



Arbeitsverhältnisse unter der Lupe

Wie lässt sich das psychische Belastungspotenzial eines Arbeitsplatzes messen, und was geschieht mit den Ergebnissen? Nur einer von vielen Punkten, die die Personalwirtschaft während des diesjährigen Round Table-Gesprächs mit Experten für Gesundheitsmanagement diskutierte.

Schaut man sich die Arbeitsumgebung der Comicfigur Dilbert im Hinblick auf psychische Gefährdungspotenziale an, braucht man keine psychologischen Fachkenntnisse, um zu verstehen, warum er sich seit über 20 Jahren bemüht, im Arbeitsalltag nicht den Verstand zu verlieren. Als Programmierer, Softwareentwickler und Ingenieur ist Dilbert in der Zelle seines Großraumbüros von schlechten Produkten, dem übergroßen Ego seines Chefs und impulsiven Persönlichkeiten der Kollegen umgeben, sodass sein „Wahnsinn“ vorprogrammiert scheint.

Sind wir nicht alle ein bisschen Dilbert?

Auch wenn die Kultfigur Dilbert mit ihrer Arbeitsumgebung natürlich satirisch überzeichnet ist, kommt sie doch vor allem wegen des hohen Wiedererkennungswertes so gut beim Publikum an. Bürolärm,

schlechte Lichtverhältnisse, steigende Arbeitsbelastung, Fahren auf Sicht, Druck von oben, Machtkämpfe und halbgare Veränderungsprozesse sind nur einige Elemente, die sich, oft in Gruppen auftretend, zu einem gesundheitsgefährdenden Belastungspotenzial summieren können. Der Gesetzgeber war im vergangenen Jahr überzeugt, hier durch eine Ergänzung des Arbeitsschutzgesetzes insofern einen Riegel vorschieben zu müssen, als dass nun auch die Erfassung psychischer Belastungsfaktoren zur obligatorischen Gefährdungsbeurteilung gehört. In der Realität der Arbeitswelt ist allerdings die Erfassung von „psychischen Gefährdungen“ lange nicht so einfach, zumal offen bleibt, wie genau erfasst werden soll und wie mit den Ergebnissen umzugehen ist. Schon die Frage nach dem zu erwartenden Impact der gesetzgeberischen Aktivität beurteilen Experten unterschiedlich.

Zumindest für die meisten Großunternehmen und Konzerne hätte es diese gesetzlich manifestierte Regelung von 2013 „nicht zwingend gebraucht“, ist etwa Marc Uhmann, Leiter Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der Fraport AG, überzeugt. Der Flughafenbetreiber mit 12 000 Mitarbeitern am Standort Frankfurt betreibt seit dem Jahr 2003 ein Gesundheitsmanagement, das „selbstverständlich die psychi-



Die Diskussionsrunde moderierten die freie Journalistin Christiane Siemann und Alexander Kolberg, Redakteur der Personalwirtschaft.



„Für die eigene Gesundheit aktiv zu werden, kann auch bedeuten, einen medienfreien Raum zu nutzen. Individuelle Betreuung zu genießen und Synergieeffekte einer Gruppe zu erleben.“

Petra Kraus, BGM-Beraterin, B.A.D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH



„Resilienz beginnt bei einer gesundheitsorientierten Organisationskultur und -entwicklung, bei Personalentwicklung sowie Personalpflege.“

Joana Gehrdau, wiss. Mitarbeiterin und Consultant, Fürstenberg Institut GmbH

schen Belastungen im Blick hat, systematisch erfasst und entsprechende Ausgleichsmaßnahmen bei Belastungssituationen schafft.“ So weit wie Fraport, dessen Gesundheitsmanagement die Personalwirtschaft im vergangenen Jahr beobachten durfte (siehe Kasten), sind freilich längst nicht alle.

