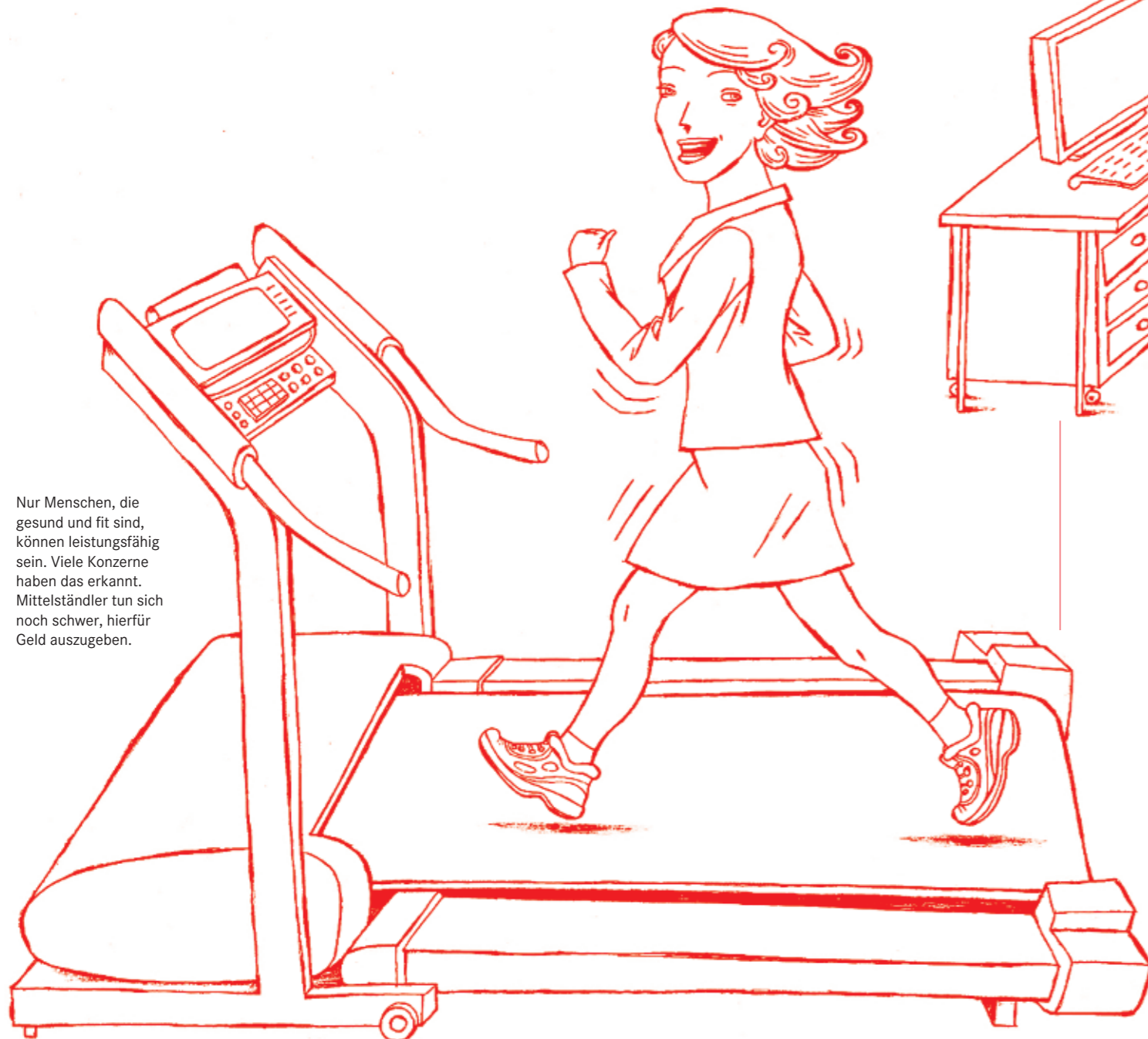


# SEILSPRINGEN MIT DEM CHEF

Wer seinen Beschäftigten hilft, gesund zu bleiben, spart bares Geld:  
Der Krankenstand der Belegschaft sinkt, die Zahl der Arbeitsunfälle geht  
zurück und die Motivation steigt. Ganz nebenbei macht sich das  
Unternehmen fit für die Zukunft.



Nur Menschen, die  
gesund und fit sind,  
können leistungsfähig  
sein. Viele Konzerne  
haben das erkannt.  
Mittelständler tun sich  
noch schwer, hierfür  
Geld auszugeben.

