



Annette Neumann

Gesund führen: Führungskräfte sind Treiber für ein wirkungsvolles BGM

Praxisbeispiel für die Schulung von Führungskräften und Mitarbeitern

Gesundheit muss von oben gewollt und von unten angenommen werden. Bei der Aareal Bank sind die Führungskräfte Motor und Vorbild für ein gesundheitsbewusstes Verhalten. Und für die rund 900 Mitarbeiter an den deutschen und ausländischen Standorten in 14 Ländern stehen vielfältige Gesundheitsangebote bereit. Eigenverantwortung ist hier die Devise. 2014 erhielt der Mittelständler den Corporate Health-Award mit der Auszeichnung BGM-Excellent-Siegel.



Braucht ein Unternehmen, das einen niedrigen Krankenstand hat, überhaupt ein Betriebliches Gesundheitsmanagement? Für Dirk Schiffauer, Director HR Consulting, stellt sich diese Frage nicht: „Im Benchmark-Vergleich sind wir zwar eine relativ gesunde Branche, aber wir wissen, dass die Komplexität unserer Prozesse und die Arbeitsverdichtung immer mehr zunehmen. Unsere Mitarbeiter gesund zu erhalten, ist uns ein großes Anliegen.“ Darüber hinaus ist sich das Unternehmen bewusst, dass ein modernes Gesundheitsmanagement dazu beiträgt, sich als attraktiver Arbeitgeber für (potenzielle) Mitarbeiter zu positionieren.

Gesagt, getan: Mit einem festen, vom Vorstand bewilligten Budget in der Hand, konnte die Aareal Bank in die Vollen gehen. Zunächst wurde Ende 2012 ein Steuerungskreis mit Vertretern von HR, des Betriebsrats

und Delegierten aus verschiedenen Fachbereichen gegründet, der heute für die Planung und die Umsetzung konkreter Maßnahmen verantwortlich ist. „Der Betriebsrat hatte eine tragende Rolle bei der Einführung des BGM, das sich stark an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren sollte.“ Um diese zu ermitteln, wurde auf Initiative des Betriebsrates und in Zusammenarbeit mit der UBG, der Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement, in nur zwei Monaten ein BGM-Konzept entwickelt und eine erste Online-Mitarbeiterbefragung durchgeführt.

Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärken

Der Aareal Bank ging es auch darum, die individuellen physischen und psychischen Belastungen zu ermitteln. Dazu erläutert Schiffauer: „Die vom Gesetzgeber jährlich vorgeschriebene Gefährdungsanalyse war für uns ein Ansporn genau hinzusehen, wo der Schuh bei den Mitarbeitern drückt.“ Auf die Ergebnisse hat das Unternehmen reagiert und ihr Gesundheitsmanagement basierend auf den vier Säulen Bewegung, Ernährung, Prophylaxe und Entspannung mit vielfältigen Maßnahmen entwickelt. „Diese vier Säulen sind die zentralen Stellenschrauben, mit Hilfe derer wir als Arbeitgeber das Arbeitsumfeld ein Stückweit positiv beeinflussen und aktiv mitgestalten können. Mindestens genauso wichtig ist es, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken. Dass die Mitarbeiter das wollen, ist auch ein Ergebnis der ersten Mitarbeiterbefragung“, sagt der 64-Jährige.



Dirk Schiffauer ist Director HR Consulting bei der Aareal Bank.

Vier Säulen für mehr Wohlbefinden

Wie lässt sich das eigene Wohlbefinden positiv beeinflussen? Für die Mitarbeiter steht eine Vielzahl an Maßnahmen bereit, aus denen sie wählen können. Zu den Bewegungsangeboten (Säule 1) zählen u. a. Lauf- und Nordic Walking-Kurse. Aus einer Eigeninitiative heraus werden in diesem Jahr darüber hinaus am Standort Wiesbaden drei Laufgruppen entstehen, die von jeweils einem Mitarbeiter aus der Zentrale geleitet werden. Wenn die Mitarbeiter vom Lauf im Park in der Nähe der Bank zurückkommen, können sie demnächst die zu diesem Zweck eingerichteten Duschen nutzen.

