

Erst mal genau hinschauen

Unilever Deutschland geht im Bereich Gesundheit neue Wege: Der leitende Betriebsarzt Dr. Olaf Tscharnetzki hat erstaunliche Erkenntnisse gewonnen aus einer Analyse der Verluste, die durch Absentismus und Präsentismus entstehen. Daraus ergeben sich Konsequenzen für die Ausrichtung des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Als „Vitality Company“ hat sich Unilever das Ziel gesetzt, die Lebensqualität zu steigern. In der Konsequenz sieht das Personalmanagement auch bei der Gesundheit der Mitarbeiter sehr genau hin. Am Standort Hamburg hat der leitende Betriebsarzt Dr. Olaf Tscharnetzki ein innovatives Projekt initiiert, um die betriebliche Gesundheitsförderung optimal steuern zu können.

Wichtig: Konkrete Zahlen

Der Hintergrund: Seit 1995 gibt es bei Unilever Deutschland Restrukturierungen, die Mitarbeiterzahl wurde – vorwiegend durch Geschäftsverkäufe – von 25 000 auf rund 6000 Mitarbeiter reduziert. Olaf Tscharnetzki: „Die Personalchefin sprach ganz offen an, dass die Themen mentale Gesundheit und Burnout offensichtlich ein Problem sind. Daraufhin wurde ich aufgefordert, einen Aktionsplan zu entwickeln. Ich habe vorgeschlagen, zunächst einmal eine Erhebung zu machen, damit wir wissen, worüber wir überhaupt reden. Dabei sollte anders als bisher auch der Präsentismus berücksichtigt

werden, also die Präsenztage mit eingeschränkter Gesundheit – ein ganz normales, alltägliches Phänomen, das für den Zusammenhang von Gesundheit und Produktivität mindestens genauso wichtig ist wie die Fehlzeiten.“

Systematisches Vorgehen schafft Klarheit

Für die Umsetzung der Erhebung wurde das VitalWork-Programm des Königsteiner Unternehmens HDP Health Development Partners ausgewählt. Das Programm analysiert mit einer Befragung die Produktivitätsverluste durch gesundheitliche Probleme. Dabei wird nicht nur der Absentismus erfasst, sondern auch der Präsentismus – dafür gab es bisher keine Tools. Neben den gängigen Gesundheitsproblemen können auch Themen wie psychische Gesundheit, Vitalität, Burnout und der Einfluss von Stress auf die Gesundheit ermittelt werden.

Das von Olaf Tscharnetzki initiierte Projekt betreute er mit Unterstützung des Personalmanagements und HDP-Mitarbeitern als externen Partnern. Außerdem wurde der Datenschutz und der Betriebsrat eingebunden. Im ersten Schritt mussten die Geschäftsführung und alle leitenden Mitarbeiter für das Thema gewonnen werden. Ein entscheidender Punkt dabei war, dass der Fragebogen von Mitarbeitern ohne größere gesundheitliche Probleme online in etwa zehn Minuten ausgefüllt werden kann. Der Betriebsrat fand das Thema als solches interessant, wobei natürlich Fragen zu Daten-

schutz und Vertraulichkeit im Mittelpunkt standen.

Kommunikation im Vorfeld

Im Vorfeld der Befragung wurden die 1200 Mitarbeiter am Standort Hamburg über alle internen Medien wie Intranet, Aushänge und Artikel zum Thema Gesundheit und Präsentismus umfassend informiert. Der Grund für die Erhebung des gesundheitlichen Status lag auf der Hand: Hoher Workload, permanente Veränderung, Verunsicherung und Angst sind für die Gesundheit nicht förderlich. Als wichtige Botschaft wurde den Mitarbeitern vermittelt, dass die Ergebnisse als Auftrag an das Unternehmen verstanden werden, über die Resultate nachzudenken und dann „etwas zu tun“.

Die anonyme Online-Befragung ermittelte zunächst, welche Gesundheitsprobleme während der letzten drei Monate auftraten, wie viele Absenztage dadurch entstanden und an wie vielen Tagen die Leistungsfähigkeit in welchem Umfang eingeschränkt war. Dabei wurden die 13 wichtigsten Faktoren abgefragt, die Hauptverursacher von Präsentismus sind: Kopfschmerzen, Allergien, Schlafprobleme, Stress, Depressionen, Rückenschmerzen, Verdauungsprobleme, Erkältungen, Gelenkschmerzen, Bluthochdruck, Grippe, Diabetes, Asthma. Daneben gab es Fragen zu Vitalität, Zufriedenheit, Burnout-Symptomen, Stress und gesundheitlichen Risikofaktoren wie Rauchen oder Bewegungsmangel. Schließlich wurden die Wünsche der Mitarbeiter hinsichtlich wei-

Unilever

Info

Der niederländisch-britische Konzern gehört zu den größten Konsumgüterherstellern weltweit. Die Hauptgeschäftsbereiche umfassen die Produktion von Nahrungsmitteln, Kosmetika und Pflegemitteln. In Deutschland erzielt der Global Player mit 6100 Mitarbeitern einen Umsatz von 2,4 Milliarden Euro.

terführender Informationen zu diesen Gesundheitsproblemen und/oder der persönliche Beratungsbedarf erfragt.

