnahmen: Bewegung, Ernährung, Stressbewältigung und Suchtprävention. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist immer sowohl auf die Verhältnisse – also die materiellen und immateriellen Rahmenbedingungen der Arbeit im Betrieb – als auch auf das Verhalten des Einzelnen (und seine aktive Mitwirkung) auszurichten. So gilt es, krank machende Gegebenheiten zu identifizieren und abzubauen – beispielsweise Verletzungsrisiken auszuschalten, die Arbeitsplätze ergonomisch einzurichten, Lärmbelastung zu reduzieren oder etwa Schichtzeiten dem Biorhythmus anzupassen. Im Rahmen der betrieblichen Abläufe können Ausgleichssport oder Entspannung organisiert werden, Mineralwasser oder Obst vorgehalten und wirklich gesunde Mittagsverpflegung angeboten werden. Ein positives soziales Klima

## Gesundheitsförderung im Betrieb wird volkswirtschaftlich immer wichtiger.

und engagierte Führungskräfte bewirken, dass Mitarbeiter mit Spaß an Sport- oder Entspannungsangeboten partizipieren: Hat ein (gesundheits-)bewusster Lebensstil im Unternehmen einen hohen Stellenwert, wird das auch die Mitarbeiter zu solchem Verhalten motivieren. Sind Beschäftigte in ihrem Aufgabenbereich mit viel Stress konfrontiert, ist es förderlich, neben Ausgleichsmaßnahmen auch die Möglichkeit zu geben, Stressbewältigungsstrategien und Entspannungstechniken zur eigenen Anwendung zu erlernen. Ganzheitlich verstanden, wird Gesundheitsförderung neben der körper-

lichen auch die geistige und seelische Seite des Menschen einbeziehen und alle Kompetenzen stärken, die den Einzelnen zum (gesunden) Leben befähigen.

### Gesundheitsmanagement als Zukunftssicherung

Dies gilt umso mehr, als der demografische Wandel in vollem Gange ist: Um das Jahr 2015 wird jeder dritte Beschäftigte in Deutschland über 50 Jahre alt sein. Viele Initiativen werben für die Beschäftigung der Älteren, die ihre abnehmende körperliche Leistungsfähigkeit mit Wissen, Erfahrung und Arbeitsökonomie wett machen. Auch sind Ältere nicht öfter krank als ihre Kollegen, aber häufig länger. Für Betriebe, die heute schon über Fachkräftemangel klagen, ein guter Grund, die betriebliche Gesundheitsförderung gezielt auf die Erhaltung wertvoller Arbeitskraft auszurichten. Auch mit Blick auf die Gewinnung von leistungsstarkem Nachwuchs wird Gesundheitsmanagement zunehmend wichtig; Wettbewerbe wie „Deutschlands beste Arbeitgeber“ beziehen die Gesundheitsvorsorge in die Un-



ternehmensbewertung ein. Auch gesundheitsbezogene Wettbewerbe (wie der Gesundheitspreis der AOK Rheinland) tragen zur Attraktivität von Arbeitgebern bei. Das interessiert insbesondere den Mittelstand; immer mehr Unternehmen – etwa die Kohl Gruppe Rheinland oder der schwäbische Schokoladenhersteller Ritter – binden ihre Mitarbeiter mit Familienfreundlichkeit und pfiffigen Angeboten für die Gesundheit.

### Neue Wege für Kleinunternehmen

Klein- und Kleinstunternehmen hingegen fehlen dafür häufig die personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen, oft auch das nötige Wissen und Bewusstsein; für Krankenkassen bilden sie eine zu kleine, heterogene Zielgruppe. Hier kann man gleichfalls beim „Setting“ ansetzen: Initiiert und wissenschaftlich begleitet von der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft hat das Berliner Modellprojekt Innogema im Bezirk Kreuzberg-Friedrichshain ein Netzwerk geschaffen, das auf Bezirksebene Betriebe, Anbieter von Gesundheitsleistungen und (Kompetenz-)Träger wie Krankenkassen miteinander in Kontakt bringt. Durch ihre Mitwirkung kommen die zahlreichen Kleinstbetriebe (viele aus der Kreativwirtschaft) zu spezifisch auf ihren Bedarf zugeschnittenen Angeboten, die Anbieter zu neuen Kundengruppen; die Projektverantwortlichen und die beteiligten Träger sichern mit ihrer Kompetenz die fachkundige Implementierung und die Qualität der Angebote. Die stadträumliche Eingrenzung erlaubt unkomplizierte Umsetzung und persönliche Nähe im Netzwerk; dank kurzer Wege werden die Gesundheitsangebote vor oder nach der Arbeit oder zwischendurch tatsächlich gerne genutzt. Die Erfahrungen und Strukturen dieses Modells sollen künftig auch auf andere Kontexte übertragen werden.

### Was bringt Gesundheitsmanagement den Unternehmen?

„Jeder in Prävention gesteckte Euro bringt dem Unternehmen vier Euro Gewinn“, postulierte 2007 der Hauptgeschäftsführer des Hauptverbandes der gewerblichen Berufsgenossenschaften, Joachim Breuer. Verschiedene Forschungsprojekte be-

## „Jeder in Prävention gesteckte Euro bringt dem Unternehmen vier Euro Gewinn!“

fassen sich mit der Auswertung betrieblicher Gesundheitsförderung; die Studienergebnisse bescheinigen einem professionell aufgesetzten und konsequent gelebten betrieblichen Gesundheitsmanagement übereinstimmend eine positive Wirkung für den Unternehmenserfolg. Den positiven Effekt bestätigt auch der Fehlzeitenreport 2008: „Erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagement kann somit zu einer Senkung der Arbeitsausfälle, Steigerung der Produktivität und Erhöhung der Kundenzufriedenheit führen“, so Helmut Schröder, Mitherausgeber der Studie und stellvertretender Institutsleiter. Zieht man den demografischen Wandel und eine Verschärfung des internationalen Wettbewerbs mit in Betracht, trägt der vorsorgliche Umgang der Unternehmen mit der Gesundheit ihrer Mitarbeiter/-innen zum Erfolg nicht nur des Unternehmens, sondern des Wirtschaftsstandorts bei. ■

### Weitere Informationsquellen im Internet

[www.baua.de](http://www.baua.de)

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

[www.dgb-index-gute-arbeit.de](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de)

DGB-Instrument zur Erfassung der Arbeitsbedingungen aus Beschäftigtensicht

[www.dnbgf.de](http://www.dnbgf.de)

Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung

[www.enwhp.org](http://www.enwhp.org)

Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung

[www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)

Initiative Gesundheit und Arbeit

[www.innogema.de](http://www.innogema.de)

Netzwerkentwicklung für innovatives Gesundheitsmanagement

[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Initiative Neue Qualität in der Arbeit

[www2.pragmagus.de](http://www2.pragmagus.de)

Gesundheits- und Sicherheitsmanagement für Kleinunternehmen