Der Gesundheitsmanagement-Ansatz von Eudemos

Lernen Sie unseren vernetzten Ansatz zum gesundheitsorientierten Leistungsmanagement besser kennen. Von der Erfüllung gesetzlicher Pflichten bis zu einer profunden Verhältnisprävention.

Entscheidungshilfe #1

Eudemos
Mehr Leistung. Mehr Mensch.

Inhalt

GRÜNDE FÜR EIN BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT 4
#1 Wir altern 4
#2 Digitalisierung 5
#3 Geringe Gesundheitskompetenz 6

WIE KRANKHEIT ENTSTEHT UND WAS GESUNDHEITSMANAGEMENT LEISTEN MUSS 7

VIER ANSATZEBENEN FÜR EIN FUNKTIONIERENDES GESUNDHEITSMANAGEMENT 10

HINTERGRUND DER PSYCHISCHEN GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG 12

DIE ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT 16

Gründe für ein betriebliches Gesundheitsmanagement

Die Gesellschaft in Deutschland erlebt im Moment mehrere sogenannte Megatrends. Megatrends sind große Bewegungen oder Umbrüche, die das Bild der Gesellschaft und ihr Grundverständnis dauerhaft verändern werden. Allerdings ist es nicht so einfach, diese Umbrüche selbst wahrzunehmen. Es gibt zwar überall Anzeichen, aber im Konkreten, Persönlichen erleben wir die Welt doch als Kontinuum.

Folgende Megatrends tragen dazu bei, dass ein betriebliches Gesundheitsmanagement sinnvoll und notwendig geworden ist:

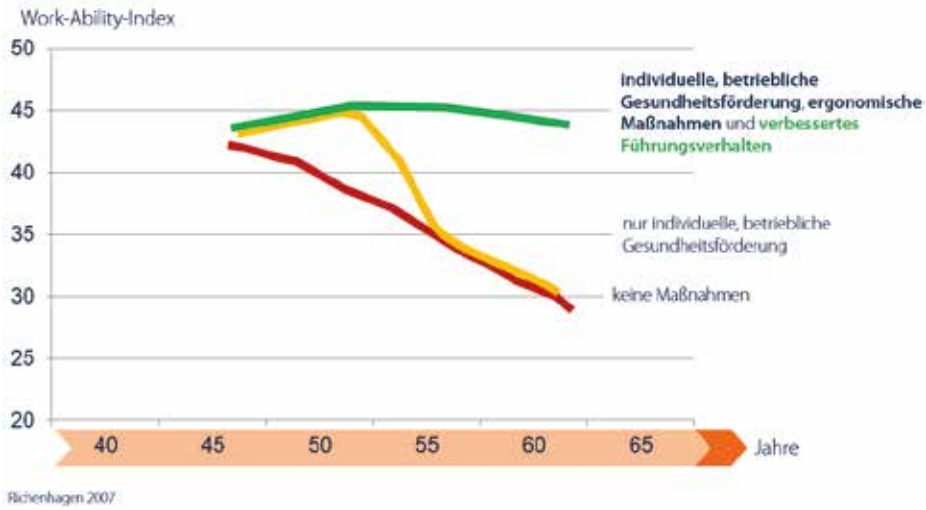


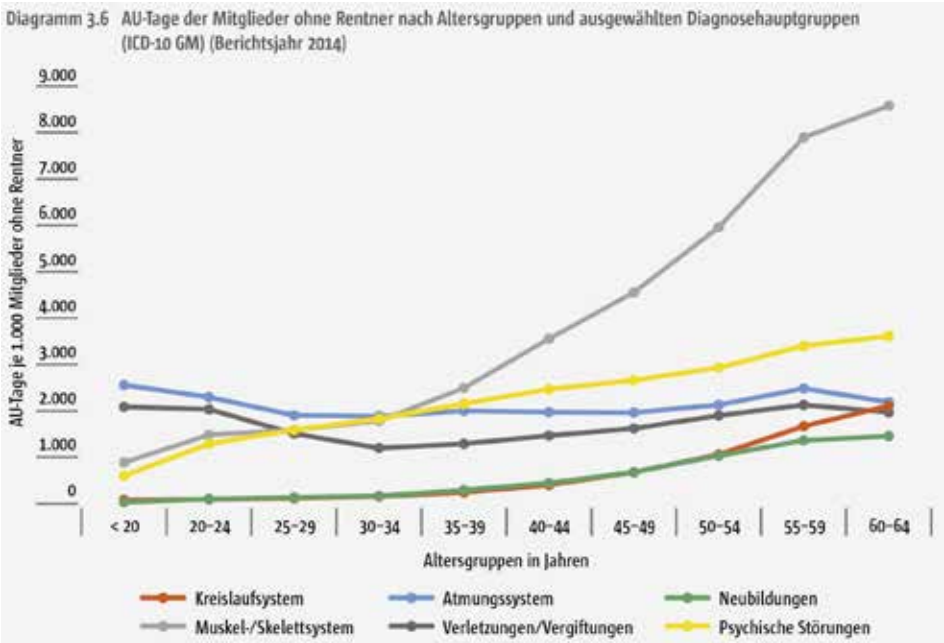
Abbildung 1: Die gesundheitsbezogene Arbeitsfähigkeit sinkt mit zunehmendem Alter ab. Aber es gibt durch positive Nachrichten: Die Arbeitsfähigkeit kann durch BGM beeinflusst werden, wie die grüne Kurve zeigt.

#1 Wir altern

Unter dem Stichwort Demografie verstehen wir einen Trend, der seit mehr als 10 Jahren mit Sorge betrachtet wird. Mittlerweile sind die meisten Unternehmen mittendrin in der demografischen Problemlage. Die Bevölkerung altert und es kommen zu wenig Junge nach. Man macht sich das vielleicht nicht bewusst, aber schon heute kann man ziemlich genau berechnen, wann wie viele Menschen in welchem Alter sein werden, denn die Menschen sind bereits geboren. Die Länder und Kommunen können heute bereits sagen, wie viele Kindergarten- und Schulplätze sie in 3-7 Jahren brauchen werden. Manchmal kommt eine unerwartete Zuwanderungswelle dazu, wie 2015 und 2016 der Zustrom von Flüchtlingen, aber das sind eher willkommene Entlastungen des demografischen Effektes.

