

## SERVICE

**G**esundheit ist weit mehr als nur die Abwesenheit von Krankheit. Auch ohne Erkältung, Kopfweh, Rückenschmerzen, Herz-Kreislauf-Beschwerden, Depressionen und andere mehr oder minder ernste Leiden fühlen sich viele Menschen von ihrem Alltag – vor allem vom Berufsalltag – überfordert. Zwar erlebt die Arbeitswelt einen tiefgreifenden Wandel; Schwere körperliche Anstrengungen nehmen in den meisten Branchen ab, dafür sind psychische und soziale Belastungen wie Stress, Angst, Burnout und Mobbing scheinbar unaufhaltsam auf dem Vormarsch. Früher oder später führen sie fast immer auch zu physischen Beschwerden.

Die Beeinträchtigung von Arbeits- und Lebensqualität durch gesundheitliche Einschränkungen ist nicht nur ein individuelles, sondern auch ein gesellschaftliches Problem. Gerade Arbeitgebern sollte es zu denken geben: Mitarbeiter, deren Motivation und Leistungsfähigkeit schwinden oder die sogar schon innerlich gekündigt haben, sind eine schwere Bürde für ein Unternehmen, nicht nur in Hinsicht auf den Krankenstand.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) soll dem vorbeugen. »Seit über zwanzig Jahren«, sagt Andreas Kummer, Geschäftsführer von Motio Berlin, »ist BGM ein Thema in vielen Firmen und Verwaltungen. Zuerst in großen Unternehmen, seit dem Ende der neunziger Jahre ist es aber auch im Mittelstand angekommen.« Die Motio GmbH, ein Verbund aus bundesweit 16 Kompetenzzentren für das Management personeller Ressourcen, leistet dabei professionelle Unterstützung, meist in Zusammenarbeit mit Krankenkassen und Berufsgenossenschaften.

»Ohne externe Beratung geht es nicht«, erklärt Kummer. »Mit einem Gesundheitstag pro Jahr, dem täglichen Salatbuffet in der Kantine oder einmal in der Woche Rückenschule ist es nämlich nicht getan.« Auch die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften für den Arbeitsschutz gibt nur eine selbstverständliche Grundlage ab.

Betriebliches Gesundheitsmanagement aber bedeutet viel mehr. Es ist ein umfassender, systematischer Prozess, an dessen Beginn gründliche Analysen stehen – der Arbeitsplatzgestaltung etwa, der Organisation von Arbeitsabläufen, des Betriebs- und Kommunikationsklimas, des Führungsstils und der persönlichen Voraussetzungen der einzelnen Beteiligten –, ehe Rahmenbedingungen und Ziele definiert, Instrumente bestimmt und Maßnahmen eingeleitet

Fotos: Archiv, privat

## BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM)

## Experten für die eigene Gesundheit

*Das Wohlbefinden der Mitarbeiter ist ein wichtiger Wirtschaftsfaktor in Firmen aller Größenordnungen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen könnten noch viel stärker von den Vorteilen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements profitieren.*



werden. Am Ende eines solchen Zyklus, der von Arbeitsmedizinern, Psychologen und anderen Experten begleitet wird und in der Regel zwölf bis 18 Monate dauert, steht die Erfolgskontrolle. Und dann beginnen die Mühen der Ebene, denn BGM ist eine nie abgeschlossene Aufgabe. Um dafür die interne Kompetenz zu stärken, bietet die IHK Potsdam in Kooperation mit Motio Führungskräften, Personalverantwortlichen oder Betriebsräten eine Qualifizierung zum »Betrieblichen Gesundheitsmanager« an.

Ziel von BGM ist, jeden einzelnen Beteiligten zum Experten für die eigene Gesundheit zu machen und die Führungskräfte zu Anwälten der Gesundheit aller Beschäftigten. Nicht aus sozialromantischen Gründen – »BGM ist kein Wunschkonzert für die Mitarbeiter«, sagt Andreas Kummer – sondern im wirtschaftlichen Interesse des Unternehmens.

Am Beginn eines solchen Prozesses steht oft ein Leidensdruck oder ein unbefriedigender Blick auf den Arbeitsmarkt der Zukunft. Zwar ist der seit Jahren niedrige (seit 2007 allerdings wieder leicht gestiegene) Krankenstand etwas aus dem Fokus gerückt. Dafür ist die Überforderung durch Reizüberflutung, wachsenden Termindruck und stärkere Konkurrenz zum Besorgnis erregenden Thema geworden. Und vorausschauende Arbeitgeber fragen sich schon heute, wie sie ihre gut ausgebildeten, aber alternden Belegschaften auf Dauer bei Gesundheit und Leistungsfähigkeit halten können.

»Zunächst glaubt mancher, mit geringem Aufwand, etwa mit einem Kurs zur Stressbewältigung für die Mitarbeiter, sein Ziel zu erreichen«, sagt Andreas Kummer. Meine Tür steht doch immer offen, erklären viele Führungskräfte, jeder kann mit seinen Sorgen zu mir kommen. Nach den ersten Workshops, die Motio-Experten mit den Mitarbeitern veranstalten, wundern sie sich über Listen von Problemen, die ihnen verborgen geblieben waren, und erfindungsreiche Verbesserungsvorschläge, die sie ihren Beschäftigten gar nicht zugetraut hatten.