**N**ordic Walking, Wassergymnastik, Haut-, Augen- und Ohrencheck, Nichtraucherkurs, Darmkrebsfrüherkennung, Schlaganfallprophylaxe, Fahrsicherheitstraining und emotionales Training für Führungskräfte – was sich anhört, wie das ausgefeilte Programm eines Elite-Sanatoriums, ist das ganz normale Gesundheitsangebot der Meyra-Ortopedia GmbH. Der Hersteller von Medizinprodukten aus dem westfälischen Kalldorf ist ein Vorreiter im betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) im deutschen Mittelstand. 2009 und 2010 erhielt das Unternehmen den Corporate Health Award. Der Preis zeichnet Betriebe aus, die sich in besonders vorbildhafter Weise für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden einsetzen. „Die Gesundheit der Mitarbeiter bringt mehr Nutzen als Kosten. Wir haben eine deutlich verbesserte Mitarbeiterproduktivität“, sagt Rolf Baumanns, Geschäftsführer von Meyra. Schon die

Senkung des Krankenstandes um 0,5 Prozent spare im Jahr bis zu 60.000 Euro. Seit zwölf Jahren setzt er bereits auf ein systematisches und allumfassendes BGM. „Wir wollen erfolgreicher sein“, sagt Baumanns als Begründung für das große Engagement.

In vielen Unternehmen ist Gesundheitsmanagement noch immer kein Thema – zum Leidwesen ihrer Belegschaft. Denn: „Alle müssen länger arbeiten, die physischen und psychischen Belastungen nehmen immer mehr zu. Aber jemand, der sich nicht wohl fühlt, kann keine gute Arbeit leisten“, sagt Baumanns. Eine Investition in die Gesundheit seiner Kräfte lohne sich – sozial und wirtschaftlich. Wenn er die Kosten für die Gesundheitsangebote denen krankheitsbedingter Fehlzeiten, Arbeitsunfälle und Fluktuation gegenüberstelle, mache er einen guten Schnitt, sagt

Baumanns. Zudem erziele die Belegschaft eine höhere Produktivität. Das ergebe einen „Return on Investment“ (ROI) von 1:3 – für einen investierten Euro bekomme er drei Euro raus. Bernhard Badura, Professor für betriebliches Gesundheitsmanagement der Universität Bielefeld – die zusammen mit dem Wissenschaftlichen Institut der AOK den jährlichen Fehlzeiten-Report herausgibt – macht folgende Rechnung auf: „Jährlich verliert ein Unternehmen durchschnittlich pro Mitarbeiter zehn Arbeitstage durch Absentismus.“ Hinzu kommen mindestens zehn bis zwanzig weitere Tage durch „Präsentismus“, also dadurch, dass Menschen zur Arbeit gehen, obwohl sie krank und nicht leistungsfähig sind: „Bis zu 30 Tage gehen also insgesamt pro Jahr pro Mitarbeiter an Produktivität verloren“, sagt der Wissenschaftler.

**U**m die Fehlzeiten zu minimieren, sollten Firmen ihrer Belegschaft ein Arbeitsumfeld bieten, das deren Gesundheit und vor allem Leistungsfähigkeit fördert – in physischer und psychischer Hinsicht, wie Kai Rappenecker, Geschäftsführer des Beratungs- und Trainingsunternehmens Motio, betont. Sensibilisierte Führungskräfte seien ein entscheidender Stellhebel, sagt er. Schließlich ist es deren Aufgabe, sich um ihre Leute zu kümmern. Allerdings sind sie oft selbst großen Belastungen ausgesetzt. Laut einer Studie von EuPD Research ist jeder zweite Manager überlastet. Die Folge: Sie geben den Druck an Untergetriebene ab. Es sind die psychischen Erkrankungen, die als einzige Krankheitsgruppe in den vergangenen Jahren zugenommen haben; um 80 Prozent und 2010 noch mal um elf Prozent.

