

Die Studie Gesundheitsmanagement 2010 – eine Kooperation von EuPD Research, TÜV SÜD Life Service und Handelsblatt – beschreibt und reflektiert Strukturen, Strategien und Potenziale deutscher Unternehmen.

Führungskräfte sensibilisieren

Während die Unternehmen alles daran setzen, die eigenen Produktionsanlagen in Schuss zu halten und auch den Fuhrpark mit entsprechenden Wartungsintervallen versehen, muss als Zuwendung für die Ressource Mitarbeiter häufig der monatliche Gehaltsscheck reichen. Gesundheit ist in deutschen Unternehmen eben eher Kür und noch lange nicht Pflicht.

Systematische Maßnahmen zur Steigerung oder zum Erhalt der Produktivität der Belegschaft sind nur in den wenigsten Unternehmen vorgesehen. Die von Handelsblatt, TÜV SÜD Life Service und EuPD Research gerade veröffentlichte Studie „Gesundheitsmanagement 2010“ zeigt, dass derzeit nur rund ein Drittel der 1.000 umsatzstärksten Konzerne ein betriebliches Gesundheitsmanagement etabliert hat – bei einem weiteren Drittel ist das Gesundheitsmanagement im

Corporate Health Award

Einen Beitrag zur Akzeptanz der Gesundheitsthematik im Betrieb wollen Handelsblatt, TÜV SÜD und EuPD Research durch den jährlich unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und der INQA vergebenen Corporate Health Award leisten. Für 2010 startet jetzt die Bewerbungszeit: Es werden Unternehmen ausgezeichnet, die sich in besonderer Weise für Gesundheit und Leistungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter einsetzen. Die Teilnahme steht allen Unternehmen und Organisationen offen und ist kostenlos.

www.corporate-health-award.de



Aufbau. Befragt wurden die leitenden betrieblichen Gesundheits- und Personalmanager.

Strategie und Unternehmenskultur

Aus Sicht der betrieblichen Gesundheitsverantwortlichen sind eine übergreifende Gesundheitsstrategie, eine gesunde Unternehmenskultur sowie ein auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnittenes Portfolio an Gesundheitsleistungen die wesentlichen Erfolgsfaktoren im Gesundheitsmanagement. Übergreifende Strukturen und ein aussagekräftiges Controlling werden demgegenüber deutlich seltener genannt. Dennoch sind beide Faktoren essenziell für die Nachhaltigkeit und Effizienz betrieblicher Gesundheit.

Erst fest implementierte Strukturen stellen sicher, dass Gesundheit im

Unternehmen langfristig und personenunabhängig verankert ist. Und ohne ein etabliertes Controlling fehlt es an geeigneten Kennzahlen, fällt es schwer, systematisch den Bedarf der Mitarbeiter zu identifizieren und begrenzte Mittel effizient in geeignete Maßnahmen zu lenken. Deshalb sehen Gesundheitsmanager hier großen Nachholbedarf. Noch mehr Handlungsbedarf existiert nur in punkto Unternehmenskultur – ein Drittel der Befragten verortet hier die größte Baustelle auf dem Weg zum gesunden Unternehmen. (Abb. 1) Gesundheitsmanagement ist dann effizient, wenn es optimal auf das Unternehmen und die Mitarbeiter