Für eine gesundheitsbewusste Ernährung (Säule 2) stehen täglich vollwertige Gerichte in der Kantine auf dem Speiseplan. Vorträge zu Ernährungsfragen sowie ein professionelles Gewichtsmanagement-Programm runden diese Säule ab.

Im Rahmen der Prophylaxe (Säule 3) werden u. a. Hautscreenings sowie Augenuntersuchungen angeboten, die laut Schiffauer sehr gut angenommen werden.

Zur Entspannung (Säule 4) können die Mitarbeiter während der Arbeitszeit zur Massage im hauseigenen Massageraum gehen und QiGong-Kurse besuchen.

Gesundheitsportal fördert Austausch

Stefan Buchner rät zu Gesundheitsangeboten, die schnell wirken und die von den Mitarbeitern einfach angenommen werden können. Dazu zählen auch Vorträge zu gesundheitsrelevanten Themen und die Einrichtung eines Gesundheitsportals. Schiffauer: „Unser Portal besteht seit zwei Jahren. Hier findet mitunter ein reger Austausch zwischen den Mitarbeitern zu verschiedenen Fragen rund um unser BGM statt.“

Im Hinblick auf die zunehmende Arbeitsverdichtung und -komplexität ist es wichtig, die Resilienz, also die seelische Widerstandsfähigkeit, zu fördern. In diesem Jahr wird die Aareal Bank eine so genannte Stress-Prophylaxe anbieten. Wie führe ich achtsam, wie motiviere ich meine Mitarbeiter dazu, Regenerationsphasen zu nutzen bzw. wie kann ich in Stresssituationen die eigene innere Balance bewahren – das sind Themen der Workshops und des in diesem Jahr erneut geplanten Gesundheitstages.

EAP-Beratung für schnelle Hilfe

Das Employee Assistance Program (EAP) ist ein weiterer BGM-Baustein, der in Zusammenarbeit mit einem externen EAP-Anbieter durchgeführt wird. Die Dienstleistung lässt sich mit einer internen Sozialberatung vergleichen, die oftmals in großen Unternehmen eingerichtet wird. Die Mitarbeiter können sich in krisenhaften Situationen, z. B. bei sozialen und psychologischen Fragen, telefonisch oder auch bei einem Berater in ihrer Nähe Hilfe holen. Die Beratung

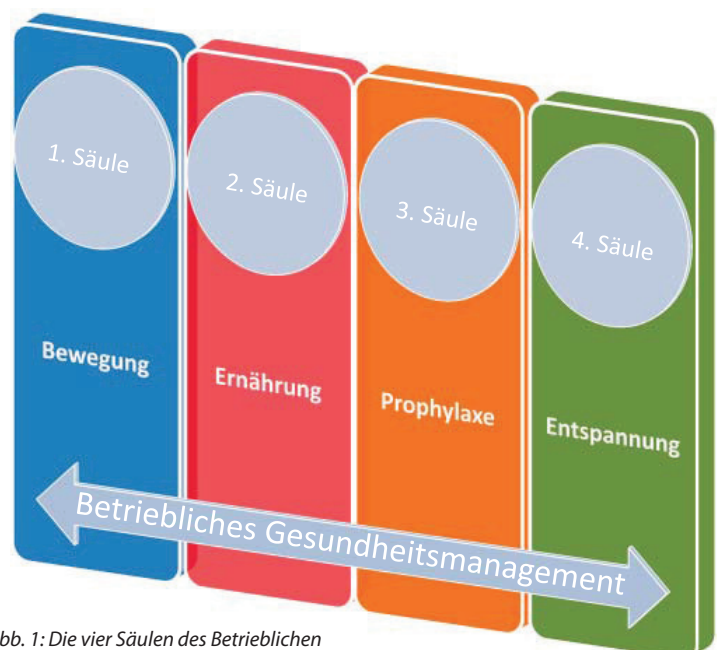


Abb. 1: Die vier Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (Quelle: Aareal Bank)

Wie Führungskräfte Gesundheitsgefahren bei ihren Mitarbeitern erkennen

Führungskräfte brauchen keine Therapeuten oder Ärzte zu sein, um krankheitsbedingte Auffälligkeiten wahrzunehmen.

