



Die sich ständig erhöhenden Anforderungen in der Arbeitswelt wirken sich häufig sehr negativ auf das körperliche und psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter aus. Hohe Fehlzeitquoten oder innere Emigration aufgrund von Krankheit und Demotivation bedeuten enorme Kosten. Jedes Unternehmen muss deshalb ein Interesse daran haben, die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft ihrer Mitarbeiter zu erhalten und systematisch zu fördern. Ohne gesunde und motivierte Mitarbeiter ist die Weiterentwicklung von Attraktivität, Qualität und Produktivität und damit die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit nicht denkbar.

Die Deutsche Bahn AG zählte in der Vergangenheit, wie andere große Unternehmen Deutschlands, ebenfalls zu den Kunden des Instituts Gesundheit und Management. Im Jahr 2003 moderierte Dr. Weinreich, anlässlich des Europäischen Jahres der Menschen mit Behinderungen, einen Workshop in der damaligen DB Cargo Zentrale Mainz zusammen mit den Schwerbehindertenvertrauenspersonen und den Personalleitern der Wahlbetriebe. Zuvor absolvierte Dr. Weinreich seine Doktorandenzeit von 1998 bis 2000 bei der DB Cargo AG in Mainz und gestaltete die ersten Gesundheitszirkel in den Regionen.

## Im Gespräch mit Persönlichkeiten

### 4. Folge

#### Heute mit Dr. Ingo Weinreich

Institut für Gesundheit und Management

## Fragenkatalog an Herrn Dr. Ingo Weinreich

**Gestatten Sie mir zu Beginn unseres Gesprächs die Frage, was müssen sich unsere Leserinnen und Leser unter einem Institut für Gesundheit und Management vorstellen?**

Das Institut für Gesundheit und Management hat sich seit seiner Gründung im Jahr 1990 auf die Entfaltung von Sicherheit, Gesundheit und Leistung in Unternehmen spezialisiert. Zunächst ausschließlich im Feld der betrieblichen Gesundheitsbildung, später auch in den Bereichen der Unternehmensberatung, der Arbeitssicherheit, Arbeitsmedizin und jüngst auch in der Forschung. Heute sind ca. 30 Mitarbeiter/innen an drei Standorten für unsere Kunden da. Es arbeiten Psychologen, Ingenieure, Mediziner, Sport- und Sozialwissenschaftler sowie Softwareentwickler im Institut. Uns gibt es, weil das Thema „Gesundheit“ in der Arbeitswelt in den letzten Jahren zunehmend bedeutsam geworden ist und professionelle Unterstützer gebraucht werden. Zu unseren Kunden zählen Betriebe unterschiedlicher Größe, öffentliche Einrichtungen, Kranken- und Unfallversicherungen aber auch z.B. Bundesbehörden.

**Wo liegen die Aufgabenschwerpunkte?**

Wir konzentrieren uns auf zwei Schwerpunkte: Erstens: Die Beratung. Diese Beratung bezieht die arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Betreuung, die Nutzung von Analyseinstrumenten sowie methodische und praktische Umsetzungsvorschläge zur Einführung eines modernen betrieblichen Gesundheitsmanagements ein. Zweitens: Die Weiterbildung. Gesundheit braucht Wissen und dieses Wissen vermitteln wir. Vom Auszubildenden bis zum Altersübergänger, von Betriebsräten, Schwerbehindertenvertrauenspersonen und anderen innerbetrieblichen Interessenvertretungen über Führungskräfte bis hin zu speziellen gewerblichen Zielgruppen, wie z.B. Verwaltungsangestellten, Rangierern, Zugführern oder auch Schichtleitern in Kraftwerken.

