

Steter Tropfen höhlt den Stein

Gerade die Geschäftsleitungen kleiner und mittelständischer Unternehmen stehen der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements noch skeptisch gegenüber. Der Nutzen ist nicht klar, der Aufwand angeblich zu groß und überhaupt ist der Krankenstand doch niedrig. Überzeugungsarbeit ist dringend nötig.



In Deutschland arbeiten circa 60 Prozent der Beschäftigten in Klein- und Mittelunternehmen (KMU), die 99 Prozent aller Betriebe stellen. Das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) jedoch beschränkt sich, trotz des bewiesenen Nutzens, meistens auf einige größere Unternehmen. Bei den meisten KMU spielt Gesundheit kaum eine Rolle. Deshalb startete 1999 unter Beteiligung von insgesamt 21 Ländern eine Initiative des Europäischen Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung. Sie beschäftigte sich zwei Jahre lang mit der besonderen Situation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie der betrieblichen Gesundheitsförderung in KMU. Ergebnis ist die „Lissabonner Erklärung zur Gesundheit am Arbeitsplatz in kleinen und mittleren Unternehmen“ und ein Dokument mit Kriterien und Beispielen guter Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung in KMU. Im Deutschen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF) arbeitet seit 2002 das Forum „Kleine und mittlere Unternehmen“. Die dort versammelten Experten veranstalten Tagungen und befördern einen Informations und Erfahrungsaustausch zu diesem Thema (www.dnbgf.de).

Widerstände gegen BGM

Es existieren also anerkannte Qualitätskriterien, viele gute Praxisbeispiele und weitere zahlreiche Daten und Fakten. Trotz-

dem ist es bislang kaum gelungen, die Entscheidungsträger in KMU davon zu überzeugen, in die Gesundheit der Mitarbeiter zu investieren. Die Gründe hierfür sind unterschiedlich. Eine Studie des Deutschen Instituts für kleine und mittlere Unternehmen (DIKMU) hat die Widerstände gegen Betriebliches Gesundheitsmanagement untersucht:

1. Geschäftsführer und Führungskräfte, die ihren Lebensstil nicht selber gesundheitsbewusst gestalten, investieren selten in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Das ist der zentrale Widerstand gegen ein BGM.
2. Es gibt nur vage Vorstellungen darüber, was BGM bedeutet und konkrete Maßnahmen sind oft unbekannt.
3. Es werden lediglich die vermuteten Kosten betrachtet, ohne dabei ausreichend den Nutzen und die Wirksamkeit von BGM zu berücksichtigen.
4. Die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wird nicht als unternehmerischer Wert erkannt, in den eine Investition lohnt.
5. Das Tagesgeschäft und andere Themen sind wichtiger und dringender. BGM hat keine Priorität.
6. BGM wird nicht benötigt, weil der Krankenstand niedrig ist. Es werden keine Gesundheitsprobleme im Unternehmen gesehen.
7. Für die Gesundheit der Mitarbeiter ist nicht das Unternehmen verantwortlich.

Gesundheit ist Privatsache und entsprechende Maßnahmen des Unternehmens sind demzufolge Eingriffe in die Privatsphäre. Im Folgenden werden die einzelnen Punkte diskutiert. Es wird geklärt, warum BGM ein entscheidender Faktor zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU ist, mit welchen Kosten und welchen Ergebnissen man rechnen kann, welche konkreten Maßnahmen für das Unternehmen empfehlenswert, und welche zeitlichen und personellen Ressourcen erforderlich sind.

Fokus auf Prävention

Wie stellt sich die Gesundheitssituation in KMU dar? Der Krankenstand ist möglicherweise unauffällig und im Bereich Arbeitsschutz werden die gesetzlichen Vorgaben erfüllt. Also ist gesundheitlich anscheinend alles in Ordnung. Außer Acht gelassen wird bei dieser Einschätzung, dass bei den zunehmenden Anforderungen an die Mitarbeiter, dem steigenden Altersdurchschnitt in der Belegschaft und dem vom Bevölkerungsdurchschnitt ausgehenden schlechten Gesundheitszustand bei den Mitarbeitern ein dringender Handlungsbedarf besteht. Was außerdem verschärfend hinzukommt ist der für viele KMU spürbare Fach- und Führungskrätemangel. Insbesondere um letzterem zu begegnen, sind Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Prävention mehr als

sinnvoll. Nicht nur, um Mitarbeiter gesund zu halten, sondern auch um das Unternehmen für Leistungsträger und neue Talente attraktiver zu machen.