Wer seine Sinne, speziell Augen und Ohren, schärft, kann erste Warnsignale für psychische Überlastungsgefahren bei seinem Mitarbeiter erkennen.

Das sind zum Beispiel folgende:

- ▶ auffällige Verhaltensänderungen zum bisherigen Verhalten,
- ▶ reduziertes Interesse und nachlassendes Engagement,
- ▶ Desorganisation, zunehmende Unsicherheit (fällt zum Beispiel durch ungewöhnliches Stottern auf), Verflachung bis hin zum Äußern von Verzweiflung können Signale für eine aktuelle Überforderung im Berufsumfeld aber auch im Privatleben sein.
- ▶ allgemeiner Leistungsabfall oder ein erhöhter zeitlicher Aufwand für gewohnte Aufgaben,
- ▶ sinkende Arbeitseffektivität, die sich zum Beispiel in überflüssigen Überstunden zeigt, können auf eine psychische Belastung schließen lassen,

- ▶ auffällige Kontrolle der eigenen Arbeit,
- ▶ hohe Fehlerquote
- ▶ Aufgaben werden nicht zu vereinbarten Terminen fertig gestellt,
- ▶ vermehrte Unpünktlichkeit; reagiert die Führungskraft hierauf nicht, können die psychischen Belastungen in vielen Fällen auch erhöhte Fehlzeiten nach sich ziehen.

Offensichtlicher Leidensdruck:

- ▶ bedrückte Stimmung über längere Zeit,
- ▶ ständiges Klagen über körperliche Beschwerden,
- ▶ Angstgefühle und Äußerungen des Lebensüberdrusses;

Verändertes Sozialverhalten:

- ▶ sozialer Rückzug,
- ▶ übermäßige Gereiztheit,
- ▶ Aggressivität



Stefan Buchner, Geschäftsführer der UBGM, berät als Gesundheitswissenschaftler und Arbeits- und Organisationspsychologe Unternehmen zur Organisations- und Personalentwicklung.

ist kostenlos und es bleibt anonym, wer diesen Service in Anspruch nimmt. Dazu erläutert Schiffauer: „Aus der jährlichen Auswertung geht lediglich hervor, wie viele Mitarbeiter den Service nutzen und welche Themen nachgefragt werden. Aktuell liegt die bundesweite Nutzungsrate bei fünf Prozent.“

mitteln können. Dadurch entfallen die sonst eher üblichen langen Wartezeiten für eine Therapie.

Gesunde Mitarbeiterführung ist ein Schwerpunkt des Seminars

Ob die Mitarbeiter nachhaltig gesund bleiben, steht und fällt vor allem mit der Führungsqualität. Wenn Führungskräfte einen kooperativen und humanen Führungsstil pflegen, sind Mitarbeiter oftmals eher bereit, sich auch mit Sorgen und Problemen an ihre Vorgesetzten zu wenden. Die Bank hat die UBGM beauftragt, das zweitägige Seminar „Gesund führen“ zu konzipieren und verbindlich für alle insgesamt rund 120 Führungskräfte durchzuführen. Auch Mitarbeiter ausländischer Standorte kommen zu dem Seminar, das je nach Bedarf in deutscher und englischer Sprache durchgeführt wird. Am ersten Seminartag steht die Gesundheit der Führungskräfte im Mittelpunkt. Nach einem Lauftraining können die Seminarteilnehmer durch eine sportmedizinische Diagnostik mit einer Pulsuhr ihre Muskulatur-, Körperfett- und Laktatwerte messen: „Wenn sie ihre Werte schwarz auf weiß sehen und von uns ein individuelles Feedback bekommen haben, welche Muskeln sie wie trainieren und dabei Fett verbrennen können, sind sie motiviert, künftig mehr für ihre Gesundheit zu tun“, weiß Gesundheitswissenschaftler und Trainer Stefan Buchner aus Erfahrung.

