

# @Loquenz

Newsletter der Loquenz Unternehmensberatung GmbH · [www.loquenz.de](http://www.loquenz.de)

## Privatsache Gesundheit?

### Ein Plädoyer für Gesundheits- und Fehlzeitenmanagement

#### „Arbeit ist Arbeit und Schnaps ist Schnaps“...

ob Führungskräfte oder Mitarbeiter/-innen – dieser Spruch schallt dem Berater/der Beraterin in Gesundheits- oder Fehlzeitenprojekten immer wieder und von allen Seiten entgegen.... Ja was denn jetzt? Ist nicht jede/r selbst für die eigene Gesundheit verantwortlich? Und für die Krankheit damit auch? An dieser letzten Frage wird deutlich: So einfach ist es nicht!

#### Gesundheit ist keine reine Privatangelegenheit, aber auch nicht nur Sache der anderen....

Gesundheit ist das „Gut“, das Individuen, Betriebe und Gesellschaft gleichermaßen fördern und bewahren sollten! Hier treffen sich partikulare und gesamtgesellschaftliche Interessen – zum Nutzen aller. So ist es gedankenlos und dumm, die Lohnfortzahlungsregelungen auszunutzen, da die **Kosten** der vermeintlich arbeitsunfähigen Mitarbeiter/-innen von einer Versichertengemeinschaft getragen – ergo **sozialisiert** werden. Nicht zu vergessen die Kolleginnen und Kollegen im Betrieb, die den Ausfall mit Mehrarbeit und Mehrbelastung durch Überstunden auffangen müssen. Genauso darf ein unzureichender Arbeits- und Gesundheitsschutz seitens verantwortungsloser Arbeitgeber nicht zur gesundheitlichen Gefährdung von Mitarbeiter/-innen führen. Und selbstredend dürfen er-

krankte oder behinderte Menschen von Betrieb und Solidargemeinschaft nicht im Stich gelassen werden.

Im folgenden präsentieren wir Argumente, die uns bei jedem Gesundheits- oder Fehlzeitenprojekt immer wieder herausfordern. Wer arbeitet nicht gerne an der **Schnittstelle von individueller, betrieblicher und gesamtgesellschaftlicher Verantwortung?** Und damit zugleich an individuellen Einstellungen und betrieblichen Rahmenbedingungen innerhalb gesellschaftspolitischer Grenzen und Regelungen? Daher das wichtigste Argument vorweg:

#### Gesundheitsmanagement ist kein Luxus – es ist schiere Notwendigkeit, die sich rechnet!

#### Gesellschaftlicher Wandel und betriebliche Praxis...

Der Personalleiter eines Mittelständlers brachte in einem Vorgespräch vor einigen Wochen den Zusammenhang zwischen gesellschaftlichem Wandel und betrieblicher Praxis auf den Punkt:

„Vor 10 Jahren hatten wir bei uns ein Durchschnittsalter von 32 Jahren – eine junge Truppe. Bei quasi null Fluktuation und wenig Neueinstellungen liegen wir jetzt bei Anfang 40. Wir müssen und wollen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten einige Change-Projekte stemmen – mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die wir haben! Gut ausgebildete Fachkräfte sind am Arbeitsmarkt nicht leicht zu finden. Das bedeutet, dass wir die Gesundheit und die gesundheitlichen Belastungen und Risiken unserer Belegschaft im Auge haben müssen. Ein funktionierendes Gesundheitsmanagement und eine umfassende Sensibilisierung für das Thema Gesundheit im Betrieb ist daher selbstverständlich und unumgänglich.“

Den Aussagen des Personalleiters zur Notwendigkeit eines betrieblichen Gesundheits- und Fehlzeitenmanagements ist aus unserer Sicht wenig hin-

Privatsache Gesundheit?	1
Ein Plädoyer für Gesundheits- und Fehlzeitenmanagement!	
Die Agenda setzen!	3
Gesundheit und Fehlzeiten intern „richtig“ kommunizieren	
Von A wie Anwesenheitsprämie bis Z wie Zirkel	4
Win-win-win durch Gesundheits- und Fehlzeitenmanagement	
Impressum	6
Gut beraten in der Pflege	6
Ein Beratungstraining für Pflegefachkräfte	
Lifetime-Management	7
Buchbesprechung	
Happy End	8
Gesundheit!	

#### Gesundheitsmanagement lohnt sich, weil...

- gesunde Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen leistungsfähige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind.
- sich Arbeitgeber/Unternehmen um ihre Mitarbeiter/-innen kümmern und dadurch Imagevorteile im sich verschärfenden „war on talents“ haben.
- Lohnfortzahlungskosten minimiert werden.
- zufriedene und motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mehr Leistung bringen und innovationsfreudiger sind.

Arbeitgebervorteile  
im „war on talents“!

zuzufügen. Die allgemeinen **gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen**, wie

- Veränderung der gesellschaftlichen Altersstruktur
- Fachkräftemangel
- Reformbedarf im Bildungswesen

haben unmittelbare oder mittelbare betriebliche Folgen.