Wenn überhaupt Gründe für ein BGM genannt werden, steht bei den meisten KMU die Senkung des Krankenstands beziehungsweise Reduzierung arbeitsunfähigkeitsbedingter Fehlzeiten auf dem ersten Platz. Es ist vor allem für kleine KMU tragisch, wenn ein kaum zu ersetzender Mitarbeiter an einer Schlüsselposition krankheitsbedingt ausfällt. Wenn gleichzeitig der „Ersatzspieler“ im Urlaub ist, können hier schnell schmerzhaft Produktivitätsverluste entstehen. Da die meisten Erkrankungen durch einen gesundheitsbewussten Lebensstil in einem häufig unterschätzten Ausmaß beeinflussbar sind, hätte sich in einem solchen Fall Prävention bezahlt gemacht. Nicht so unmittelbar sichtbar, aber von noch viel größerem

Nutzen ist das Erhöhen der Produktivität aller anwesenden Mitarbeiter. Beweisenmaßen hat der Gesundheitszustand eines Mitarbeiters einen hohen Einfluss auf dessen berufliche Leistungsfähigkeit. Unter ökonomischen Gesichtspunkten kann es also deutlich effizienter sein, die Produktivität der anwesenden Mitarbeiter zu erhöhen, statt wie bisher überwiegend auf die krankheitsbedingt Fehlenden abzielen. Es ist davon auszugehen, dass jeder Mitarbeiter aufgrund seiner Gesundheitsrisiken einen jährlichen Produktivitätsverlust von rund 1700 Euro verursacht: Gezahltes Gehalt, ohne das dafür eine Gegenleistung erbracht wird. Multipliziert mit der Anzahl der Mitarbeiter eines KMU ergibt sich daraus eine Summe, die ein Vielfaches des Betrags ausmacht, der durch krankheitsbedingt Abwesende entsteht. Ziel muss also sein, die gesundheitlichen Risiken des Einzelnen zu

minimieren, um deren Produktivität zu optimieren.

Führungsebene als Vorbild

Damit zu den konkreten Maßnahmen: In KMU werden zwar die gesetzlichen Vorgaben zum Arbeitsschutz umgesetzt, aber zu wenige Maßnahmen durchgeführt, die das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiter verbessern. In einem ersten Schritt sollten die Geschäftsführer und Führungskräfte zu einer Veränderung des eigenen Gesundheitsverhaltens animiert werden und somit ihren Mitarbeitern ein Vorbild sein. Denn gerade in kleinen Unternehmen ist die Führungsebene sehr nah an der Belegschaft dran. Geeignet für eine Vorbildfunktion sind die Bereiche Bewegung, Ernährung und Stressmanagement. Über das eigene Erleben von Gesundheit kann ein guter Startpunkt gesetzt und die größte Hürde, der Widerstand der

Geschäftsleitung gegen das BGM, erfolgreich übersprungen werden. Damit dieser Sprung nicht im Wassergraben endet, müssen desweiteren entsprechende Maßnahmen die individuellen, gesundheitsbezogenen Voraussetzungen und Möglichkeiten des einzelnen Mitarbeiters berücksichtigen. Konkrete Maßnahmen dürfen nicht den Charakter isolierter Einzelaktionen haben, sondern müssen eine nachhaltige Wirkung erzeugen. Dies kann beispielsweise durch kompakte Gesundheitsseminare mit Nachbetreuung erfolgen. Eine solche kostengünstige Maßnahme kann auf die jeweils spezifischen Bedingungen jedes KMU maßgeschneidert werden und der Auftakt zu einem sinnvollen Gesamtkonzept sein.

Die bestehenden Befürchtungen, dass mit dem Thema Gesundheit in die Privatsphäre der Mitarbeiter eingegriffen wird, ist aus Sicht der Führungskräfte verständlich. Bislang wird Gesundheit nur sehr vereinzelt als Führungsaufgabe verstanden und in den alltäglichen Dialog mit den Mitarbeitern integriert. Wenn aber erlebt wird, wie positiv die Mitarbeiter auf einen Gesundheitsdialog reagieren, entdecken Führungskräfte die Chancen, die sich dadurch für sie und ihre Mitarbeiter eröffnen. Die dafür notwendigen Kompetenzen lassen sich unkompliziert erlernen und in den persönlichen Führungsstil integrieren. Mit diesem Ansatz, Führungskräfte als Lernmodelle und Multiplikatoren zu integrieren, ist eine ideale Voraussetzung geschaffen, um ein nachhaltig wirksames

und ökonomisch gewinnbringendes BMG zu etablieren.