„Persönliche Gesundheitswerte sensibilisieren Führungskräfte für ihre eigene Gesundheit am besten.“ Stefan Buchner, Geschäftsführer der UBGM

Gerade für mittelständische Unternehmen kann sich EAP lohnen: Die jeweiligen Beratungsleistungen können auf die speziellen Anforderungen des Unternehmens abgestimmt werden. Die EAP-Berater sind mit niedergelassenen Psychotherapeuten vernetzt, an die sie Mitarbeiter im Falle einer psychischen Erkrankung kurzfristig ver-

Stehen am ersten Seminartag Bewegungs- und Ernährungsthemen im Vordergrund, widmet sich der zweite Tag der gesunden Mitarbeiterführung. Vor allem geht es darum, die eigene Führungsrolle zu reflektieren und zu lernen, Fehlbelastungssignale bei Mitarbeitern zu erkennen. Das UBG-M-Trainerteam vermittelt den Führungskräften, dass sie nicht die Therapeuten ihrer Mitarbeiter sein müssen. Ihre Aufgabe ist es vielmehr, Auffälligkeiten wahrzunehmen, ihre Mitarbeiter bei Bedarf anzusprechen, zu entsprechenden Spezialisten weiterzuleiten und sie begleitend zu beraten. Buchner: „Ich rate dazu, eine Liste mit Ansprechpartnern zu erstellen, die im Bedarfsfall kurzfristig kontaktiert werden können.“ Es kann sinnvoll sein, leitende Mitarbeiter aus dem Bereich BGM und/oder der Personalentwicklung als Co-Trainer einzusetzen. Dieses Konzept hat sich auch bei der Bank bewährt. „Wenn Themen und Fallbeispiele auf konkrete Unternehmenssituationen bezogen werden können, erleichtert das den Transfer deutlich. Wie die Regeneration der Mitarbeiter dadurch gefördert werden kann, dass sie nicht permanent erreichbar sein müssen, war zum Beispiel ein Thema. Daraus lassen sich verbindliche Kommunikationsregeln ableiten“, erläutert Buchner. Co-Trainer aus dem Personalbereich können zudem professionelle Beobachter und gute Feedback-Geber bei Simulationsgesprächen sein. Wie man ein Gespräch bei einem sensiblen Thema, zum Beispiel bei einem Verdacht auf eine psychische Erkrankung führt, übten die Seminarteilnehmer in Rollenspielen. Laut Schiffauer war das Feedback der Führungskräfte zum Seminar durchgehend positiv: Sie erlebten es als wertschätzend und hilfreich für ihre Rolle als Führungskraft.

Mehrwert für Mitarbeiter

Nach der ersten Mitarbeiterbefragung Ende 2012 wurde nun bereits die dritte Befragung in Angriff genommen mit dem Ziel, die Wirkung der BGM-Maßnahmen zu evaluieren und herauszufinden, wo es Ergänzungs- und Verbesserungsbedarf gibt. Ein besonderes Augenmerk soll in 2015 auf die weitere Förderung der Regenerationsfähigkeit gelegt werden. Die Einrichtung eines Ruheraums ist unter anderem geplant. Abzuschalten und eine gute Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu finden, fällt leistungsorientierten Mitarbeitern oftmals schwer. Wollen sie ihre Leistungsfähigkeit langfristig erhalten, ist eine gute Balance notwendig. Laut Schiffauer spüren viele

