

# „Arbeitsfreude führt zu mehr Leistung und Umsatz“

## Von Berlin nach Bern – Einsichten und Ansichten zu Betrieblichem Gesundheits-Management in Deutschland und der Schweiz

Interview mit Dr. Gerd Westermayer , BGF Berlin, Deutschland  
und Christoph Bertschinger, Vicario Consulting SA, Schweiz

*Welche Entwicklungen beobachten Sie im Bereich des Betrieblichen Gesundheits-Managements?*

**CBE:** Langsam setzt sich die Einsicht durch, dass ein erfolgreiches Betriebliches Gesundheits-Management über Fruchttage und Stress-Seminare hinaus geht. Natürlich beeinflusst das individuelle Verhalten (Ernährung, Bewegung, Suchtverhalten etc.) die Gesundheit, aber wir wissen heute, dass das Unternehmen über die Führung, die Organisation oder auch das Image des Unternehmens viel entscheidender auf die Gesundheit seiner Mitarbeiter einwirken kann.

**GW:** Der Stand wissenschaftlicher Untersuchungen und unsere Erfahrung mit Mitarbeiterbefragungen in unzähligen Unternehmen zeigen eindeutig, dass es im Wesentlichen darum geht, die betrieblichen Bedingungen so zu ändern, dass die Menschen lieber zur Arbeit gehen.

*Aber viele Unternehmen schreckt es ab, wenn sie sehen, dass es eigentlich um mehr als ein paar nette Wohlfühl- Angebote an die Mitarbeiter handelt. Manchen scheint der Berg dann doch zu hoch.*

**CBE:** Es muss ja nicht immer gleich ein riesiges Projekt gestartet werden. Aber das Unternehmen muss sich die Frage stellen, welches Ziel es mit BGM erreichen will. Will es weniger Absenzen? Profitabler arbeiten? Sein Image stärken? Seine Leistungsträger

zurückhalten oder Talente anlocken? Ältere Mitarbeiter arbeitsfähig halten? Wenn das Ziel klar ist, können eine Ist-Analyse erstellt und die entscheidenden Faktoren zur Zielerreichung angepackt werden. Noch allzu häufig verschwenden Unternehmen mit schnellen Pflasterchen wertvolle Ressourcen anstatt in einem für sie machbaren Tempo auf vordefinierte, messbare Resultate hin zu arbeiten.

**GW:** Wie jene Firma, die ihren Mitarbeitern, die sich über Nackenschmerzen beklagen, Massagen anbietet. Das kann ja ganz nett sein. Aber wenn die Leute Nackenschmerzen haben, weil sie mit ihrem Chef nicht klar kommen, so sind die gut gemeinten Massage-Angebote nicht nur eine Verschwendung, sondern allenfalls gar ein Ärgernis.

**CBE:** Für die Akzeptanz sind schnelle Erfolge durchaus auch in einem systematischen BGM möglich. Nicht immer sind wirkungsvolle Massnahmen teuer und aufwändig, wenn sie am richtigen Ort ansetzen. Ich denke an ein Beispiel in einem Bauunternehmen mit vielen Absenzen wegen Rückenschmerzen und Unfällen. Die Analyse hat ergeben, dass die Rückenschmerzen und Unfälle nicht nur mit der physischen Belastung, sondern auch mit der Stimmung im Team, mit der Beziehung zur Führung und mit der Konzentrationsfähigkeit zu bestimmten Zeiten zu tun hatte. Ein Gruppenleiter hat daraufhin angefangen, immer nach dem Mittagessen - die Zeit, in der am meisten Unfälle passierten -, mit den

Mitarbeitern eine halbe Stunde lang spielerische Bewegungsübungen zu machen. Eine Viertelstunde schenkte das Unternehmen, eine Viertelstunde mussten die Mitarbeitenden auf ihre private Zeit nehmen. Die Bewegungsübungen bewirkten mehr als einfach mehr körperliche Fitness. Die „Turnstunde“ schaffte Nähe, Chef und Mitarbeiter lernten voneinander und aktivierten sich gemeinsam für ihre Gesundheit. Das Unternehmen kostet das Ganze eine Viertelstunde pro Person. Mit dem Ergebnis, dass sowohl Unfälle als auch Absenzen sehr stark abnahmen.