Unternehmen haben heute ein Durchschnittsalter von 45 Jahren und mehr. Ein solcher Durchschnitt bedeutet, dass knapp 40 % eines Unternehmens 50 Jahre oder älter sind. Ältere Menschen produzieren mehr Krankheitstage. Dieser Effekt ist klar belegt, z. B. im jährlichen BKK Gesundheitsreport (vgl. Abbildung 2). Dort sind es die vier Treiber Muskel-Skelett-Erkrankungen, psychische Störungen,

Abbildung 2: Arbeitsunfähigkeitstage (ohne Rentner) für bestimmte Krankheitsgruppen nach Alter (Berichtsjahr 2014, BKK Gesundheitsreport 2015, S. 174).



die Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Tumore bzw. Krebs (Neubildungen). Abbildung 1 zeigt eine spannende Untersuchung von Prof. Dr. Riechenhagen. Er untersuchte den Zusammenhang von Arbeitsfähigkeit (im Englischen: Work-Ability-Index) und dem zunehmenden Alter. Die Botschaft: Tun Unternehmen nichts fürs BGM, geht es steil bergab mit der Arbeitsfähigkeit. Doch die grüne Kurve macht Mut, denn ein gutes BGM kann die Arbeitsfähigkeit bis ins Rentenalter hinein erhalten.

#2 Digitalisierung

Dieser Trend umfasst nicht nur die massive Einführung von computergestützten Arbeitsplätzen, sondern auch die sogenannte Industrie 4.0 und die Roboterisierung von Arbeit. Der Trend führt zwar auch zu Arbeitserleichterungen in Bezug auf körperliche Tätigkeiten. Gleichzeitig wird Arbeit immer mehr verdichtet und komplexer. Menschen, die aufgrund ihrer niedrig ausgeprägten Technikkompetenz nicht mithalten können, geraten unter Druck. Sie entwickeln Angst vor Arbeitsplatzverlust, und das ist ein krankmachender Stressor.

Zusammen mit den wirtschaftlichen Krisen der letzten Jahre ergibt sich eine grundlegende Unsicherheit, die je nach Unternehmen mehr oder weniger deutlich ausgeprägt ist. Mit der Digitalisierung wird die Verbundenheit zum Unternehmen brüchiger, es gibt einfach weniger Kontakte zwischen den Mitarbeitern. Und wer weniger verbunden ist, der wechselt auch schneller das Unternehmen. Im Schatten der Digitalisierung wächst also die Fluktuation. Für ältere, anders geprägte Mitarbeiter ist es häufig noch unvorstellbar, nicht das ganze Arbeitsleben lang beim gleichen Arbeitgeber zu arbeiten. Für sie bedeutet Digitalisierung eine Verunsicherung.

Führungskräfte haben mit diesen oft unausgesprochenen Ängsten zu tun. Sie äußern sich meist durch Widerstand gegen Neuerungen, beharren auf dem Alten, Dienst nach Vorschrift oder meckern über „die da oben". Wenige benennen direkt ihre persönlichen Ängste. Die Gefahr solcher Ängste ist jedoch die Art und Weise, wie Menschen damit umgehen: Zunehmend werden Alkohol, Medikamente oder gar Drogen konsumiert, um den Druck weniger wahrnehmen zu müssen. Solche Substanzen erzeugen ein Glücksgefühl oder reduzieren Anspannung und Ängste, leider mit fatalen Folgen.

Deswegen kommt der Führungskraft als Gesprächspartner, als sensibler Sensor und als Früherkenner so eine hohe Bedeutung zu.

#3 Geringe Gesundheitskompetenz

Eine europäische Studie zur Gesundheitskompetenz (Health Literacy) von Bürgerinnen und Bürgern verschiedener EU-Länder ergab, dass Deutschlands Gesundheitskompetenz im Mittelfeld angesiedelt ist. 40 % der Versicherten zeigten eine schlechte oder sehr schlechte Gesundheitskompetenz, die ihre Ausprägung so zeigt:

- geringe Kenntnis des Gesundheitssystems, der Organe und Abhängigkeiten
- geringe Kompetenz bei der Arztauswahl und Einschätzung der Kompetenz eines Arztes
- geringe Kenntnis über Patientenrechte, das Recht auf Zweitmeinung, das Recht auf Überprüfung der wechselseitigen Abhängigkeiten bei verordneten Medikamenten usw.
- gering ausgeprägtes Vorsorge- und Früherkennungsverhalten
- geringes Wissen um Gesundheit und Krankheitsentstehung insbesondere hinsichtlich des Lebensstils

Vor diesem Hintergrund ergibt sich für Unternehmen und Führungskräfte eine schwierige Herausforderung. Menschen mit niedriger Gesundheitskompetenz werden häufiger krank, gehen häufiger zum Arzt, sind auch deutlich mehr krankgeschrieben. Das liegt auch daran, dass sie sich um ihre Genesung nicht sonderlich gut kümmern und kaum vorbeugende Maßnahmen ergreifen.

Da auch Unternehmen und Führungskräfte hier keine geeigneten Kompetenzen aufweisen, muss es Aufgabe des BGMs sein, entsprechendes Wissen den Mitarbeiter/innen zur Verfügung zu stellen - auch, um in der Führungsarbeit den Verweis darauf zu ermöglichen.

Grundsätze

Fassen wir die Grundsätze des Gesundheitsmanagements zusammen:

- BGM ist notwendig, weil die Fehlzeiten und Produktivitätsverluste in den kommenden Jahren vermutlich steigen werden, insbesondere durch eine Alterung der Belegschaft.
- BGM ist in den Betrieben notwendig und braucht eine Ausrichtung über rein präventive Ansätze hinaus, weil die Versorgung im Gesundheitssystem nicht zielführend ist und die Unternehmen mit den Kosten dieser Fehler alleingelassen werden.
- BGM ist notwendig, weil wir zwar ein unfassbar großes Angebot an Gesundheitsmaßnahmen haben, es aber an Erkenntnis, Einsicht und Motivation fehlt. Dies kann häufig nur in der spürbaren Konsequenz am Arbeitsplatz erfolgen. Zudem lassen sich hier auch Hilfen bündeln, die eine Privatperson in dieser Form nicht kennen kann, selbst wenn es sie gibt.
- Führungskräfte sind im BGM zentral Mitwirkende. Ohne sie läuft es nicht, denn sie sind meist die Ersten, die merken, dass bei einem Mitarbeiter etwas schiefläuft.

