

27. Mai 2016 - 08:30 | Gesundheitsmanagement

Das betriebliche Fieberthermometer

Anja Wilhelm

In Deutschlands Finanzbranche häufen sich Krankschreibungen wegen Erschöpfungserscheinungen. Mit Stress wächst auch die psychische Belastung für Mitarbeiter. Was können Finanzhäuser für die Gesundheit ihrer Angestellten tun um Produktivität und Zufriedenheit zu steigern?



Wie messen Finanzdienstleister die Gesundheit ihrer Organisation?

(Fotos: dpa)

Im letzten Burnout-Ranking 2012 haben besonders die Finanzdienstleister schlecht abgeschnitten. Die rote Laterne hatte die Allianz mit 3.400 Burnout-Fällen im Jahr, dicht gefolgt von der Deutschen Bank. Beide Häuser mussten dringend etwas tun. Die Allianz hat damals schnell reagiert und europaweit Leitlinien zur frühzeitigen Stresserkennung eingeführt. Burnout-Prävention ist seitdem Chefsache und wird von den lokalen Filialleitern vorgelebt und den Personalabteilungen mitkommuniziert. Heute bietet die Allianz ihren Mitarbeitern Seminare und Fortbildungen zum Thema Gesundheit an. Allianz-Mitarbeiter können mit anonymen Telefonhotlines und Beratungsstellen über Probleme sprechen und es wurde ein Wiedereingliederungsprogramm für Burnout-Betroffene eingerichtet.

Auch bei der Deutschen Bank blieb man nicht tatenlos: Heute werden Führungskräfte zum Thema psychische Belastung geschult, über ein Onlineportal erhalten Mitarbeiter Informationen zu den Themen Gesundheit, Work-Life-Balance und Stressbewältigung und Angestellte ab 40 Jahren können regelmäßig medizinische Checks durchlaufen.

Allianz und Deutsche Bank haben mit ihren Maßnahmen die „Fieberkurve“ gekriegt. Allerdings hätten sie die enorme Anzahl an Burnout-Fällen mit regelmäßigen Messungen von vornherein verhindern können: Mitarbeiterbefragungen und -gespräche, Altersstrukturanalysen, Fehlzeitenberichte und psychische Gefährdungsbeurteilungen zeichnen ein sehr genaues Bild des betrieblichen Gesundheitsstands. So erkennt man Gefahren frühzeitig und kann präventiv entgegenwirken.

Es geht nicht um Fehlzeitenreduzierung

In der Sparkasse Nürnberg sieht man betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ganzheitlich. Die über 2.250 Mitarbeiter können aus einer Vielzahl an Angeboten zu Gesundheitsförderung, Suchtprävention, Fehlzeitenmanagement oder Arbeitsschutz wählen. Damit will der Finanzdienstleister die Mitarbeiter binden und motivieren, die Arbeitszufriedenheit steigern und die höhere Leistungsfähigkeit des Einzelnen länger bewahren.

Die Sparkasse Nürnberg hat ihre BGM-Maßnahmen schon 2007 eingeführt. Claudia Sigl, Leiterin Personal, sagt: „Wichtig war uns vor allem, Messen für Führungskräfte und Gesundheitstage durchzuführen. Mittlerweile gibt es kaum ein Thema, das noch offen wäre. Die Gesundheitsförderung als Teil des BGM wird durch eine Vielzahl an laufenden Maßnahmen, wie Bewegung, Entspannung, Ernährung, Stressbewältigung und Ergonomie, mit regelmäßigen Schwerpunkten und wechselnden Sonderaktionen, zum Beispiel Herzgesundheit, Bewegung am Arbeitsplatz oder aktuell Vitamin D-Bestimmung, umgesetzt. Die psychische Gesundheit wurde mit intensiver Aufklärungsarbeit, Führungskräfteworkshops, Resilienztraining, Hotlines für psychische Belastungssituationen u. ä. in den Fokus genommen. Betriebliches Eingliederungsmanagement wurde eingeführt und etabliert.“

Wettbewerbsfaktor Gesundheit



Immer mehr Arbeitgeber entdecken das betriebliche Gesundheitsmanagement, denn nur gesunde Mitarbeiter gestalten gesunde Unternehmen.

Viele Finanzdienstleister setzen bei der Einführung von BGM in die Unternehmenstrategie auf externe Beratung, so kooperiert die Sparkasse Gera-Greiz mit der AOK plus. Seit 2009 treiben beide Partner die betriebliche Gesundheitsförderung für die rund 500 Sparkassenmitarbeiter in Gera-Greiz voran. Im Oktober 2015 haben sie ihre Kooperation nochmals verfestigt und einen über drei Jahre laufenden Kooperationsvertrag zum betrieblichen Gesundheitsmanagement unterzeichnet. Das Ziel: Mitarbeiter für gesundheitliche Themen sensibilisieren, sie zu informieren und motivieren.

Vor allem die Motivation hängt eng mit der psychischen Verfassung der Angestellten zusammen. Motivierte Mitarbeiter sind ein „wesentlicher Wettbewerbsfaktor“, wie Stefan Knupfer, Vorstandsvize der AOK plus Sachsen und Thüringen, betont. Wobei das Hauptziel der Kooperation nicht die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, sondern die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist, die sich unter anderem mithilfe von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen steigern lässt.