Ein Gesetz steigert die Nachfrage

„Vielen Arbeitgebern sind die psychischen Belastungsfaktoren der Arbeitsumgebung noch nicht präsent. Besonders KMU haben sich meist noch gar nicht mit diesem Komplex befasst.“ So erlebt es Petra Kraus, BGM-Beraterin beim Dienstleister B.A.D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH. Im Anschluss an die Gesetzesänderung sei eine rege Nachfrage nach Beratung entstanden. Auch wenn die Begrifflichkeit im Hinblick auf ihre negative Wahrnehmung ungünstig gewählt sei – die verpflichtende Beurteilung der psychischen Belastungen biete die Chance, Unternehmen für die Stressbelastung ihrer Mitarbeiter zu sensibilisieren. Diese Erfahrung macht auch Dr. Alexandra Schröder-Wrusch. Die Geschäftsführerin der ias Unternehmensberatung stellt fest, dass für Arbeitgeber, die sich erstmalig dem Thema nähern, „die Analyse des Arbeitsplatzes und seiner Belas-

tungsfaktoren hilfreich sein kann, um Wirkzusammenhänge zu verstehen.“ Häufig erscheine beispielweise ein Büroarbeitsplatz nach außen „harmlos und wenig stressig, aber trotzdem kann er eine massive psychische Belastung hervorrufen, die auf den ersten Blick nicht sichtbar ist.“

Als Hilfe und Blockade zugleich erlebt Dr. Ute Meck die Ergänzung des Arbeitsschutzgesetzes. Die Geschäftsführerin von Perbility, das auf Befragungen und nachfolgende Prozessberatung spezialisiert ist, merkt, dass zwar die Aufmerksamkeit vermehrt auf das Thema psychische Belastungen gelenkt werde, gleichzeitig jedoch Skepsis geschürt würde. „Begriffe wie ‚Gefährdung‘, ‚psychisch‘ und ‚Belastung‘ sind ein rotes Tuch. Selbst Vorstände und Führungskräfte, die diesem Thema immer schon Aufmerksamkeit widmen, schrecken vor solchen Alarmworten zurück.“ Hilfreich sei es daher, auch die positive Seite der Analyseergebnisse hervorzuheben: Nicht nur: Was greift die Psyche an? Sondern auch: Was stabilisiert die Psyche am Arbeitsplatz? Die Erkenntnisse von Perbility zeigen zudem, dass der konkrete Zusammenhang zwischen oft vorschnell als „belastend“ eingeschätzter Arbeit und tatsächlicher psychischer Belastung nicht an übergeord-

neten Kriterien festgemacht werden kann. Ute Meck: „Die Psyche wird nicht durch die objektiv schwierige Arbeit belastet, sondern durch unstimmige soziale Verknüpfungen, Intransparenz, Gefühle von Kontrollverlust oder mangelnde persönliche Erfolgserlebnisse.“

Psychische Gefährdungen messen

Wie lassen sich psychische Belastungsfaktoren messen? Handlungsleitfäden und Fragebögen unterschiedlichster Qualität kursieren inzwischen zuhauf. Doch hilft das weiter? Psychische Belastung wird individuell sehr unterschiedlich wahrgenommen, und es gibt weder einheitliche Messverfahren noch allgemeine Grenzwerte. Nicht nur die Frage nach dem „Wie“, auch die nach dem „Wer“ muss beantwortet werden. Unterscheidung nach Mann oder Frau, Spätdienst oder Frühdienst, oder nach Jobfamilien? „Eine schwierige Gemengelage“, befindet Marc Uhmann von Fraport. Sein Unternehmen arbeitet sowohl mit Mitarbeiterbefragungen, systematischen Gefährdungsbeurteilungen und Dialogen, aber auch mit medizinischen Messungen. So wurden in Kooperation mit einer Universität über eine längere Zeit und zu verschiedenen Zeitpunkten medizinische Werte bestimmter Mitarbeitergruppen gemessen. „Jetzt können wir hier Mechanismen identifizieren und proaktiv reagieren, zum Beispiel mit einer Gesundheitspause, Arbeitsplatzrotation und optimierten Schichtzeiten.“

