

DAS GESUNDE UNTERNEHMEN

Mehr Leistung durch bedarfsorientierte Ressourcenförderung

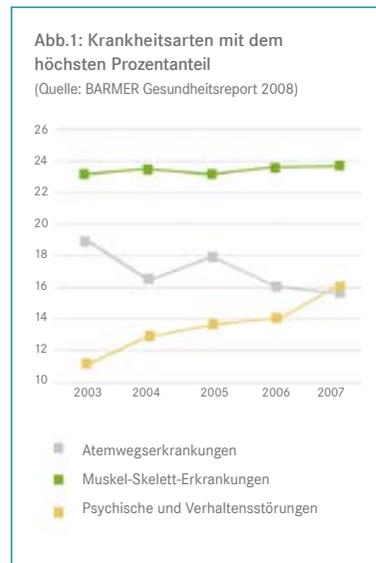


Dr. Jörg Dahlhaus studierte Sport, Sportmedizin, Pädagogik, Gerontologie und Psychologie an den Universitäten Heidelberg und Göttingen und war dort auch in Forschung und Lehre tätig. Seit 2005 leitet er das Institut für Bewegungsmedizin in Mannheim, dessen Arbeitsschwerpunkte im Betrieblichen Gesundheitsmanagement und der Lifestyle-Medizin liegen.

Alltag im mittleren Management: Der Laden „brummt“ bei optimiertem Personalkontingent. Doch gerade hier kommt es immer wieder zu längeren krankheitsbedingten Ausfällen der Mitarbeiter: Kurzfristige Motivierungsmaßnahmen verpuffen und solche mit der Brechstange gehen nach hinten los. Dr. Jörg Dahlhaus, Bewegungswissenschaftler und Geschäftsführer des Instituts für Bewegungsmedizin in Mannheim, vermittelt im Folgenden, wie durch ein wenig mehr Weitblick, adaptives und konzertiertes Vorgehen sowie durch cleveres Investment bei der Gesundheitsförderung die Performance von Einheiten nachhaltig gesteigert werden kann.

Obwohl die Fehlzeiten so niedrig waren wie noch nie, rühren sich Zweifel. Eine jüngere Studie zeigt, dass große Teile der Belegschaften erkrankt zur Arbeit kommen. Wenn ein Mitarbeiter nicht zur Arbeit erscheint, kann er also in vielen Fällen tatsächlich nicht (mehr). Und aktuell ziehen die Krankenstände wieder an. Etwa durch einen Stimmungsabschwung, mehr Demotivation und Unzufriedenheit? Einheitsspezifische Analysen geben verwertbare Antworten, denn allgemeine Daten zu motivationsbedingten Fehlzeiten schwanken zwischen 20 und 60 %. Eine erste Tendenz liefern Wochenverläufe: Wiederkehrend steigende Fehlzeiten zum Wochenende hin nennen wir Belastungswelle. Dreht sich dies nahezu um, sprechen wir von einer Frustrwelle. Sie bedürfen jeweils eigener Herangehensweisen, doch beides können sich Unternehmen vor dem Hintergrund globaler Märkte, dem Mangel an Fachkräften und alternden Belegschaften nicht mehr leisten.

Wo liegen die drängendsten Probleme? Zunächst in der rasanten Zunahme der über 50-Jährigen: Heute ist es schon jeder Vierte und 2020 wird es jeder Dritte sein, der empfänglicher für Erkrankungen sein wird – bei längerer Lebensarbeitszeit. AU (Arbeitsunfähigkeits-) Statistiken zeigen schon jetzt: Muskel-Skelett-Erkrankungen bzw. Rückenbeschwerden und psychische Störungen liegen



vorne (Abb. 1), gefolgt von Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Gerade Rückenschmerzfälle – 60 % erwischt es mindestens einmal im Jahr – nehmen zumeist einen rezidiven und häufig chronischen Verlauf. Bedenklich, dass die Wochenprävalenz lt. Robert-Koch-Institut etwa 30 und die Tagesprävalenz 20 % beträgt. Die meisten Bandscheibenvorfälle erleiden die 50- bis 59-Jährigen. Zahlreiche AU-Tage à 400 Euro (wie ihn die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2008 im Schnitt für Lohnfortzahlung, Ablaufänderungen und entgangene Aufträge ansetzte) stehen an. Auch psychische Störungen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen bauen sich langsam auf

und verursachen dann progressiv Kosten. Zivilisationskrankheiten bzw. Lebensstil-Erkrankungen nehmen drastisch zu und der Arbeitsplatz als größtes Lebensumfeld trägt dazu bei. Untersuchungen zeigen, dass biomechanische und psychische Fehlbelastung dominieren: Einseitige, ungünstige Haltungen und Bewegungsmangel, Stress und unbedachte Ernährung fördern allzu oft Bluthochdruck, Übergewicht, Diabetes, Burn-out-Syndrom oder Rückenprobleme. Dabei könnten lt. Bertelsmann-Studie 90 % der chronischen Erkrankungen durch Bewegung und gesunde Ernährung vermieden werden. Ergänzende sportwissenschaftliche Erkenntnisse weisen die Richtung: Ein kurzes tägliches Training erzielt höhere Effekte als ein einmal wöchentliches umfassendes Programm. Ein gesunder Umgang mit neuen Technologien und Arbeitsverdichtung ist gefragt.

Mittlerweile setzen alle DAX-notierten Unternehmen auf präventive Gesundheitsförderung. Deren Wertschöpfung ist in vielfachen Studien belegt: Der „return on invest“ liegt zwischen 1:2,5 und 1:8. Er resultiert aus zufriedeneren und loyaleren Mitarbeitern, geringeren Fehlzeiten und Kosten sowie höherer Produktivität, stärkerem Marktwert und Qualitätszuwachs (Metaanalyse, Harter 2002). Gesundheit und Wohlbefinden der einzelnen Mitarbeiter gelten als Wettbewerbspotenzial.

