

Betriebliches Gesundheitsmanagement - die acht häufigsten Fehler

Pia Gaspard und Petra Homberg

Fehltage, Fluktuation und geringe Produktivität treiben bekanntlich die Unternehmenskosten in die Höhe. Betriebliches Gesundheitsmanagement soll Abhilfe schaffen. Dass sich systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement lohnt, ist inzwischen auch durch wissenschaftliche Kosten-Nutzen-Analysen belegt. Demnach spart jeder in betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) investierte Euro zwischen zwei und zehn Euro Krankheitskosten. Den Zusammenhang zwischen erfolgreichem BGM und Wirtschaftlichkeit von Unternehmen belegt auch eine Studie von 2011 der Iga (Iga-Report 20). Demnach liegt das Geheimnis des Erfolges eines Unternehmens maßgeblich in einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur, in der auch gesundheitsbezogene Maßnahmen am erfolgreichsten sind. Das Ziel von BGM besteht darin, die Beschäftigten für das Thema Gesundheit zu begeistern und dabei ihre Eigenverantwortung zu fördern. Die Maßnahmen sollen Spaß machen, den Teamgeist fördern und die Zugehörigkeit zum Unternehmen erlebbar machen. Das Engagement der Mitarbeiter/innen ist am höchsten, wenn sie den Maßnahmenmix und die Zielsetzung mitgestalten können. So sollte es sein, aber die Realität sieht häufig anders aus: Mitarbeiter/innen nehmen nur wenig an BGM-Maßnahmen teil. Frustration bei den Akteuren ist dabei vorprogrammiert. Dabei ist guter Rat gar nicht teuer. Im Folgenden geht es um die häufigsten Fehler und wie Sie diese vermeiden können.

1. Nicht alle sind von der Wichtigkeit des Themas überzeugt

Dringlichkeiten aus dem Tagesgeschäft und Zeitmangel werden häufig als Grund genannt, warum Menschen nicht an BGM-Maßnahmen teilnehmen. In Wirklichkeit ist es jedoch meist fehlende Vorbildfunktion der Führungskräfte, mangelnde Information, die Angst vor Blamage oder auch schlicht Bequemlichkeit. Engagiert sich die Führungsebene und macht aktiv mit, sind schon entscheidende Weichen in Richtung erfolgreiches, wirkungsvolles BGM gestellt. Ist Gesundheit auf allen Ebenen und Prozessen präsent, gilt sie als notwendige Zukunfts-Investition.

2. Die Rahmenbedingungen im Unternehmen werden zu wenig beachtet

Bei der Planung des BGM ist es nicht egal, welches Budget zur Verfügung steht, ob die Mitarbeiter/innen im Innen- oder Außendienst arbeiten, welches Geschlecht sie haben und wie alt oder gesund sie sind. Daher gibt es keine Lösungen von der Stange: beispielsweise wirken in dem einem Unternehmen organisatorische Veränderungen wie Ausweitung der Gleitzeiten stressmindernd, während in einem anderen ein verhaltensbezogenes Stressbewältigungsprogramm erfolgreicher ist. Gefragt sind also maßgeschneiderte Lösungen, die

sich an Arbeitszeiten, demographischen Faktoren sowie den spezifischen Anforderungen des Arbeitsplatzes orientieren.

3. Die vorhandenen Strukturen und Angebote werden nicht genügend einbezogen

Best Practices anderer Unternehmen werden nicht als Orientierungsmarker verstanden, sondern es wird versucht, sie eins zu eins zu übernehmen. Das funktioniert meist nicht besonders gut, da die Belastungs- und Krankheitsschwerpunkte im eigenen Unternehmen häufig andere sind. Eine sorgfältige Analyse der eigenen Situation mit Hilfe betrieblicher Fehlzeitenberichte, Erfahrungen der Betriebsmediziner und Sicherheitsfachleute oder auch Belastungsprofile der Arbeitsplätze bieten eine solide Grundlage zur Planung des BGM. Dabei ist wichtig, was von welchen Akteuren bereits angeboten wird. Erfahrungsgemäß spart das auch eine Menge Geld, weil nur Notwendiges in Angriff genommen wird.