„Die Erhebung psychischer Belastungsfaktoren besteht letztlich aus vielen Einzelschritten“, betont Alexandra Schröder-Wrusch, ias. Möglicherweise sind bereits problematische Zustände in Arbeitseinheiten bekannt (hohe Unfallzahlen, hoher Krankenstand, Beschwerden von Mitarbeitern), oder es wird eine überblicksartige Datenerfassung aller psychischen Belastungsfaktoren in speziellen Arbeitsbereichen angestrebt. Problematisch stelle sich in der Praxis dabei häufiger die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat dar. Klingt zunächst verblüffend, denn der müsste ja eigentlich an dem Thema interessiert sein. Schröder-Wrusch zufolge zeigten Betriebsräte jedoch

große Sorge, dass die psychische Gefährdungsbeurteilung zum Anlass genommen werde, um Mitarbeiter aufgrund ihrer psychischen Nichteignung als nicht belastbar einzustufen. „Wichtig ist deshalb, vor Beginn des Projektes die Begrifflichkeiten zu klären“, so die Expertin. Daraus ergebe sich folgende Lösung: Werden die Belastungen des Arbeitsplatzes betrachtet, erhält der Betriebsrat die Möglichkeit, zunächst mitarbeiterunabhängig über die Belastungen, die durch die Gestaltung der Arbeitsplätze/Arbeitsaufgaben entstehen, mit der Unternehmensleitung zu sprechen. Gehe es dagegen um die Beanspruchungssituation eines einzelnen Mitarbeiters, kann er gerade mittels der psychischen Gefährdungsbeurteilung aufzeigen, wo arbeitsplatzbezogene Belastungen vorliegen.



„ Ein Büroarbeitsplatz kann nach außen ‚harmlos und wenig stressig‘ wirken, aber trotzdem eine massive psychische Belastung hervorrufen.

Dr. Alexandra Schröder-Wrusch, Geschäftsführerin, ias Unternehmensberatung



„ Strategisch wichtige Themen des BGM sollten in der Arbeitszeit Platz finden, praktische Maßnahmen können außerhalb der Arbeitszeit angeboten werden.

Tom Conrads, Geschäftsführer, insa Gesundheitsmanagement

Vom Erfassen zum Handeln

Mit medizinischen Daten die psychische Belastung eines Arbeitsplatzes zu erfassen kann sinnvoll sein, ist jedoch nach Auffassung von Harald Holzer nicht zwingend notwendig. Befragungen ergäben in der Regel auch ein gutes Bild. Das Problem liege meist in der Reaktion auf die Ergebnisse. Der Geschäftsführer von vitaliberty, das sich auf digitale BGM-Werkzeuge spezialisiert hat, beobachtet nämlich, dass nach erfolgter Erhebung per Fragebogen oder Gesprächen zwar der Status quo erhoben sei. Aber zu Folgemaßnahmen kommt es in vielen Unternehmen nicht, oder es werden Standardmaßnahmen angeboten, die „mit der Gießkanne“ über alle ausgegossen werden.

Klar: Was nützt die Erkenntnis, wie stressig ein Arbeitsplatz angelegt ist, wenn eine adäquate Reaktion ausbleibt? Im ersten Schritt empfiehlt beispielweise die Motio Verbund GmbH, die Befragung mit fachlicher Unterstützung genau zu analysieren und auf jeden Fall die Ergebnisse intern transparent zu machen. Geschäftsführer Kai Rappenecker rät, Umsetzungsschritte unbedingt mit den Fachbereichen und den Mitarbeitern zu diskutieren sowie eventuelle Maßnahmen gemeinsam zu beschließen, damit „Betroffene zu Beteiligten



„ Die Ergebnisse der psychischen Gefährdungsbeurteilung und mögliche Lösungen sollten mit den Mitarbeitern diskutiert werden.

