

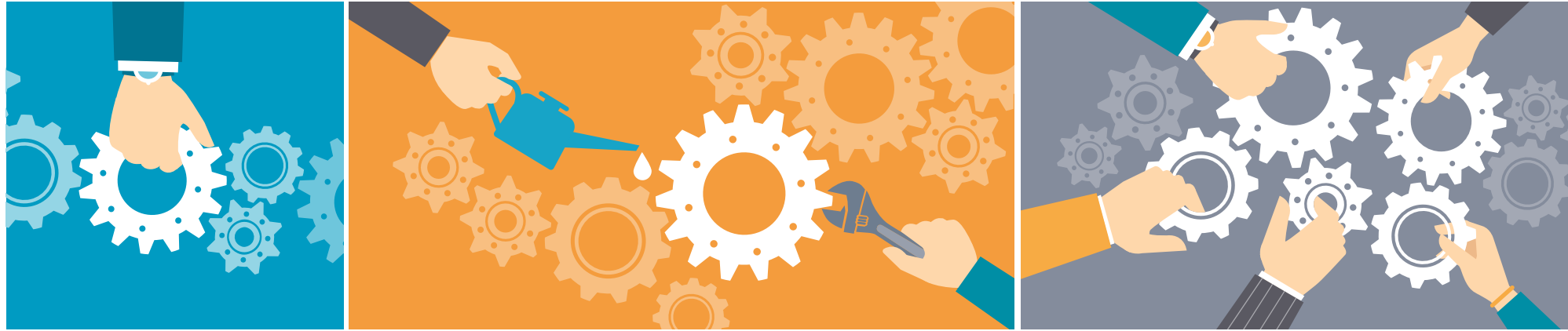


BGM ist Teamwork. Hier treffen sich idealerweise Mediziner, Psychologen und das Management.

FOTO: iStock

Gesundheit kann man managen

Hand aufs Herz: Wie fit ist eigentlich Ihr Unternehmen? Schlüssige Antworten liefert modernes betriebliches Gesundheitsmanagement.



Einzelmaßnahmen können kleine Verbesserungen erwirken – strukturiertes Gesundheitsmanagement große.

Viele Betriebe in Österreich haben in den vergangenen Jahren Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) gestartet, so manches davon wurde auch in unserem Magazin in der Vergangenheit schon vorgestellt. Unternehmerinnen und Unternehmer mit Weitblick lassen es allerdings dabei nicht bewenden. Das gezielte betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) ist seit Anfang 2013 nicht nur gesetzlich vorgeschrieben, es rechnet sich auch. Wir zeigen im Überblick, wie man von BGF zu BGM kommt, wie man entsprechende Programme richtig durchführt und was sie bringen.

Selbst große Unternehmen nähern sich dem Thema Gesundheit und Prävention oft nicht von der strategischen, sondern von der aktionistischen Ebene. So schilderte der Human-Resources-Manager eines Handelskonzerns bei einer Gesundheitskonferenz in Wien, wie er mit vielen kleinen Schritten die Mitarbeiter zu motivieren versucht und damit nicht zuletzt die Führungsetage überzeugen will. Dabei mischen sich in der Praxis oft zwei Bereiche, die in der Theorie gerne getrennt behandelt werden: Das Verhalten der Menschen, zum Beispiel in Sachen Ernährung, Bewegung und Rauchen, und die Verhältnisse, etwa am Arbeitsplatz. Während man etwa das Thema gesundes Essen in diesem Konzern weitgehend der Eigenverantwortung der Beschäftigten überlässt, bietet man Programme mit Massage, Fitness und Gesundenuntersuchungen an. Etliche Maßnahmen werden speziell für die Führungskräfte entwickelt, die dann zu Multiplikatoren werden sollen. Wenn dieses Konzept auch sicher noch nicht den Anforderungen an ein strategisches „Gesundheitsmanagement“ genügt, so ist es doch aus pragmatischer Sicht ein „kleiner Schritt mit großer Wirkung“, wie der HR-Verantwortliche meinte.



ING. MAG. HEIMO PILKO: Zuerst Arbeiter, dann Key-Account-Manager, jetzt Arbeitspsychologe.