*Gabriele Sommer,
Geschäftsführerin
TÜV SÜD Life
Service GmbH,
München*

✉ gabriele.sommer@tuev-sued.de



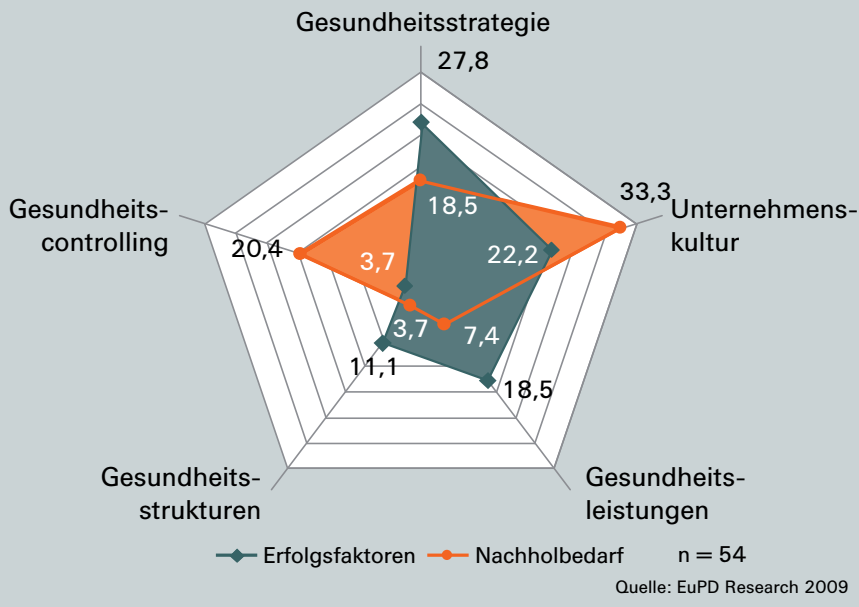
*Oliver-Timo
Henssler, Head
of Sustainable
Management,
EuPD Research*

✉ t.henssler@eupd-research.com

Stichwörter in diesem Beitrag

- Controlling
- Mitarbeiterbindung
- Wertschätzung

Abb. 1: Erfolgsfaktoren für gesunde Unternehmen



zugeschnitten ist. Entsprechend variieren die Erfolgsfaktoren betrieblichen Gesundheitsmanagements von Branche zu Branche. Für Dienstleister sind eine gute Unternehmenskultur und ein passendes Leistungsangebot tendenziell wichtiger als eine zentrale Strategie. Mittelständler bewerten das Leistungsangebot als zentralen

Erfolgsfaktor und sehen den größten Nachholbedarf des mittelständisch geprägten deutschen Unternehmertums in der strategischen Komponente. Institutionalisierte Strukturen, zentrale Strategien und die gute Unternehmenskultur werden besonders häufig von Großunternehmen und Unternehmen mit vielen Niederlas-

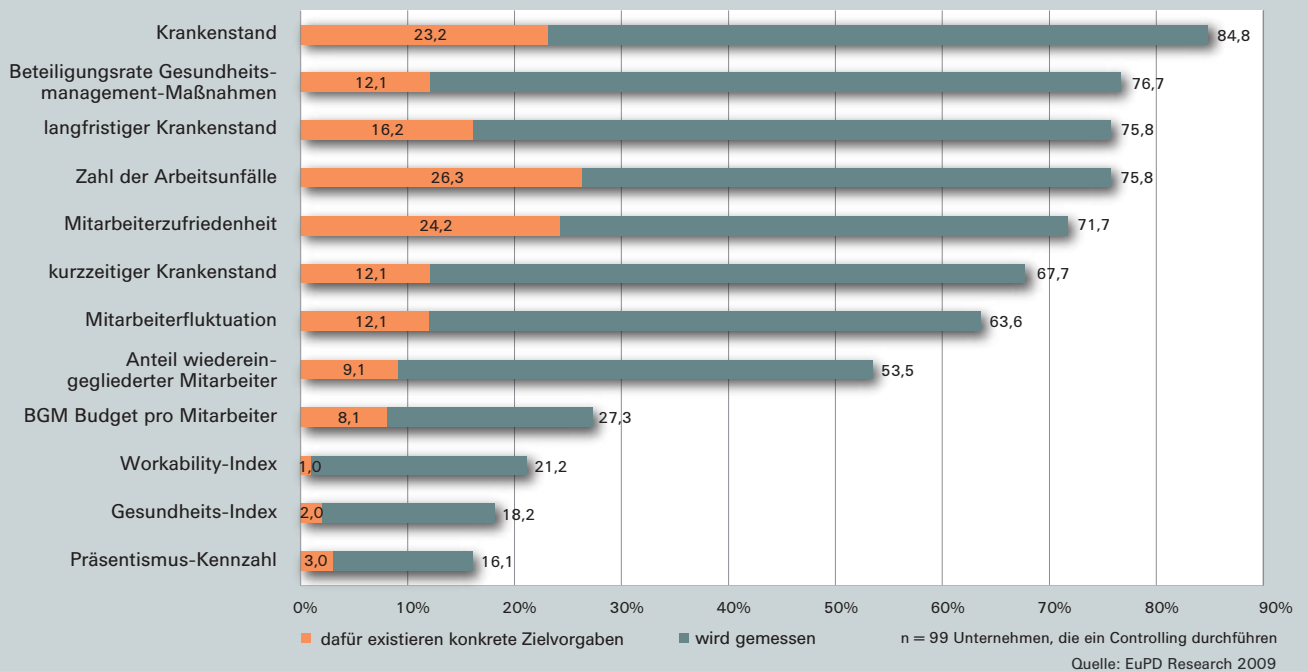
sungen als zentrale Erfolgsfaktoren genannt. Auf die Frage nach dem größten Nachholbedarf verweisen die befragten Versicherungen und Finanzinstitute auf eine übergreifende Gesundheitsstrategie. Allen voran die Energiebranche sowie die öffentliche Verwaltung sehen Optimierungspotenzial in punkto guter Unternehmenskultur.

