

Strategiewechsel im Gesundheitsmanagement

Viele Unternehmen investieren viel in den betrieblichen Gesundheitsschutz – müssen aber feststellen, dass die Krankheitsquoten trotzdem steigen. Die klassischen Ansätze des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, so zeigt sich immer öfter, greifen zu kurz. „Es besteht Handlungsbedarf“, sagt Dr. med. **ALEXANDRA SCHRÖDER-WRUSCH**, Vorstand der ias Stiftung sowie der ias Aktiengesellschaft. Im folgenden Interview beschreibt sie den notwendigen Strategiewechsel im Gesundheitsmanagement.

Frau Dr. Schröder-Wrusch, welche Veränderung beobachten Sie im betrieblichen Gesundheitsmanagement?

Schröder-Wrusch: Bislang waren die Unternehmen vor allem damit befasst, ein betriebliches Gesundheitsmanagement einzurichten. Doch in den letzten zwei Jahren rückt ein besonderes Problem immer mehr in den Vordergrund: Viele Unternehmen haben ein betriebliches Gesundheitsmanagement, stellen aber trotzdem Phänomene fest wie eine hohe Krankheitsquote, eine hohe Fluktuation oder eine hohe Unzufriedenheit mit der Art, wie die Arbeit gestaltet ist. Sie fragen sich, warum sie diese Themen nicht in den Griff bekommen, obwohl sie doch ein betriebliches Gesundheitsmanagement aufgebaut haben.

Wie lautet die Antwort?

Schröder-Wrusch: Das hat viel mit Beschleunigung und Leistungsverdichtung zu tun, die schon länger auf die Menschen wirken. Die Folgen werden jetzt zunehmend sichtbar, etwa in Form steigender Krankheitsquoten. Das Dramatische für die Unternehmen liegt darin, dass sich die negativen Auswirkungen erst nach einem längeren Zeitraum bemerkbar machen – und sich der Schalter dann nicht so schnell wieder umlegen lässt. Wenn Mitarbeiter bekunden, dass sie unzufrieden sind, wenn die Motivation durchhängt – dann sind das ja Phänomene, die sich nur schwer wieder einfangen lassen. Da lässt sich nicht einfach sagen: „Wir machen schnell eine gesundheitsfördernde Maßnahme und dann ist alles wieder gut.“

Das bisherige betriebliche Gesundheitsmanagement greift also zu kurz?

Schröder-Wrusch: Das stellen wir immer öfter fest. Die dynamischen Veränderungen der Arbeitswelt durch Globalisierung, Technologisierung, Leistungsverdichtung und demografischen Wandel stellen Unternehmen vor immer komplexere Anforderungen, wenn es darum geht, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter nachhaltig zu sichern. Die Unternehmensleitung muss sich deshalb Gedanken machen, wie sie diese Themen anders steuert.

Was heißt das konkret? Wo liegt der entscheidende Stellhebel, um Gesundheit und Leistungsfähigkeit im Unternehmen dauerhaft zu wahren?

Schröder-Wrusch: Es kommt darauf an, Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter



Foto: Florian Liederl

Dr. med. Alexandra Schröder-Wrusch, Vorstand der ias Stiftung sowie der ias Aktiengesellschaft.

bereits in die unternehmerische Strategieentwicklung einzubeziehen. Heute ist es doch so: Die Unternehmensleitung entwirft eine Strategie, berücksichtigt dabei ganz selbstverständlich die neuen Technologien, die sie künftig einsetzen will. Ausgeblendet bleibt jedoch die Frage nach der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter – also die Frage, wie sich die neuen Prozesse gestalten lassen, ohne auf Dauer die „Ressource Mensch“ zu verschleifen.

Das Gesundheitsmanagement in die Unternehmensstrategie einbinden – für viele Unternehmen ist das ein ungewohnter Gedanke...

Schröder-Wrusch: Durchaus. Bislang war es üblich, im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz die Mängel aufzulisten und dann entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Der neue Ansatz lautet: Wir sehen uns zunächst an, wo das Unternehmen hin will und vor welchen aktuellen Herausforderungen es steht. Wir erfahren dann zum Beispiel, dass das Unternehmen im Ausland Standorte gründen will und ein Teil der Belegschaft deshalb demnächst regelmäßig ins Ausland pendelt. Daraus ergeben sich spezielle Fragestellungen für das Gesundheitsmanagement.

Um Leistungsfähigkeit zu managen, braucht es eine Form der Operationalisierung. Wie machen Sie das? Lässt sich Leistungsfähigkeit überhaupt messen?

Schröder-Wrusch: Das ist ein entscheidender Punkt. Ein Unternehmen wird über Zahlen gesteuert – und wenn wir Leistungsfähigkeit steuern wollen, benötigen wir Kennzahlen, vergleichbar mit der Produktivität oder der Auslastung einer Maschine. Wir haben deshalb einen Leistungsfähigkeitsindex entwickelt, der sich wie jede andere Kennzahl ins Controlling eingliedern lässt. So können wir am Anfang eines Projekts den Stand der Leistungsfähigkeit im Unternehmen messen, klare Ziele setzen und am Ende feststellen, inwieweit die Maßnahmen gegriffen haben und die Ziele erreicht wurden.

Wie unterstützen Sie als ias-Gruppe Ihre Kunden bei diesem Prozess? Worin liegt Ihre besondere Stärke?

Schröder-Wrusch: Wir arbeiten mit interdisziplinären Teams und sind damit in der Lage, das Thema Gesundheit und Leistungsfähigkeit in seiner ganzen Breite abzudecken. Es ist heute schlicht unmöglich, mit einer einzigen Fachdisziplin die damit zusammenhängenden komplexen Fragestellungen zu bearbeiten. Je nach Auftrag gehören zu unseren Teams deshalb Fachärzte für Arbeitsmedizin, Arbeits- und Organisationspsychologen, Sozialberater, Sicherheitsingenieure, aber auch Berater, die auf Strategie- und Organisationsberatung spezialisiert sind. So sind wir in der Lage, bedarfsgerecht immer den Fachexperten in den Vordergrund zu rücken, den das Unternehmen gerade braucht.



Die ias-Gruppe zählt zu Deutschlands führenden Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Über 1.200 Ärzte, Ingenieure, Psychologen, Sozialpädagogen, Organisationsberater und Service-Mitarbeiter sind an rund 130 Standorten in Deutschland für das Unternehmen tätig. Vom Mittelständler bis zum internationalen Großkonzern gehören nahezu 11.000 Unternehmen mit über 1,5 Millionen Mitarbeitern zu den Kunden der ias-Gruppe.

Weitere Informationen:
www.ias-gruppe.de