4. Konkrete, überprüfbare Ziele fehlen

BGM wird häufig eingeführt, wenn ein höherer Krankenstand und damit verbundene Kosten auffallen. Bleibt jedoch die Senkung des Krankenstandes das alleinige Ziel, ist die Maßnahmenplanung vage, weil die Gründe für die hohen Fehlzeiten unklar bleiben. Eine tieferegehende Ursachenforschung hilft, Ansatzpunkte zur Verbesserung zu finden und Ziele zu definieren. Ist mehr Bewegung im Alltag nötig, ein kompetenterer Umgang mit Stress oder unterstützenderes Führungsverhalten? Man kann überall anfangen, aber eben nicht gleichzeitig. Sind beispielsweise zwei bis drei konkrete Jahres-Ziele formuliert, ist die Auswahl von BGM-Maßnahmen einfacher. Abhängig vom Ziel, sind etwa Trainings zu gesundheitsorientiertem Führen, Gesundheitswerkstätten in einem Bereich oder bereichsübergreifend, Yoga oder Laufangebote sinnvoll.

5. Auf die Nachhaltigkeit der Maßnahmen und Instrumente wird wenig Wert gelegt

Mittlerweile hat sich herumgesprochen, dass Einzelmaßnahmen wie Gesundheitstage oder Nichtrauchertrainings nicht nachhaltig wirken. Positive Verhaltensänderungen finden nur dann statt, wenn die neuen Aktivitäten eingeübt und in Fleisch und Blut übergegangen sind sowie im betrieblichen Alltag Resonanz finden. Soll beispielsweise der Alltag „bewegter“ werden, könnten betriebseigene Fahrräder für die Fahrt vom Bahnhof Anreize bieten. Ob die Maßnahme tatsächlich wirkt sollte spätestens nach 6 Monaten überprüft werden. Dabei ist ein Mix zwischen quantitativen und qualitativen Zielen am erfolgreichsten.

6. Es werden nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt.

BGM soll nebenbei laufen, das Tagesgeschäft nicht stören und weder Zeit noch Geld kosten. Bei einigen Unternehmen gibt es noch nicht einmal ein Budget für BGM-Maßnahmen. Die Signalwirkung liegt auf der Hand: die Prioritäten im Unternehmen liegen woanders. Aber: Was nichts wert ist, wird auch wenig bringen. Betrachtet man alleine die demografische Entwicklung, ist es höchste Zeit, sich um die Gesundheit der älter werdenden Mitarbeiter/innen zu kümmern und ausreichend Ressourcen wie Zeit, Geld und Räumlichkeiten zur Verfügung zu stellen. Wer sich keine Zeit für Gesundheit nimmt, wird sich irgendwann sehr viel Zeit für Krankheiten nehmen müssen.

7. Gesundheit wird nicht als Managementaufgabe verstanden

Gesundheit steht häufig nicht als strategisches Thema auf der Agenda. Es ist dann ausschließlich das Thema von betrieblichen Experten – losgelöst vom Tagesgeschäft. Die Führungskräfte fühlen sich dabei nicht unbedingt verantwortlich für ihre Gesundheit und die ihrer Mitarbeiter/innen. Dabei ist es wichtig, genau die stets im Blick zu behalten. Nicht zuletzt, weil Mitarbeiter/innen auch immer danach schielen, wie Führungskräfte mit ihrer Gesundheit und beispielsweise dem allgegenwärtigen Stress umgehen. Diese Vorbildfunktion ist nicht zu unterschätzen. Erst wenn Führungskräfte auch an BGM-Programmen teilnehmen, ist das ein Signal an die Mitarbeiter/innen es ihnen gleich zu tun.

8. Die Öffentlichkeitsarbeit wird vernachlässigt

Mitarbeiter/innen wissen häufig noch nicht einmal, dass es ein Gesundheitsmanagement in ihrem Unternehmen gibt. Viele gute Impulse und Maßnahmen verpuffen, weil die Belegschaft nicht ausreichend darüber informiert ist. Im BGM gilt umso mehr: Tue Gutes und rede darüber. Wird nicht auf verschiedenen Kanälen wie Intranet, Mitarbeiterversammlungen, Kantinenaktionen, Newsletter etc. für BGM geworben, laufen viele Maßnahmen ins Leere.