Kai Rappenecker, Geschäftsführer, Motio Verbund GmbH

werden.“ KMU wüssten oft nicht, wie Ergebnisse einzuordnen seien und welche Maßnahmen sie ergreifen könnten, sodass in den meisten Fällen auf die Gefährdungsbeurteilung keine Reaktion erfolge.

Ohne Organisationsentwicklung geht es nicht

Ähnliches erleben die BGM-Berater der TK: „Liegen die Ergebnisse vor, reagieren viele Unternehmen mit Gesundheitsförderungsmaßnahmen von der Stange und schließen damit das Kapitel psychische Belastung auch schon wieder ab.“ Dies fällt Thomas Holm, Leiter Gesundheitsmanagement beim Versicherer, auf. Dabei führten die Ergebnisse einer Gefährdungsbeurteilung unweigerlich vor allem zu Strukturfragen wie der Arbeitsorganisation, der Führung, des Informationsverhaltens und

anderem. „Diese klassischen Felder der Personal- und Organisationsentwicklung verlangen nach innerbetrieblichen Veränderungsprozessen, bei denen viele Gesundheitsmanager schnell an die Grenze ihrer Möglichkeiten und ihres Einflusses kommen.“ Damit stehen die internen und externen BGM-Berater vor einem Dilemma. „Natürlich können sie zum Beispiel mit kombinierten Testverfahren aus Befragungen und verschiedenen Laborwerten sehr präzise bestimmen, welchen Belastungsgrad eine Person hat und wie lange diese Person diese Belastungen aushalten kann, ohne daran zu erkranken“, ergänzt Tom Conrads, Geschäftsführer insa Gesundheitsmanagement. „Wir müssen von Beginn an darauf hinweisen, dass die psychische Gefährdungsbeurteilung ein prozesshaftes Gesche-

hen ist.“ Unternehmen müssten sich dessen bewusst werden, dass in diesem Prozess immer wieder Handlungsgrenzen auftauchen können, die im Vorfeld gemeinsam reflektiert werden sollten. Beispielsweise seien die Fragen zu diskutieren: Wie reagieren Führungskräfte auf die Ergebnisse? Welche Akteure kommen bei der Ableitung von Maßnahmen ins Spiel? Welche Promotoren braucht der Prozess? „Wenn die psychische Gefährdungsbeurteilung mehr als ein bloßes Erfassen sein soll, müssen die Beteiligten diese Fragen proaktiv klären.“

Resilienz als Wunderwaffe?

Doch selbst wenn am Arbeitsplatz die sogenannten psychischen Gefährdungspotenziale minimiert sind, ist der Stress nicht verbannt. Denn Stressempfinden ist höchst individuell. Als ein Rezept gegen Stress am Arbeitsplatz wird Resilienztraining angepriesen. Allerdings ist das Konzept, die Widerstandsfähigkeit des Einzelnen zu stärken, hoch umstritten. Denn es kann dazu benutzt werden kann, „um krankmachende Einflüsse zu negieren, falls der Mensch nur in seiner Eigenverantwortung gesehen wird, aber nicht die Strukturen um ihn herum wie Führung, Arbeitsumfeld und Organisation“, erläutert Petra Kraus von B.A.D Resilienztraining mache nur dann Sinn, wenn Resilienz auf allen Hierarchieebenen – und nicht nur auf der Mitarbeiterebene – thematisiert, bearbeitet und reflektiert werde.

„Gute Resilienztrainings, die sich vor allem mit Selbstorganisation und Selbstmanagement beschäftigen, führen nur dann zum Erfolg, wenn sie in strukturelle Maßnahmen, beispielsweise zur Reduzierung von Arbeitsdruck, eingebettet sind“, schließt sich TK-Experte Thomas Holm an. Wenig sinnvoll sei das Angebot eines Resilienztrainings, das nach dem Abschluss leider immer noch von etlichen Vorgesetzten kommentiert werde mit den Worten: „Und jetzt will ich kein Jammern mehr von Ihnen hören.“