Kennzahlensysteme im Gesundheitsmanagement

Controlling ist ein wichtiger Baustein betrieblichen Gesundheitsmanagements – ein Abgleich der gesetzten Ziele mit den tatsächlich erreichten ist ohne entsprechende Kennzahlensystematik nicht möglich. Wie sich aber zeigt, verstehen viele Gesundheitsmanager Controlling eher als On-Top-Maßnahme: Erst gilt es, Gesundheitsstrategien und -leistungen zu implementieren, dann kommt das Controlling.

Unter den für die Studie Gesundheitsmanagement 2010 befragten Unternehmen mit etabliertem Gesundheitsmanagement betreibt nur gut die Hälfte ein regelmäßiges Controlling, ein zusätzliches Viertel führt zumin-

Abb. 2: Gesundheitsmanagement ist messbar



dest ab und an eine Evaluation durch. Am besten schneidet hier die chemische und pharmazeutische Industrie ab, gefolgt von Energiebranche und öffentlicher Verwaltung. Einen ganz wesentlichen Einfluss hat auch die Unternehmensgröße: In kleineren Unternehmen bis 1.000 Mitarbeiter verzichten 35,5 Prozent komplett auf eine Evaluation, bei den mittleren sind es nur noch 6,9 Prozent und von den befragten Großunternehmen kein einziges.

Vor dem Aufbau eines Controllings steht generell die Frage, was eigentlich gemessen werden soll und wo Verbesserungen erzielt werden sollen. Es setzt sich die Erkenntnis durch, dass Gesundheit mehr ist als nicht krank zu sein. Fehlzeiten reichen kaum aus, die positiven Wirkungen betrieblicher Gesundheitssysteme zu beschreiben. Die Erfassung ist komplexer und diese Komplexität ein ganz wesentlicher Grund für die geringe Verbreitung geeigneter Controllingsysteme. (Abb. 2) Viele Unternehmen setzen auf eine Mischung aus Fehlzeiten, Arbeitsunfällen, Beteiligungsraten an Gesundheitsleistungen und der über allgemeine Befragungen erhobenen Mitarbeiterzufriedenheit oder gefühlten Wertschätzung. Wertvolle Informationen zum Status der betrieb-

lichen Gesundheit bezieht zum Beispiel die Heraeus Holding aus einer alle drei Jahre organisierten globalen Mitarbeiterbefragung, in der dezidiert Führungskultur, Arbeitsplatzzufriedenheit und Belastungssituation abgefragt werden.

Innovative Indizes wie Arbeitsfähigkeit, subjektive Gesundheit und psychische Belastung kommen dagegen erst in wenigen Unternehmen zum Einsatz. Flächendeckend, so bleibt einzuwenden, setzt kaum eine Handvoll an Betrieben derartige Indizes ein – in den meisten Fällen wird auf relativ eingegrenzte Modellprojekte verwiesen. Positiv hervorzuheben ist hier die ThyssenKrupp Steel Europe AG. Das Unternehmen setzt auf ein praxisnahes Controlling und einen eigens entwickelten Index, den Gesundheitsscore.

