

Horst Kraemer

## Corporate Health: Unternehmen in der Pflicht

**Die Arbeitswelt verlangt zunehmend Flexibilität und Mobilität von ihren Mitarbeitern – feste Arbeitszeiten und Standortgebundenheit werden zur Ausnahme. Der heutige Stand der Technik ermöglicht es ja, sämtliche Tätigkeiten zu jeder Zeit an jedem Ort auszuführen. Digitale Tools sind dabei die Basis und sie halten auch im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) immer mehr Einzug. Auch hier ist der Megatrend Digitalisierung als Schlagwort mittlerweile in den Unternehmen angekommen. Aber ist es damit auch gleichzeitig Bestandteil ihrer Wissensstrategie? Und vor allem: Wie kann Corporate Health als Basis für Recruitingmaßnahmen und Arbeitgeberqualität stärker genutzt werden?**

Aktuelle Statistiken zeigen, dass in den Unternehmen Handlungsbedarf besteht. So fühlt sich z. B. laut Job-Stress-Index der Gesundheitsförderung Schweiz jeder vierte Erwerbstätige am Arbeitsplatz erschöpft. Mitarbeiter, die zwar zur Arbeit gehen, jedoch durch einen reduzierten Gesundheitszustand nicht mehr ihre Leistung abrufen können, kosten demnach durch Präsentismus 4,9 Milliarden Franken. Der Fehlzeitenreport der AOK aus 2017 verweist in den letzten Erhebungen darauf, dass Beschäftigte im Durchschnitt 19,4 Tage aufgrund einer ärztlichen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung im Betrieb gefehlt haben. Die Fehltagelänge aufgrund psychischer Erkrankungen sind in den vergangenen zehn Jahren konstant gestiegen, sie nahmen um 79,3 Prozent zu. Der Fehlzeitenreport verweist diesmal übrigens gezielt auf die Bedeutung von Krisen im Lebensumfeld als Stressoren und Auslöser von Fehlzeiten und verweist auf die Verantwortung der Unternehmen, bei Krisen unterstützend zu wirken und zielgerichtete Programme im BGM anzubieten.

### → Vom Gesundheits- zum Retention Health Management

Qualifizierte Mitarbeiter in ihren Ressourcen zu stärken, an das Unternehmen zu binden und dadurch Wissen zu bewahren, ist eine ganz zentrale Rolle im Personalmanagement und für die Führungsebene. Wer sich im Betrieblichen Gesundheitsmanagement über die ersten Maßnahmen wie Gesundheitstag,

Fitnessgruppe und Obstecke hinaus tiefgehend mit den Prozessen beschäftigt, landet zudem sehr schnell bei der Analyse und Datenerhebung. Sie bilden das Grundgerüst für den Maßnahmenkatalog. In der Praxis gibt es dabei eine nicht unerhebliche Herausforderung: Nachhaltigkeit erfordert eine Grundbereitschaft zur Bestandsaufnahme, ehrliche Auswertung, Kommunikation und Verzahnung. Wir stehen damit zugleich vor dem Spagat zwischen klassischem Recruiting, Mitarbeiterbindung, Motivation und Persönlichkeitsentwicklung. Da all diese Maßnahmen und Programme in direkte Verbindung mit dem Gesundheitsmanagement gebracht werden müssen, sind wir direkt beim Retention Health Management gelandet.

Retention Health Management beginnt bei der Einstellung von Mitarbeitern und erstreckt sich über die Einarbeitung und Ausbildung von neuen Kollegen, geht weiter über die Teamentwicklung, das Changemanagement und betrifft auch den Umgang mit Krankheit. Sie betrifft die Art und Weise beim Verlassen des Unternehmens und den Prozess des Ausscheidens aus dem Arbeitsleben. Dieser komplexe Prozess ist wie die Visitenkarte eines Unternehmens, er beginnt mit dem ersten Kontakt und endet damit, wie jemand die Firma verlässt. [1]

Es geht deshalb zunehmend darum, die Angebote zur Mitarbeiterbindung, Motivation und Persönlichkeitsentwicklung in vorhandene Abläufe zu integrieren. Denn nun kommt die ei-

gentliche Aufgabe: Nach der Sensibilisierungsarbeit für den Ist-Zustand in der Firma und das Thema Gesundheitsverantwortung, braucht es Empowerment-Angebote zur Prävention, zur individuellen Soforthilfe und einen umfassenden Kompetenzaufbau für Personalentwicklung und Führungsebene.

