



**Thomas Draxler**

Jahrgang 1963, verheiratet, 2 Kinder

Studium der Verwaltungswirtschaft an der Fachhochschule des Bundes in Köln und Dieburg. Abschluss: Dipl. Verwaltungswirt (FH).

Studium an der Universität Kassel. Abschluss: Master of public administration.

Von 1995 - 2002 hauptberuflich im Gesundheitsmanagement der Deutschen Post.

Seit 2002 in der Präventionsabteilung einer Unfallkasse, Mitarbeit in verschiedenen Gremien, deren Ziel es ist, die Gesundheit und Sicherheit der Menschen am Arbeitsplatz und in unserer Gesellschaft zu verbessern.

Lehrauftrag an der Fachhochschule des Bundesverbandes der Unfallkassen in Bad Hersfeld.

Heilpraktiker seit 1996 und eigene Praxis.

Übungsleiter für Prävention und Rehabilitation (DSB).

Seit über 20 Jahren aktives Training in verschiedenen Kampfkünsten mit Trainingsaufenthalten in Japan und Indien.

1. Dan Tea Kwon Do, 4. Dan ESDO, mehrmaliger Deutscher und Europameister im ESDO.

Yogalehrer seit 1991.

Seit 2003 Bundestrainer für Yoga in der IHSDO (International Health and Selfdefense Organisation).

**Träger des int. anerkannten STRENFLEX Fitness-Sportabzeichens GOLD**

# Produkt: Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

## Kurzzeitiger Trend oder langfristiger Bedarf?

Den Beweis für diese These erbringen immer mehr Unternehmen, die ein betriebliches Gesundheitsmanagement professionell und mit dem notwendigen Tropfen Herzblut umsetzen.

Methoden, Instrumente und Strategien des betrieblichen Gesundheitsmanagements werden immer häufiger in den Unternehmen diskutiert und praktisch angewendet. Die Motivation und die Notwendigkeit dafür liegen oftmals in den enormen Kosten, die durch ausfallsbedingte Krankentage entstehen. Neben den Krankenkassen, Unfallkassen und Berufsgenossenschaften haben sich in den letzten Jahren immer mehr private Anbieter auf die Thematik „Gesundheit am Arbeitsplatz“ spezialisiert und bieten gesundheitsfördernde Massnahmen und Konzepte als Dienstleistung den Unternehmen an.

### Schattendasein in Forschung und Ausbildung

Im Vergleich zu den originären betriebswirtschaftlichen Themen wie Finanzierung, Marketing, Produktionsfaktoren oder Organisation führen das betriebliche Gesundheitsmanagement und deren Methoden bislang in der Literatur und in der wissenschaftlichen Forschung ein relativ wenig beleuchtetes Schattendasein. Arbeitsmedizin, Ergonomie und Arbeitsschutz sind zwar feste Bestandteile in der Unternehmenslandschaft, basierend auf Rechtsvorschriften, jedoch die praktisch-präventive-rehabilitative Umsetzung von Gesundheitsförderungskonzepten ist den Unternehmen frei überlassen. Bei der Auswahl und Umsetzung von Methoden und Konzepten spielen neben den Kosten vor allen Dingen der nachweisbare Nutzen und die Wirksamkeit eine entscheidende Rolle.

### BGM – mehr als nur Rückenschule und Gesundheitstage

In der Praxis ist zu beobachten, dass sich sehr oft BGM auf die betriebliche

Gesundheitsförderung und deren Produkte Rückenschule und Gesundheitstage reduziert. Durch ein isoliertes und unstrukturiertes Vorgehen ist natürlich auch kein „Return on investment in human health“ nachweisbar. Als erste Hilfestellung für Unternehmer und Anbieter dieser Branche habe ich 1998 das Gesundheits-Anwesenheits-Motivationsmodell entwickelt, das sich der Definition der Weltgesundheitsorganisation (WHO) annähert.