Mitarbeiter und Führungskräfte einbeziehen

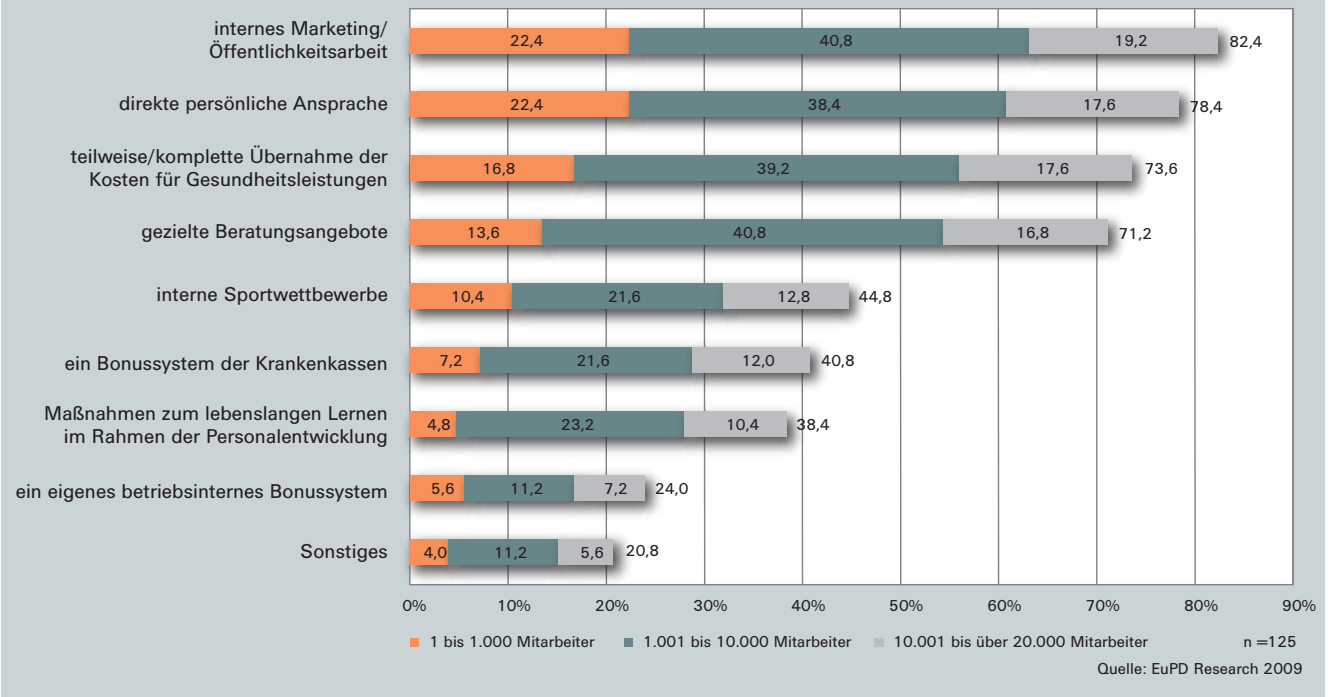
Um zur Erfolgsgeschichte zu werden, muss Gesundheitsmanagement von Mitarbeitern und Führungskräften angenommen werden – am besten durch Einbeziehung. In der Praxis ist gerade die nachhaltige Motivation beider Gruppen eine schwierige Aufga-

be. Viele Projekte starten euphorisch, haben dann aber häufig Probleme, die Belegschaft langfristig zu binden und für die eigene Gesundheit zu sensibilisieren.

In den Unternehmen haben sich hier ganz unterschiedliche Ansätze und Konzepte etabliert, deren Erfolg sich in der jeweiligen Partizipation der Mitarbeiter spiegelt. Wie die Studie Gesundheitsmanagement 2010 anhand von 42 BGF-Maßnahmen zeigt, unterscheiden sich die Beteiligungsraten von Maßnahme zu Maßnahme und von Unternehmen zu Unternehmen. Während durchschnittlich etwa 5,1 Prozent der Raucher mit Anti-Raucher-Kursen erreicht werden, geht die Range je nach Art des Angebots, der Kommunikation und der Anreize bis hinauf zu einem Drittel. (Abb. 3) Acht von zehn Unternehmen werben mit internem Gesundheitsmarketing für Maßnahmen der betrieblichen Gesundheit: Neben Flyern und Broschüren gewinnen interaktive Online- und Intranetlösungen an Bedeutung. So setzt die NRW BANK auf ein interaktives Intranet, bei dem die Mitarbeiter aktiv das Gesundheitsmanagement mitgestalten können – durch Lob und Beschwerden.