„Im Haifischbecken kann man nicht konzentriert arbeiten“, sagt der Wissenschaftler Badura. Sein Ansatz ist es, das seelische Befinden von Beschäftigten im Gleichgewicht zu halten. Erst dann entstehe die notwendige Produktivität, die ein Unternehmen brauche. Er fordert eine „Schule der Emotionen“, in der vor allem Führungskräfte lernen, zwischen Fremd-

**„Jährlich verliert ein Unternehmen zehn bis zwanzig Arbeitstage pro Mitarbeiter durch ‚Präsentismus‘: Weil Menschen zur Arbeit gehen, obwohl sie krank und nicht leistungsfähig sind.“**

Bernhard Badura, Professor für betriebliches Gesundheitsmanagement an der Universität Bielefeld

und eigenen Emotionen zu unterscheiden. Manch ein Großunternehmen hat die Probleme bereits erkannt: Während weniger als fünf Prozent aller kleinen und mittleren Unternehmen systematisch in die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Angestellten investieren, ist es laut EuPD Research bei den großen Firmen immerhin knapp die Hälfte.

Unilever bietet seinen Beschäftigten zum Beispiel an, ein externes psychologisches Beratungsinstitut zu besuchen. Allein aus der Hamburger Zentrale des Konsumgüterherstellers haben bereits 20 Prozent der 1.100 Beschäftigten dort Rat gesucht. Zudem gibt es in dem 2009 neu bezogenen Gebäude in der Hamburger Hafencity ein Fitnessstudio, in dem von Skigymnastik über Qi Gong-Kurse allerlei Ausgleich angeboten wird.

Die Deutsche Telekom hat die Maxime ausgegeben, dass „Mitarbeiter ihre E-Mails am Wochenende nicht beantworten müssen – außer in Not- und Krisensituationen“, wie der Personalvorstand Thomas Sattelberger kürzlich verkündete. Auch die Bundesagentur für Arbeit (BA) fördert die Gesundheit ihrer Führungskräfte: Im zweitägigen Seminar „Fit for Business“ werden sie in Sachen Ernährung, Bewegung, Gesundheit und Fahrradergonomie informiert, zudem wird ihre Herzfrequenz gemessen. „Das waren tolle Angebote“, sagt Rudolf Walczak, Geschäftsführer Interner Service bei der BA in der Regionaldirektion Bayern, „am Ende stand eine Selbstverpflichtung zum veränderten Gesundheitsverhalten. Sich mehr bewegen, die Ernährung umstellen. In sechs Monaten wird noch



mal gemessen, wo jeder steht.“ Für Dirk Lümekemann, Geschäftsführer von Padoc, der die Kurse bei der BA durchgeführt hat, macht die Begleitung der Teilnehmer über ein halbes Jahr Sinn: „In dieser Zeit erfüllen mehr als 90 Prozent der Teilnehmer ihre Ziele.“ Dazu gehören Gewichtsreduktion, Verminderung von Beschwerden oder Verringerung des Stressempfindens. „Gesundheit ist eine absolute Notwendigkeit für die berufliche Leistungsfähigkeit“, betont er. Dennoch gebe es in der Geschäftswelt eine hohe Diskrepanz zwischen der gefühlten Dringlichkeit, sich um die Gesundheit zu kümmern, und der tatsächlichen Bereitschaft, Maßnahmen umzusetzen. „Der ökonomische Nutzen ist vermutlich nicht bei allen Unternehmen ausreichend bekannt“, erklärt Lümekemann dieses Verhalten.

Tatsächlich fragt sich so mancher Personalchef, warum er neben den Sozialabgaben für seine Belegschaft zusätzliche Mittel aufbringen soll, um ein gesellschaftliches Problem zu lösen. Dabei könne man ein „gutes Maßnahmen-Paket“ nach Aussage des Beraters Rappenecker schon ab 15.000 Euro aufsetzen, das je nach Betriebsgröße auf bis zu 70.000 Euro erweitert werden muss. Die Kosten amortisieren sich nach drei bis fünf Jahren. Der ROI liege dabei zwischen 1:3 bis 1:7. „Das Entscheidende ist die Qualität der Vorgehensweise und die Geduld, positive Zahlen zu erreichen.“ Immerhin unterstützen Krankenkassen und gesetzliche Unfallversicherungen Betriebe bei verschiedenen Maßnahmen, so etwa bei Gesundheitszirkeln, Arbeitsplatz-Situationsanalysen und Workshops, in denen es um eine Verhaltensänderung geht, etwa darum, das Rauchen aufzugeben, sich gesünder zu ernähren oder sich mehr zu bewegen. Seit 2009 wird die Mitarbeitergesundheit zudem steuerlich gefördert. 500 Euro pro Kopf und Jahr kann ein Unternehmen lohnsteuerfrei investieren. Um einen Überblick über die Finanzierungsmöglichkeiten zu bekommen, können Unternehmer sich beispielsweise an das Deutsche Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung ([www.dnbgf.de](http://www.dnbgf.de)) wenden.