„BGM geht weg vom Gießkannenprinzip.“
Heimo Pilko

Auch Unternehmen werden älter

Bleiben wir vorerst bei den physischen Belastungen durch den Lebensstil und die Situation am Arbeitsplatz. Biologen und Mediziner weisen immer wieder darauf hin, dass unser Körper nie darauf ausgelegt war, so viele Jahrzehnte reibungslos funktionieren zu müssen. Manche sprechen von 30 Jahren, die wir in der Regel ohne großen Verschleiß verbringen, dann beginnen wir deutlich abzubauen, die ersten Wehwehchen kommen und vergehen nicht mehr einfach über Nacht. Wenn sich nun aber das durchschnittliche Alter der Mitarbeiter in vielen Betrieben der 45-Jahre-Marke nähert oder diese gar überschreitet, kann man leicht erkennen, dass Geschäftsführung und Management handeln müssen. Ein wichtiges Mittel gegen viele der häufigsten körperlichen Beschwerden ist bekanntlich regelmäßiger Sport, selbst in kleiner Dosierung.

Wer seine Mitarbeiter und auch sich selbst gezielt in Bewegung bringen will, sollte das allerdings nicht an wohlmeinende Kollegen delegieren oder sich seine Informationen selbst aus dem Internet oder aus der Fachliteratur zusammensammeln. Stattdessen kann man heute auf Spezialisten wie Fitness-GoesOffice (FGO) zurückgreifen, die über langjährige Erfahrung und ausgezeichnete Referenzen verfügen. Das Team rund um Gilbert und Susanne Hödl sowie

Christophe Sauseng entwickelt Trainings, die bewusst auf Konkurrenzsituationen verzichten. Nicht der Vergleich mit der Kollegin oder dem Kollegen, sondern die Verbesserung des eigenen körperlichen Zustands steht daher im Zentrum. Die FGO-Coaches haben gelernt, bei den Trainingseinheiten ganz genau hinzusehen. Denn auch so mancher, der sich selbst als begeisterten Hobbysportler betrachtet, hat Nachholbedarf bei der Rumpfkraftigung und der Beweglichkeit und führt die Übungen daher nicht mit letzter Konsequenz durch. Wer

schon einmal ein betreutes Training mitgemacht hat, weiß die Vorteile zu schätzen.

Schildkröten im Büro

Die körperliche Gesundheit und die Erhebung von physischen Fehlbelastungen ist üblicherweise auch eine zentrale Stütze jedes BGM-Programms. Dazu kommt freilich immer stärker die psychische Komponente. Arbeitspsychologe Heimo Pilko, der in einem großen Energieunternehmen tätig ist, fasst die Bandbreite an belastenden Einflussfaktoren so zusammen: „Bei manchen Betrieben ist es das Heben, Tragen, Ziehen, Schleppen. Bei anderen sind es Witterungseinflüsse, speziell im Winter. Im Büro sind es oft ergonomische Probleme, wir sitzen sehr lange vor dem PC und verharren immer öfter in der sogenannten „Schildkrötenposition“. In psychischer Hinsicht ist es interessant, dass es meiner Erfahrung nach in der Durchführung der Arbeitstätigkeit selbst weniger Probleme gibt. Aber alles rundherum, die Organisationskultur, soziale Faktoren, Workflows, manchmal die physikalische Dimension, da gibt es viel zu korrigieren. Irrsinnig viel Geld wird hier bei den organisatorischen Abläufen vernichtet.“

Um nun von einzelnen BGF-Maßnahmen hin zu einem strukturierten Gesundheitsmanagement zu kommen, braucht es in erster Linie eine punktgenaue Analyse. Psychologe Pilko schildert die Ausgangslage so: „BGM geht weg vom Gießkannenprinzip. Es wird versucht, periodisch und nachvollziehbar gesundheitsfördernde Maßnahmen zu managen. Wir sehen ja, dass gar nicht wenige Betriebe sehr viel unternehmen, aber alles halt zerstreut und manchmal auch nicht wirklich zielgerichtet. Wenn die Arbeitsabläufe nicht passen, hilft es nichts, „gesunde Äpfel“ zu verteilen. Wichtig ist, dass der Befund da ist. Nicht jede psychische Belastung ist ein Problem, eher im Gegenteil. Erst