Tipps zur Einführung

Zur Einführung eines BGM empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

1. Führen Sie ein unverbindliches Vorgespräch mit einem qualifizierten Anbieter, der bereits ein erfolgreiches BGM in KMU als Gesamtkonzept umgesetzt hat und gesundheitskompetente Führungskräfte entwickeln kann.
2. Sorgen Sie für eine ausreichende Informationsbasis, um ein auf Ihre spezifischen Bedingungen maßgeschneidertes BGM-Gesamtkonzept zu ermöglichen. Dazu können kurze Analyseworkshops oder Interviews eingesetzt werden.
3. Achten Sie bei der anschließenden Konzeptentwicklung darauf, dass Sie Ziele setzen, idealerweise aus Ihrer Unternehmensstrategie abgeleitet, keine Produkte von der Stange kaufen, keinen Bürokratismus erzeugen, keine diskussionsfreudigen Arbeitskreise gründen und kein aus der Theorie abgeleitetes lehrbuchmäßiges Vorgehen planen.
4. Intern empfiehlt sich ein fester Ansprechpartner für das BGM. Dieser kann je nach Größe des KMU zwischen 5 und 25 Stunden pro Woche die Maßnahmen koordinieren, Impulse setzen und mit der Unterstützung von Geschäftsführung und Führungskräften dafür sorgen, dass BGM zu einer Erfolgstory wird. Einen Beitrag dazu können außerdem Veröffentlichungen, Datenbanken, Werkzeugkästen und Netzwerke leisten.

Download

Info

Die „Lissabonner Erklärung zur Gesundheit am Arbeitsplatz in kleinen und mittleren Unternehmen“ kann als PDF auf www.personalwirtschaft.de im Bereich Aktuell/Themen heruntergeladen werden.

In der Datenbank „Gute Praxis“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (<http://gutepraxis.inqa.de>) sind mehr als 200 Beispiele aus insgesamt 31 Branchen genannt. Die Detailsuche ermöglicht nach Kleinst- (bis 9 Mitarbeiter), Klein- (bis 49 Mitarbeiter) und Mittelständischen Unternehmen (bis 250 Mitarbeitern) zu suchen. Themenschwerpunkte sind unter anderem Wirtschaftlichkeit, Unternehmenskultur und Management, Lebenswelt und Arbeit, Arbeitsplatzgestaltung.

Eine Plattform für Führungskräfte, die sich mit dem Thema BGM beschäftigen, ist das Business-Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement für Personalentscheider“ (<https://www.xing.com/net/gesundheitsmanagement>). Insbesondere der Informations- und Erfahrungsaustausch unter Gleichgesinnten ist für die Mitglieder der Gruppe attraktiv. Bislang haben sich mehr als 70 Vertreter von Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen angemeldet. Zuletzt sei noch der praxiserprobte und kostenlose Werkzeugkasten der Gesundheitsförderung Schweiz „KMU-vital“ genannt. Das Programm für gesunde Betriebe ist ein Produkt und eine Web-Site von Gesundheitsförderung Schweiz (<http://www.kmu-vital.ch>) zur Anregung, Koordination und Evaluation der betrieblichen Gesundheitsförderung in der Schweiz. Kernangebot ist das kostenlos zur Verfügung gestellte Programm zur eigenen Anwendung durch die Betriebe, verbunden mit einer wissenschaftlichen Datensammlung und -auswertung.

Mehr zum Thema

DNBGF-Forum KMU: Relevante Faktoren der Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben. Vorläufiges Positionspapier im Forum KMU des Deutschen Netzwerks Gesundheitsförderung anlässlich der A&A 2003.

DNBGF-Forum KMU: Bei den Kleinsten führt nur individuelle Ansprache zum Erfolg. News Gesundheitsförderung aktuell, 05-06/2006.

Lümkemann D: Gesundheitsmanagement für Führungskräfte erfordert mehr als Manager-Check-ups, Wirtschaftspsychologie aktuell 3/2007.

Meyer J. A: Gesundheit in KMU – Widerstände gegen Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen – Gründe, Bedingungen und Wege zur Überwindung. Veröffentlichung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Band 17.

Petersen J. et al.: Betriebliches Gesundheitsmanagement im Dienstleistungsbereich. Ein Modellprojekt der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG). Arbeitsmed. Sozialmed. Umweltmed. 41, 2006.

Schultz AB, Edington DW: Employee health and presenteeism: a systematic review. J Occup Rehabil, 2007.



Autor

Dirk Lümkemann, Berater und Seminaranbieter, padoc®-health & productivity management, dirk.luemkemann@padoc.de