



## Gesundheitsorientiert führen, Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärken

### So erhalten Unternehmen die Leistungskraft ihrer Mitarbeiter

*Der gerade erschienene Fehlzeiten-Report 2010 belegt es: Auch im vergangenen Jahr stieg die Zahl der Krankheitstage deutscher Arbeitnehmer wieder an – von 4,6 auf 4,8 Prozent. Vor allem der Anteil der seelischen Erkrankungen wuchs weiter, sie sind mittlerweile die vierthäufigste Ursache für Fehlzeiten im Job – nach Muskel- und Skeletterkrankungen, Atemwegserkrankungen und akuten Verletzungen. Wer eine Erkältung hat, fehlt im Schnitt 6,5 Tage an seinem Arbeitsplatz, psychisch Erkrankte fehlen dagegen fast 23 Tage. Diese Fehlzeiten haben drastische Konsequenzen für die Firmen: Ausfallkosten und Mehrbelastung der übrigen Mitarbeiter.*

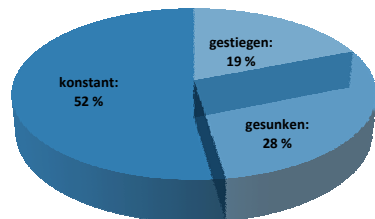
*Was tun die Unternehmen der deutschen Wirtschaft gegen diese hohen Krankenstände und die daraus resultierenden Kosten? Welche Strategien haben sie, um ihre Mitarbeiter gesund und fit zu halten? Was können sie an diesen Strategien verbessern? Mit diesen und anderen Fragen beschäftigt sich eine Studie von Lassen Consulting aus Mannheim. Befragt wurden im Sommer 2010 zunächst 22 Unternehmen in Baden-Württemberg mit jeweils mehr als 500 Mitarbeitern.*

## Mitarbeitergesundheit als Erfolgsfaktor

Die Ergebnisse der Studie bestätigen den kürzlich erschienen Fehlzeiten-Report des Wissenschaftlichen Instituts der AOK in Zusammenarbeit mit der Universität Bielefeld: Die Anzahl der erkrankten Mitarbeiter war zwar leicht gesunken, dafür gaben etliche Unternehmen an, dass die Anzahl der psychisch erkrankten Mitarbeiter gestiegen sei. Einen Zusammenhang zwischen belastenden Umständen im Unternehmen wie Umstrukturierungen, Überstunden oder Personalabbau und den vermehrt auftretenden psychischen Erkrankungen sehen die Unternehmen in der Mehrheit dagegen nicht. Diese Diskrepanz signalisiert: Das Bewusstsein dafür, dass Druck jeglicher Art psychische Erkrankungen nach sich ziehen kann, ist nicht sehr ausgeprägt.

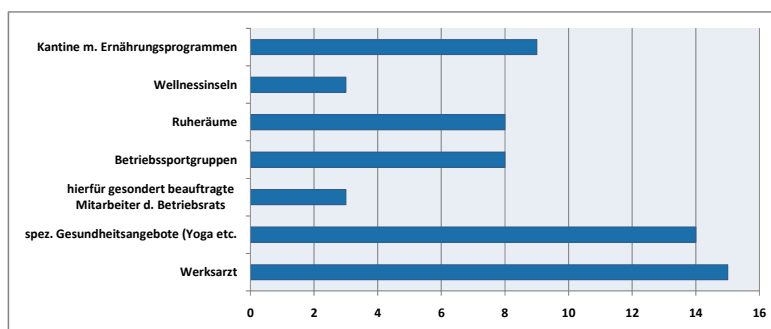
Anzahl der psychisch erkrankten Mitarbeiter gestiegen

### Wie veränderte sich der Krankheitsstand in den letzten 2 Jahren?



In 16 von 22 Unternehmen gibt es ein betriebliches Gesundheitsmanagement bzw. ein Programm der betrieblichen Gesundheitsförderung. Dazu zählen beispielsweise der Werksarzt, spezielle Gesundheitsangebote wie Yoga, eine Kantine mit Ernährungsprogramm, Ruheräume und Betriebssportgruppen, aber auch ein Park für die Mitarbeiter, eine Rückenschule oder die Möglichkeit, sich impfen zu lassen. Ein Unternehmen stellt seinen Mitarbeitern Schrittzähler zur Verfügung, um den Ehrgeiz zu wecken, mehr zu Fuß zu gehen. Um die Mitarbeiter für die Thematik zu sensibilisieren, nutzen die meisten Unternehmen die Präventionsangebote der Krankenkassen, viele informieren ihre Mitarbeiter aber auch schriftlich.