*„Gesundheit ist nicht bloss Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen, sondern der Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen, seelischen und sozialen Wohlbefindens.“*

In einer exakten Interpretation dieser Definition der WHO gibt es nicht den Zustand „gesund, anwesend und demotiviert“. Denn wenn kein seelisches oder soziales Wohlbefinden gespürt oder gefühlt wird, dann ist der momentane Zustand Krankheit präsent, der zwar nicht unbedingt körperliche Symptome äussert, jedoch durch das Fehlen von Sinn, Freude und Motivation gegeben ist. Doch um die Situation deutlich und einfach darzustellen ist dieses Analysemodell entwickelt worden.

### Situation 1: Gesund, anwesend und motiviert

Wirkliche Optimalsituation, in der der Beschäftigte nicht nur gesund und anwesend ist, sondern mit Freude an seiner Tätigkeit auch sehr gute Arbeitsergebnisse erzielt. Demzufolge hat der Beschäftigte Erfolgserlebnisse, die wiederum einen wichtigen Faktor für seinen persönlichen Gesundheitszustand bilden. Der Zustand „Gesund-Anwesend-Motiviert“ setzt einen Gesundheitskreis-

	Anwesend und motiviert	Anwesend und nicht motiviert	Nicht anwesend und motiviert	Nicht anwesend und nicht motiviert
Gesund	☺	☹	☹	☹
Krank	☹	☹	☹	☹

Abb. Ganzheitliche Betrachtungsweise der Situationen im Unternehmen „Gesundheits-Anwesenheits-Motivationsmodell“ (eigene Darstellung)

lauf in Gang, von dem Beschäftigte und Unternehmen gleichsam profitieren.



Abb. Engelskreislauf der Motivation (eigene Darstellung)

**Situation 2: Gesund, anwesend und nicht motiviert**

Diese Situation beschreibt den Zustand, indem sich ca. 72% der Beschäftigten wiederfinden. Dadurch entstehen für Unternehmen Verluste in Milliardenhöhe. Die Gründe dafür sind unterschiedlich, aber oftmals in der Kultur und Organisation im Unternehmen selbst zu finden. Typische Aussage von Beschäftigten: „Ich mache nur noch meinen Job und sonst habe ich nichts mehr mit diesem Unternehmen zu tun.“ Diese Situation kann schon als erste krankmachende Ursache bewertet werden, die einen Teufelskreislauf in Gang setzt, der letztendlich in Krankheit mit Symptomen endet.

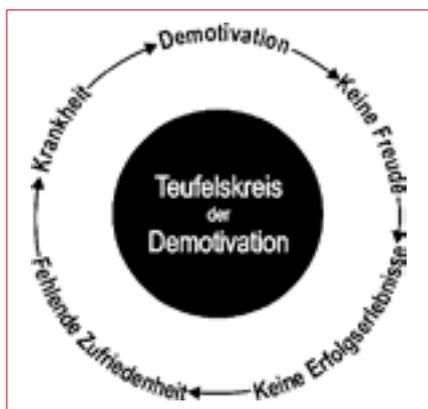


Abb. Teufelskreis der Demotivation (eigene Darstellung)

**Situation 3: Gesund, nicht anwesend und motiviert**

Eine Situation, die eher selten zu finden ist. Idealisten, die in ihrem Beruf und zum Erfolg des Unternehmens neue Wege gehen möchten und mit ihren Ideen an hausinterne bürokratische Grenzen stossen, fliehen in diese Situation. Die im vorgeschobenen Krankenstand gewonnene Zeit wird genutzt, um neue Konzepte und Strategien für das

Unternehmen auszuarbeiten, die während der Arbeitszeit untersagt wurde. Typische Aussage: „Ich habe ein Konzept, das eine Produktionssteigerung von ca. 10% erwarten lässt. Ich brauche ca. 1 Woche, um dieses Konzept fertig zu stellen. Mein Vorgesetzter verweist mich darauf, meine Kraft in die Kernaufgaben zu legen und keine Hirngespinnste zu verfolgen. Ich bin aber überzeugt von dem Konzept und habe deshalb keine andere Wahl, als mich krank zu melden, um die Zeit zu haben das Konzept fertig zu stellen.“