Wie Krankheit entsteht und was Gesundheitsmanagement leisten muss

Krankheit entsteht nicht aus heiterem Himmel. Sie entsteht vielmehr durch viele Einflussfaktoren.

Doch zwei Schritte zurück. Betrachten wir das Modell der multifaktoriellen Krankheitsentstehung auf der nächsten Doppelseite mal von rechts nach links:

- Die Gruppe der Langzeiterkrankungen macht den größten Anteil an Krankheitstagen in Unternehmen aus. Obwohl die Gruppe der Menschen, die langzeiterkrankt sind, nur sehr klein ist, meist um die 5 % aller in einem Jahr kranken Mitarbeiter, ist deren Anteil an den AU-Tagen enorm.

- Viele BGM-Ansätze fokussieren stark auf die große Masse der Kurzzeiterkrankungen. Obwohl deren Anteil an den AU-Tagen nur bei geschätzten 33 % liegt, ist der Fokus auf die Reduktion dieser Krankheitstage im Gesundheitsmanagement groß.

- Doch den größten Schaden nehmen Unternehmen eigentlich im sogenannten Präsentismusbereich. Wir haben ihn Vorstufenerkrankungen genannt. Diese Erkrankungsprozesse werden in unserem Gesundheitssystem meist nicht betrachtet, da das Gesundheitssystem trotz vieler Bemühungen noch immer kurativ auf manifeste Erkrankungen orientiert ist.

Spannend wird es jetzt auf der linken Seite. Hier haben wir sämtliche krankheits- (oder gesundheits-)förderlichen Einflussfaktoren aufgeführt. Nicht alle sind dem Gesundheitsmanagement zugänglich, doch gerade Führungskräfte müssen auch die nicht beeinflussbaren Faktoren mitberücksichtigen.

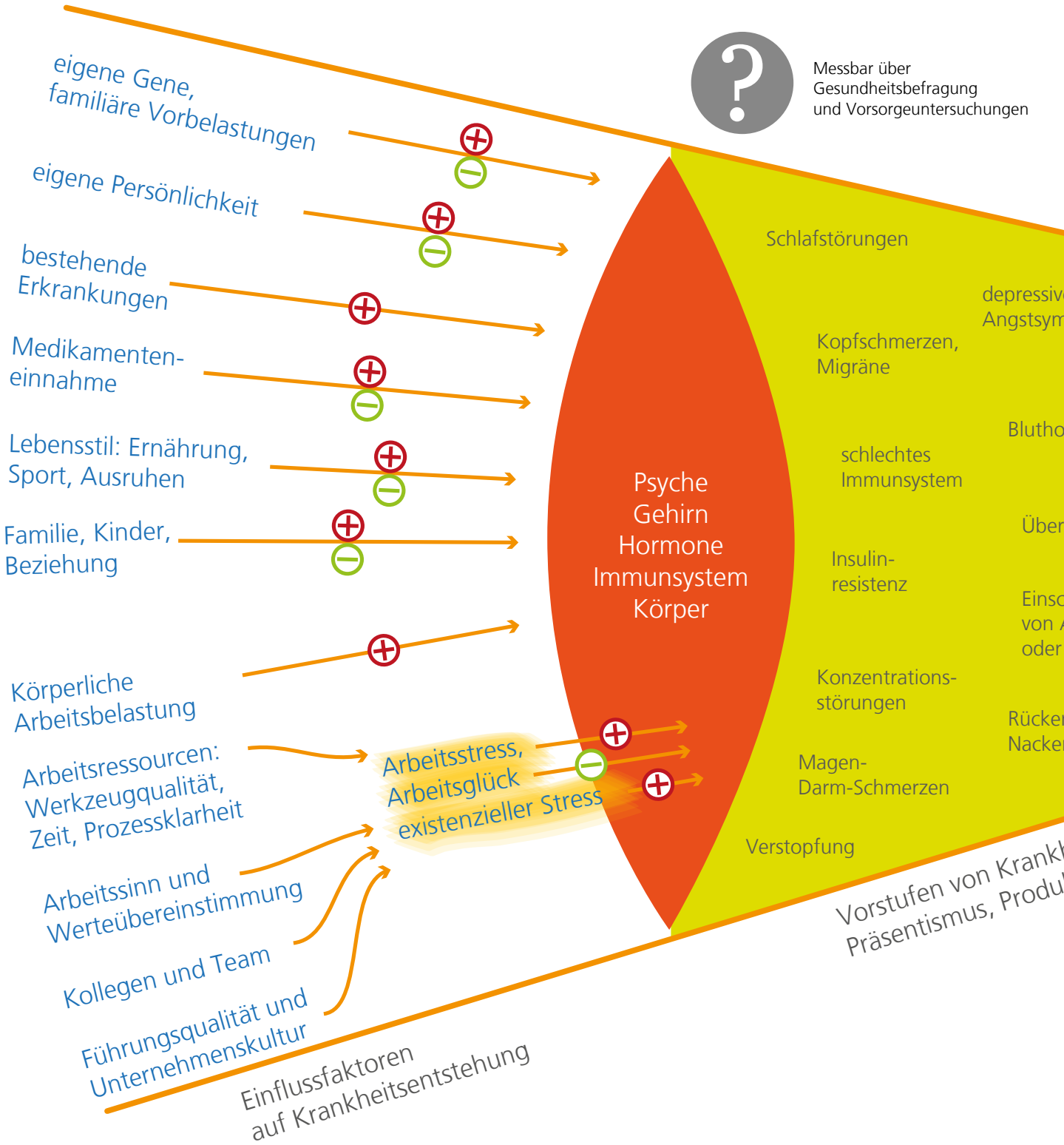
Der obere Teil der Faktoren fällt in das Gebiet der Verhaltensprävention. Hier geht es im Wesentlichen um Gesundheitskompetenz und Unterstützungsangebote die den einzelnen Mitarbeiter bei seiner Prävention, seiner Früherkennung und seiner Therapie unterstützen (siehe das Modell auf Seite 10).