Um passende Maßnahmen aufzusetzen, die den Einzelnen in seiner Widerstandsfähigkeit stärken, geht man bei Fraport unter

anderem den Weg des Dialogs. BGM-Leiter Marc Uhmann spricht mit den Verantwortlichen für Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin, mit Betriebsräten, Führungskräften und Mitarbeitern, um herauszufinden, was hilft. Auch werden externe Fachleute hinzugezogen, denn: „Wie die Psyche gestärkt wird und was als Belastung und daraus resultierende Beanspruchung zu gelten hat, ist nicht immer eindeutig zu definieren.“

Individuum und Arbeitgeber in der Pflicht

Dass Resilienz bei einer gesundheitsorientierten Organisationskultur und -entwicklung sowie bei Personalentwicklung und Personalpflege beginnt, betont auch Joana Gehrdau von Fürstenberg. Jeder Bereich habe seine Aufgaben, um für ein resilientes Klima zu sorgen. Ein Maßnahmenrepertoire könne das Unternehmen dabei unterstützen, sich auf den jeweiligen Ebenen ihrer Verantwortung zu stellen und ihre Fähigkeit, mit Veränderungen umzugehen, zu stärken. „Dazu müssen Resilienz-faktoren wie Selbststeuerung, Akzeptanz oder Beziehungsgestalten sowohl in der Organisationsentwicklung, der Personalentwicklung und im betrieblichen Alltag thematisiert und verankert werden.“

Sind Frauen und Männer eigentlich jeweils anders betroffen? Erhebungsdaten aus Mitarbeiterbefragungen von Perbility zeigen hier, dass es keine geschlechtsspezifischen Unterschiede in der psychischen Belastungslage gibt, also arbeitsbezogene Belastungsfaktoren, die spezifisch eher Männer oder eher Frauen betreffen. Geht es darum, die Resilienz der Mitarbeiter bestmöglich zu stützen, so fand Perbility folgenden Ansatzpunkt heraus. „Maßgeblich für das Empfinden von psychischer Belastung, aber auch für den Erfolg von Maßnahmen, ist die Frage der Verantwortung für die psychische Stabilität“, erläutert Ute Meck: Wer trägt sie? Das Individuum oder der Arbeitgeber? In der goldenen Mitte liege die Antwort: Jedem einzelnen Mitarbeiter müsse genug eigene Verantwortung zugesprochen werden, gleichzeitig müsse der Arbeitgeber stützende Faktoren auf- und ausbauen.

Weiteres Thema der Gesprächsrunde: Wie aktivieren Unternehmen Mitarbeiter für ihre BGM-Maßnahmen? „BGM kann und darf Spaß machen“, lautet die Empfehlung von Fürstenberg-Expertin Joana Gehrdau. Damit dies eintritt, dürften Mitarbeiter die Angebote nicht nur als Maßnahmen empfinden, die aneinandergereiht sind. „Hier eine Rückenschule, da ein Seminar für Zeitmanagement, das wird oft als willkürlich empfunden, keiner fühlt sich wirklich angesprochen, oder es gehen nur die ohnehin Aktiven hin“, so Gehrdau. Wesentliches Ziel müsse es sein, dass die Maßnahmen ein aufeinander abgestimmtes Gesamtportfolio im Sinne der vom Unternehmen gesetzten BGM-Ziele darstellen und gleichzeitig zur Unternehmenskultur und dem Arbeitsalltag passen.

Zielgruppen richtig ansprechen

„Standardprogramme funktionieren nicht, die Lösung sind zielgruppenspezifische Maßnahmen“, sagt auch Tom Conrads von insa Gesundheitsmanagement. So erlebt insa, dass gerade die mit den Mitarbeitern am Arbeitsplatz ausgearbeiteten Programme wie „Bewegtes Arbeiten am PC-Arbeitsplatz“ oder ein spezielles Programm für Vielfahrer zu Teilnehmerquoten von bis zu 90 Prozent führen.