**Investitionen in die Gesundheit lohnen sich!**

Der sich vollziehende gesellschaftliche Wandel verleiht den bekannten Argumenten pro Gesundheit im Betrieb noch mehr Gewicht:

Nur gesunde Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können herausragende Leistungen erbringen. Gesundheitsmanagement erhöht die **Attraktivität** des Arbeitgebers. Dieser hat wiederum entscheidende Vorteile im „war on talents“ – im Kampf um die knappen qualifizierten Fachkräfte – gegenüber anderen Arbeitgebern!

Selbst die Lohnfortzahlungskosten sind trotz historisch niedriger Fehlzeiten immer noch ein starkes Argument:

Bei immer noch häufig in Betrieben oder Betriebsteilen anzutreffenden durchschnittlichen **10%** Fehlzeiten betragen die Lohnfortzahlungskosten bei 100 Mitarbeiter/-innen und einem Durchschnittseinkommen von 40 000,- € pro Jahr **sage und schreibe 400 000,- €**

Überstundenzuschläge, Kosten für die Personalreserve und für teure Reibungsverluste im Arbeitsprozess nicht mitgerechnet. Eine dauerhafte Sen-

*Tabelle 1: Gesundheits- und Fehlzeitenmanagement rechnet sich!*

Fehlzeiten Ø	Einkommen Ø (pro Mitarbeiter und Jahr)	Zahl der Mitarbeiter	Lohnfortzahlungskosten pro Jahr
10%	40 000,-	100	400 000,-
6%	40 000,-	100	240 000,-
<b>Kostenersparnis durch Gesundheits- und Fehlzeitenmanagement</b>			<b>⇒ 160 000,-</b>

kung der Fehlzeiten um vier Prozentpunkte durch adäquates Gesundheits- und Fehlzeitenmanagement bewirkt jährlich eine **Kostenersparnis von 160 000,- €**. Die **Investition** in ein Gesundheits- und Fehlzeitenprojekt – begleitet durch erfahrene externe Moderatoren und Berater – fällt weitaus geringer aus.

**Arbeitgeber in der Pflicht!**

Arbeits- und Gesundheitsschutz, Fürsorgepflicht und seit 1. Mai 2004 das **betriebliche Eingliederungsmanagement** gemäß § 84 SGB IX dokumentieren die Verantwortung der Arbeitgeber im Bereich Gesundheitsmanagement und Prävention. Nach einer Novellierung der Sozialgesetzgebung sind Arbeitgeber angehalten, länger erkrankte Mitarbeiter/-innen bei der Rückkehr in den Betrieb aktiv zu unterstützen. Erfolgt kein Gesprächsangebot

seitens des Arbeitgebers, kann dies unter bestimmten Voraussetzungen zu **Regressforderungen der Sozialversicherungsträger** führen, da eine Invalidisierung durch frühzeitige Eingliederung möglicherweise hätte verhindert werden können. Zumindest wird ein nicht praktiziertes Betriebliches Eingliederungsmanagement im Falle einer krankheitsbedingten Kündigung mit großer Wahrscheinlichkeit zum Nachteil des Arbeitgebers ausgelegt werden.

**Informieren Sie sich zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement und fordern Sie unseren aktuellen Fachbeitrag „Stichwort Eingliederungsmanagement. Kennen Sie Ihre Pflicht“ an!**  
**Einfach eine Mail an [office@loquenz.de](mailto:office@loquenz.de) schicken oder anrufen unter 0711 – 75 85 778 70!**

Eingliederungsmanagement als Baustein eines funktionierenden Gesundheitsmanagements eröffnet somit große Erfolgchancen für alle betrieblichen Akteure (Schwerbehinderten- und Arbeitnehmer/-innenvertretung, Betriebsärzte, Führungskräfte, Personalabteilung, Mitarbeiter/-innen). Darüber hinaus wird die Kooperation zwischen Betrieben und Rehabilitationsträgern (zum Beispiel Krankenkassen, Rentenversicherungsträger, Bundesagentur für Arbeit, Integrationsämter) intensiviert.

**Arbeitnehmer in der Pflicht!**

In Sachen Gesundheit zusammen zu arbeiten heißt auch, dass arbeitnehmerseitige **Reaktionen** wie zum Beispiel „Ihr macht doch Jagd auf Kranke“ oder

„Wenn ich krank bin, bin ich krank“ auf **Gesprächs- und Gestaltungsangebote** der Arbeitgeber, alles andere als adäquat und Ziel führend sind. Bedarf doch beispielsweise die Einleitung von Ein-

gliederungsmaßnahmen auch und in erster Linie der **Zustimmung des betroffenen Arbeitnehmers/der betroffenen Arbeitnehmerin**. Eine leider noch allzu häufig anzutreffende Verweigerungshaltung seitens der Arbeitnehmer/-innen und der Arbeitnehmervertretung macht gesundheitlich eingeschränkte Mitarbeiter nicht gesund und bewahrt keinen Arbeitsplatz für leistungseingeschränkte Mitarbeiter/-innen!

Auch ein **laxer Umgang mit der eigenen Gesundheit**, ob in Ernährungsfragen, beim Ausüben von Extremsportarten oder bei verantwortungslosem Verhalten im Gesundheitsprozess darf in Frage gestellt werden. Es ist legitim, dass ein Arbeitgeber derartiges Verhalten hinterfragt und im Extremfall (arbeitsrechtliche) Konsequenzen in die Wege leitet!

**Editorial**

**Liebe Leserin, lieber Leser,**

voilà – unser Themenheft Gesundheit!