„Vitale Führung ist gefragt.“
Dr. Bardia Monshi

wenn eine Fehlbeanspruchung entsteht, kommt der Arbeitgeber ins Spiel.“

Zu Beginn setzt sich ein Unternehmen idealerweise individuelle Ziele, dann folgt eine genaue Evaluierung. In ersten Workshops wird dokumentiert, welche Tätigkeiten es im Betrieb gibt und welche Arten von Arbeitsplätzen. Dann entwickelt man ein Konzept, das die Methoden enthält, die bei der Evaluierung angewendet werden sollen. Konkret: Es ist nicht sinnvoll, in einem Schichtbetrieb darauf zu drängen, aufwendige Mitarbeiterbefragungen durchzuführen. Hier wird eine Tätigkeitsbeobachtung das bessere Instrument sein. Fachleute werden daher keine allgemeinen Branchendaten verwenden, sondern bei der Evaluierung wirklich auf die Gegebenheiten im Unternehmen Rücksicht nehmen. Manche Details, die erst durch die Analyse vor Ort sichtbar werden, wundert selbst Experten wie Pilko: „Da wäre zum Beispiel die reale Geschichte mit bestens ausgebildeten Technikern, die im Zuge ihrer Arbeitsdurchführung zum stundenlangen Aktenschreddern abgestellt wurden. Die Evaluierung der psychischen Belastungen hat das sofort gezeigt, der Geschäftsführer war völlig verwundert. Es stellte sich heraus, dass es im Unternehmen ohnehin ein Großgerät zur Aktenvernichtung gab. Nur hatte man das nicht weiterkommuniziert. Gerade zeitraubende Aktivitäten ziehen den Mitarbeitern den Nerv. Oft sind es solche Kleinigkeiten im Ablauf, die große Probleme verursachen.“

Sind die Fehlbelastungen und Hürden im Arbeitsalltag erst einmal erhoben, gilt es, sie offen zu kommunizieren. Auch hier ist Sensibilität gefragt. Denn so mancher Unternehmer denkt sich womöglich angesichts der gesammelten Daten, es wäre besser, die betroffene

Abteilung gleich zu schließen und die Tätigkeiten auszulagern. Solche Diskussionen zu verhindern und stattdessen der Geschäftsführung samt dem Management zu zeigen, wie sich Investitionen in die Prävention rechnen, ist nur mit entsprechender Erfahrung und einem guten Standing im Unternehmen möglich. Interne BGM-Expertinnen und -Experten sollten daher möglichst nahe an der Geschäftsführung angesiedelt sein, und externe Fachleute brauchen die klare Unterstützung von „oben“, auch wenn die Nachrichten nicht so rosig sind, wie erhofft.

Evaluierung ist kein Projekt

Am Ende rechnet sich eine strukturierte Vorgangsweise, davon ist nicht nur Psychologe Pilko überzeugt. Die Praxis in Österreich zeigt aber auch, dass viele Betriebe noch weit entfernt sind von



DR. BARDIA MONSHI, Arbeits- und Gesundheitspsychologe, Gründer und Geschäftsführer des Instituts für Vitalpsychologie in Wien.

FOTOS: iStock, privat



So sieht effizientes Training aus, das Spaß macht. Eine Gruppe von „FitnessGoesOffice“ im Park.

solchen Standards. Das zuständige Ministerium hat rund 5.000 Unternehmen untersucht, rund ein Drittel davon wies gravierende Mängel in Sachen BGM auf. So hatten viele überhaupt auf eine Evaluierung verzichtet, andere hatten sie unzureichend durchgeführt. Was an dieser Stelle auch gesagt werden sollte: Evaluierung ist kein Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Es geht auch nicht darum, dem Arbeitsinspektor ein Papier vorweisen zu können, sondern um die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zugleich aber auch um das betriebswirtschaftliche Wohl des Unternehmens.