Auch Fraport erfährt die besten Teilnehmerquoten dann, wenn „die Angebote nicht nach dem Gießkannenprinzip, sondern zielgruppenspezifisch aufgesetzt sind“, berichtet Marc Uhmann. Er nennt ein Beispiel: Damit an Ernährungsseminaren auch diejenigen teilnehmen, die es wirklich brauchen, „arbeiten wir adressatengerecht mit Titeln wie ‚Essen und Trinken bei Schichtarbeit‘ und sorgen auch für den passenden Referenten.“ Ein weiterer Erfolgsfaktor für gute Teilnahmequoten liegt für ihn in der internen Werbung und einem zugeschnittenen Branding.

Nur Relevantes anbieten

Eine ebenfalls viel diskutierte Frage in diesem Kontext lautet, ob die Maßnahmen in der Arbeitszeit oder der Freizeit erfolgen sollten. „In der Praxis haben sich Semina-

re oder Trainings in der Arbeitszeit bewährt“, berichtet Kai Rappenecker von Motio: „BGM-Schulungen sind Schulungen wie andere tätigkeitbezogenen ‚Lehrgänge‘ auch.“ Wer über mangelnde Teilnehmerklage, verkenne in der Regel die Bedürfnisse der Mitarbeiter. „Das, was aus ihrer Sicht nicht wichtig ist, lassen Mitarbeiter links liegen. BGM-Module wie Workshops zur Verbesserung der Arbeitssituation, Stressmanagement-/Resilienzseminare, Verhaltenstrainings am Arbeitsplatz und andere werden dagegen immer besucht, wenn sie gut eingeführt wurden.“

Dies beobachtet auch Harald Holzer von vitaliberty. Nicht zu unterschätzen sei zudem die Pilotfunktion des Managements und die interne Werbekampagne. Vitaliberty hat dabei gute Erfahrungen mit Guerilla-Aktionen wie auf dem Boden festgeklebten Botschaften sowie mit kurzen Video-Trailern, die einen interaktiven Einblick in das Programm geben, gemacht.

Nutzen und Schaden digitaler Angebote

Ob Sportgeräte- oder Smartphone-Produzenten: Sie alle haben moderne Sensoren und Apps im Angebot, die helfen sollen, Bewegungsverhalten, Gewicht und Kalorienverbrauch kontinuierlich zu erfassen („Track yourself“/„Quantify yourself“). Doch letztlich sind dies nur Methoden, um eine Reihe von Daten zu sammeln. Und es bleibt eine lediglich moderne Attitüde, wenn keine Konsequenzen gezogen werden. „Der Einzelne braucht passende Tipps und Ratschläge, um die für ihn sinnvollen Ziele zu definieren und Aktivitäten auszuwählen, die er in seinen Alltag gut integrieren kann“, sagt Harald Holzer von vitaliberty, das überwiegend mit Online-Plattformen und mobilen Lösungen agiert. Allerdings könne über digitale Angebote eine Zielgruppe besonders gut erreicht werden. „Gesundheits-Apps werden häufig von jüngeren Männern und Führungskräften in Anspruch genommen, die klassischen Angeboten eher skeptisch gegenüberstehen.“ Auch die Wissensarbeiter gehörten zur großen Gruppe derjenigen, die aktiv auf



„ Die Psyche wird nicht durch die objektiv schwierige Arbeit belastet, sondern durch Intransparenz, Gefühle von Kontrollverlust oder mangelnde persönliche Erfolgserlebnisse.

Dr. Ute Meck, Geschäftsführerin, Perbilly GmbH



„ Eine gute Wirkung erreicht ein Resilienztraining, wenn es in strukturelle Maßnahmen, beispielsweise zur Reduzierung von Arbeitsdruck, eingebettet ist.