Die Unternehmen wollen Ressourcenstärkung, Ausschöpfung von Potenzialen und nachhaltige Sicherung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Doch das Bild in der Praxis fällt ernüchternd aus. Es ist geprägt von Einzelmaßnahmen, der Hoffnung auf kurzfristige Wirksamkeit, Provisorien, Misstrauen und Qualitätsproblemen. Ein aktueller Überblick zu Maßnahmen der Rückenschmerzreduktion zeigt: Reine Bewegungsinterventionen waren nur effektiv, wenn sie mit hoher Qualität regelmäßig weitergeführt wurden. Wissensvermittlungen und Verhaltensprogramme konnten nur punkten, wenn sie Bewegungskomponenten enthielten. Bei Verhältnisinterventionen war die Lage durchwachsen, wobei Einzelstudien zu verstellbaren Arbeitstischen und Hebehilfen 35 % und ein Mischprogramm für Staplerfahrer (weniger Vibration und Kälte, mehr Bewegung) 48 % geringere Inzidenzraten generierten. D. h. Programme, die Gesundheitsbildung, Reduktion von Fehlbelastungen und Verarbeitungsstrategien mit Bewegung kombinierten, hatten durchschlagenden Erfolg. Die Metaanalyse von O'Donnall (2007) untersuchte die Struktur betrieblicher Gesundheitsförderung. Die effektivsten Maßnahmenbündel fielen auf durch mittel- bis langfristigen Ansatz, Messen der Ausgangslagen, Hilfe bei Zielfindungen, Vermittlung von Kompetenzen und Fähigkeiten sowie stabile Rahmenbedingungen. Modernes Gesundheitsmanagement baut darauf auf. Es integriert die Expertisen von Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit und Prävention, es setzt ganzheitlich an. Kontrollierte Setting-Ansätze schaffen Strukturen, die ein gesundheitsförderliches Verhalten ermöglichen und sie trainieren die Fähigkeiten dazu. Diejenigen, die Letzteres am ehesten benötigten (und als Chroniker die höchsten Kosten verursachen), werden zunächst nicht durch Maßnahmen wie Gymnastikkurse erreicht. So versuchen immer mehr Unternehmen, die Mitarbeiter direkt am und durch den Arbeitsplatz zu unterstützen:

1. Training im beruflichen Alltag: Mit gesunden zeitneutralen Arbeitstechniken und gezielt gestalteten Arbeitsunterbrechungen lassen sich schädliche kumulierte Stressspitzen kappen und gleichzeitig das Muskelsystem entlasten. Pausen erfrischen, erzeugen Kreativität und laden die Konzentration;

Bewegung löst Verspannungen und steigert die Durchblutung von Organen und Gehirn. Gesundheit hier und jetzt schafft Effizienz und ist näher an unserer humanen Konstruktion.

2. Mit partizipatorisch ergonomischen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen werden die Beschäftigten „Besitzer“ von gesunden Verhältnissen. Gesundheitszirkel erbrachten einen Rückgang der Fehlzeiten von 2 bis 10 %. Die stärkere Eigenverantwortung für die Gesundheit setzt zudem Lernprozesse in Gang, fördert die Übernahme von Verantwortung im Betrieb und die Leistungsbereitschaft.

3. Die Schlüsselstelle im Changemanagement sind die Führungskräfte (vgl. Abb. 2). Sie tragen nicht nur Verantwortung für ihre

ebene an, kommuniziert Normen, Werte und Symbole, pflegt Kooperationen und lebt Verhalten vor. Ein moderiertes Steuergremium systematisiert die Umsetzung von Gesundheitsmanagement – je höher im Personalmanagement angesiedelt, desto nachhaltiger. Hier lassen sich Informationen bündeln, gemeinsame Problemfelder bestimmen, Analysen beauftragen, Ziele und Strategien definieren, Maßnahmen einleiten und deren

Zivilisationskrankheiten bzw. Lebensstilerkrankungen nehmen drastisch zu und der Arbeitsplatz als größtes Lebensumfeld trägt dazu bei.

Abb. 2: Förderung von Gesundheitsressourcen auf unterschiedlichen Ebenen und Handlungsfeldern



© Institut für Bewegungsmedizin, Mannheim

eigene Gesundheit, sondern auch für die der Mitarbeiter und für das Unternehmen. Ihre Aufgaben wandeln sich weg von Arbeitsanweisung und -kontrolle hin zu Beratung, Unterstützung und Coaching von Mitarbeitern. Im Zentrum steht die Förderung der Fähigkeiten, Prozesse eigenverantwortlich durchführen zu können. Erfolgreiche Vorgesetzte vermitteln direkt Ziele, fördern und qualifizieren durch Rückmeldungen (Anerkennung, Kritik) und durch Trainingsmaßnahmen. Die indirekte Führung setzt auf der Beziehungs-

Nachhaltigkeit prüfen (Beurteilungssysteme, Kennzahlen). Die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind Zielgerichtetheit und Konzentrierung der Maßnahmen.

Eine „gesunde Unternehmenskultur“ verbindet dann Corporate Social Responsibility mit enormen wirtschaftlichem Erfolg. Der Investitionsaufwand hält sich dabei in Grenzen, zumal sich 500 Euro pro Mitarbeiter neuerdings jährlich von der Steuer absetzen lassen.

Dr. Jörg Dahlhaus