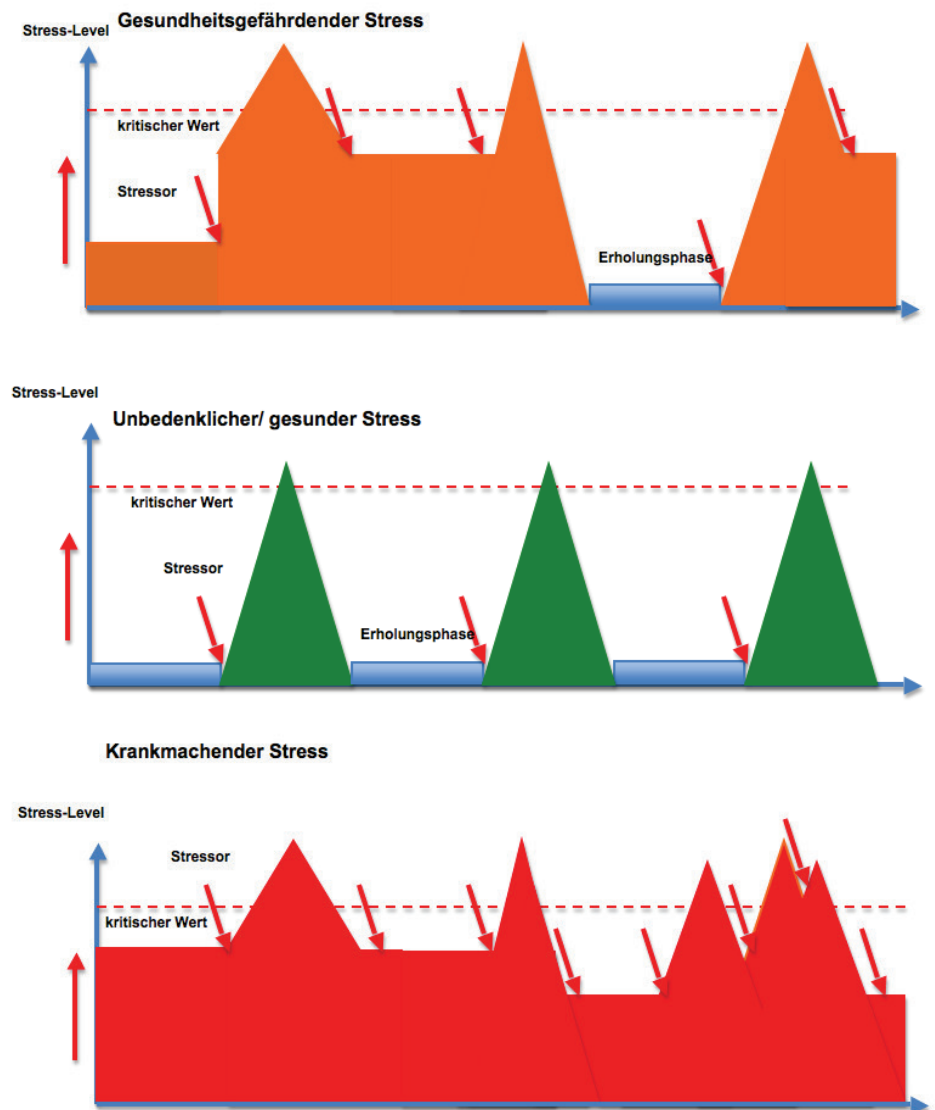


Abb. 2: Regenerationsmangel als Ursache für Krankheiten: Normaler Stress und Krankheitsgefährdender Stress (Quelle: UBG-M)

Mitarbeiter den Mehrwert der ihnen angebotenen Maßnahmen: „Sie merken, dass wir uns um ihr Wohlbefinden kümmern und BGM ernst nehmen. Wir wollen nicht ein Unternehmen sein, das nur Gehälter und Boni zahlt. Nachhaltig in die Gesundheit unserer Mitarbeiter zu investieren, hat für uns weiterhin eine hohe Priorität.“

Kontakt

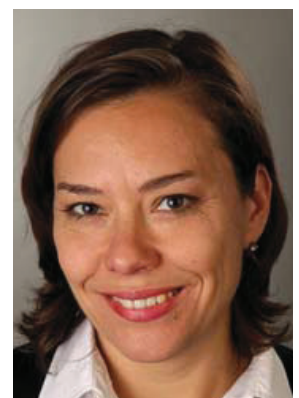
Annette Neumann

Erlenweg 70

14532 Kleinmachnow (bei Berlin)

Tel + 49 (0)171-1063209

E-Mail: neumann@dasmedienbuero.eu



i Die Autorin

Annette Neumann ist freie Journalistin für Fachzeitschriften im Bereich Human Resources.