Wie und warum sollten Sie das Thema „betriebliche Gesundheit“ angehen? Dazu gibt es viele Anregungen und Argumente. Denn: Gesundheits- und Fehlzeitenmanagement ist längst kein Luxus mehr, sondern schiere Notwendigkeit, die sich rechnet! Lesen Sie unter anderem, wie Sie die betriebsinterne Meinung pro Gesundheit steuern oder Ihre persönliche Lifetime managen können...

Wir wünschen Ihnen viel Freude und Inspiration beim Lesen.

Mit herzlichen Grüßen

*St. Teuber*  
Stephan Teuber



*Jan Kuhnert*  
Jan Kuhnert



### Wirtschaftliches und sozial verantwortliches Handeln!

Wir stehen – was die betrieblichen Realitäten vielerorts angeht – noch am Anfang einer **Kultur, die wirtschaftliche Vorteile für Unternehmen und soziale Verantwortung nicht als Widerspruch versteht!** Viele Jahre lang verkörperten die Begriffe „Betriebliche Gesundheitsförderung“ einerseits und „Fehlzeitenreduzierung“ andererseits die beiden vermeintlichen Gegenpole. Fehlzeitenreduzierung stand für den wirtschaftlichen Vorteil, betriebliche Gesundheitsförderung für soziale Verantwortung. Wir sagen: es sind **zwei Seiten der selben Medaille** und nennen bewusst Gesundheits- und Fehl-

zeitenmanagement in einem Zug. Unsere Erfahrungen vor Ort in den Unternehmen, die vielerorts **pragmatische Kooperation** betrieblicher Akteure im Sinne sozialer Verantwortung **und** wirtschaftlichen Erfolgs sind viel versprechend und ermutigend: **Zu unser aller Wohl und Gesundheit!**

*Daniela Himmelreich und Stephan Teuber*



### Kontakt

Sie möchten weitere Informationen zum Thema Eingliederungsmanagement? Wenden Sie sich an Stephan Teuber  
 Telefon 0711 758577870  
 E-Mail [stephan.teuber@loquenz.de](mailto:stephan.teuber@loquenz.de)

## Die Agenda setzen!\*

### Gesundheit und Fehlzeiten intern „richtig“ kommunizieren

#### Vielfach unterschätzt...

ist die **Vorlauf- oder Auftaktphase** eines Gesundheits- und Fehlzeitenprojekts.

Entscheidend für den Projekterfolg ist, wie gut die interne Kommunikation gesteuert wird. Im Sinne des Agenda-Setting-Ansatzes kann eine intensive Kommunikation und Berichterstattung bewirken, dass sich die Mitarbeiter/-innen mit dem Thema Gesundheit auseinander setzen und ihm eine hohe Bedeutung zumessen. Dabei ist beim Thema Gesundheit beziehungsweise Fehlzeiten viel Fingerspitzengefühl gefragt! Projektverantwortliche unterschätzen vor allem die geballte **Kraft der Vorurteile und Emotionen**, die mit den Begriffen **Fehlzeitenreduzierung** oder auch **Rückkehrgespräche** verbunden sind.

Ergebnis: Noch vor Projektbeginn genießt selbiges einen zweifelhaften bis unerhörten Ruf: Keiner mag mitmachen bei der „Jagd auf Kranke“ seitens des Arbeitgebers! In diesem Zusammenhang wollen wir nicht verschweigen, dass es aktuell und in der Vergangenheit durchaus Fehlzeitenprojekte in Unternehmen gegeben hat, auf die das **Etikett „Jagd auf Kranke“** durchaus zutraf oder zutrifft. Allzu häufig werden jedoch sinnvolle arbeitgeberseitige Gesprächs- und Gestaltungsangebote schlecht geredet und der Projektverlauf erschwert.

#### Know-how der Projektleitung

Die zukünftige Projektleitung (Führungskraft oder Personalleitung/-referent/-in) sollte sich in aller Stille und Breite vorab informieren. **Projektberichte** von und persönliche **Gespräche** mit Unternehmensberatern (!), Beiträge in **Fachzeitschriften**, Buchpublikationen oder auch eine Internetrecherche bereiten auf die Tücken des Projektmanagements in Sachen Gesundheit und Fehlzeiten vor. Empfehlenswert ist auch eine Beschäftigung mit den Zahlen. Wie hoch liegen die Fehlzeiten? In welchen Bereichen gibt es Auffälligkeiten? Was könnten die Ursachen für diese Auffälligkeiten sein? Ziel ist es, Schritt für Schritt die Thematik und die ganz **spezifische betriebliche Ausgangssituation** zu erfassen.

#### Unterschiedliche betriebliche Gruppen angemessen ansprechen

Klar ist, ein Gesundheits- und Fehlzeitenprojekt geht alle an! Daher sollten auch alle betrieblichen Gruppierungen an einem solchen Projekt beteiligt und von der „Gesundheitssache“ überzeugt sein.