Ein gelungenes Beispiel ist die Sparkasse Bremen. Hier sind flexible Arbeitszeitmodelle, Gleichberechtigung im Beruf und Familienfreundlichkeit selbstverständlich. Das alles zahlt auf das Gesundheitskonto ein. Wer Mitarbeitern Freiräume bietet, steigert deren Zufriedenheit, Motivation und Leistungsbereitschaft. Kollegen und Kunden können das spüren, was zu einer positiveren Wahrnehmung des Betriebs führt - sowohl intern, als auch extern. Flexibilität und familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung sind zudem starke Argumente

für potentielle Mitarbeiter. Mit ihren Maßnahmen hat die Sparkasse Bremen 2013 den Award „bester Arbeitgeber Bremen“ gewonnen.

BGM in der Unternehmensstrategie



Auch bei der Behandlung eines Betriebs steht die Diagnose am Anfang.

Wer ein funktionierendes betriebliches Gesundheitsmanagement in die Unternehmensstrategie integrieren möchte, sollte folgende vier Phasen im Auge behalten:

Phase 1: Strategie

Zuerst wird ein Kick-off-Termin für die Implementierung der BGM-Maßnahmen vereinbart, dann beginnt die Voranalyse: Wie ist der Ist-Zustand des Unternehmens? Welche Maßnahmen werden bereits praktiziert? Wo zeichnen sich Problemfelder ab? Wie viele Krankheitstage pro Mitarbeiter gibt es im Jahr und um welche Krankheiten handelt es sich - psychische oder physische? Wie hoch ist die Produktivitätsrate im Unternehmen? Wie stark ist die Fluktuationsrate der Mitarbeiter? Wie geht es den Führungskräften, wie den Angestellten? Und wie wird momentan mit dem Thema Gesundheit umgegangen? All diese Fragen helfen, sich einen ersten Überblick über den Gesundheitszustand des Unternehmens zu verschaffen.

Als nächstes werden die Ziele definiert, die sich aus den Ergebnissen der Voranalyse ableiten lassen: Was soll mit den BGM-Maßnahmen erreicht werden? Wie ist der Soll-Zustand? Es bietet sich an, mehrere Ziele zu formulieren, etwa: Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Produktivitätsrate, sowie Senkung der Fluktuationsrate und der Krankheitstage. Die Zielfestlegung dient der späteren Evaluation. Zum Ende der ersten Phase wird das Budget geklärt und ein zeitlicher Rahmen für die ersten Schritte gesetzt.

Phase 2: Analyse

Je nach den Ergebnissen der Strategieweise beginnt man mit der konkreten Analyse des Unternehmenszustandes. Dazu gehören unter anderem Mitarbeiterbefragungen, Analysen des Arbeitsumfelds und psychische Gefährdungsbeurteilungen. Ist der Zustand aller Mitarbeiter analysiert, kann die Geschäftsführung mit passgenauen Maßnahmen beginnen. Vorgesetzte sollten BGM vorleben - nur so können sich die Maßnahmen nachhaltig in der Unternehmenskultur etablieren. Daher ist es sinnvoll, mit einem Führungskräfte-Training zum Thema „gesundes Führen“ zu beginnen. Weitere Maßnahmen sind Stressmanagement für Führungskräfte und Mitarbeiter, persönliches Coaching und Entspannungskurse. Dazu bieten viele Unternehmen flankierende gesundheitsfördernde Maßnahmen wie Ernährungsberatung oder Betriebssport an. Außerdem gibt es psychisch entlastende Maßnahmen, wie etwa flexible Arbeitszeitgestaltung, die in den Sparkassen Nürnberg und Bremen bereits zur Anwendung kommt.

Phase 3: Durchführung

Sind die Maßnahmen definiert, beginnt die Durchführungsphase. Dabei ist es wichtig, die einzelnen Schritte und Entwicklungen zu dokumentieren.

Phase 4: Evaluierung

Viele Unternehmen unterschätzen die Evaluierungsphase. Oft messen die Verantwortlichen lediglich, ob die Krankheitstage zurückgegangen sind. Das reicht nicht aus, weshalb es in der Strategiephase wichtig ist, konkrete Ziele zu definieren, die über die Fehlzeiten hinausgehen. So lässt sich messen, ob etwa die Produktivität gestiegen und die Fluktuationsrate gesunken ist. Als nächstes führt man erneut Mitarbeitergespräche durch, um zu sehen, was sich am Betriebsklima verändert hat und beobachtet und dokumentiert die Arbeit am Arbeitsplatz. Darufhin kann man die Ziele neu setzen und weitere Maßnahmen entwickeln.

Führung als Vorbild

In Zeiten von Fachkräftemangel und steigendem Stress ist es wichtig, BGM in die Unternehmensstrategie zu integrieren. So bleiben Unternehmen leistungsfähig und stressresistent, binden Mitarbeiter und können sich im Wettbewerb um Marktanteile und neue Angestellte behaupten. Wichtig ist, BGM zur Chefsache zu machen. Denn: Führungskräfte haben eine Hebelwirkung. Ihr Verhalten wirkt sich indirekt auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus. Die Art, wie sie Entscheidungen treffen, wie sie Ziele festlegen und Aufgaben verteilen oder wie sie mit Konflikten umgehen - all das hat einen Einfluss auf Angestellte. Betriebliches Gesundheitsmanagement muss von daher von der obersten Führungsebene mitgetragen werden. Gesundheitsförderndes Führen bedeutet nicht nur Rückenschule und Obstteller. Es bedeutet, Mitarbeitern Raum für Eigenverantwortung und Selbstverwirklichung zu geben - und kontinuierlich das Betriebsklima zu messen.

Autor

Anja Wilhelm, Jahrgang 1968, ist Business-Coach und Trainerin für Resilienz und Gesundheitsmanagement. Sie vermittelt gesundheitsfördernde Führungskompetenzen und unterstützt Unternehmen bei der Einführung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement.

www.anja-wilhelm.de.