*Aber wenn die schnellen Erfolge mal ausgeschöpft sind, kommen ja schon auch Kosten aufs Unternehmen zu.*

**GW:** Ja, natürlich. Unternehmen müssen schon etwas investieren wollen. Das heisst

#### Erfolgreiches BGM

- ist verhältnisbezogen
- muss klar definierte Resultate erzielen
- weist messbaren wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen nach

*Aber häufig ist ja das Problem schon beim Mitarbeiter selber. Es nützt ja nichts, wenn er einen tollen Job hat und zu Hause alles schief ist.*

**GW:** Diesen Einwand höre ich häufig. Meist ist er durch konkrete Erfahrungen mit Einzel-Schicksalen geprägt. Einzelfälle brauchen sehr viel Energie und verzerren damit die Wahrnehmung. Hier bieten einige Unternehmen auch soziale Dienste oder - wenn die Mitarbeitenden bereits krank sind - auch Case Management an. Beim BGM geht es nicht um Einzelfälle, sondern um die Bearbeitung systemischer Zusammenhänge. In der Regel geht es um betriebliche Zusammenhänge, die Prävention kann aber auch private Bereiche einbeziehen, wenn dort

aber auch, dass es sich für sie lohnen muss, sonst hat BGM keine Überlebenschance. Wir berechnen deshalb bei jedem Projekt Kosten und-Nutzen. Bei unserem Projekt bei Moll Marzipan in Berlin haben wir beispielsweise berechnen können, dass die Kundenreklamationen zurückgingen (- 74 %), die Stundenleistung anstieg (+ 18 %), der Krankenstand abnahm (- 30 %, Kurzkrankheiten sogar - 46 %), praktisch täglich Verbesserungsvorschläge eingingen, zum ersten Mal seit Jahren wieder ein positives Geschäftsergebnis erzielt wurde. Generell sehen wir, dass systematisches und professionell durchgeführtes BGM einen Return on Investment von 1,9 bis 3,9 hat (von der AOK bei Unternehmen bundesweit erhoben)

ein generelles Risiko erkennbar ist. So haben heute einige Unternehmen zum Beispiel Kinderkrippen, um die Doppelbelastung junger Eltern zu lindern.

**CBE:** Vielleicht müssten wir auch einfach wieder einmal die Perspektive wechseln. Aus dem Privaten kommen ja nicht nur Gesundheitsrisiken ins Unternehmen. Das Private ist meist eine wesentliche Stütze. Viele Menschen könnten kaum so viel für ihr Unternehmen leisten, wenn sie zu Hause nicht emotional und tatkräftig unterstützt würden.

**GW:** Generell würde ich weniger zwischen Arbeit und Privatem unterscheiden. Wir sprechen inzwischen nicht mehr von Work-Life-Balance. Arbeit ist ja keine generelle Todesursache, sondern für viele eine Quelle

von Freude, Stolz und Entfaltung. Wir reden heute besser von Aktivitäts- und Ruhe-Balance, das trifft das Problem wohl besser.

**CBE:** Ja, sicher. Wir hatten kürzlich ein Beispiel, in dem eine Abteilung in einem internationalen Unternehmen einen extrem hohen Krankenstand und gleichzeitig eine extrem hohe Arbeitsfreude auswies. Dort zeigte sich, dass in dieser Abteilung eine

Höchstleistungs- und Fun-Kultur herrschte, die Teams lebten und arbeiteten sozusagen zusammen, mit unglaublich viel Energie und Begeisterung. Arbeiten und Feiern bis zum Umfallen. Irgendwann riss der Faden und die Leute waren dann nicht nur zwei, drei Tage, sondern gleich wochenlang krank. Da wurden Aktivität und Ruhe aus der Balance geworfen.

BGM konzentriert sich auf systemische Zusammenhänge im Betrieb (und allenfalls auch im Privaten, z.Bsp. Kinderkrippen)

Heute geht es weniger um eine Work-Life-Balance als um eine Aktivitäts- und Ruhe-Balance.

*Welche Gefährdungen kommen denn v.a. aus dem Betrieb und zu welchen Krankheiten führen sie?*

**GW:** Dazu gibt es heute viele Studien. Zudem können wir uns aufgrund unserer inzwischen 16jährigen Zusammenarbeit mit der AOK Gesundheitskasse auf einen sehr breiten Datenpool abstützen. Der Anstieg des Arbeitsdrucks gilt heute als **die** moderne Seuche. Auch Unterbrechungen sind immer häufiger und führen zu einer neuen qualitativen Form von Stress. Monotone Arbeitsplätze sind heute weniger ein Problem als die schnellen Veränderungen. Sich immer schneller auf neue Arbeitsabläufe und -inhalte einstellen zu können, gehört heute zum Profil des Wunschmitarbeiters. Überforderung kann deshalb kaum zugegeben werden. Mit den neuen Management-Methoden sind wir auch immer häufiger mit einem Verantwortungs-Dilemma konfrontiert, d.h. wir bekommen Ziele vorgegeben, die wir mit unseren Möglichkeiten und Mitteln nicht erreichen können.

