



Work-Life-Management als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements

NATALIE LOTZMANN

Dr., Vice President COO HR Global Health Management, SAP AG Walldorf

► **Ziel des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen SAP ist es, die Leistungsfähigkeit, Motivation, Kreativität, Arbeits- und Lebenszufriedenheit seiner rund 60 000 Beschäftigten langfristig zu erhalten. In diesem Beitrag wird aufgezeigt, welche vielfältigen Maßnahmen hierfür bereitgestellt werden und wie in Unternehmen ein abgestimmtes Gesundheitsmanagement etabliert werden kann.**

IMMER MEHR, FLEXIBLER UND SCHNELLER

Globaler Wettbewerb, hoher Kosten- und Innovationsdruck sowie ein beschleunigter Austausch von Informationen und Wissen prägen die Arbeitsbedingungen und führen zu vielfältigen Herausforderungen für Unternehmen und Beschäftigte. Mittels E-Mail, Internet und Chats können virtuelle Teams über Zeit- und Kulturzonen hinweg schneller miteinander kommunizieren. Dabei werden an Beschäftigte hohe Erwartungen in Bezug auf Erreichbarkeit, Flexibilität und Mobilität gestellt, die zu zunehmenden psychomentalen Belastungen führen können.

Flexible Modelle für Arbeitszeit- und Aufgabengestaltung eröffnen zwar einerseits Freiheits- und Zufriedenheitsgrade für die einzelnen Beschäftigten, setzen allerdings auch die Fähigkeit voraus, sich in komplexen Systemen zu bewegen, sich selbst zu organisieren, Prioritäten zu setzen und die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit einschätzen zu können. Gelingt dies nicht, können Sinn- und Motivationsverlust, Erschöpfung bis hin zum Burnout-Syndrom und damit der Verlust von Gesundheit, Lebensqualität und Leistungsvermögen die Folge sein.

Vor diesem Hintergrund des globalen „Immer mehr – immer flexibler – immer schneller“ stellt sich die Frage nach den Bedingungen, unter denen die Leistungsfähigkeit nachhaltig erhalten werden kann. Diese Frage ist angesichts gesamtgesellschaftlich beobachtbarer zunehmender psychischer Erkrankungen und den Auswirkungen des demografischen Wandels von besonderer Bedeutung. Die Anforderungen an ein weitsichtiges Personalmanagement nehmen also zu.

GESUNDHEITSMANAGEMENTS ALS TEIL EINER NACHHALTIGEN PERSONALSTRATEGIE

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert in ihrer Verfassung von 1946 Gesundheit als Zustand des körperlichen, geistigen, sozialen und beruflichen Wohlergehens („well-being“) und nicht nur als das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen. Es handelt sich um einen subjektiven Zustand, der im Arbeitsleben korreliert mit der Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen, deren gesundheitsfördernde Gestaltung den belastenden Faktoren entgegenwirken kann. Ein strategisches Gesundheitsmanagement ist daher untrennbarer Teil des Personalmanagements. Es unterstützt nicht nur einzelne Beschäftigte (gesunder Arbeitsplatz, Vorsorge und gesunde Lebensführung), sondern ist auch verantwortlich für die Auswahl und Schulung seiner Führungskräfte, schafft Möglichkeiten zur Teamentwicklung (gesunde Beziehungen, gesunde Einstellung) sowie eine effiziente Organisationsentwicklung (gesundheitsförderliche Strukturen). So trägt es wesentlich zu einem auch in wirtschaftlicher Hinsicht „gesunden Unternehmen“ bei. Dabei sind vielfältige Faktoren auf den unterschiedlichen Ebenen zu beachten (vgl. Abb.).

Abbildung Ebenen und Handlungsfelder des Gesundheitsmanagements bei SAP



Quelle: SAP Gesundheitsmanagement

GESUNDHEITSFÖRDERLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Die den globalen Herausforderungen geschuldeten Belastungsfaktoren sind nur bedingt beeinflussbar. Daher kommt der Stärkung ausgleichender Ressourcen eine zentrale Bedeutung zu, was hohe Anforderungen an die Unternehmens- und Führungskultur stellt.