### Welche Bereiche gehören zu Ihrem betrieblichen Gesundheitsmanagement?

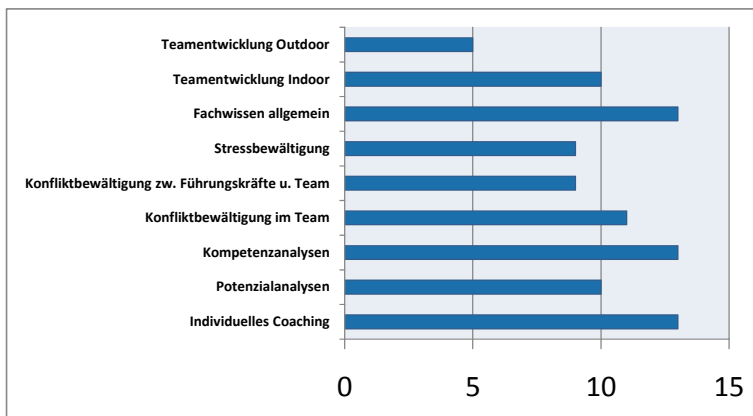


Einer der zentralen Erfolgsfaktoren für die Zufriedenheit und psychische Stabilität der Arbeitnehmer ist die gute Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Deshalb fragte Lassen Consulting im Rahmen der Studie, ob die Unternehmen Zufriedenheitsbefragungen bei ihren Mitarbeitern durchführen. Das Ergebnis: 10 von 22 setzen dieses Instrument ein, 11 dagegen nicht. 360-Grad-Feedbacks – also eine Beurteilung der Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter, Kollegen und weitere Führungskräfte – nutzen noch weniger Unternehmen: nur knapp ein Drittel.

**Gute Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern als zentraler Erfolgsfaktor für Arbeitnehmergesundheit**

Budgets für die Personal- und Führungskräfteentwicklung gibt es in fast allen Unternehmen, wobei das Geld überwiegend in die Weiterbildung des jeweiligen Fachwissens, in Kompetenz- und Potenzialanalysen und individuelles Coaching investiert wird. Stress- und Konfliktbewältigung hat eine eindeutig niedrigere Priorität.

**In welchen Bereichen setzen Sie gezielt Budgets zur Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung ein?**



Auch wenn in vielen Unternehmen des Thema Gesundheit aktuell noch nicht sehr hoch gehängt wird, eines ist den Unternehmen klar: In der Zukunft werden sie sich intensiver damit auseinandersetzen müssen – schon allein deshalb, weil das Durchschnittsalter der Arbeitnehmer stetig steigt. Derzeit liegt es in den befragten Unternehmen zwischen 45 und 50 Jahren. Hinzu kommt, dass durch die niedrigeren Geburtenraten das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften bis zum Jahr 2020 um 1,2 Millionen sinken wird – das belegt eine Studie von McKinsey von 2008. 2025 werden in Deutschland schon vier Millionen Akademiker fehlen. Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit der Mitarbeiter zu erhalten, wird also zu einem wichtigen Erfolgsfaktor der Personalrekrutierung.

Eines der für die Studie von Lassen Consulting befragten Unternehmen reagiert übrigens schon heute auf die veränderte Altersstruktur seiner Mitarbeiter und bietet denjenigen, die über 50 sind, einen medizinischen Check-up mit anschließender zweijähriger individueller

Betreuung an – ohne dass die Informationen darüber an das Unternehmen weitergegeben werden.

Gering ist indessen der Anteil der Frauen unter den Führungskräften. Bei 55 Prozent der befragten Unternehmen liegt er bei 0 bis 10 Prozent.

## Drei Säulen der Mitarbeitergesundheit

Nicht nur der demografische Wandel ist eine zentrale Herausforderung für Unternehmen, sondern auch die Globalisierung und der Druck, selbst in Zeiten wirtschaftlicher Krisen erfolgreich zu sein. Sie reagieren darauf, indem sie Personal abbauen, ihre Prozesse optimieren, für maximale Effizienz und genügend Liquidität sorgen, ihre Strategie überdenken, immer wieder den Markt analysieren, Berater konsultieren oder die neuste IT anschaffen. Was sie dabei oft vergessen: das Potenzial und die Gesundheit derer zu erhalten und zu verbessern, die für sie arbeiten – die eigenen Mitarbeiter. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, kommen Unternehmen allerdings nicht umhin, die Ressourcen ihrer Belegschaft besser zu fördern und zu nutzen.