**CBE:** Die Pargema (Partizipatives Gesundheits-Management)-Studie kommt zum Resultat, dass 40 % der Führungskräfte bereits bei der

Zielvereinbarung wissen, dass die Zielerreichung unrealistisch ist. Zudem wirkt die Zielspiral demotivierend, wenn Führungspersonen jedes Jahr, wenn sie die Ziele erreichen, gleich höhere gesteckt bekommen.

**GW:** Der perverse Nebeneffekt des Verantwortungs-Dilemmas ist, dass systematisch dafür gesorgt wird, dass es keine Verbindlichkeit und kein Vertrauen mehr gibt im Unternehmen, weil die formelle Information unglaubwürdig und durch die informelle unterlaufen wird. Das führt zu sehr viel Stress. Generell führen die neuen Gefährdungen auch zu neuen Krankheitsbildern: psychiatrische Diagnosen sind drastisch gestiegen.

*Aber gegen den Arbeitsdruck zum Beispiel kann man ja nicht viel machen... heute ist jeder gestresst. Müssen wir uns da nicht einfach auch damit abfinden?*

**GW:** Nein, wir müssen die Perspektive ändern. Wir sind gewohnt, zu fragen, warum die Leute krank werden. Dabei wäre es viel aufschlussreicher zu schauen, warum denn die ganz grosse Mehrheit gesund ist. Unser Modell stützt sich auf die Theorie von Antonovsky, wir messen das Gefühl von Arbeitsfreude und Selbstvertrauen. Wir wissen heute, dass Arbeitsfreude und Selbstvertrauen zu mehr Leistung, Qualität und Umsatz führen. Beeinflusst werden Arbeitsfreude und Selbstvertrauen durch Gesundheitspotenziale. Sind diese im Unternehmen in genügendem Masse vorhanden, können sie Risiken ausbalancieren. Wir messen 14 empirisch belegte Gesundheitspotenziale. Dazu gehört zum Beispiel Anerkennung, auch die finanzielle Anerkennung, wobei ich es in all den Jahren nur ein einziges Mal erlebt habe, dass die finanzielle Anerkennung ein Schwerpunkt für die Mitarbeitenden war.

**CBE:** Meist unterschätzt wird das Lernen am Arbeitsplatz. Lernen hat einen stark motivierenden Effekt, auch bei bildungsfernen Berufsgruppen. Dort denken die Unternehmen manchmal, dass die ja gar nichts zu lernen brauchten, die sollen einfach ihre Säcke schleppen und die Strassen wischen. Genau diese mangelnde Wertschätzung auch gegenüber ihrer Tätigkeit spüren die Menschen.

**GW:** Wir wissen heute, dass Lernen sich stärker auf die Arbeitsfreude auswirkt als Zeitdruck auf die Gereiztheit. Nur erleben wir es viel eher, dass jemand gereizt von der Arbeit kommt und sagt, er hätte halt Zeitdruck gehabt, als dass jemand strahlt: „Ach, heute durfte ich mal wieder was lernen!“. Die

meisten Leute wissen selber nicht, wie wichtig ihnen lernen eigentlich ist.

**CBE:** Aktuell stelle ich auch eine Zuspitzung im Bereich Image-Identifikation fest. Gewisse Branchen wie die Banken zum Beispiel leiden im Moment unter Image-Verlust. Auch in anderen Branchen ist derzeit ein gröberes Identifikations-Problem feststellbar, nach Zusammenschlüssen mit ehemaligen Konkurrenten, Umstrukturierungen, Personalabbau. Das wirkt sich auf die Befindlichkeit der Mitarbeitenden aus.

**GW:** Entscheidend ist auch die Beziehung zum Vorgesetzten. Nehmen wir ein typisches Beispiel aus der Pflegebranche. Wir haben hier ein Branchenprojekt in Deutschland gemacht und als gemeinsamen Nenner stellte sich der Umgang mit den Patienten als einer der wichtigsten Treiber für die Arbeitsfreude heraus. Überall war Zeitdruck ein Problem. Kurz: die Mitarbeitenden erfreuten sich v.a. am Kontakt zum Patienten, hatten für diesen aber keine Zeit. Dieses Dilemma erschien auf den ersten Blick unlösbar.

Bei genauem Hinschauen zeigte sich jedoch, dass es 4 Pflegehäuser gab, in denen die Leute trotz dieser Konstellation hoch motiviert und die Absenzen besonders tief waren. Sie hatten alle einen gemeinsamen Nenner: bei allen schlug in der Umfrage „Mein Vorgesetzter kann Fehler zugeben“ positiv aus. Interviews in diesen 4 Pflegehäusern zeigten, dass sie alle eine sehr gute Fehlerkultur hatten (Kritik unter vier Augen, nie vor Patienten etc.) und einen engen Kontakt zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Die hohen menschlichen Ideale der Pflege wurden auch im Team und mit der Führungskraft gelebt.