Bei SAP steht eine von den Unternehmensgründern geprägte vertrauensvolle, wertschätzende, unterstützende und fehlertolerante Unternehmenskultur im Vordergrund. Diese zeichnet sich durch eine hohe Mitarbeiterorientierung, flache Hierarchien, geringe Machtdistanz und vergleichsweise große Handlungsspielräume aus. Ein besonderes Kennzeichen der Vertrauenskultur sind die vierteljährlich stattfindenden Mitarbeiterversammlungen, bei denen sich die Geschäftsleitung direkt an die Belegschaft wendet. Hier werden nicht nur aktuelle Kennzahlen und strategische Planungen erläutert, sondern es bleibt auch genügend Zeit für Fragen und Diskussionen. Darüber hinaus können Beschäftigte jederzeit über Blogs oder E-Mail direkt mit dem Management in Kontakt treten.

Ein hohes Maß an Vertrauen, Gestaltungsspielraum, Transparenz, Information und Partizipation ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine gesundheitsförderliche Unter-

nehmens- und Führungskultur, die individuelle wie organisatorische Widerstandskraft gleichermaßen ermöglicht. Hierzu zählt auch ein hohes Maß an Arbeitszeitautonomie, die es allen Beschäftigten ermöglicht, ihren Arbeitsbeginn und Rhythmus weitgehend selbst zu bestimmen. Neben einer Vielzahl an flexiblen Teilzeitmodellen besteht dank Arbeitszeitkonten außerdem die Möglichkeit, Geld aus Vergütungsbestandteilen in Zeit umzuwandeln und anzusparen, um z. B. eine längere bezahlte Auszeit zu nehmen. An größeren Standorten gibt es die Möglichkeit der externen Kinderbetreuung; hier kooperiert SAP mit Dienstleistern, die Kinderbetreuung, Eldercare oder Haushaltshilfen vermitteln. Darüber hinaus stehen Eltern-Kind-Büros zur Verfügung.

KONZEPT UND AUSGEWÄHLTE ANGEBOTE

Seit 1997 gibt es bei SAP ein internes Gesundheitswesen, das Konzepte und Angebote entwickelt, die das Personalmanagement, Führungskräfte und Beschäftigte gezielt darin unterstützen, die Balance zwischen betrieblichen Anforderungen und persönlichen Bedürfnissen zu halten. Das Konzept ist ganzheitlich und mitarbeiterzentriert angelegt. Die einzelnen Angebote werden unter Einbeziehung von Rückmeldungen der Beschäftigten ständig weiterentwickelt.

Anzeige

Wiedereinstieg

Impulse für gute Praxis

Der Leitfaden zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) ist eine wertvolle Hilfe für Personalverantwortliche und Betriebsräte. Er enthält alle wichtigen Rechts- und Handlungsgrundlagen sowie Vorgaben zum Datenschutz.

Die Autorinnen zeigen anhand von Praxisbeispielen die vielschichtigen Anwendungsmöglichkeiten des BEM und wie der Wiedereinstieg ins Berufsleben nach physischen und psychischen Erkrankungen gelingen kann.



Edeltrud Habib,
Regina Richter

Das Betriebliche Eingliederungs- management

2011, 232 S., 29,90 € (D)
ISBN 978-3-7639-4799-7
ISBN E-Book 978-3-7639-4800-0
Best.-Nr. 6004180

wbv.de

W. Bertelsmann Verlag
service@wbv.de | wbv.de | wbv-journals.de | wbv-open-access.de



Es umfasst sowohl medizinische und psychologische Beratungen als auch Sport- und Gesundheitskurse; darüber hinaus Trainings für Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte sowie themenbezogene Vorträge und Aktionstage.

Medizinische Beratung und Unterstützung: Neben Fragestellungen der allgemeinen Lebensführung widmen sich die Angebote Fragen der Allgemein- und Vorsorgemedizin, der Sport-, Fitness- und Ernährungsmedizin sowie der Tropen- und Reisemedizin. Hinzu kommen ergonomische Fragestellungen, Unfallverhütung sowie gelegentlich auch umweltmedizinische Themen wie zum Beispiel Innenraumbelastungen.

Zu all diesen Themen können die Beschäftigten über diverse Kanäle persönliche Beratungen (vor Ort in den Mitarbeiterambulanzen oder in der psychologischen Beratung, telefonisch oder über E-Mail) in Anspruch nehmen.

Sport- und Gesundheitskurse: Allen Beschäftigten steht ein umfangreiches internes Angebot im Bereich Fitness und Entspannung zur Verfügung, z. B. autogenes Training, Meditation, Step Aerobic, Spinning, Nordic Walking, Aquafitness, Tai Chi, Yoga, Massage, Physiotherapie, Theraband Rückentraining. Diese Kursangebote bestehen kontinuierlich und finden täglich zwischen 7:00 und 21:00 Uhr statt. Die Kraft- und Fitnessräume sind für selbstständig Trainierende 24 Stunden geöffnet.