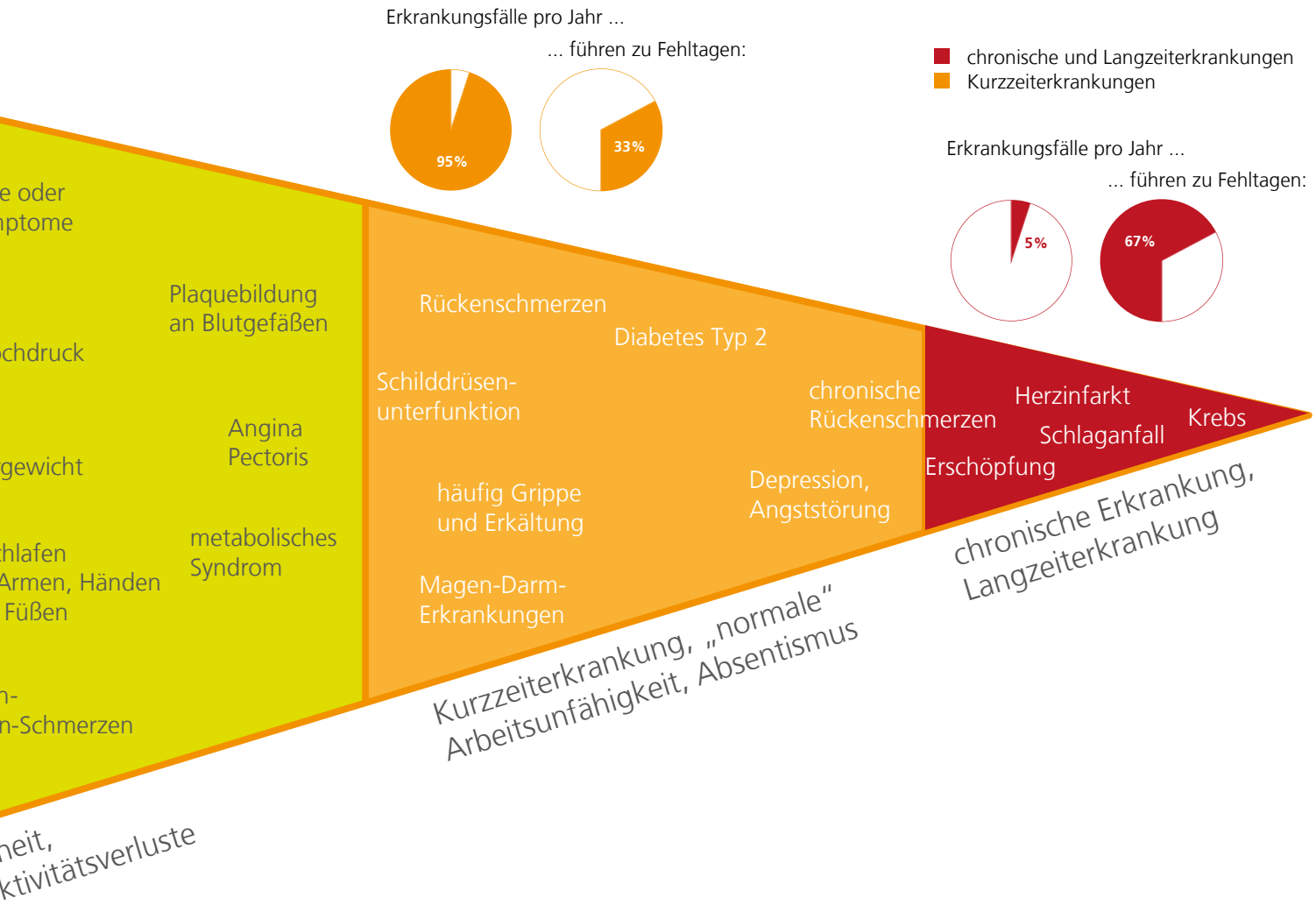
Der untere Teil befasst sich mit den arbeitsbezogenen Einflussfaktoren der Sphäre Verhältnisprävention. Hier geht es um Themen, wie Arbeitssicherheit, Führungskultur, Arbeitsgestaltung, Prozesse, Teamkultur usw.

Spannend ist dabei zum einen, dass viele Faktoren auch positiven Einfluss auf die Gesundheit haben, etwa über die Achse Arbeitsglück. Zum anderen gibt es ein wissenschaftliches Erklärungsmodell wie Stress, Lebensstil, Psyche, Nerven, Hormone und das Immunsystem zusammenspielen. Die Forschungsdisziplin Psycho-Neuro-Endokrino-Immunologie erlaubt Einblicke in Wirkzusammenhänge, die bisher nicht bekannt waren.

Mittels einer laienverständlichen Medizin-Argumentation können wir so auch solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichen, die für weiche Themen, wie Pause, Entspannung, Erholung usw. nicht zu begeistern waren.

Modell: Multifaktorielle Entstehung von Krankheit





Vier Ansatzebenen für ein funktionierendes Gesundheitsmanagement

Aus unserer Sicht sollte ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement die folgenden vier Wirkhebel aufweisen:

- Prävention und Gesundheitskompetenzentwicklung
- Früherkennung
- Intervention und Therapiemotivation
- Wiedereingliederung

Prävention. Mit Prävention setzen wir bei den Einflussfaktoren auf Erkrankungen an. Durch Verbesserung des Lebensstils, durch bessere Ernährung, Ausdauersport, Stressbewältigung usw. nehmen wir Einfluss darauf, ob in 5-10 Jahren Erkrankungen entstehen oder nicht. Hierfür sind Präventionskurse relevant, aber auch eine gesundheitsförderliche Unternehmens-, Fehler- und Kommunikationskultur. Auch ein partnerschaftlicher Führungsstil trägt zur Prävention von Erkrankungen bei. Besonders wichtig im Hinblick auf die Prävention von Erkrankungen ist auch die Gesundheitskompetenzentwicklung eines jeden Arbeitnehmers.