Downloads als Anreiz

Das VitalWork-Programm integriert im Rahmen der Befragung bereits eine erste Intervention: Die Mitarbeiter können Informationsmaterial zu allen 13 Gesundheitsproblemen herunterladen, die für sie persönlich relevant sind. In den Downloads finden sich unter anderem auch Hinweise auf die bereits bestehenden hausinternen BGM-Angebote. Die Downloads dienen gleichzeitig als Anreiz, an der Befragung teilzunehmen.

Wie hat die Belegschaft reagiert? Mit einer Teilnahmequote von 52 Prozent wurde die Befragung gut angenommen. Auch die Möglichkeit der Downloads kam gut an: Die Befragten haben durchschnittlich zwei bis drei Infobroschüren heruntergeladen.

Der von HDP erstellte Ergebnisreport liegt dem Unternehmen in anonymisierter Form vor. Pro Mitarbeiter ergibt sich ein Verlust von 21 Arbeitstagen pro Jahr durch gesundheitsbedingten Absentismus und Präsentismus. Davon entfallen rund 25 Prozent auf Absentismus und 75 Prozent auf Präsentismus. Jeder Beschäftigte ist im Durchschnitt von 4,5 Gesundheitsproblemen betroffen. Das kostet Unilever Deutschland nach Bereinigung der Daten unter dem Strich im Jahr mindestens sieben Millionen Euro.

Hohe Verluste durch mentale Probleme
50 Prozent der Produktivitätsverluste werden durch psychische Probleme verursacht: 80 Prozent der Mitarbeiter leiden unter Stress, 60 Prozent unter Schlafproblemen und 40 Prozent fühlen sich durch Depressionen oder depressive Verstimmungen beeinträchtigt. Alle drei Faktoren zeichnen sich durch sehr hohe Präsentismus-Verluste aus.

In der Rangliste der Produktivitätsräuber folgen Rückenschmerzen, Erkältungen, Kopfschmerzen und Allergien. Rund 25 Prozent der Männer und 29 Prozent der Frauen haben ein erhöhtes Burnout-Risiko. Dabei stehen Mitarbeiter im Alter von 40-49 Jahren im Fokus, die angeben, mit ihrem Leben „teilweise unzufrieden“ oder „sehr unzufrieden“ zu sein. Auch die gesundheitliche Verfassung wird in dieser Gruppe nur mit „einigermaßen gut“ oder sogar mit „schlecht“ bewertet.

Kerngruppe mit hohen Verlusten

Die weitere Auswertung der Daten durch HDP zeigt, dass etwa ein Viertel der Mitarbeiter im Durchschnitt unter 6,3 Gesundheitsproblemen leidet. Für diese Kerngruppe ergeben sich Produktivitätseinbußen von 48 Tagen pro Mitarbeiter und Jahr. Das sind zwei Drittel des Gesamtverlustes.

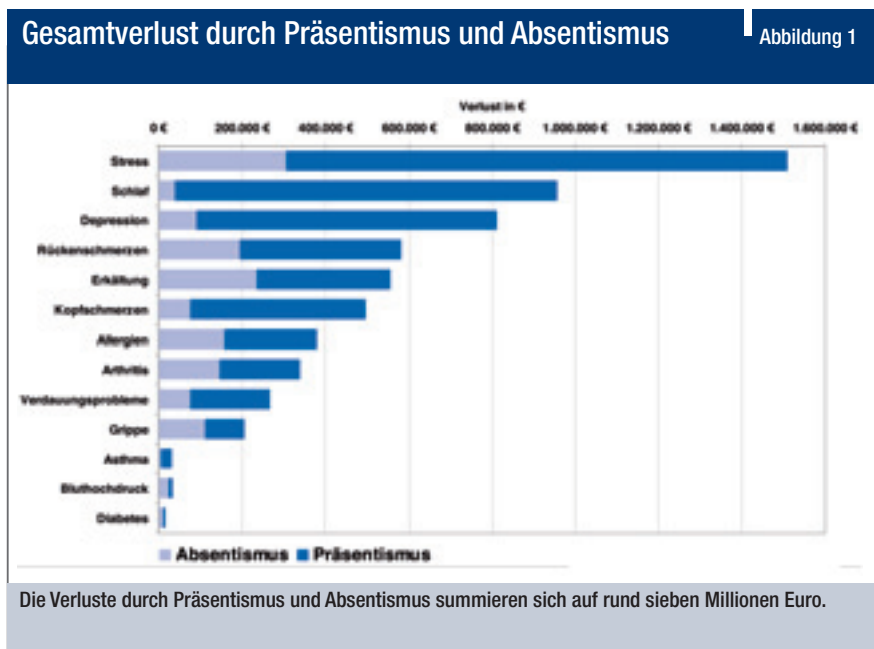
Bei diesen Mitarbeitern findet man erstaunlicherweise keine typischen gemeinsamen Parameter wie Alter, Geschlecht oder Dauer der Betriebszugehörigkeit. Aber: Viele dieser Menschen leiden unter depressiven Verstimmungen. Es fällt auf, dass diese Betroffenen pro gesundheitlichem Problem, zum Beispiel bei Rückenschmerzen, doppelt so hohe Produktivitätsverluste haben wie Mitarbeiter mit dem gleichen Problem, die keine depressiven Stimmungen angeben.