Unabhängig davon werden auch Eigeninitiativen im Betriebssport gefördert. So ist von Tennis, Fußball und Basketball über Tanzen, Tischtennis, Laufen, Radfahren oder Schwimmen fast jede denkbare Breitensportart vertreten.

Führungskräfte- und Teamtrainings: Speziell für Führungskräfte stehen Beratung und Coaching in schwierigen Führungssituationen zur Verfügung, hinzu kommen Teamtrainings (vor Ort oder virtuell) zu Themen wie Lebensbalance, Umgang mit Stress oder Führung in Zeiten von Veränderung. Workshops zur Früherkennung psychischer Auffälligkeiten und zur aktiven Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden ebenso angeboten.

SCHRITTE ZUR IMPLEMENTIERUNG EINES BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS

Die Etablierung eines Gesundheitsmanagements ist grundsätzlich unabhängig von Branche und Firmengröße. Die Schaffung und Aufrechterhaltung einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur mit einem breit gefächerten Angebot erfordert einen abteilungsübergreifenden engagierten Ansatz sowie die Einbindung der Mitarbeitervertretungen. Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg eines umfassenden Gesundheitsmanagements ist letztlich, wie gut sich eine gesundheitsbewusste Grundhaltung in die gesamte Unternehmens- und Führungskultur integrieren lässt.

Jedes Unternehmen jeder Größenordnung kann mit wenig Aufwand und in wenigen Schritten ein eigenes auf die betrieblichen Gegebenheiten abgestimmtes Gesundheitsmanagement etablieren:

1. Analyse der Ist-Situation: Diese kann zum Beispiel mittels Mitarbeiterbefragungen, Gefährdungsanalysen, Altersstrukturanalysen oder Gesundheitsberichten der Krankenkassen geschehen.

2. Gesundheit als Wert verankern und Struktur schaffen: Möglichkeiten hierzu sind z. B. die Aufnahme von Gesundheit und Wohlbefinden in die Unternehmensleitlinien sowie die Schaffung klarer Zuständigkeiten und Strukturen von Berichtslinien und Beteiligungsprozessen.

3. Handlungsfelder und Ziele bestimmen: Hierunter fallen beispielsweise Maßnahmen wie die Verbesserung von bestimmten Arbeitsbedingungen, Erhöhung des Wohlbefindens oder Senkung des Krankenstands.

4. Sich beraten lassen, vernetzen, von anderen lernen: Möglichkeiten bieten unter anderem Krankenkassen, die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, das Demographie-Netzwerk (www.demographie-netzwerk.de) und die Initiative Neue Qualität der Arbeit (www.inqa.de). Insbesondere letztgenannte Initiative stellt auch für kleine und mittlere Unternehmen vielfältige konkrete Analyse- und Handlungshilfen zum Thema Stress, Führung und Unternehmenskultur zur Verfügung.

5. Aktivitäten starten und regelmäßig evaluieren: Ziel muss es sein, bedarfsgerechte Maßnahmen und Angebote zu schaffen, die für verschiedene Unternehmensbereiche unterschiedlich sein können. Hier gibt es neben einer großen Anzahl regionaler und überregionaler Dienstleister vielfältige, teilweise kostenfreie Angebote vonseiten der Krankenkassen und Berufsgenossenschaften, um konkrete betriebliche Gesundheitsmaßnahmen durchzuführen oder zu unterstützen.

Die Investition in die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter lohnt sich. Entscheidend für den Erfolg ist, ob das Thema authentische „Chefsache“ wird und Gesundheit, Lebensbalance und Wohlbefinden unbestrittene Bestandteile der Unternehmenskultur werden. Bei SAP ist es gelungen, alle Services und Maßnahmen fest in der Unternehmenskultur zu verankern und so einen Beitrag zur nachhaltigen Sicherung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu leisten. SAP wurde wiederholt als bester Arbeitgeber ausgezeichnet und erhielt darüber hinaus zahlreiche Preise für sein beispielhaftes Gesundheits- und Diversitymanagement: u. a. viele Great Place To Work Awards mit Sonderpreisen „Diversity“ und „Gesundheit“, Move Europe Excellence Partner 2007–2011, Corporate Health Award 2009 und 2011. ■