»Nehmen wir eine einfache Poststelle«, sagt der Berliner Motio-Chef. »Graue Wände drücken aufs Gemüt, ungünstiges Licht ermüdet die Augen, zu hoch angebrachte Postkästen belasten die Schultern, alte Eingangsstempel die Handgelenke. Mit neuer Farbe, besserem Licht, Regalen in bequemer Reichweite und modernen Klickstempeln ist schon viel gewonnen. Nicht nur für die Augen und den Bewegungsapparat, sondern auch für die Zufriedenheit und Arbeitsfreude.« Andere Dimensionen bergen neue Maschinen und Anlagen, die nicht nur

**ANDREAS KUMMER:**

»BGM ist kein Wunschkonzert für die Mitarbeiter.«

ökonomisch, sondern auch ergonomisch sinnvoll sein müssen.

Aber betriebliches Gesundheitsmanagement geht noch viel tiefer. Es stellt auch den Führungsstil, die Kommunikationskultur, das Betriebs- und Gruppenklima auf den Prüfstand, Arbeitsorganisation und Arbeitszeitmodelle, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die Transparenz von Verantwortungsbereichen und Karrierechancen. Und nicht nur die Führungskräfte wollen überzeugt, sondern auch die Mitarbeiter aktiv beteiligt sein. Wenn der Betriebsarzt kommentarlos alle Bildschirme ergonomisch vorbildlich ausrichtet und die Sachbearbeiter sie anschließend wieder so hinstellen, wie sie es für richtig halten, ist etwas schief gelaufen. Wer im Einzelfall recht hat, steht dahin, nicht aber, dass, wenn BGM als gemeinsame Aufgabe erfolgreich sein soll, alle Beschäftigten in den Prozess eingebunden

werden müssen und ihre Erfahrungen und Vorschläge etwas wert sind.

Investitionen von 40 bis 200 Euro pro Person veranschlagt Andreas Kummer für einen BGM-Zyklus. Bis zu 500 Euro pro Jahr und Mitarbeiter können Unternehmen seit 2009 steuerlich geltend machen. Zuschüsse gewähren Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und staatliche Stellen. Dennoch werden solche Ausgaben bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen schnell zurückgestellt, das Tagesgeschäft gewinnt die Oberhand. Eine repräsentative Umfrage der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) zeigt jedoch, dass sich betriebliches Gesundheitsmanagement gerade in Krisenzeiten auszahlt: 82 Prozent jener Unternehmen, die BGM bereits eingeführt haben, bestätigen seine stabilisierende Wirkung. Doch nur 36 Prozent der 500 befragten Firmen haben überhaupt einen durchdachten Plan für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Die übrigen setzen andere Prioritäten oder beklagen den Mangel an personellen und zeitlichen Ressourcen. Als potenziell motivierend nennen sie gute regionale und brancheninterne Beispiele, steuerliche Vorteile und die Unterstützung durch Krankenkassen und andere Berater.

Gerade kleinere Firmen könnten noch viel stärker vom betrieblichen Gesundheitsmanagement profitieren. »Die Erfolge«, sagt Andreas Kummer, »sind messbar: am sinkenden Krankenstand zum Beispiel, obwohl der auch andere Ursachen haben kann, an schwindenden Fehlerquoten oder steigender Produktivität.« Es gibt Formeln, die für einen ins BGM investierten Euro drei Euro Gewinn errechnen. Nicht sofort auf Heller und Pfennig zu beziffern sind die Vorteile zunehmender Mitarbeiterzufriedenheit. Feststellen aber lassen sie sich allemal – an erfreulichen unternehmensinternen Umfrageergebnissen und am stetig wachsenden Eingang von Bewerbungen hochqualifizierten Personals.

Constanze Treuber

## KONTAKTE

### *Vielfältige Hilfe*

Für Unternehmen, die ein betriebliches Gesundheitsmanagement einführen wollen, gibt es vielfältige Hilfe. Kompetente Partner sind Krankenkassen und Berufsgenossenschaften. Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga), zu der sich der BKK Bundesverband, die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, der AOK-Bundesverband und der Verband der Ersatzkassen zusammengeschlossen haben, entwickelt einschlägige Projekte und Lösungen, gibt Impulse, fördert den Informationsaustausch, berät über die Wirksamkeit von Prävention und die Gestaltung gesunder Arbeit. Die iga-Kontaktstelle stellt die Verbindung zu geeigneten Partnern her. ([www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)) Das Deutsche Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF) soll die Kooperation zwischen allen nationalen Akteuren verbessern. Es geht auf eine Initiative des Europäischen Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung zurück und wird von den Bundesministerien für Gesundheit sowie Arbeit und Soziales unterstützt. Informationen unter [www.dnbgf.de](http://www.dnbgf.de)