Gesundheitskompetenzentwicklung. Gesundheitskompetenz (Health Literacy) ist die Fähigkeit, Informationen zu gesundheitsrelevanten Themen zu sammeln, zu verstehen, zu interpretieren, kritisch zu hinterfragen und schließlich anzuwenden. Einfacher formuliert: ein gesundheitskompetenter Mensch ist im täglichen Leben dazu fähig, Entscheidungen zu treffen, die sich positiv auf seine Gesundheit auswirken. Das bedeutet, er verhält sich achtsam gegenüber sich selbst, entwickelt Maßnahmen zum Schutz seiner Gesundheit und zum Vorbeugen von Belastungen oder Krankheit. Die Gesundheitskompetenzentwicklung ist ein zentraler Baustein zur Prävention von Erkrankungen.

Früherkennung. Mit Früherkennung setzen wir im Feld der Vorstufen von Erkrankungen an. Mehrere Stellen im Unternehmen, die Führungskräfte, die Personalabteilung, der Betriebsrat und ggf. die Sozialberatung sollten sensibilisiert sein und sehr früh mitbekommen, wenn ein Mitarbeiter erste Anzeichen von Fehlbelastung, Demotivation oder Erschöpfungssymptomen zeigt.

Intervention und Therapiemotivation. Hinter diesem Punkt können sich viele nichts vorstellen. Intervention im weiteren Sinne bedeutet, dass Maßnahmen umgesetzt werden, um eine Situation oder einen Zustand zu verändern. Häufig liegen zwischen der Wahrnehmung eines Symptoms und dem Einsetzen der richtigen Therapie Jahre. Dann fehlen die Intervention und auch die Motivation, etwas an der Situation zu verändern. Am Beispiel Rückenschmerzen ist das gut erklärbar.

Ein Mitarbeiter hat häufiger Nackenverspannung und Rückenschmerzen. Er unternimmt . . . nichts. Irgendwann geht er zum Hausarzt und bekommt vielleicht ein Schmerzmittel oder ein Muskelrelaxans. Die Schmerzen werden kurzzeitig

Prävention & Gesundheitskompetenz	Früherkennung	Intervention, Therapie	Wiedereingliederung
Verhinderung der Entstehung von Erkrankungen	Früherkennung von Fehlentwicklungen und Verhinderung von Krankschreibung	Verhinderung von Chronifizierung der Erkrankung und Verkürzung der Krankschreibungsdauer	Erkennen von Ursachen, Verhinderung von Wiedererkrankung und Chronifizierung
Unternehmenskultur, Konfliktkultur, BGM-Prozess	Vorsorgeuntersuchung, Gesundheitsbefragung, psychische Gefährdungsbeurteilung	Lokales Ärzte- und Therapeutennetzwerk, Informationsmaterialien	Betriebliches Eingliederungsmanagement, Hamburger Modell, Kennen und Nutzen der Unterstützungsangebote
Partnerschaftliches Führen, Vermeidung von existenziellen Stressoren und Marketing für Gesundheitsangebote	Sensibilisieren für Früherkennung von Fehlentwicklungen, Fürsorgegespräche, Krankenrückkehrgespräche usw.	Infomaterialien, Hinweis auf Sozialberatung oder anonyme Mitarbeiterberatung, Ermunterung zur Therapiemaßnahme	Krankenrückkehrgespräche, Auflösen von innerer Kündigung, BEM, sensibles Begleiten der Wiedereingliederung
Präventionskurse, Ernährungskurse, Raucherentwöhnung, Stressbewältigung und kollegiale Unterstützung	Kollegiale Achtsamkeit, Teilnahme an Vorsorgeuntersuchungen	Therapiemotivation, Angebote annehmen, Angebote von Krankenkassen kennen und nutzen	Teilnahme an BEM, arbeitsbedingte Krankheitsursachen ansprechen, Konfliktkompetenz

Abbildung 3: Mit den vier Ansatzebenen eines vollwertigen Gesundheitsmanagements werden neben der Prävention, also der Verhinderung von Erkrankung, vor allem die schnelle Zuführung von kranken oder bald kranken Mitarbeitern zu den richtigen Therapeuten oder Ärzten als Ziel formuliert. Auch die Wiedereingliederung von ausgefallenen Mitarbeitern ist wichtig. Beachten Sie bitte, dass diese Grafik NICHT Ihr BGM darstellt, sondern eine Sammlung von Ansatzpunkten zusammenfasst.

besser, aber gehen dauerhaft nicht weg. Er bekommt einen Bandscheibenvorfall und fällt für mehrere Wochen aus.

Anders könnte es so laufen: Der Mitarbeiter nimmt an einem Präventionskurs „Rückenschule" teil. Er lernt richtige Sitzhaltung und Übungen zur Entspannung. Daraufhin wagt er sich in einen Yogakurs und seine Rückenschmerzen sind dauerhaft weg. Ähnliche Beispiele gibt es auch für Herzinfarkt oder Diabetes Typ 2 uvm. Im zweiten Fall hat der Mitarbeiter selber etwas dafür getan, seine Situation schnell zu verbessern, er hat interveniert und eine hohe Therapiemotivation mitgebracht. Im ersten Fall hat genau diese Motivation und die rechtzeitige und nachhaltige Intervention gefehlt.

Wiedereingliederung. Die Wiedereingliederung ist deswegen eine so wichtige Phase, weil hier nachgeholt werden kann, was bei der Früherkennung versäumt wurde: Informationsgewinnung und Unterstützung des Mitarbeiters. Krankenrückkehrgespräche, ein funktionierendes und wirksames betriebliches Eingliederungsmanagement, stufenweise Wiedereingliederung, deren Sinnhaftigkeit von Führungskräften und Mitarbeitern erkannt und verstanden wird, sind hier wichtige Mittel. Das BGM-Team sollte alle wichtigen Akteure, Unterstützungspartner und Geldgeber kennen.