Thomas Holm, Leiter Gesundheitsmanagement, Techniker Krankenkasse

ihren mobilen Geräten auf die Tools zugreifen. Holzer ergänzt allerdings: „Portale und Apps können nicht alle Facetten des BGM bedienen. Idealerweise sollte es eine intelligente Verzahnung mit einer persönlichen Dienstleistung geben.“ Dass Gesundheits-Apps vor allem von Führungskräften genutzt werden, erlebt auch Alexandra Schröder-Wrusch von ias in der Praxis. Darüber hinaus eigneten sich digitale Angebote durch ihren niedrigschwelligen Zugang zudem als Türöffner.

Für eine Verknüpfung von erlebbaren und digitalen Maßnahmen plädiert Tom Conrads (insa), wobei auch der Zweck eines Trainings keine unwesentliche Rolle spiele. Als Beispiel nennt er die „Schritte-Aktion nach Rio“ eines Kunden parallel zur Fußballweltmeisterschaft in Brasilien. Dabei konnte jeder Mitarbeiter mit einem vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellten Schrittzähler seine privat und beruflich gelaufenen Schritte zählen. Das Ziel der Aktion: Das Team sollte die Gesamtzahl der Schritte gemeinschaftlich erbringen und explizit nicht im Wettbewerb stehen. Die jeweilige Schrittzahl trug der Mitarbeiter dazu in ein Online-Portal ein, sodass alle den gemeinsamen Fortschritt anhand einer Karte mitverfolgen konnten.

Bei der Gesundheitsberatung via Internet geht auch die TK inzwischen neue Wege. Neben den etablierten, online angebotenen Gesundheitscoaches für Ernährung, Fitness oder Stress hat die TK jetzt einen Depressionscoach entwickelt, der Patienten mit leichten und mittelgradigen Depressionen via Internet therapiert. Studien zeigen inzwischen, dass diese Online-Therapie ebenso wirkungsvoll wie eine ambulante Kurzzeit-Psychotherapie sein kann.

Online-Sucht und online-freie Oase

Online-Tools wirken nicht in jedem Fall produktiv, zum Beispiel wenn der Gesundheitscoach fehlt, der die über Sensoren erfassten Gesundheitsdaten interpretiert. Ebenso existiert die reale Gefahr, dass eine weitere Beschäftigung mit Smartphone, Tablet, PC und Co. die digitale Abhängigkeit junger Menschen weiter verstärkt. Kai Rappenecker von Motio: „Wir können heute schon beobachten, dass viele ihre Kontrolle verloren haben und die Gefahr einer realen Sucht besteht.“ Diesem Problem wendet sich die TK zu mit ihrer neuen Initiative „Digitale Medienkompetenz 3.0“, die sich auf Prävention fokussiert. „Während die Politik über eine Anti-Stress-Verordnung nachdenkt, kennen unsere Jugend-



„ Ein Mitarbeiter beurteilt genau, ob ein Seminar oder Training konkreten Nutzen bringt: wenn es zu ihm passt, wird er dabei bleiben.“

Harald Holzer, Geschäftsführer, vitaliberty GmbH



„ Die Generation 55 plus ist aufgrund langer Erfahrung belastbar und stressstabil; präventiv müssen Gesundheitsthemen gerade an junge Menschen adressiert werden.“

Marc Uhmann, Leiter Betriebliches Gesundheitsmanagement, Fraport AG

lichen längst keinen Feierabend mehr, sondern sind „always on“, mahnt Thomas Holm. Jugendliche führten oft ein „digitales Leben“, die Bewegungsarmut nähme bestürzende Ausmaße an und die mentale Leistungsfähigkeit ab. Die Initiative verfolgt das Ziel, gemeinsam mit Eltern, Lehrern, Erziehern und Krankenkassen, aber auch mit dem für den Jugendschutz verantwortlichen Gesetzgeber jungen Menschen eine kluge Mediennutzung beizubringen.