Oder sie vernetzen sich mit anderen Betrieben der Region, etwa über das Netzwerk KMU-Kompetenz ([www.kmu-komp.de](http://www.kmu-komp.de)), um von guten Beispielen zu erfahren – wie dem der Wurst Stahlbau GmbH. Der Familienbetrieb bietet seinen rund 170 Beschäftigten eine breite Palette an Maßnahmen an: Ernährungskurse, Raucherentwöhnung, Rückenschule oder Gripeschutzimpfungen. Zudem heuerte er einen Bus als Fitness-Mobil an, der vor dem Unternehmen parkte. Hier konnten die Beschäftigten während ihrer Arbeitszeit ihre Gesundheit gratis testen lassen. Die Geschäftsführer Christian, Michael und Thomas Wurst sehen die Aktionen als Erfolg: Der Krankenstand sei gesunken, die Zahl der Arbeitsunfälle zurückgegangen. Das spare jedes Jahr bis zu 50.000 Euro. ■

#### LEICHT UMZUSETZENDE MASSNAHMEN DES BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS\*:

- Beratung zur Suchtprävention
- Einführung eines Arbeitskreises „Gesundheit“
- Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe etablieren
- Individuelle Beratung für Möglichkeiten, sich körperlich fit zu halten
- Vorstellung von Ernährungsprogrammen
- Optimierung des Arbeitsplatzes
- Software für Rückenschule mit Übungen, die auch während der Arbeitszeit trainiert werden können, erläuternde Videoclips im Intranet
- E-Mail-Schreib- und Sendeverbot am Wochenende
- Job-Handy-Verbot am Wochenende
- Organisation eines Gesundheitstags für die Belegschaft, an dem alle Beschäftigten gesundheitlich gecheckt werden
- Mieten eines „Fitness Mobils“ für die Belegschaft
- Laufgruppen / Marathonveranstaltungen
- Sportwettkämpfe gegen andere Unternehmen

\* zum Teil ist eine Unterstützung durch die Krankenkasse möglich

## DIE ZWEITBESTE LÖSUNG

Die Heidelberger Druckmaschinen AG musste 900 Fachkräfte entlassen. Statt sie ohne Alternative vor die Tür zu setzen, gründete die Firma eine Transfergesellschaft und half ihnen bei der Jobsuche.



Personalchef Klaus Hofer bewies Fingerspitzengefühl: 900 Fachkräften musste er kündigen. 70 Prozent haben inzwischen einen neuen Job.

Personalchef Klaus Hofer hatte keinen leichten Start, als er Ende 2008 seinen neuen Job antrat: Er begann mit der Entlassung von 900 Beschäftigten. Die Heidelberger Druckmaschinen AG erlebte infolge der Finanzkrise ihren bislang schwersten Umsatzeinbruch. Printmedien und die Werbebranche waren stark gebeutelt, die Absatzzahlen von Druckanlagen-Herstellern sanken rapide. Heidelberg, wie die Firma intern genannt wird, musste reagieren, um die Insolvenz abzuwenden. Anfangs führte Hofer nahezu flächendeckend Kurzarbeit ein, bald darauf entließ er fast 20 Prozent der Belegschaft – ein schwerer Schlag für die Mitarbeitenden, die eine niedrige Fluktuationsrate in Höhe von zwei Prozent gewohnt waren. Dennoch spricht Hofer von einem vernünftigen Trennungsprozess: „Die

Kommunikation über den erheblichen Personalabbau erfolgte sehr behutsam.“ Die Übermittler der Kündigungen wurden eigens in sensibler Gesprächsführung geschult.

Den Betroffenen wurden zwar Entlassungspapiere ausgehändigt, sie bekamen aber auch Perspektiven aufgezeigt. Heidelberg bot allen neben einer Abfindungszahlung den Wechsel in eine Transfergesellschaft an. Ziel war es, alle Entlassenen so schnell wie möglich in neue Jobs zu vermitteln und, soweit erforderlich, vorab zu qualifizieren. In der maximal einjährig befristeten Beschäftigung in der Transfergesellschaft gelten die Betroffenen nicht als arbeitslos und ihr Anspruch auf Arbeitslosengeld I bleibt bestehen. Doch bei allen Pluspunkten: Nicht immer finden sie eine vergleichbare Arbeit. Sie bekommen indes ver-

TEXT  
Gabriele Lochte

FOTOS  
Martin Leissl