- **Gesundheitscheck für die Unternehmensführung**

Eine durchweg überzeugte Führungsriege sorgt im Projektverlauf für die notwendige Unterstützung und die nötige **Rückendeckung**. Für den richtigen Stellenwert des Projekts im Unternehmen eignen sich **„Erfahrungen am eigenen Leib“**. Denn nicht selten handelt es sich bei der Führungsriege um einen recht „unvernünftigen“ Personenkreis, was Ernährung, Stressreduktion und körperliche Bewegung angeht. Work-Life Balance ist (noch) ein Fremdwort zu Lasten der Gesundheit. Bewusst oder unbewusst werden **ungesunde**

#### \*Stichwort Agenda Setting

= Die Tagesordnung bestimmen. Theorieansatz aus der Medienwirkungsforschung, der besagt, dass die Art der medialen Thematisierung festlegt, ob und wie das Publikum über Themen denkt und spricht.

#### Was macht eigentlich der Blutdruck?

**Verhaltensweisen** auch bei Mitarbeiter/-innen und nachgeordneten Führungskräfte vorausgesetzt: Kurzum: dieser Personenkreis prägt eine ungesunde – alles andere als weitsichtige – Unternehmenskultur. So ist ein Wochenende in ärztlicher Begleitung unter ihresgleichen idealer Ausgangspunkt für ein Gesundheitsprojekt und eine Einstellungsänderung **weg vom Workoholic!** Ein paar Sätze Tacheles

aus ärztlichem Mund hat schon so manchen dauerhaften Sinneswandel im Lebensstil bewirkt!

• **Überzeugender Auftritt vor der Mitarbeiter/-innenvertretung**

Wichtigstes Organ bei der betrieblichen Meinungsbildung ist die Mitarbeiter/-innenvertretung. Ein Gesundheits- und Fehlzeitenprojekt an dieser Institution vorbei ist daher mehr oder weniger zum Scheitern verurteilt. Eine **Präsentation** oder eine **Gesprächsrunde** muss daher **gut vorbereitet** werden. Wir empfehlen an dieser Stelle ein Kurzcoaching für die Projektleitung (ca. 2 Stunden) durch eine/n externe/n Berater/-in, um diesen Auftritt **so überzeugend wie nur möglich** zu gestalten und die Mitarbeitervertreter/-innen für das Projekt und die Projektmitarbeit zu gewinnen.

• **Gesundheitstag für ALLE**

Ein rundum positiv besetzter Projektauftritt für alle Mitarbeiter/-innen ist ein Gesundheitstag. Dabei kann es nicht darum gehen, dass die Verantwortung für das persönliche Wohlbefinden vom Arbeitgeber übernommen wird. Arbeitgeber setzen zu Recht auf den **Anregungs- und Aktivierungseffekt** eines solchen Events. Das Programm wird selbstverständlich an die Belastungsfaktoren im Unternehmen angepasst und reicht vom Gesundheits-



*Tipps in Sachen Ernährung beim Gesundheitstag*

loquenz

**Ziele Gesundheitstag**

- ▶ Information und Erhöhung der Gesundheitskompetenz
- ▶ Sensibilisierung und Anregung
- ▶ Spaß
- ▶ Anreiz und Motivation
- ▶ Teamentwicklung
- ▶ Auftaktveranstaltung zu einem weiterführenden Gesundheitsprojekts im Unternehmen

check über Informationen zu gesunder Ernährung und Office-Fitness bis hin zu Informationen zur Stressreduzierung. Praktische Übungen und theoretische Beiträge halten sich die Waage, so dass die Teilnehmer immer wieder die Möglichkeit haben, Übungen auszuprobieren und **persönliche Ansatzpunkte** für einen **gesünderen Alltag** zu entdecken.

Ein Gesundheitstag ist der ideale Auftakt zu einem Gesundheitsprojekt im Unternehmen. Denn in einer lockeren, entspannten Atmosphäre sorgt ein Gesundheitstag für einen differenzierten Zugang zum Themenkomplex Gesundheit, Krankheit und Fehlzeiten. Er schafft ideale Voraussetzungen für eine konstruktive Zusammenarbeit aller am Projekt beteiligten Personen und Gruppen. Ist mit obigen Veranstaltungen und Mitteln ein positiver Projektauftritt geglückt, fällt die konkrete Projektarbeit zum Beispiel in der Projektgruppe sehr viel leichter. Ein reibungsloser Arbeitsstil, führt zu konstruktiven Ergebnissen und deren schnelle Umsetzung in passende Maßnahmen für das gesamte Unternehmen.

*Lars Attmer und Daniela Himmelreich*



**Kontakt**

Sie möchten weitere Informationen zu internem Gesundheitsmarketing? Wenden Sie sich an Daniela Himmelreich  
 Telefon 0711 758577870  
 E-Mail daniela.himmelreich@loquenz.de

Gesundheitstag  
 = optimaler  
 Projektauftritt

## Von A wie Anwesenheitsprämie bis Z wie Zirkel Win-win-win durch Gesundheits- und Fehlzeitenmanagement

**Strategie Gesundheitsmanagement**

Oftmals wird **Gesundheitsmanagement** auf den gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz reduziert. Doch: Gesundheitsmanagement geht darüber hinaus! Es ist ein Teil der **Unternehmensstrategie**, der einer spezifisch betrieblichen Ausrichtung bedarf. Gesundheitsmanagement hat das Ziel, die Arbeitssituation für die Mitarbeiter/-innen zu verbessern. Dies bedeutet, dass die Gesundheit der Arbeitnehmer gestärkt, Krankheiten am Arbeitsplatz vorgebeugt, das Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter verbessert und somit auch das Wohlbefin-

den am Arbeitsplatz gesteigert wird. Gesundheitsmanagement ist eine Teamleistung und kann nur in Form einer fach- und berufsübergreifenden Zusammenarbeit funktionieren. Die Unterstützung und Beteiligung aller Schlüsselpersonen und -institutionen ist gefordert.