**Situation 4: Gesund, nicht anwesend und nicht motiviert**

Problemsituation, die heutzutage nicht selten anzutreffen ist. Meist sind Führungsprobleme als Ursache für die Situation dafür verantwortlich zu machen. Mangelnde Wertschätzung, nichtadäquate Bezahlung, unsensibles Vorgehen und Perspektivlosigkeit sind Bestandteile von Führungsversagen, die letztendlich Demotivation und Krankenstand herbeiführen. Typische Aussage: „Ich arbeite schon 20 Jahre in diesem Unternehmen und war noch nie krank. Der neue Vorgesetzte, Dr. Eisenbesen, ein junger Schnösel, drohte mich in eine andere Abteilung zu versetzen, wenn ich nicht die Zielvorgaben für diesen Monat erreiche. Wenn ich ein paar Tage krank bin, habe ich eine Begründung für das Nichterreichen der immens hohen Zielvorgaben. Mir bleibt keine andere Wahl.“

**Situation 5: Krank, anwesend und motiviert**

Diese Situation ist meist bei Führungskräften anzutreffen, die ihre Krankheit verdrängen, um an ihren Zielen und Visionen weiterzuarbeiten. Typische Aussage: „Ich möchte nicht krank sein, ich freue mich zur Arbeit zu gehen und ausserdem: wer sollte den Laden führen, wenn ich nicht da bin?“

**Situation 6: Krank, anwesend und nicht motiviert**

Die Angst den Job zu verlieren oder vor unangenehmen Mitarbeiter- oder Rückkehrgesprächen ist meist das Motiv dieser Situation. Weiterhin können Anwesenheitsprämien dazu führen, dass der Beschäftigte die Krankheit ignoriert und nur zur Arbeitsstelle geht, damit er am Jahresende die Prämie einstreichen kann. Typische Aussage: „Wenn ich krank zu Hause bin, muss ich bei Rückkehr zum Gespräch mit meinem Vorgesetzten, in dem ich auch erzählt bekomme wie viel ein Ausfalltag kostet und zwischen den Zeilen spüre ich eine Drohung. Diese Situation ist erniedri-



gend, ich bin ja nicht für extra krank. Um diese Situation zu vermeiden, gebe ich lieber krank zum Job. Irgendwie kriege ich den Tag schon rum, auch wenn ich in meinem Zustand kaum was leisten kann.“

**Situation 7: Krank, nicht anwesend und motiviert**

Krank wird fast jeder im Laufe eines Arbeitslebens. Trotz allem sind in Betrieben, die eine niedrige Anwesenheitsquote auf Grund dieser Situation haben, tief greifende Analysen und effektive Präventionsarbeit durchzuführen. Typische Aussage: „Mir macht die Arbeit Spass und bekomme auch die Anerkennung dafür. Alles ist okay. Aber trotzdem, bin ich im Frühjahr und im Herbst jeweils so erkältet, dass ich einfach daheim bleiben muss.“

**Situation 8: Krank, nicht anwesend und nicht motiviert**

Extremsituation, die häufig viele Umstände und Faktoren zur Ursache hat. Der Beschäftigte kann sich in einem Teufelskreislauf befinden, in dem Mobbing, allgemeines Führungsversagen, niedriges Einkommen, krankmachende Arbeitsverhältnisse und Umgebung, u.a. einwirken. Typische Aussage: „Ich bin immer ein bisschen verfroren und habe meine Fenster im Büro geschlossen, deshalb kommt es immer wieder zu Konflikten mit meinen 5 Kollegen, die ebenfalls im gleichen Büro sind. Es geht soweit, dass es zu Mobbingvorfällen kommt. Die Situation interessiert meinen Vorgesetzten nicht, er sagt: „Regelt das unter euch.“ Seit einem halben Jahr leide ich nun an extremem Bluthochdruck, Übernervosität und Schlafproblemen. Mein Arzt schreibt mich krank. Ich habe auch keinen Bock mehr auf diese Arbeit, aber ich muss mein Leben finanzieren und für einen anderen Job bin ich mit 50 zu alt.“