Dies gelingt ihnen, indem sie sich auf diese drei zentralen Punkte konzentrieren:

### 1. Gesundheitsorientierter Führungsstil

Wenn der äußere Druck auf ein Unternehmen zunimmt – zum Beispiel in Form von Umstrukturierungen oder Entlassungen –, müssen die Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen, mehr arbeiten, und das unter meist schwierigeren Bedingungen als zuvor. Das können sie aber nur, wenn sie entsprechend gesund, psychisch belastbar und zufrieden sind, sprich: wenn sie gefördert werden und Anerkennung bekommen – von ihren Kollegen wie von ihren Vorgesetzten. Führungskräfte, die einen gesundheitsorientierten Führungsstil pflegen, achten beispielsweise darauf, dass es Zufriedenheitsbefragungen unter den Mitarbeitern gibt, und ziehen die passenden Konsequenzen daraus. Solche Führungskräfte lassen auch zu, dass sie selbst von ihren Mitarbeitern beurteilt werden. Sie führen Potenzialanalysen durch und bilden ihre Mitarbeiter weiter – nicht nur in fachlicher Hinsicht, sondern auch im Hinblick auf Team-, Kommunikations- und Selbstmanagementfähigkeiten.

Eine gesundheitsorientierte Führungskraft weiß außerdem, dass es gerade in Zeiten hoher Belastung sehr stark darauf ankommt, ein gutes und wertschätzendes Klima herzustellen – was unter anderem auf guter Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern beruht.

**Säule 1:  
Gesundheitsorientierter Führungsstil**

Ebenfalls unerlässlich: Das Unternehmen ermöglicht es seinen Mitarbeitern, Familie und Karriere unter einen Hut zu bekommen, beispielsweise mit flexiblen Arbeitszeitmodellen oder Teilzeitarbeitsplätzen – auch für Führungskräfte. Unternehmen können hier gute Signale setzen, indem sie mehr Frauen auf der Führungsebene einsetzen: Frauen haben meist viel Erfahrung mit dem Thema Belastbarkeit; von diesem Wissen profitiert das ganze Unternehmen.

## 2. Eigenverantwortung der Mitarbeiter

Unternehmen haben eine hohe Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern – aber die Mitarbeiter haben auch eine Verantwortung gegenüber sich selbst. Wenn sie feststellen, dass sie unter zu starker Belastung leiden, sollten sie die Initiative ergreifen und dafür sorgen, dass es ihnen wieder besser geht. Gerade der gefürchtete Burn-out als eine der häufigen psychischen Erkrankungen entsteht dann, wenn sich Menschen zu sehr mit ihrer Arbeit identifizieren und sich nicht rechtzeitig abgrenzen.

Diese Abgrenzung gelingt in der Regel, wenn sie sich über körperlichen Ausgleich wie Sport und Meditation, aber auch ein funktionierendes soziales Netzwerk seelische Stabilität verschaffen. Besonders für ältere Mitarbeiter ist dies wichtig – sie sind in Zeiten starken Drucks und immer höherer Ansprüche an ihre Leistungsfähigkeit besonders gefordert.

Unternehmen können einiges tun, um die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter zu stärken: sie beispielsweise in Coachings und Workshops über die verschiedenen Möglichkeiten informieren, gut für sich selbst zu sorgen. Aber auch diejenigen Mitarbeiter ernst nehmen, die die Grenzen ihrer Belastbarkeit aufzeigen und sie nicht sanktionieren – auf welcher subtilen Art auch immer –, nur weil sie nicht bereit sind, sich auf Kosten ihrer körperlichen und seelischen Gesundheit selbst zu überfordern.

## 3. Maßnahmen am Arbeitsplatz

Auch jenseits der von den Krankenkassen angebotenen Maßnahmen haben Unternehmen eine ganze Reihe von Möglichkeiten, die körperliche und seelische Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Dazu gehören Angebote des Betriebsports, konsequent gesunde und leichte Gerichte in der Kantine, Kooperationen mit Fitnessstudios, Ruheräume und Wellnessinseln, Massagen und dergleichen mehr.