**Die „Win-Win-Win Situation“**

Gesundheitsmanagement führt zu einer dreifachen Win-Situation. Denn von den Maßnahmen profitieren die Arbeitnehmer/-innen, das Unternehmen **und** die Krankenkassen:



**Vorteile für Unternehmen:**

- erhöhte Arbeitszufriedenheit und Arbeitsproduktivität
- verbesserte betriebliche Kommunikation und Kooperation
- Gesteigerte Produkt- und Dienstleistungsqualität
- Langfristige Senkung der Krankheitsstage und -kosten
- Imageaufwertung

**Vorteile für den Arbeitnehmer:**

- Reduktion gesundheitlicher Beschwerden
- Verringerung von Arbeitsbelastungen
- Steigerung des Wohlbefindens
- Mehr Freude bei der Arbeit und dadurch ein besseres Betriebsklima
- Verbesserung des Wissens und praktischer Fähigkeiten zu gesundem Verhalten in Betrieb und Freizeit

**Vorteile für Krankenkassen:**

- Senkung der Krankheitskosten
- Bessere Kooperation mit den Betrieben (zum Beispiel beim Eingliederungsmanagement)
- Prävention bei chronischen Erkrankungen und Invalidität

Der Kontakt zwischen den Krankenkassen und den Betrieben muss sich zukünftig zu einer zielorientierten und wirksamen Partnerschaft weiterentwickeln. Im Interesse aller Beteiligten!

**Wie manage ich Gesundheit und Fehlzeiten?**

Für das Gesundheits- und Fehlzeitenmanagement steht ein Sammelsurium an Instrumenten zur Verfügung. Ob Anwesenheitsprämie, Rückkehrgespräch



che, Gesundheitstage oder auch Gesundheitszirkel – die Maßnahmen haben alle das Potenzial, die Kosten zu senken und das Gesundheitsbewusstsein zu stärken! Entscheidend ist: **Was ist der richtige Instrumentenmix für Ihr Unternehmen und führt schnell zu messbaren Erfolgen?**

Dabei hilft zum einen die Orientierung an **Grundprinzipien** und zum anderen der Einsatz zweier **Analyseinstrumente**, die zur Pflicht eines guten Gesundheitsprojekts gehören. **Die Fehlzeitenstruktur- und die Arbeitssituationsanalyse** erleichtern eine



Entscheidung pro oder contra Einzelmaßnahme.

**Fehlzeitenstrukturanalyse**

Die Fehlzeitenstrukturanalyse gibt Auskunft über Ausmaß und Struktur der Fehlzeiten. In welchen Abteilungen, Arbeitsgruppen gibt es hohe und wo geringere Fehlzeiten? In Kooperation mit den Krankenkassen lassen sich Krankheits- und damit Belastungsschwerpunkte ermitteln. Aus einer Fülle von Informationen resultiert dann ein konturiertes Bild der Fehlzeitenstruktur und damit die ersten **konkreten Ansatzpunkte** für das betriebsspezifische Gesundheitsmanagement. So können beispielsweise die Arbeitsbedingungen sowie das Führungsverhalten in von Fehlzeiten besonders betroffenen Arbeitsbereichen genauer betrachtet werden. Das Angebot eines Herz-Kreislauf Training ist – je nach Analyseergebnis – für ein Unternehmen sinnvoller als das Angebot einer Wirbelsäulengymnastik. Die Fehlzeitenstrukturanalyse hilft somit bei der **optimalen Allokation** der Projektressourcen.

**Arbeitssituationsanalyse (ASA)**

Weitere Einblicke in die betriebseigene Motivation und Arbeitssituation bietet die Arbeitssituationsanalyse. Hierfür werden entweder alle Mitarbeiter/-innen oder eine Stichprobe in **Kleingruppen** (6 – 9 Personen) zu ihrer Arbeitssituation befragt. Inhaltsaspekte sind unter anderem der Arbeitsplatz, das Führungsverhalten sowie die Arbeitsorganisation und die Kollegialität im Arbeitsbereich. Die Gruppendiskussionen mit Mitarbeiter/-innen aus dem gleichen Arbeitsbereich dauern in der Regel 1,5 bis 2 Stunden. Häufig – so ein gängiges Ergebnis – korrelieren Motivationsdefizite oder auch massive Konflikte mit den Fehlzeiten in einer Abteilung. Ersatzweise kann auf **bestehende Analysedaten** zurückgegriffen werden, zum Beispiel auf die Da-



**Kontakt**

Sie möchten weitere Informationen zu den Instrumenten des Gesundheitsmanagement? Wenden Sie sich an Jan Kuhnert  
Telefon 0711 758577870  
E-Mail jan.kuhnert@loquenz.de

Die Fehlzeitenstrukturanalyse hilft bei der optimalen Allokation der Projektressourcen.

ten einer jährlichen Betriebsklimaanalyse. Die Arbeitssituationsanalyse oder auch die Ergebnisse einer Betriebsklimaanalyse untermauern das Bild der Fehlzeitenstrukturanalyse und liefern weitere Argumente für oder gegen die Investition in einzelne Maßnahmen der Gesundheitsförderung.

