

Gesundheit im Unternehmen ist Führungsaufgabe

Wie Betriebliche Gesundheitsförderung gelingen kann, erläutert der Vorstandsvorsitzende der AOK Hessen, Detlef Lamm

[|]

„Die Gesundheit der Mitarbeiter beeinflusst den Unternehmenserfolg.“

U Unternehmen können einiges dazu beitragen, dass Mitarbeitende physisch und psychisch gesund bleiben. Wird in deutschen Firmen hierfür genügend getan?

Es ist mittlerweile überall angekommen, dass dieses Feld ökonomisch relevant ist und der Unternehmenserfolg davon beeinflusst wird. Und in Zeiten des Fachkräftemangels gewinnt das Thema über die Reduktion von Fehlzeiten hinaus an Bedeutung. Heute leisten sich größere Firmen ein eigenes Gesundheitsmanagement. Auch der Mittelstand und Kleinbetriebe zeigen sich offen für Betriebliche Gesundheitsförderung. Allerdings stellt sich für mich nie nur die Frage, ob genügend getan wird, sondern auch, ob das Richtige geschieht. Dabei geht es auch um Unternehmenskultur und um Führungsverhalten. Das ist naturgemäß ein längerer Prozess. Es gibt keine schnellen Ergebnisse.

U Welche Einstellung führt denn langfristig zum Erfolg?

Das Management muss es wirklich wollen – und dies mit dem Bewusstsein, dass das im ersten Schritt Investitionen in Geld und Zeit bedeutet, verbunden mit einer intensiven, konzeptionellen Vorarbeit und einer analytischen Betrachtung. Außerdem müssen die

Mitarbeitenden beteiligt werden, so früh wie möglich. Sie sind sogar die wichtigste Quelle, um konkrete Bedarfe zu identifizieren. Dann wären da noch die Führungskräfte als wesentliche Multiplikatoren. Stehen sie nicht hinter den Maßnahmen, wird deren Wirkung deutlich eingeschränkt.

U Wie wird der Bedarf in den Betrieben ermittelt?

Durch Befragungen, durch Diskussionen am runden Tisch, aber auch Arbeitsplatzbegehungen oder Bewegungsanalysen gehören zu unserem Repertoire. Außerdem können wir Routinedaten auswerten, um Häufigkeiten bei Fehlzeiten zu erkennen, zu gewichten und daraus Schlüsse zu ziehen.

U Sind die Programme, die auf dieser Basis aufgesetzt werden, denn nachweislich erfolgreich?

Zertifiziert sind sie alle, jedenfalls gilt dies für die Angebote der AOK Hessen. Letztlich ist die folgende Frage entscheidend: Ist eine ganz bestimmte Maßnahme für diesen Betrieb zum jetzigen Zeitpunkt die beste Lö-

sung? Denn was in einem bestimmten Unternehmen funktioniert hat, muss noch lange nicht anderswo ähnlich gute Ergebnisse liefern. Deshalb sind auf den Betrieb zugeschnittene Angebote und Erfolgskontrollen wichtig. Wenn sich etwas bewährt, dann sehr selten wegen einer isolierten Intervention, sondern weil das Gesamtpaket durchdacht war und betriebsintern überzeugend kommuniziert wurde.

U Können Sie Beispiele nennen, mit denen Unternehmen und Sie besonders gute Erfahrungen gemacht haben?

Ein Training on the job kann sehr viel Wirkung entfalten, wenn es in einem definierten Zeitraum regelmäßig stattfindet. Zum Beispiel engagieren sich Sportwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler im Zwei-Wochen-Rhythmus im Unternehmen und widmen sich jedem Menschen zehn Minuten lang, beobachten, besprechen und korrigieren Körperhaltungen. Sehr gefragt sind auch spezielle Führungskräfte-Trainings. Wir bieten ein zweitägiges Seminar an, in dem es um die eigene Gesunderhaltung geht, um Einflussfaktoren, um die Vorbildfunktion gegenüber der Belegschaft, aber auch um Resilienz.



Detlef Lamm (55) ist seit 2016 Vorstandsvorsitzender der AOK Hessen. Er führt die mit Abstand größte Krankenkasse des Bundeslandes und trägt Verantwortung für deren 4.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

U Ist Betriebliche Gesundheitsförderung teilweise auch digital umsetzbar?

Ja, aber die Betonung liegt hier auf „teilweise“ – denn die Verhältnisse, Verhaltensweisen und Stimmungslagen vor Ort sind meines Erachtens nur durch persönliche Interaktion erkennbar. Bestimmte Angebote sind auch als Live-Onlinekurs realisierbar. Dann kann man vom Schreibtisch aus daran teilnehmen oder auch von daheim. An solchen ergänzenden Lösungen arbeiten wir derzeit.

U Hat die Digitalisierung der Arbeitswelt wiederum Rückwirkungen auf die Gesundheit?

In unserem Fehlzeiten-Report 2019 haben wir uns diesem Gegenstand sehr ausführlich gewidmet. Mobiles Arbeiten wird von den Beschäftigten im richtigen und ausgewogenen Umfang weitgehend positiv erlebt, weil zum Beispiel längere Fahrtzeiten entfallen oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie besser gelingt. Durch die digitale Transformation und den damit verbundenen Strukturwandel können je nach Umfeld und Konstellation jedoch auch psychische Belastungsfaktoren zunehmen, hinzu kommen Entgrenzungsprobleme, Informationsüberflutung und ständige Unterbrechungen, auch an Wochenenden. Dadurch erhöht sich

die Gefahr von Erschöpfungszuständen. Die Zusatzklassifikation „Burnout“ auf den Krankschreibungen hat sich bundesweit in den letzten zehn Jahren verdreifacht.

U Psychische Erkrankungen haben aber nicht nur mit der Beschäftigung zu tun.

Nein. Die Einflussfaktoren auf unsere psychische Gesundheit sind mannigfaltig. Das kann an Belastungen im Job liegen, aber auch an familiären Anforderungen, zum Beispiel wenn ein Kind schwer erkrankt ist oder ein Elternteil gepflegt werden muss. Doch auch hier können Arbeitgeber helfen. So wurde im Rahmen einer gemeinsamen Initiative, an der wir maßgeblich beteiligt sind, die „Charta zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in Hessen“ als freiwillige Selbstverpflichtung auf den Weg gebracht. Sie liefert Unternehmen und Institutionen wesentliche Impulse, damit Betroffene die Doppelbelastung in den Griff bekommen. Doch vieles steht und fällt auch mit den social skills der Kolleginnen und Kollegen, vor allem der Führungskräfte auf allen Ebenen.

U Mit außergewöhnlichen Belastungen gehen auch lange Krankheitsdauern einher. In welchen Branchen sind Langzeiterkrankun-

gen, also solche von einer Dauer über sechs Wochen, besonders häufig feststellbar?

In der Land- und Forstwirtschaft sowie im Baugewerbe, das allerdings hat mit schwerer körperlicher Tätigkeit zu tun. Obwohl der Anteil von Langzeiterkrankungen an den Arbeitsunfähigkeitsfällen im Jahr 2018 insgesamt nur etwa 4 Prozent betrug, verursachten sie fast 42 Prozent des gesamten Volumens bundesweit.

U Was glauben Sie: Wird in Zukunft eher mehr oder weniger in Betriebliche Gesundheitsförderung investiert?

Eher mehr, primär im Care-Kontext, also in der Pflege und im Krankenhaus. Da die Sensibilität für diese Themen branchenübergreifend nach wie vor wächst, wird unser Know-how weiterhin sehr gefragt sein.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.