Die Landeshauptstadt Wiesbaden zeigt, dass persönlicher Kontakt auch

Abb. 3: Nachhaltig für betriebliche Gesundheit agieren



in Unternehmen mit vielen Standorten funktioniert: An unterschiedlichen zentralen Standorten wurden über das Jahr verteilt Veranstaltungen durchgeführt, die über klassische Kanäle der Öffentlichkeitsarbeit kommuniziert wurden. Das Besondere: Den Mitarbeitern wurde durch interaktive Tests und Schnupperangebote das Thema im Intranet schmackhaft gemacht. Hohe Beteiligungsquoten erreicht die Gothaer Versicherung dadurch, dass Trainer und Stress-Coachs von Büro zu Büro gehen und die Mitarbeiter direkt am Schreibtisch ansprechen. Niedrige Einstiegsschwellen sind auch das Erfolgsgeheimnis der Wieland Werke AG in Ulm. Mit dem Angebot der Werkbank hat das Unternehmen für seine Mitarbeiter abwechslungsreiche Trainingsmöglichkeiten während der Arbeitszeit geschaffen. Das Training wird durch einen Physiotherapeuten begleitet und findet aufgrund des kurzweiligen und spielerischen Charakters viel Zustimmung. Marketing und gute Planung alleine sind aber bei weitem nicht alles. Betriebliches Gesundheitsmanagement kann auf Dauer nur erfolgreich sein, wenn es gelingt, auch die Führungskräfte für gesundheitliche Belange

zu sensibilisieren. In den Betrieben gibt es hierfür eine ganze Reihe guter Ansätze.

Neben klassischen Führungskräfte-schulungen zum Thema gesundes Führen entwickeln Unternehmen wie die Axel Springer AG ganzheitliche Ansätze und schulen Führungskräfte nicht nur im Umgang mit ihren Mitarbeitern, sondern auch im Umgang mit sich selbst. Stress-Seminare, Führungskräfte-Check Ups und Coachings sind Teil einer modernen Personalstrategie, die Führungskräfte nicht nur als Entscheider, sondern auch als Menschen mit besonderen Belastungen begreift. „Wir sehen den aufmerksamen Umgang mit sich selbst als eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Führen“ sagt Astrid Westermann, Leiterin Koordination Personalentwicklung der Axel Springer AG.

Einen innovativen Ansatz, die Geschäftsführung für die Stimmungen und Befindlichkeiten der Basis zu sensibilisieren verfolgt auch die Unilever AG in Hamburg. Das Unternehmen sucht regelmäßig Mitarbeiter verschiedenster Abteilungen, die sich als Navigatoren engagieren. Das Konzept sieht vor, dass diese dem

deutschen Vorstand jede Woche zwei Stunden über die Sorgen, Nöte und Stimmungen in einzelnen Bereichen berichten.

Ausblick

Betriebliche Gesundheit ist kein Ad-Hoc-Projekt, aber auch kein Buch mit sieben Siegeln. Im Grunde gibt es einige wenige Regeln, die dabei helfen auf Dauer erfolgreich zu sein:

- Plane langfristig und bleibe am Ball.
- Kenne Deine Ziele.
- Beziehe Mitarbeiter und Führungskräfte in die Planung und Weiterentwicklung ein.
- Betreibe unbedingt ein gutes internes Marketing.

Betriebliche Gesundheit ist ganz klar eine Erfolgsgeschichte. Allerdings dauert es offensichtlich lange, bis das Konzept in allen Teilen der Wirtschaft auf offene Ohren stößt. Gerade im Mittelstand gibt es noch großen Nachholbedarf. Schließlich sollten die eigenen Mitarbeiter zumindest genauso viel Zuwendung erfahren wie die vorhandenen Produktionsanlagen oder Maschinenparks.