#### Erfolgsfaktor Projektausrichtung

Ein weiterer – nicht zu unterschätzender – Nutzen der Analysen, ist die **optimierte Ausrichtung** des Projekts am jeweiligen Unternehmen. Und damit auch eine stärkere Akzeptanz der Projektmaßnahmen: Vor dem Hintergrund der Analyseergebnisse

#### Infotipp

Die Internetseiten der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzgA):

[http://www.infodienst.bzga.de/seiten/index\\_medien.htm](http://www.infodienst.bzga.de/seiten/index_medien.htm)

Wertvolle Infos zur Betrieblichen Gesundheitsförderung, aktuelle Studien zur Belastungssituation bestimmter Berufsgruppen und vieles mehr....

kann es einfach notwendig sein, zum Beispiel das Führungsverhalten im Arbeitsbereich X durch eine Coachingmaßnahme zu stärken. Die Rückenprobleme im Arbeitsbereich Y sind durch Beratung

und Hebehilfen einzudämmen. Ein funktionierendes Eingliederungsmanagement schließlich hilft, die Invaliditäts- bzw. Frühverrentungszahlen zu senken, die über dem Durchschnitt liegen. Sowohl die Fehlzeitenstruktur- als auch die Arbeitssituationsanalyse liefern die notwendigen **Argumente!**

#### Erfolgsfaktor Führung!

Die Führungskräfte sind aus mehreren Gründen verstärkt zu beachten. **Führungsverhalten wirkt direkt oder indirekt auf die Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter/-innen.** Zudem haben Führungskräfte aller Ebenen eine wichtige informative und kommunikative Schnittstellenfunktion. Informations- und Seminarveranstaltungen mit entsprechenden Lernerfolgskontrollen zählen sich bei Führungskräften aus. Die konkrete inhaltliche und zeitliche Gestaltung der Veranstaltungen hängt ab von **Führungskultur, Führungserfahrung** und der **Einstellung** gegenüber dem Thema Gesundheit und Fehlzeiten.

Loquenz unterstützt Sie in **allen Phasen** mit viel Projekterfahrung bei der Ausgestaltung und Durchführung eines Gesundheits- und Fehlzeitenprojekts. Von der Auswahl der passenden Projektinstrumente bis hin zum Coaching oder der Gestaltung der passenden Seminarveranstaltung!

*Carl Nehls und Jan Kuhnert*

Führungsverhalten wirkt auf Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter/-innen

#### Newsletter abbestellen

Sie erhalten den Newsletter eLoquenz, weil Ihre Adresse in unsere Abonnentenliste eingetragen ist. Wenn Sie diesen Newsletter nicht mehr beziehen möchten, senden Sie eine E-Mail an [office@loquenz.de](mailto:office@loquenz.de)

#### Impressum

Loquenz Unternehmensberatung GmbH  
 Max-Lang-Straße 56  
 70771 Leinfelden-Echterdingen  
 Telefon: +49711 758577870  
 Telefax: +49711 758577850  
 E-Mail: [office@loquenz.de](mailto:office@loquenz.de)  
[www.loquenz.de](http://www.loquenz.de)  
 Redakteur und verantwortlich i.S.d.P.:  
 Stephan Teuber  
 Gestaltung und Herstellung:  
 Hepper Printmedien  
[www.hepper-printmedien.de](http://www.hepper-printmedien.de)

## Gut beraten in der Pflege

### Ein Beratungstraining für Pflegefachkräfte

#### Gesundheitspolitische Brisanz...

hat das Thema **Beratung in Pflegeeinrichtungen**, da diese immer häufiger mit **Regressansprüchen** seitens der Krankenkassen konfrontiert werden. Die Einrichtungen müssen im Zuge der Beweislastumkehr nachweisen, dass sie zum Beispiel den Sturz eines Patienten nicht haben verhindern können (siehe Urteil OLG Dresden vom 21.07.1999). Hat die Einrichtung ihre Pflegekräfte qualifiziert, Präventionsgespräche geführt und zudem bauliche und gesundheitsfördernde Maßnahmen ergriffen und dokumentiert, ist dieser **Nachweis** erbracht. Seit einigen Jahren existieren zudem verbindliche **Expertenstandards**, das heißt bundesweite pflegefachliche Qualitätsanforderungen wurden von Pflegeexperten verabschiedet und werden nun sukzessive in den Pflege- und Gesundheitseinrichtungen eingeführt. Im Fokus steht dabei die **Gesundheitsprophylaxe**, mit dem Ziel, die Lebensqualität der Pflegebedürftigen zu erhalten und zu verbessern. So gibt es beispielsweise Standards zur Dekubitus- und Sturzprophylaxe sowie zum Entlassungs- und Schmerzmanagement.