„Wieder vor einem Monitor sitzen in der Freizeit?“ Diese Frage stellt auch Petra Kraus. Eine interaktive Online-Plattform steht bei B.A.D zwar zur Verfügung, doch die Kunden ziehen den persönlichen Kontakt in der Beratung vor. Digitale Angebote seien zwar in der Lage, sinnvoll zu unterstützen. „Nichtsdestotrotz kann gerade heutzutage in der rundum vernetzten Welt eine Aktivität für die eigene Gesundheit auch bedeuten, einen medienfreien Raum zu nutzen, eine individuelle Betreuung zu

genießen und die Synergieeffekte einer Gruppe zu erleben“, sagt Kraus.

Im Portfolio des Fürstenberg-Instituts findet sich ebenfalls ein Blended-Learning-Angebot. „Anfragen liegen vor, doch stehen persönlich durchgeführte Beratungen und Coachings sowie persönlich durchgeführte Seminare deutlich höher im Kurs“, so Joana Gehrdau. Gerade bei Analyse-Tools wie Mitarbeiterbefragungen werde jedoch häufig eine Online-Durchführung gewählt.

Eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung

Die Nachfrage nach BGM-Angeboten steigt kontinuierlich. Wie stehen die Chancen, dass wir im Jahr 2025 nur noch „gesunde Unternehmen“ haben? Der Optimismus der Round Table-Teilnehmer hält sich in Grenzen. Auf jeden Fall werde sich das Gesundheitsbewusstsein auf betrieblicher Ebene verbessern, meint insa-Geschäftsführer Tom Conrads. Die gesamtgesellschaftliche Entwicklung von Gesundheit sieht er allerdings weniger positiv, weil sich die westliche Gesellschaft insgesamt immer weiter von einem menschengerechten Gesundheitsverhalten entferne. Dafür spreche jetzt schon die Zunahme aller Zivilisationskrankheiten – von Allergien bis hin zu ver-

schiedenen Krebsarten oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

„Betriebliches Gesundheitsmanagement wird in Zukunft nicht weniger zu tun haben, sondern mehr“, lautet die Prognose von Fraport-BGM-Chef Marc Uhmann. Seine Erfahrung: Die Generation 55 plus, gerne als eine Hauptzielgruppe genannt, ist auf Grund langer Erfahrung mit betrieblichen Situationen belastbar und stressstabil. Präventiv müssten Gesundheitsthemen gerade an junge Menschen adressiert werden. Mit diesem Argument trifft er die Ansicht der anderen Experten beim Round Table. Die nachwachsende Generation stellt jetzt schon Arbeitgeber vor Herausforderungen eines neuen Krankheitsverhaltens.

Die Entwicklung speziell der psychischen Gesundheit beurteilt TK-Experte Thomas Holm nicht positiv – wie in den westlichen Industriegesellschaften insgesamt. Nicht umsonst wolle der Gesetzgeber Anfang des kommenden Jahres beschließen, dass die Krankenkassen ihre Präventionsausgaben pro Mitglied mehr als verdoppeln sollen. Dafür müsse es gute Gründe geben. Für deutsche Unternehmen heiße dies, ihre Belegschaften in einem langfristigen und auf Strukturveränderungen angelegten BGM fit zu halten. Im Mittelpunkt müsse dabei stehen, so miteinander umzugehen, dass Leistung gern und dauerhaft erbracht wird – an jedem Arbeitsplatz.

„Können die Belegschaften dem Galopp folgen, in dem sich Unternehmenswelten verändern?“, fragt auch Petra Kraus von B.A.D. Entscheidend werde sein, dass es „Geschäftsführung und Vorständen gelingt, die Anforderungen im globalen Wettbewerb in ihre Gesundheitspolitik mit einzubinden und zu unterstützen.“

Für diese Einsichten sollte es eigentlich nicht des Gesetzgebers bedürfen, denn jeder Arbeitgeber sollte seine Fehlzeitenstatistiken kennen und begreifen, welche Auswirkungen Arbeitsbelastungen auf Physis und Psyche haben.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz

Personalwirtschaft Online

Das Praxisbeispiel „BGM bei Fraport“ aus dem Jahr 2013 finden Sie auf www.personalwirtschaft.de unter „Downloads zum Heft“. Weitere lesen Sie hier im Heft.