Dr. Bardia Monshi gehört zu den bekanntesten Arbeits- und Gesundheitspsychologen in Österreich. Der Gründer und Geschäftsführer des Instituts für Vitalpsychologie in Wien befasst sich bereits seit 1999 mit BGF und BGM. Er konstatiert einen eindeutigen Fortschritt bei der Einführung des Gesundheitsmanagements in großen Betrieben. Zugleich betont Monshi aber: „Ich finde, in einem kleinen Unternehmen ist es viel einfacher, aktiv zu werden. Gesundheit ist ja die logische Voraussetzung für Leistung und gerade in kleinen Unternehmen kann diesbezüglich viel individueller agiert werden. Auch Wertschätzung kann hier leichter gelebt werden und die Sinnbezüge der eigenen Arbeit sollten ebenfalls transparenter sein. Fehlendes Budget ist da nur eine Ausrede. Klar wird es weniger formal gemanagt. Aber ist es nicht so, dass sich selbst jeder Trainer von einem Hobby-Fußballverein für die Gesundheit der Spieler interessiert?“

Pistole oder Krokodil?

Darüber hinaus sieht Dr. Bardia Monshi jeden einzelnen von uns gefragt, wenn es um Fehlbelastungen und neuartige Stresssituationen am Arbeitsplatz geht. Der deutsche Philosoph Klaus Peters hat zur Veranschaulichung dieser Verände-

rungen die Metapher von „Pistole“ und „Krokodil“ entwickelt.

Einst dominierte der direkte Druck der Vorgesetzten auf die Mitarbeiter (Modell Pistole). Man drohte mit Entlassung, Lohnreduktion oder anderen Konsequenzen, wenn die Arbeit nicht in erforderlichem Ausmaß erbracht werde. Dieser Druck war für die Betroffenen nicht angenehm, erwies sich aber als ungeheuer effizientes Organisationsmittel. Und es hatte auch für die Arbeitnehmer zumindest einen klaren Vorteil: Wer am „Feierabend“ ausstempelte, unterlag dem Druckmittel nicht mehr. Das System „Krokodil“ hingegen setzt laut Peters nicht auf mögliche direkte Bestrafung, sondern auf die Vokabel „Vertrauen“. Am Arbeitsplatz und in der Freizeit sind wir also plötzlich selbst verantwortlich – auch dafür, wie und wann wir unsere Arbeit erledigen. Was könnte so ein Krokodil sein? Zum Beispiel die Aussage des Vorgesetzten, man sei natürlich dafür mitverantwortlich, ob es dem Unternehmen gut gehe und die Arbeitsplätze erhalten blieben – oder aber, ob Kollegen den Job verlieren würden. Gerade Unternehmer sind übrigens oft wahre Meister darin, sich selbst das Krokodil anzusetzen, um ökonomische Ziele zu erreichen.

Gesundheitspsychologe Monshi schlägt in dieselbe Kerbe, wenn er sagt: „Auf individueller Ebene müssen wir lernen, mit der Flexibilisierung und Mobilisierung von Arbeit umzugehen und nicht in die Selbstausschöpfung zu geraten. Vitaler Ungehorsam ist angesagt. Auf der Führungsebene muss noch ankommen, dass die Fürsorgepflicht weit über klassisches Sicherheitsdenken hinausgeht. Die neuen Arbeitsformen verlangen ein modernes Führungsverständnis, in dem Menschen nicht einfach wie Maschinenteile funktionieren sollen, sondern in ihrer emotionalen und sozialen Lebendigkeit verstanden werden müssen. Vitale Führung ist gefragt.“

Unser Unternehmen ist gesund, weil wir es wieder sind.



ENTGELTLICHE EINSCHALTUNG

Körperliche und psychische Belastungen der MitarbeiterInnen führen zu Krankenständen und Abwesenheitszeiten. **fit2work** berät Unternehmen bei der Erhaltung und Wiederherstellung der Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen. Frühzeitiges Ausscheiden des Personals wird dadurch verhindert und entsprechendes Knowhow bleibt im Unternehmen. **fit2work** führt zu einer nachhaltigen Verbesserung der Arbeitsfähigkeit und somit zur Steigerung der Produktivität. Denn ein Unternehmen ist so gesund wie seine MitarbeiterInnen.

fit2work Ihre Beratung für ein gesundes Arbeitsleben. Sprechen Sie mit uns.

Auf www.fit2work.at finden Sie die Kontaktdaten aller Beratungsstellen in Österreich. Einfach anrufen und Termin vereinbaren.



FOTO: FGO