### → Die Analysephase entscheidet über die Maßnahmen

Vor dem Start von BGM/BGF Aktionen und der Auswahl geeigneter Systeme gibt es immer eine Initialzündung, einen Grund, überhaupt mit BGM zu beginnen: die Gesetzgebung drängt, die Branche liefert sich einen Wettbewerb um das Siegel „Gesundes Unternehmen“, „Attraktiver Arbeitgeber“ „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ und vieles mehr und besonders wichtig dabei: die Führungsebene hat „verstanden“.

Denn abfallende Leistung, steigende Fehlerquoten, vermehrte Krankheitstage sogar bis hin zu Totalausfällen, sind tragisch. Sie verursachen schwindelerregende Kosten für die Unternehmen. Dies sind jedoch reine Kennziffern, die Ursachen sind damit nicht geklärt. Für den betroffenen Arbeitnehmer ist es jedoch ein individuelles Thema. Erste Symptome für zu viel Stress sind Konzentrationsprobleme, Schlafstörungen und Schmerzen. Ein hoher Prozentsatz der Arbeitnehmer hat durch chronischen Stress lang anhaltende, gravierende gesundheitliche und soziale Folgeschäden. Es ist deshalb für alle Unternehmensbereiche so wichtig fachübergreifend und frühzeitig Wissen zu Stressfolgeschäden zu erlangen und interne Kompetenzen aufzubauen. So kann man durch Intensiv-Workshops und Coachings unter professioneller Anleitung eine rechtzeitige Einschätzung herleiten, um unangenehme Überraschungen zu vermeiden. Bereichsleiter, Unternehmenslenker, Personalverantwortliche und Führungskräfte ermitteln dabei unter fachlicher Anleitung von externen Experten den Ist-Zustand in ihrem Unternehmen, erhalten einen Überblick über eventuelle Problemfelder und gewinnen eine frühe Einschätzung von Warnsignalen. Im Idealfall ist es nach der Analysephase möglich, durch zielgerichtete Intervention Kosten zu sparen und interne Maßnahmen zielgerichtet zuzuschneiden.

## → Checkliste Frühwarnsystem

Bis ein Mitarbeiter durch Stress auffällt, dauert es durchschnittlich zweieinhalb Jahre. In dieser Zeit wären bei genauer Betrachtung, folgende Symptome zu erkennen:

1. Symptom: Es wird immer mehr Zeit für gute Leistung benötigt.
2. Symptom: Die Kommunikation wird schlechter.
3. Symptom: Konflikte häufen sich, die Stimmung verschlechtert sich.
4. Symptom: Die Fehler häufen sich – die Ursachen dafür sind unklar.
5. Symptom: Die Unfallhäufigkeit steigt, krankheitsbedingte Ausfalltage nehmen zu.
6. Symptom: Ziele werden nicht erreicht.
7. Symptom: Die Stimmung der Kunden wird schlechter.

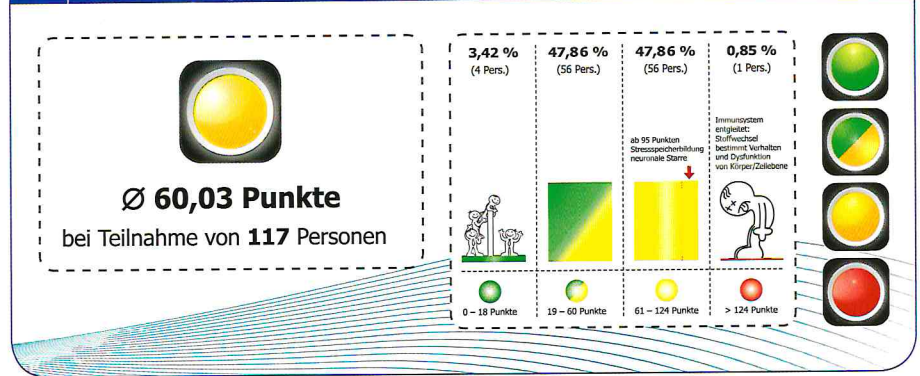
Stress ist die Ursache von 70 Prozent aller Erkrankungen (WHO) und der dokumentierte Anstieg von Arbeitsausfällen ist nur die Spitze dessen, was wir mittlerweile als Folge von Stresssymptomen kennen. Dieser Kostenfaktor führt zu den bekannten Kenngrößen wie AU, Präsentismus, Fluktuation, erhöhter Personalrekrutierung, Umsatzverluste aber auch Unfallzahlen.