Hintergrund der psychischen Gefährdungsbeurteilung

Seit 2013 ist die Analyse der sogenannten psychischen Belastung auch Bestandteil der Gefährdungsbeurteilung, die im Arbeitsschutzgesetz geregelt wird. Eine Gefährdungsbeurteilung ist eines von mehreren Instrumenten, die der Arbeitgeber anwendet, um Gefahren für die Gesundheit der Mitarbeiter abzuwenden.

Während die Arbeitssicherheit und die Arbeitsschutzvorschriften sowie die Gefährdungsbeurteilung für physische Gefahren seit Jahren etabliert sind, rücken nun die psychischen Belastungsfaktoren in den Fokus. Denn ein Zusammenhang zwischen psychischer Belastung, Stresserleben und Krankheiten ist biochemisch mittlerweile erwiesen.

Jedes Unternehmen ist Pflichtmitglied in einer Berufsgenossenschaft. Es gelten spezifische Vorschriften je nach Branche.

Abbildung 4: Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren umfasst sechs Phasen. Die ersten beiden sind bereits umgesetzt. Die Mitwirkung von Führungskräften und Mitarbeitern wird in Phase 3 und 4 benötigt.

Gesetzliche Pflicht

Die Berufsgenossenschaft ist eine Unfallversicherung für Berufstätige. Sie übernimmt die Kosten für Heilbehandlungen und arbeitsbedingte Frühverrentungen. Das ist für alle Mitarbeiter sehr von Vorteil, denn die Leistungen der Unfallkasse bei einem Arbeitsunfall sind deutlich besser, als die der gesetzlichen Krankenkasse. Häufig haben die einzelnen Berufsgenossenschaften eigene Krankenhäuser mit einer Spitzenversorgung. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Unfälle am Arbeitsplatz immer als Arbeitsunfälle gemeldet werden.

Die Berufsgenossenschaft verlangt aber dafür von den Arbeitgebern, dass diese die gesetzlichen Pflichten zur Gefahrenvermeidung umsetzen, sonst erlischt ihre Kostenübernahmepflicht. Bundesweit kommt es immer wieder zu Gerichtsprozessen, weil Berufsgenossenschaften sich die Kosten für arbeitsbedingte Gesundheitsschäden von Arbeitgebern zurückholen, wenn diese ihre Pflichten nicht erfüllt haben.

Es ist daher wichtig, dass Führungskräfte mithelfen, diese gesetzliche Pflicht zu erfüllen. Das in Abbildung 4 auf Seite 12 dargestellt 6-Phasenmodell ist vom Gesetzgeber so vorgegeben. Die Phasen 1+2 werden bei Eudemos im Rahmen einer Gesundheitsbefragung bereits abgearbeitet. In Phase 3+4 brauchen wir die Mitarbeit von Führungskräften und Mitarbeitern. Es geht hier darum, die Ergebnisse der Befragung, die ja nur eine grobe Orientierung geben, wo ein Problemfeld liegen könnte, möglichst zu konkretisieren. Der Fragebogen weiss zwar DAS ein Problem vorliegt, aber nicht WELCHES Problem das genau ist. Und schon gar nicht weiss er die Lösungen.

Es ist auch für die Akzeptanz der Gesundheitsbefragung als regelmäßiges Instrument wichtig, dass die Aufarbeitung zeitnah beginnt. Hierfür stellt Eudemos umfangreiche Hilfen für die Führungskräfte bereit.

4. Dokumentationspflicht

Protokollierung der Workshopergebnisse.

5. Umsetzungskontrolle & Wirksamkeitsüberprüfung

Kontrollfunktion des BGM-Teams für die Umsetzung von beschlossenen Maßnahmen.

6. Wiederholung und Fortschreibung der Methodik

Empfohlene Wiederholung der Gesundheitsbefragung in ca. 3 Jahren.