**Weiter auf Seite 168 ➤**

► Fortsetzung von Seite 66

**Acht Situationen zeigen den Weg**

Anhand von acht Situationen, nur eine ist zielführend, sind beispielhaft und ansatzweise Ursachen für eine niedrige Anwesenheitsquote im Unternehmen aufgezeigt worden. Andere Situationen, die ebenfalls keine Anwesenheit am Arbeitsplatz nachweisen, wie z.B. Seminarbesuche, Tagungen, Aus-, Fort- und Weiterbildung fließen in die Situationsanalyse nicht ein, da diese Situationen der Abwesenheit geplant und auch meistens gewünscht sind.

Meistens ist einer niedrigen Anwesenheitsquote oder einer hohen Abwesenheitsquote über einen längeren Zeitraum hin nur mit einem multimodalen Vorgehen zu begegnen, das auf die bestimmte Situation des jeweiligen Unternehmens speziell abgestimmt ist. Um unnötige Zeit- und Kosteninvestitionen mit Massnahmen und Methoden zu vermeiden, die nicht auf die Problemsituation abgestimmt sind, ist es notwendig, eine sehr sensible und tief greifende Phase der Situationsanalyse einzuplanen.

**Einige Negativbeispiele:**

- Es ist nicht zielführend einen Gesundheitstag zu veranstalten, wenn die Ursache im Führungsverhalten des Vorgesetzten oder im Organisationssystem des Betriebes liegt.
- Es hat auch keinen Zweck nur mit Rückenschulkursen zu reagieren, falls die Hauptursache für Rückenschmerzen der Beschäftigten z.B. im Bereich Controlling in der Ergonomie des Arbeitsplatzes liegt.
- Gesundheitszirkel, Plakate und Aufforderungen für Gesundheit im Mitarbeitermagazin allein bewirken nichts, wenn nicht konkrete präventive, organisatorische und unter Umständen auch kurative Massnahmen umgesetzt werden.

**Regelkreis BGM**

Als lernendes System wird das ganzheitliche Gesundheitsmanagementsystem durch Regelkreise, die einen Prozess zyklisch durchlaufen, kontrolliert.

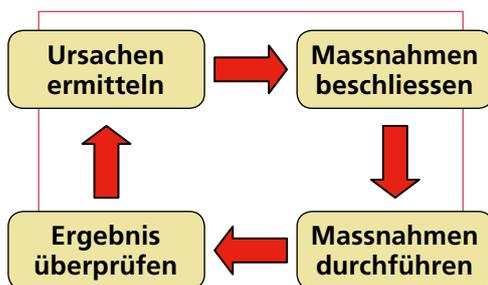


Abb. Regelkreis im BGM (eigene Darstellung)