## → Den Belastungszustand der Mitarbeiter analysieren

Das folgende Beispiel zeigt: Der durchschnittliche Belastungszustand einer Gruppe im Alter zwischen 20 und 34 Jahren lag schon zu Beginn ihres Studiums bzw. zum Semesterstart im Risikobereich. Fazit: verminderte Belastung, Einschränkung der Leistungsfähigkeit bereits vor der eigentlichen Herausforderung. [2]

Genügt diese erste Bestandsaufnahme? Sicherlich nicht, aber sie liefert wichtige Hinweise auf Strukturen und bringt vor allem die Prozesse in Gang, die statistische Methoden in zielführende Maßnahmen bringt und den Unternehmen und Organisationen in der Tat neue Kennziffern und Methoden liefert. Am folgenden Beispiel wird dies deutlich: Nachdem der Geschäftsleitung die Auswertung der Risikoanalyse von 500 Mitarbeitern vorlag, entschied diese sich für die Erarbeitung eines Retention Health Management Konzeptes. Als Sofortmaßnahme wurde den Mitarbeitern die Möglichkeit zur Teilnahme an einer Präventionsseminarreihe

## → Belastungszustand – Beispielauswertung [2]



angeboten. Die Veranstaltungen verteilen sich auf zwölf Monate. Ziel der praktischen Umsetzungstrainings war die Veränderung der Ausprägung der konkreten Stressfolgen und das Verhaltensspektrum. 70 Mitarbeiter nutzten das Angebot im ersten Jahr. Gleichzeitig wurden 45 Führungskräfte im Bereich Volition, Retention und Empowerment gestärkt und weiterentwickelt. Die Mitarbeiter im akuten Stressfolgezustand erhielten die Möglichkeit eines Intensiv-Coachings. Nach Ablauf des ersten Jahres wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, um die retentionrelevanten Prozesse des Unternehmens zu analysieren, Veränderungen einzuleiten und zu integrieren.

Ein zielführender Prozess könnte demzufolge folgendermaßen aussehen:

### 1. Status quo

Analyse zur Früherkennung körperlicher und psychischer Gesundheit für einzelne Mitarbeiter, Teams, Abteilungen oder für Führungskräfte mit dem anonymisierten online Analysetool

### 2. Maßnahmenkatalog

- Empowerment für gesundheitsförderliches Verhalten und Stärkung der Eigenverantwortung = Seminare
- Ressourcen erkennen, Resilienz stärken/aufbauen, Zieldefinierung durch Coachings
- Führungskräfte-ttraining, Retention Management, Volitionstraining
- Kontinuierliche Kompetenzbildung durch Schulungen, Seminare, Aus- und Weiterbildung
- Ergebnismessung.

## → Fazit

Es geht nicht darum, ob der Mitarbeiter oder das Unternehmen verantwortlich

für den Leistungs- und Gesundheitserhalt ist oder um den Kampf zwischen den Systemen digital oder analog, es geht um eine gemeinsame Interaktion und um das firmenübergreifende Wissen zu Corporate Health, zu Stressfolgen und Prävention. Und das Wissen um neurobiologische Fakten zur Selbstwirksamkeit und Regeneration gehört definitiv zur Grundkompetenz von Personalverantwortlichen und Führungskräften.

## → Anmerkungen

[1] [www.personal-wissen.de](http://www.personal-wissen.de)

[2] OSP® Tool, [www.brainjoin.com](http://www.brainjoin.com).

## → Der Autor



Horst Kraemer ist Leiter der Brainjoin Gruppe mit Sitz in Hamburg, Köln, Saarbrücken und Zürich. Das Unternehmen fokussiert auf die Themen Stressmanagement, Soforthilfe bei Stress und Burn-out, Persönlichkeitsentwicklung, Changeprozesse und Retention Health Management und ist seit vielen Jahren kompetenter Partner für Unternehmen, Behörden, Personalentwickler und medizinische Berufsgruppen.

✉ [kraemer@wissensmanagement.net](mailto:kraemer@wissensmanagement.net)