#### Ansprüche an Pflegefachkräfte wachsen

Vor diesem Hintergrund wandelt sich das Tätigkeits- und Anforderungsprofil der Pflegekräfte, die Bedürftige in Einrichtungen oder auch häuslicher Umgebung betreuen. **Beratung muss mehr als bisher die körperliche Versorgung ergänzen.** Ziel ist es, die Pflegebedürftigen beim Training von Alltagskompetenzen und Selbstpflegefertigkeiten zu unterstützen. Die positive Wirkung einer kompetenten Beratung ist unumstritten, wie das Deutsche Netzwerk für Qualitätsentwicklung in der Pflege (DNQP) verdeutlicht: „Der **positive Effekt** von Information und Beratung in Bezug auf die Reduktion von Stürzen ist in Verbindung mit weiteren Interventionen mehrfach belegt.“ Voraussetzung ist, dass die Pflegebedürftigen und deren Angehörige vom Nutzen der Intervention überzeugt sind und sich aktiv beteiligen.

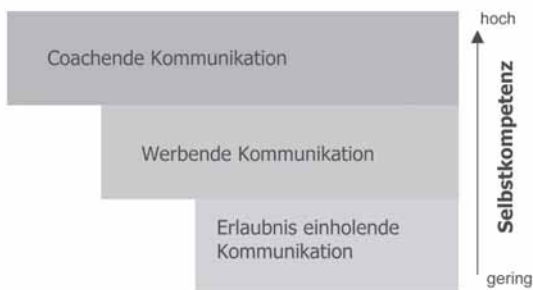
#### Fit werden im Beraten

Damit Beratungsgespräche wirkungsvoll sind, müssen Pflegekräfte kommunikativ fit sein! Damit verbunden ist ein verändertes Rollenverständnis

als Berater/-in Sachen Gesundheit. Die Kommunikation mit den Pflegebedürftigen und deren Angehörigen muss sowohl **beratende** als auch **werbende** und **permissive** Elemente beinhalten. Über diese notwendige Beratungskompetenz verfügen die Pflegekräfte in der Regel nicht.

### Selbstkompetenz des Patienten als Maßstab

Die eingesetzten **Kommunikationsstile** müssen mit der **Selbstkompetenz** des Patienten **variieren**. Selbstkompetenz bedeutet, eigene Fähigkeiten und Stärken zu kennen und damit situationsgerecht umgehen können. Hohe Selbstkompetenz seitens der Pflegebedürftigen bedeutet, Verantwortung für den Behandlungsprozess und die Rehabilitation übernehmen oder auch auf eine gesunde Lebensführung achten zu können. Pflegebedürftige mit hoher Selbstkompetenz sind in Lage, selbstständig Wege zu finden, um mit einer (chronischen) Krankheit oder einer Behinderung besser zu leben.



### Kommunikationsstil in Abhängigkeit zur Selbstkompetenz

Bei hoher Selbstkompetenz empfiehlt sich der **coachende Stil**, bei mittlerer Selbstkompetenz der **werbende** und bei niedriger Selbstkompetenz der **Erlaubnis einholende Kommunikationsstil** (Stufenmodell in Anlehnung an das Beziehungsmodell zwischen Pflegeperson – Klient nach Emanuel/

Emanuel 1992). Die Interaktion wird von Stufe zu Stufe intensiver und bezieht das Gegenüber immer stärker mit ein.

### Training zur Beratungskompetenz

In einem **Projekt zur Sturzprophylaxe** eines großen württembergischen Anbieters für Pflegedienstleistungen wurden – ausgehend von obigen Überlegungen – neben fachlichen Schulungen den Pflegekräfte auch Trainings zur Beratungskompetenz angeboten. Die Beteiligten empfanden es als sehr **hilfreich**, dass konkretes Handwerkszeug eingeübt und ein Verständnis für die „neue“ Beraterrolle entwickelt wurde. Folgende **inhaltlichen Schwerpunkte** wurden gesetzt:

- Zielsetzung und Relevanz der Beratungsgespräche
- Was ist Beratung? (Definition)
- Grundverständnis der (Prozess-) Beratung: Selbstbestimmung, Entscheidungsfreiheit
- Experten- und Prozessberatung als Elemente des Beratungsgesprächs
- Phasen eines Prophylaxe-Gesprächs
- Kontakt herstellen und halten
- Die Beratung auf den einzelnen Bewohner abstimmen: Grad der Selbstkompetenz
- Positives Sprechen/werbende Kommunikation
- Kriterien für die Bewohnerinformation

Für die Zeit nach dem Projektstart wurden regelmäßige **Austauschtreffen** vereinbart, in denen die Beratungserfahrung geteilt und Fragen geklärt werden konnten. Auf Anfrage wurde auch **Coaching in der realen Gesprächssituation** angeboten, das heißt ein **Coach begleitete das Beratungsgespräch** mit dem Patient und den Angehörigen und liefert im Anschluss Feedback und Verbesserungsideen.