Schlüsselthemen: Schlaf und Zufriedenheit

Für Olaf Tscharnetzki ist insbesondere der Zusammenhang von Befindlichkeitsstörungen und Produktivitätsverlusten aufschlussreich: „Mir ist klar geworden, dass das Thema Schlaf in jeder Anamnese unbedingt erfragt werden muss, ebenso das Thema Zufriedenheit. Wenn man bei diesen Themen dann nachfragt, kommen die Probleme offen auf den Tisch und wir können den Betroffenen über unser EAP-Angebot professionelle, lösungsorientierte Ansätze bieten. Dieses Angebot wird mittlerweile von 20 Prozent unserer Belegschaft in Anspruch genommen. Das zeigt einerseits, dass die Bereitschaft, sich helfen zu lassen, sehr hoch ist, was sehr positiv ist. Andererseits zeigt es aber auch, dass wir große Probleme haben.“ Welche Konsequenzen haben sich darüber hinaus aus der Erhebung ergeben? „Der hohe Anteil der mentalen Probleme zeigt uns, dass wir nicht nur die Ressourcen der Mitarbeiter stärken müssen, sondern auch auf der Seite der Organisation etwas tun sollten,“ sagt Olaf Tscharnetzki. Unilever Deutschland hat sich deshalb entschlossen, auf drei Ebenen einzugreifen – beim einzelnen Mitarbeiter, auf der Führungskräfteebene und auf der Ebene der Organisation.

Intervention auf drei Ebenen

Auf der individuellen Ebene will man zusätzlich zu den bestehenden Angeboten zwei Gesundheitstage und mit dem „Lamplighter“ einen Check-up für alle Mitarbeiter einführen. Dazu wird darüber nachgedacht, den „Check-up 35“ der Krankenkassen durch zusätzliche Laborwerte, Untersuchungen



und eine intensivere Beratung zu erweitern. Außerdem bietet man mit niedergelassenen Ärzten und Fachärzten firmeninterne Screenings an, wie zum Beispiel einen Haut-Check. Auf der Führungskräfte-Ebene wurde die Altersgrenze für den Check-up auf 40 Jahre herabgesetzt, da gemäß der Befragung in dieser Altersgruppe die höchsten Belastungen festgestellt wurden. Alle Führungskräfte durchlaufen das Training „We Care!“, bei dem es im Wesentlichen um faire und gerechte Führung geht. Das Ziel: Stress und psychische Probleme bei den Mitarbeitern zu reduzieren. Inhaltlich gibt es drei Schwerpunkte: Persönliche Entscheidungen treffen, Mitarbeiter inspirieren und Potenziale entfalten unter dem Motto „fördern und fordern“. Auch das Thema Diversity – einschließen statt ausschließen – rückt verstärkt in den Fokus.

Klarheit ist oberstes Gebot

Auf der Organisationsebene stellt der „Kompass“ eine neue Unternehmensvision vor. Unter anderem steckt sich Unilever dabei das Ziel, sich am Menschen zu orientieren („mit unseren Mitarbeitern gewinnen“). Dabei stehen die Werte Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz und Vertrauen im Mittelpunkt. Möglichkeiten zur Verbesserung sieht Tscharnetzki vor allem in der „Kommunikation

danach“: Man hat zwar neue Maßnahmen auf den Weg gebracht, aber es wurde nicht konsequent kommuniziert, dass das Unternehmen damit den Auftrag der Mitarbeiter erfüllt, der sich aus der Befragung ergeben hat. „Wir sollten darauf achten, dass das, was wir machen, von den Mitarbeitern auch immer als ein Angebot der Firma wahrgenommen wird, mit dem jeder Einzelne Lösungen für die Probleme finden kann, die im Rahmen der Befragung genannt wurden.“ Was hat das Projekt unter dem Strich gebracht? Olaf Tscharnetzki: „Identify reality – das ist die wichtigste Aufgabe jeder Geschäftsführung. In diesem Sinne hat uns die Befragung geholfen. Ein solches Projekt schafft Klarheit, worum wir uns kümmern müssen. Bei uns sind es die genannten Themen, woanders können es ganz andere Themen sein. Bei den Lösungen, die speziell wir finden müssen, geht es nicht nur darum, Ressourcen bei den Mitarbeitern zu stärken, sondern wir müssen auch auf der Organisationsebene etwas verändern.“



Autorin
Monika Titze,
Fachautorin für Gesundheitsthemen, freie Mitarbeiterin bei HDP Health Development Partners info@vitalwork.de

Quelle: HDP – Health Development Partners