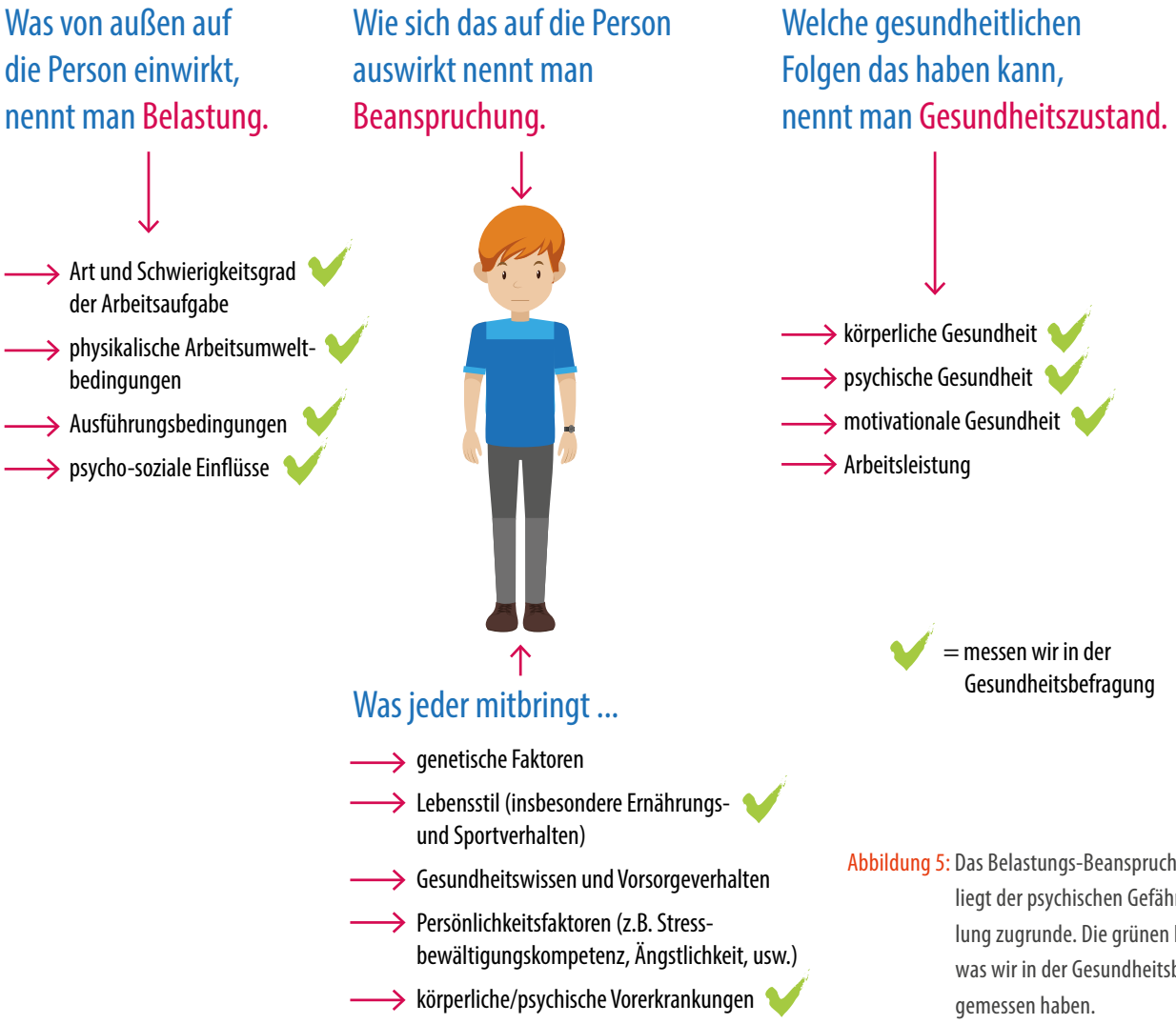


Abbildung 5: Das Belastungs-Beanspruchungsmodell liegt der psychischen Gefährdungsbeurteilung zugrunde. Die grünen Häkchen zeigen, was wir in der Gesundheitsbefragung gemessen haben.

Zugrundeliegendes Modell

Eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren ist nicht für jeden Menschen gleich einleuchtend. Manche wenden ein, dass man sich doch erstmal um die körperlichen Belastungen kümmern sollte, bevor man die psychischen Faktoren untersucht. Für andere ist es schwer nachzuvollziehen, wie aus psychischen Einflüssen Krankheiten entstehen können.

Ein häufiger Irrtum ist, aus psychischen Belastungen würden psychische Krankheiten entstehen. Das wird auch in der Presse häufig so dargestellt, ist aber völlig falsch. Tatsächlich wirken psychische Belastungsfaktoren über das psycho-neuro-endokrino-immunologische System (also über die Psyche auf das Gehirn, das Hormonsystem und das Immunsystem) ein und wirken mit an der Entstehung von vielen körperlichen und auch psychischen Erkrankungen.

In Abbildung 5 auf Seite 14 erklären wir das Belastungs-Beanspruchungsmodell. Für Ihre Bearbeitung der Ergebnisse mit Ihrem Team sollten Sie das Folgende gut verstehen:

- Dieses Modell geht von von außen kommenden psychischen Belastungsfaktoren aus, etwa der Arbeitsmenge oder dem Handlungsspielraum. Es geht auch davon aus, das diese Faktoren generell gesundheitsschädlich wirken können.

- Ob eine Belastung auch einen gesundheitlichen Schaden anrichtet, hängt jedoch eher davon ab, wie sie auf den Menschen wirkt. Das nennt man Beanspruchung.
- Sehr entscheidend für die Entstehung von Gesundheitsschäden sind auch die individuellen Faktoren. Hier wirken genetische und familiäre Vorbelastungen, der eigene Lebensstil, das persönliche Wissen um Gesundheit, das Vorsorgeverhalten und anderes sehr stark.
- Die Auswirkung dieser Gemengelage ist der Gesundheitszustand. Er kann sich auf körperlicher und psychischer Ebene ausdrücken, aber auch über die Motivation und die Arbeitsleistung.

Wir haben in der Abbildung durch einen grünen Haken markiert, was davon in der Gesundheitsbefragung gemessen wurde. Selbstverständlich können nicht alle diese Faktoren gemessen werden. Einige davon sind viel zu intim, andere sind schlicht nicht messbar.

Die Rolle der Führungskraft

Während die Unternehmensleitung und Führungskräfte auf die linke Seite des Belastungs-Beanspruchungs-Modells in Abbildung 5 einen mehr oder weniger großen Einfluss haben, können sie im unteren Bereich bei den individuellen Voraussetzungen kaum etwas ausrichten. Hier bemüht sich zwar das BGM-Team, Kurse, Beratungsangebote und andere Hilfen anzubieten, aber es bleibt in der Eigenverantwortung des Mitarbeiters, etwas davon zu nutzen.

Überhaupt ist die Rolle der Führungskraft im Gesundheitsmanagement nicht ganz einfach. Sie hat im privaten Bereich des Mitarbeiters gar keine geregelten Einflussmöglichkeiten. Sie kann und sollte sich nicht in die Rolle eines Arztes oder eines Therapeuten hineinbegeben. Sie muss teilweise mit ansehen, wie ein Mitarbeiter sich gesundheitlich schadet, ohne, dass sie wirklich etwas tun kann. Gleichzeitig „klaut" ein erhöhter Krankenstand die Leistungskraft bei den Teams, wofür die Führungskraft letztlich verantwortlich gemacht werden kann.

Führungskräfte haben daher mehrere Ansetzhebel, die sie nutzen können:

1. Auf Arbeitssicherheit und persönliche Schutzausrüstung achten. Die Führungskraft sollte streng gegen Verstöße vorgehen, denn nur so erzielen sie eine konsequente Umsetzung im Team.

2. Alle Führungswerkzeuge nutzen, um gesundheitlich angeschlagene Mitarbeiter zu entlasten, etwa, wenn Mitarbeiter sich permanent überfordern und überlasten. Solche Führungswerkzeuge sind zum Beispiel die Zuweisung anderer Aufgaben, das Verbot von Überstunden oder – im Extremfall – die Anordnung von Urlaub.

3. Alle Hilfsmittel und Angebote kennen, die im Unternehmen vorhanden sind, um kranke oder krankwerdende Mitarbeiter zu unterstützen. Dabei muss sie noch mehr unterstützt werden seitens des BGM-Teams.