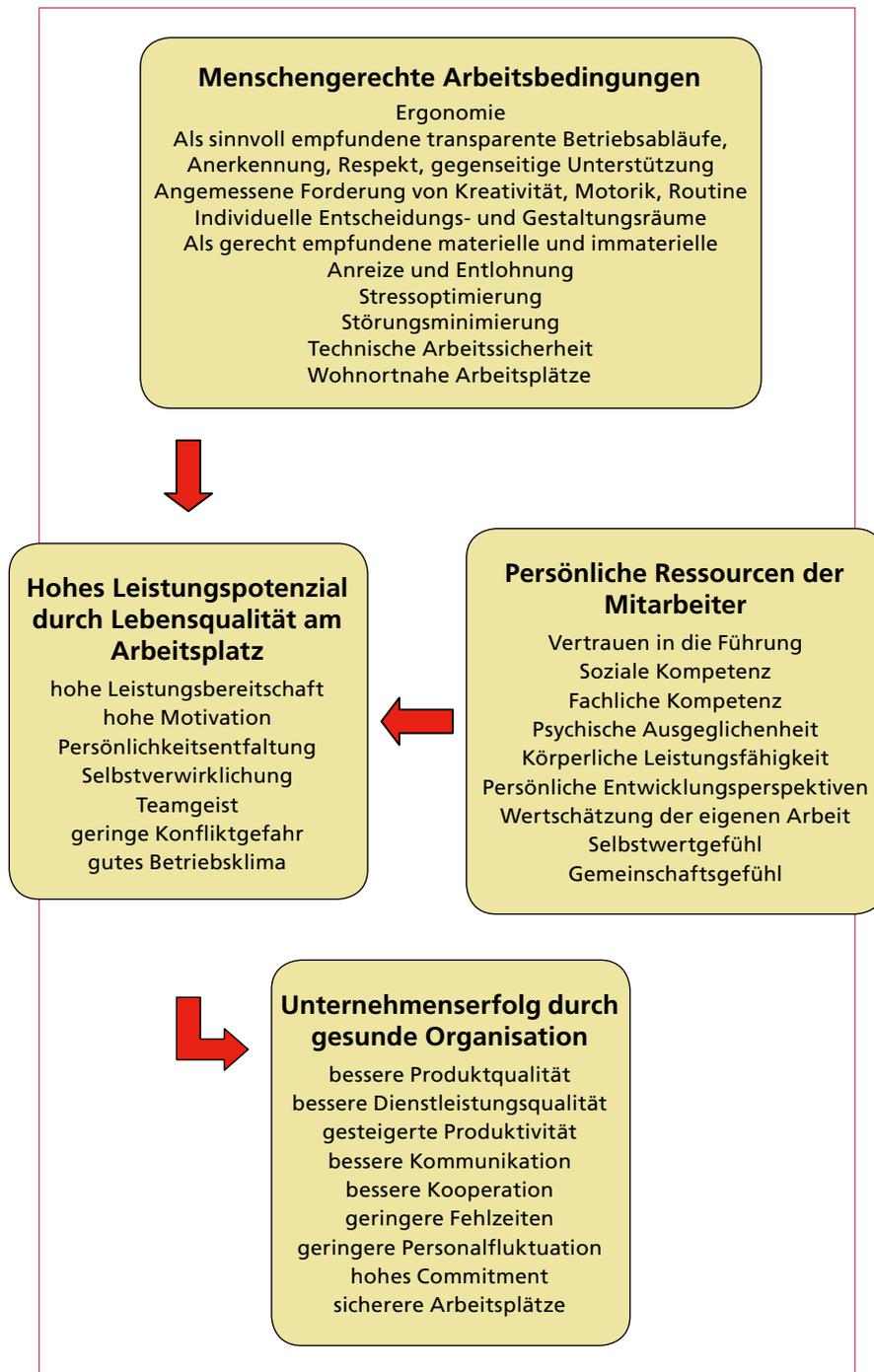


Abb. Ziele eines BGM

**Tipps für Dienstleister im BGM**

- Ganzheitliche Gestaltung des Dienstleistungsangebots mit den Segmenten Analyse, Intervention, Evaluation und Ergebnisbericht.
- Kundenorientierung und Verantwortung im Hinblick auf das Kosten/Nutzen Verhältnis. Ein „Return on investment in human health“ sollte nachgewiesen werden. Die Parameter dafür können sein: Krankenstand, Fluktuationsquote, Produktivität, Innovations- und Motivationsgrad, u.a.
- Potenzielle Kunden können sein: Unternehmen, Behörden, Unfallkassen, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen.

Ob das betriebliche Gesundheitsmanagement ein kurzzeitiger Trend ist, hängt auch massgeblich von der Qualität und den Ergebnissen der Dienstleister ab.

Sachverstand gepaart mit Herzblut und „ELAN“ (ergebnisorientierten Lösungsansätzen) sind Grundvoraussetzungen um erfolgreich BGM anbieten zu können.

Der Bedarf an gesunden, anwesenden und motivierten Beschäftigten ist erkannt, und die Tendenz zur Implementierung eines BGM in Unternehmen und Behörden ist ständig steigend.

Übrigens, sind Sie oder Ihre Mitarbeiter gesund, anwesend und motiviert? ◆