Claudia Heizmann und Stephan Teuber



### Kontakt

Sie möchten weitere Informationen zum Beratungstraining für Pflegefachkräfte? Wenden Sie sich an Claudia Heizmann

Telefon 0711 758577870

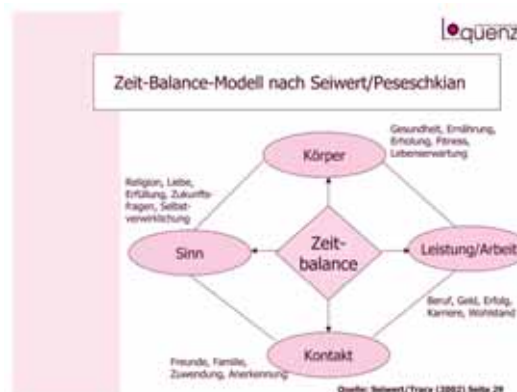
E-Mail claudia.heizmann@loquenz.de

„Der positive Effekt von Information und Beratung (...) ist (...) mehrfach belegt.“ (Deutsches Netzwerk für Qualitätsentwicklung in der Pflege)

## Buchbesprechung

Lothar J. Seiwert / Brian Tracy: Lifetime-Management. Mehr Lebensqualität durch Work-Life-Balance

Arbeit **hui** – Gesundheit und Privatleben **pfui!** Lothar J. Seiwert – Deutschlands „Zeitmanagement-Papst“ – und der Managementtrainer Brian Tracy zeigen, dass es auch ausgewogener geht. Das 160-Seiten-Buch ist dafür gemacht, **persönliche Einsichten und Vorsätze direkt in mehr Lebensqualität um zu setzen**. Die gute Gliederung, einfache Sprache und Graphikelemente sorgen für gute Lesbarkeit und Verständlichkeit. Der Leser/die Leserin wird durch Checklisten, Fragebögen und Übungen animiert, seine/ihre Lebensbereiche zu durchleuchten. Dabei hilft das Zeit-Balance-Modell mit der Untergliederung in: Körper, Sinn, Leistung / Arbeit sowie Kontakt.



### Kontakt

Sie möchten weitere Informationen zum Thema Work-Life-Balance? Wenden Sie sich an Jan Kuhnert

Telefon 0711 758577870

E-Mail jan.kuhnert@loquenz.de

„Nur wenn Sie innerlich in Balance sind, können Sie Balance in Ihrem Umfeld schaffen.“

Lothar J. Seiwert

Während der erste Teil des Buches sich auf das **Lebenszeitmanagement** bezieht, fokussiert der zweite Teil die **Balance der genannten Lebensbereiche** und liefert für jeden einzelnen Anregungen und Hinweise. Interviews mit Experten, zum Beispiel ein Fitnesstrainer zum Thema „Körper“, leiten die Kapitel jeweils ein. Ob „Aufschieberitis“, „Zeit zum Kauen“, „Glücksmythen“ oder andere „Energieabzapper“ – die suboptimalen (mehr oder weniger bekannten) Verhaltensmuster werden schonungslos benannt. Wie auch immer: Das



Buch Lifetime-Management ist **keine wissenschaftlich-theoretische Abhandlung** zum Thema, sondern eine **Anleitung zum Tun!** Wer also in der Zukunft wirklich und ernsthaft 1. seine Lebenszeit besser managen möchte und 2. die viel beschworene Work-Life-Balance in den Griff bekommen möchte, für den ist das Buch der richtige Einstieg.

Lothar J. Seiwert & Brian Tracy: Lifetime-Management. Mehr Lebensqualität durch Work-Life-Balance. Gabal. 2002. ISBN 3-89749-181-1. URL: <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3897491818/loquenz21/303-5723118-5109013>

Jan Kuhnert

## Happy End Gesundheit!

So... Freitag 21:30 Uhr, endlich zu Hause. Schnell noch die Kolumne schreiben, dann aber auch ins Bett. Der Tag war hart genug: 400 Kilometer auf der Autobahn, zwei Coachings und einen Workshop moderiert...ach ja, das Protokoll muss noch fertig werden. Aber ich muss erst noch den Vortrag am Montag in Hannover vorbereiten, ich weiß gar nicht mehr wann ich das auch noch machen soll – am Sonntag geht noch was – wie war noch das Thema des Vortrages? Ach ja „Work-Life-Balance“, kein Problem da kenne ich mich aus!...



Ich würde mich gegen diese Stimme gerne wehren. Vielleicht weil es pietätlos ist, vielleicht aus dem irrationalen Glauben, meine Gedanken könnten dem Menschen schaden.

Wahrscheinlich aber ist, dass ich den Gedanken verdränge, weil seine Risikofaktoren auch längst meine geworden sind: viel Arbeit, viel sitzen und am liebsten der schnelle Fraß an der Autobahnraststätte. Er ist 3 Jahre älter als ich. Ich hoffe, ich habe noch mehr als 3 Jahre.

Vielleicht ist die beste Vorbereitung auf einen Vortrag zum Thema „Work-Life-Balance“ ein freies Wochenende! Vielleicht sollte ich einfach Obst essen, mal wieder Sport machen und ansonsten mit meiner Tochter spielen!

Und das ist jetzt wirklich der Moment um ins Bett zu gehen – dann ist die Kolumne dieses Mal eben kürzer als sonst.

**Ergebnis:**  
**Entspannter Papa und lachende Kinderaugen **

Kennen Sie das auch: Man hört irgendwo von einem Menschen, der einen Herzinfarkt erlitten hat und man wünscht ihm wirklich alles Gute...irgendwo aber, ganz tief drinnen flüstert eine innere Stimme: war doch klar, so wie der gelebt hat!

Lars Attmer

### Kontakt



Sie möchten weitere Informationen zum Zeit- und Selbstmanagement? Wenden Sie sich an Lars Attmer  
Telefon 0711 758577870  
E-Mail  
lars.attmer@loquenz.de