4. Auf menschlicher und auf der Beziehungsebene auf gesundheitlich angeschlagene Mitarbeiter einwirken. Hier haben Führungskräfte keinen direkten Wirkhebel, sondern nutzen die hoffentlich gut entwickelte Beziehung zum Mitarbeiter, um ihm „ins Gewissen zu reden", etwas für sich zu tun. Dies sollten Führungskräfte allerdings mit Maß tun, lediglich, wenn es sehr augenscheinliche Anzeichen für Gesundheitsprobleme gibt. Auch bietet Eudemos unterstützende Materialien, die das WAS ZU TUN ist, besser strukturiert.

Vielleicht hilft es, wenn wir uns Abbildung 6 auf Seite 17 anschauen. Wir haben dort exemplarisch drei Mitarbeiter ausgedacht.

Person A hat eine mittlere genetische und familiäre Vorbelastung, was die Entwicklung bestimmter Krankheiten angeht. Allerdings überschreitet er in der Summe aus einem ungünstigen Lebensstil, privaten Probleme und der Arbeitsbelastung die Krankheitsschwelle. Typischerweise würden die gesundheitlichen Probleme hier allein auf die Arbeit bezogen, da sie nicht auftreten würden, wenn die Arbeitsbelastung niedriger wäre.

Person B bringt zwar eine niedrige genetische Vorbelastung mit, macht das aber durch einen Haufen privater Probleme und einen sehr ungünstigen Lebensstil wett. Hier genügen bereits diese drei Belastungsfaktoren, um die Krankheitsschwelle zu erreichen. Die Arbeitsbelastung wird dennoch vermutlich als Hauptursache angenommen, auch wenn das nicht stimmt.

Person C ist genetisch „benachteiligt", hat also eine höhere Krankheitswahrscheinlichkeit als andere. Doch durch eine gute Bearbeitung privater Probleme ist die private Belastung eher niedrig. Auch im Lebensstil tut die Person etwas für sich. Sie ist damit auch in der Arbeitswelt belastbar und fällt nicht so leicht aus.
Dieses fiktive Beispiel zeigt die typischen Situationen, denen Sie sich als Führungskraft in Ihrem Team ausgesetzt sehen.

Nur der orange Bereich unterliegt Ihrer direkten Führungsverantwortung. Wirkung entsteht a) durch Gestaltung der Arbeitsabläufe und Prozesse zur Vermeidung von Prozessunsicherheiten, zur Schaffung einer großen Klarheit über eigene Rolle und eigenen Aufgaben bei jedem Mitarbeiter und b) durch Schaffung einer vertrauensbasierten, partnerschaftlichen Kultur, die jedem Mitarbeiter Sinn und Wichtigkeit der eigenen Aufgabe vermittelt und ein angemessenes Maß an Verantwortung überträgt.

Die übrigen Bereiche obliegen nicht der Verantwortung der Führungskraft. Für den blauen und magentafarbenen Bereich wird das BGM-Team - wie gesagt - Hilfsangebote erarbeiten. Hier können Führungskräfte nur durch eine sensible Wahrnehmung möglichst frühzeitig mitbekommen, wenn ein Mitarbeiter in einen krisenhaften Zustand kommt. Dann ist die Aufgabe, ihn oder sie zur Inanspruchnahme von Hilfen zu motivieren.

Führungskräfte haben keinen ärztlichen oder therapeutischen Auftrag. Nur weil jemand dick ist, heißt das nicht, dass er darauf angesprochen werden sollte. Erst, wenn man direkt wahrnimmt, dass es jemandem schlecht geht, hat eine Führungskraft einen Handlungsauftrag - die Fürsorgepflicht.

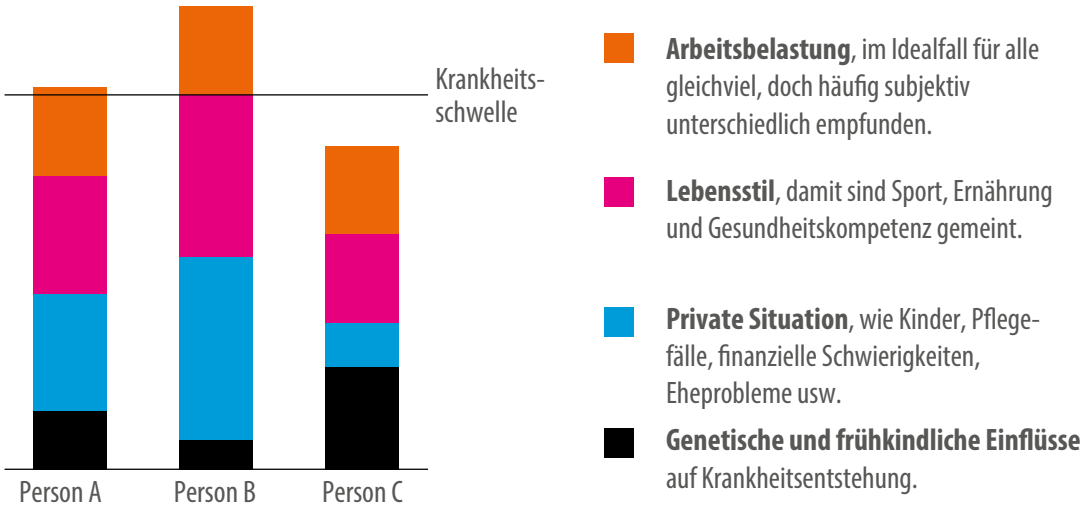


Abbildung 6: Wir nutzen dieses Säulenmodell häufig, um Führungskräften ihre Rolle und deren Grenzen aufzuzeigen. In diesem Beispiel bringen drei Personen A, B und C sehr unterschiedliche Vorbelastungen aus genetischen Einflüssen, der privaten Belastungssituation und dem Lebensstil mit. Die Arbeitsbelastung führt bei A und B direkt über die Krankheitsschwelle und natürlich wird hier zuerst die „Schuld" gesucht.

Eudemos GmbH & Co. KG
Bornheimer Str. 127
53119 Bonn

Telefon: +49 228 299759-00
Fax: +49 228 299759-99
info@eudemos.de · www.eudemos.de

Eudemos
Mehr Leistung. Mehr Mensch.