*Das heisst also, ein guter Chef = gesunde MitarbeiterInnen?*

**CBE:** Ganz so einfach dürfen wir es uns schon auch nicht machen. Heute wird häufig der Slogan gebraucht: Gesundheit ist Chefsache. Gesundheit ist die Sache von uns allen, jeder auf seiner Stufe. Ein Chef kann ein noch so guter Chef sein, wenn die Prozesse im Unternehmen Stress erzeugen oder die wirtschaftliche Lage die Arbeitsplätze gefährdet, wenn das Unternehmen keine Vision hat oder die Mitarbeitenden nicht mitziehen, wird der Chef das nicht alleine

lösen können. Deshalb insistieren wir auch, dass bei der Einführung von BGM eine Steuergruppe mit den relevanten Entscheidungs- und Knowhow-Trägern im Unternehmen eingesetzt und partizipative Strukturen wie Gesundheitszirkel (Einbezug der Mitarbeitenden) eingeführt werden. BGM sollte ein strategisches Anliegen der Geschäftsleitung und im Unternehmen breit abgestützt sein.

#### Erfolgreiches BGM

- Ist ein strategisches Anliegen der Geschäftsleitung
- Ist intern breit abgestützt
- Konzentriert sich nicht nur auf Risiken, sondern auch auf Gesundheitspotenziale

*Heute weiss man ja schon recht viel, was die Gesundheit der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz beeinflusst und viele Unternehmen haben ja auch einige interne Daten zur Hand. Braucht es denn da überhaupt noch eine Mitarbeiterbefragung?*

**CBE:** Tatsächlich lassen sich einige Fragen bereits mit internen Daten beantworten oder auch gewisse Hypothesen formulieren. Deshalb machen wir auch meistens einen Strategie-Workshop mit der Steuergruppe, um vor irgendwelchen Aktionen die Chancen und Risiken zu klären, die internen Daten auszuwerten und die Hypothesen der Funktionsträger zu sammeln. Der Vorteil von professionell durchgeführten Umfragen ist, dass ihre Ergebnisse ein gemeinsames Verständnis der Situation schaffen und dass die gesamte Belegschaft aktiviert und involviert wird. Gesundheit wird zu einem gemeinsamen Anliegen.

*Viele Unternehmen sind aber langsam etwas Befragungsmüde.*

**GW:** Befragungsmüdigkeit sagt häufig etwas dazu aus, wie mit den Ergebnissen umgegangen wird im Unternehmen. Viele Befragungen erhöhen die Komplexität, liefern seitenweise Daten. Was soll das Unternehmen damit anfangen? Viele Unternehmen fragen sich im Vorfeld zu wenig, was sie eigentlich wissen wollen. Mit unserem Befragungsinstrument „Diagnose Betrieblicher Gesundheit“ konzentrieren wir uns auf jene Aspekte, bei denen wir ein Maximum bewirken können, auf die sogenannten Treiber. Dank eines spezialisierten, von uns entwickelten Software-Programms werden mit Regressions-Analysen nur die hoch signifikanten Zusammenhänge herausgeschält.

Wichtig ist auch, dass es nicht darum geht, irgendjemanden oder irgendeine Abteilung an den Pranger zu stellen. Wir finden in jedem Unternehmen Bereiche, die zum einen oder anderen Treiber Top-Werte haben. Wir sammeln diese funktionierenden Lösungen im

Unternehmen. Jede Abteilung hat etwas zu bieten und kann etwas von einer anderen lernen.

**CBE:** Tu Gutes und sprich darüber, ist auch nach einer Umfrage sehr wichtig. Die

Mitarbeitenden müssen sehen, dass die Umfrage etwas bewirkt hat. Die zeitnahe Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen und eine gut durchdachte Kommunikation sind entscheidend für den Erfolg.

Mitarbeiterbefragungen sollen

- nur signifikante Zusammenhänge aufzeigen
- die Basis für effektive Massnahmen liefern
- für alle Beteiligten Gewinn bringen

Vicario Consulting SA und BGF Berlin arbeiten seit Jahren im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung zusammen. Christoph Bertschinger und Dr. Gerd Westermayer gehören zu den Pionieren des BGM und gelten in Fachkreisen als Referenzen.

Vicario Consulting SA arbeitet in der Schweiz mit dem von BGF-Berlin in Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern entwickelten Befragungs-Instrument „Diagnose Betrieblicher Gesundheit“.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Christoph Bertschinger, Ressortleiter BGM bei Vicario Consulting SA, [www.vicario.ch](http://www.vicario.ch)  
Elisabethenstrasse 43  
8004 Zürich  
Tél. : +41 (0) 43 243 92 80  
Fax : +41 (0) 43 243 91 52  
[christoph.bertschinger@vicario.ch](mailto:christoph.bertschinger@vicario.ch)

Feldfunk

Feldfunk