Fast noch wichtiger ist jedoch, dass sich die Unternehmen intensiv mit ihren eigenen Prozessen und Abläufen auseinandersetzen, sie analysieren und gegebenenfalls neu ausrichten, sodass sie effizienter und somit stressfreier abzuwickeln sind und die Arbeitsbelastung für die Mitarbeiter sinkt.

**Säule 2:  
Eigenverantwortung  
der Mitarbeiter**

**Säule 3:  
Maßnahmen am Ar-  
beitsplatz**

## Investitionen in Mitarbeitergesundheit zahlen sich aus

Viele Unternehmen bzw. Führungskräfte betrachten gesundheitsfördernde Maßnahmen als Luxus oder allenfalls als notwendiges Übel, das unnötige Kosten verursacht. Dabei vergessen die Unternehmen oft: Die Ausfallkosten durch Krankheitsstand der Mitarbeiter sind noch viel höher. Krankheiten des Muskel- und Skelettsystems verursachten 2008 10,6 Milliarden Euro Ausfallkosten, psychische Erkrankungen ihrer Mitarbeiter kosteten die deutschen Unternehmen 2008 3,9 Milliarden Euro.

Sicher: In Krisenzeiten mit vielen Arbeitslosen ist es für Unternehmen leicht, Ersatz für ausgefallene Mitarbeiter zu finden – so scheint es zumindest. Das gilt jedoch lediglich für Stellen, die nur gering qualifiziertes Personal erfordern. Problematisch wird es bei den gut qualifizierten Leistungsträgern. Hier muss die Überlegung vielmehr lauten: Was kostet es, diese Stelle neu zu besetzen, und was kostet es, wenn sie aufgrund des Drucks, schnell Ersatz zu finden, falsch besetzt wurde? Kienbaum, eine der führenden deutschen Personalberatungen, hat recherchiert, dass es ein mittelständisches Unternehmen circa das 1,3- bis 1,5-fache eines Jahresgehalts kostet, wenn eine Stelle falsch besetzt wird – selbst wenn man sich nach zwei bis drei Monaten wieder von dem falsch ausgewählten Mitarbeiter trennt.

Ein Unternehmen profitiert also deutlich davon, wenn es die Leistungskraft seiner Mitarbeiter erhält – durch einen gesundheitsorientierten Führungsstil, Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter und durch gesundheitsfördernde Maßnahmen am Arbeitsplatz. Ein gesundheitsorientierter Führungsstil beeinflusst und motiviert die Mitarbeiter, die daraufhin stabiler und belastbarer ihrer Arbeit nachgehen, was sich wiederum positiv auf das wirtschaftliche Fortkommen des Unternehmen auswirkt: der Kreislauf des Erfolgs.

Neubesetzungen sind teurer als gesundheitsfördernde Maßnahmen

### Faktoren des wirtschaftlichen Erfolgs





**Über Lassen Consulting:**

Lassen Consulting ist ein auf Gesundheits- und Führungskräftecoaching spezialisiertes Consultingunternehmen aus Mannheim. Karin Lassen unterstützt Unternehmen bei der Gesunderhaltung seiner Mitarbeiter, indem sie entsprechende Schwachstellen- und Leistungsanalysen vornimmt, Maßnahmen plant, Mitarbeiter-Workshops und -Coachings durchführt, die neu eingeführten Prozesse anschließend begleitet und deren Qualität sichert. Darüber hinaus führt sie als akkreditierte INSIGHTS MDI- und ASSESS-Beraterin Potenzial-, Performance- und Kompetenzanalysen durch und unterstützt ihre Kunden so bei der Zusammenstellung von Teams, deren Mitglieder optimal miteinander agieren können. Karin Lassen hat aber auch langjährige Erfahrung als Outplacement-Beraterin und begleitet die entsprechenden Prozesse in den Unternehmen – was nicht nur die Unterstützung der entlassenen Mitarbeiter umfasst, sondern auch die Begleitung derjenigen, die im Unternehmen bleiben und nun die Folgen der reduzierten Mitarbeiterzahl im alltäglichen Betrieb auffangen müssen.

**Redaktion:** Dorothee Köhler, Redaktionsbüro Scriptics, [www.scriptics.de](http://www.scriptics.de)

**Bildnachweis:** © iStockphoto.com