



TIPPS ZUR GESUNDEN MITARBEITERFÜHRUNG ▶ 1

Die Führungskraft im Unternehmen ist der Gesundheitsfaktor Nr. 1 im Betrieb. Als Vorgesetzter und Vorbild kann sie positiven aber auch negativen Einfluss auf ihre Mitarbeiter nehmen. Um Stress für diese zu vermeiden oder zu vermindern, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten:

- Schaffen Sie Entscheidungs- und Handlungsspielräume für Ihre Mitarbeiter.
- Kommunizieren Sie klare Ziele und Erwartungen an Ihre Mitarbeiter.
- Fragen Sie regelmäßig die Aufgaben-Prioritäten Ihrer Mitarbeiter ab.
- Verteilen Sie Arbeitsaufgaben gleichmäßig und überlegt.
- Loben und danken Sie Ihren Mitarbeitern.
- Äußern Sie Wertschätzung gegenüber Ihren Mitarbeitern.
- Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Mitarbeiter.
- Seien Sie erreichbar und ansprechbar für Ihre Mitarbeiter.
- Führen Sie mit der „Philosophie der offenen Tür“.
- Äußern Sie Kritik konstruktiv und im „4-Augen-Gespräch“.
- Seien Sie für Konflikte im Team sensibel.
- Sprechen Sie Konflikte an und tragen Sie zu einer Lösung bei.
- Denken Sie an Geburtstage und Jubiläen Ihrer Mitarbeiter und gratulieren Sie ihnen.
- Führen Sie regelmäßige Teammeetings durch.
- Schicken Sie kranke Mitarbeiter nach Hause.
- Sprechen Sie Mitarbeiter nach Rückkehr aus einer Erkrankung an und fragen Sie nach dem Befinden.

Und noch ein Tipp für Führungskräfte: Nur, wer sich selbst gesund führt, kann auch seine Mitarbeiter gesund führen und somit zu einer deutlichen Stressreduktion beitragen.

Die richtige Balance finden

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT Im Hinblick auf die zunehmende Arbeitsverdichtung und -komplexität ist es wichtig, die Resilienz, also die seelische Widerstandsfähigkeit, zu fördern. In einer Unternehmensorganisation muss Gesundheit von oben gewollt und von unten angenommen werden. 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. Für ihr Engagement im Gesundheitsmanagement hat die Aareal Bank den Corporate Health-Award 2014 mit der Auszeichnung erhalten. *Annette Neumann*

 **Keywords: Personalentwicklung, HR-Organisation, Führung**

Braucht ein Unternehmen, das einen niedrigen Krankenstand hat, überhaupt ein Betriebliches Gesundheitsmanagement? Für Dirk Schiffauer, Director HR Consulting bei der Aareal Bank, 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.

Deshalb wurde Ende 2012 in der Bank 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 betrieblichen Gesundheitsmanagements, kurz BGM, das sich stark an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren sollte. Um diese zu ermitteln, wurde 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 HR-Manager 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 Stellschrauben, 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.

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

Der Gesundheitswissenschaftler und Arbeitspsychologe Stefan Buchner rät zu Gesundheitsangeboten, die schnell wirken und die von den Mitarbeitern einfach angenommen werden können. Dazu zählen etwa Vorträge zu gesundheitsrelevanten Themen und die Einrichtung eines Gesundheitsportals. Im Hinblick auf die zunehmende Arbeitsverdichtung und -komplexität ist es wichtig, die Resilienz, also die seelische Widerstandsfähigkeit, zu fördern. Dazu gehören u.a. Regenerationsphasen für die Mitarbeiter sowie die Vermittlung von Techni-



Stefan Buchner,
Geschäftsführer der UBGM

berät als Gesundheitswissenschaftler und Arbeits- und Organisationspsychologe Unternehmen zur Organisations- und Personalentwicklung.



Dirk Schiffauer

ist seit 20 Jahren bei der Aareal Bank in Wiesbaden tätig und dort u.a. für Personalmarketing und BGM-Koordination verantwortlich.

ken, wie in Stresssituationen die eigene innere Balance bewahrt werden kann.

EAP-Beratung für schnelle Hilfe

Ein weiterer Baustein des Gesundheitsmanagements im Unternehmen ist das sog. Employee Assistance Program (EAP). 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 ist kostenlos und es bleibt anonym, wer diesen Service in Anspruch nimmt. Dazu erläutert Personal-Experte 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. 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 vermitteln können. Dadurch entfallen die sonst eher üblichen langen Wartezeiten für eine Therapie.“

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. Deshalb hat die Aareal Bank insgesamt 120 Führungskräfte in Gesundheitsfragen, Bewegungs- und Ernährungsthemen sowie gesunder Mitarbeiterführung geschult. Vor allem geht es darum, die eigene Führungsrolle zu reflektieren und zu lernen, Fehlbelastungssignale bei Mitarbeitern zu erkennen. Das Konzept 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 rät dazu, eine Liste mit Ansprechpartnern zu erstellen, die im Bedarfsfall kurzfristig kontaktiert werden können.

Personaler als Co-Trainer

Es kann sinnvoll sein, leitende Mitarbeiter aus dem Bereich BGM oder der Personalentwicklung als Co-Trainer einzusetzen. „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, ist in vielen Instituten 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, lässt sich in Rollenspielen üben. Laut Aareal Banker Schiffauer war das Feedback der Führungskräfte zum Seminar durchgehend positiv: Sie erlebten es als wertschätzend und hilfreich für ihre Rolle als Führungskraft.

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 2015 auf die weitere Förderung der Regenerationsfähigkeit gelegt werden. Die Einrichtung eines Ruheraums ist unter anderem geplant. Laut Schiffauer spüren viele 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. Die Gesundheit unserer Mitarbeiter hat eine hohe Priorität.“ 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. ■