**Herr Dr. Weinreich noch mal konkret nachgefragt, was sind Ihre Vorschläge zur Verbesserung der Gesundheit in Unternehmen?**

Unsere Vorschläge gehen in die Richtung, Mitarbeitern zu ermöglichen, ihre

Arbeit nachhaltig zu bewältigen. Die Senkung des Krankenstandes ist also für uns und viele unserer Kunden nicht mehr das alleinige Ziel der Aktivitäten. Damit Mitarbeiter ihren Job nachhaltig bewältigen können, müssen mindestens vier Bedingungen erfüllt sein: 1. die körperlichen Voraussetzungen müssen stimmen, 2. die Mitarbeiter brauchen mentale Reserven, wie z.B. Optimismus, 3. die fachliche Kompetenz muss da sein und 4. die situativen Rahmenbedingungen müssen die Ausführung des Jobs unterstützen und dürfen sie nicht behindern. Zeigen alle vier Faktoren in die gleiche Richtung haben wir fast keine Fehlzeiten.

**Können Sie das bitte noch mal an einem Beispiel verdeutlichen?**

Ja, das kann ich. Was brauchen z.B. allein erziehende Frauen um die 35 Jahre, die bei einem Logistikunternehmen im Nachtsprung zwischen 23.00 Uhr und 04.00 Uhr bis zu 20 Kilogramm schwere Pakete bewegen? Und das ca. 1000mal pro Schicht.

**... ich denke, diese Kolleginnen brauchen vor allem Menschen im**



**familiären Umfeld, auf die sie sich verlassen können.**

Genau. Wir dürfen hier aber auch nicht ignorieren, dass man mit einer Wochenarbeitszeit von ca. 20 Stunden in diesen Jobs keine Familie ernähren kann. Da kommen die Frauen dann gegen 06.00 Uhr nach Hause, bringen daraufhin ihre Kinder in die Schule, um danach einem 400 Euro Job nachzugehen. Sagen Sie mir bitte, wann diese Frauen schlafen sollen. Glauben Sie, da helfen „Fehlzeitengespräche“, wenn eine auffällig wird, oder Aktionstage zum Thema Rücken?

**Würden Sie mir Recht geben, wenn ich sage, wir benötigen in den Unternehmen Rahmenbetriebsvereinbarungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, so wie es die Deutsche Bahn AG als erstes großes deutsches Unternehmen getan hat?**

Ja, diese Grundlagen brauchen wir. Dringend sogar. Wir brauchen aber zudem auch ein Verständnis gesunder Lebensrhythmen. Und dieses Verständnis muss dann auch konsequent in den Arbeitsalltag umgesetzt werden. Karl Ludwig hat mal gesagt, „Rhythmus erneuert. Takt tötet!“ Ich sehe aber bei dieser Kollegin chronische Schwierigkeiten, diesen gesunden Rhythmus aufzubauen. Hier stimmen die Rahmenbedingungen nicht.

Oder ein weiteres Beispiel: Während Wagenmeister A (sagen wir mal 55 Jahre) ggf. ein betriebliches Unterstützungsangebot für die elterliche Pflege braucht, um noch weitere 10 Jahre seinen Job zu machen, braucht Kollege B (hier 45 Jahre) eher ein streng begleitetes körperliches Aufbau- und Training, inklusive Ernährungsumstellung, weil er schon deutlich übergewichtig und hinsichtlich seiner physiologischen Leistungsfähigkeit beeinträchtigt ist.

**Kommen wir zur Rolle der Interessenvertretungen, begleiten diese Ihre Prozesse aktiv mit oder macht sich hier doch Zurückhaltung breit?**

Sowohl als auch. Wir haben betriebliche Erfahrungen gemacht, in denen die Interessenvertretungen äußerst engagiert und optimistisch an die Sache herangehen. Das ist nicht zuletzt eine Frage der erlebten Vergangenheit, des Vertrauens in die Sache und in die Zielstellungen. Wenn sie z.B. Aussagen treffen wollen, ob Arbeitsmerkmale tatsächlich mit Fehlzeiten zusammenhängen, dann müssen sie sehr sensible Daten bewegen. Da reicht eine Datenschutzvereinbarung oder die bloße Anonymitätserklärung



**Dr. Ingo Weinreich (stehend) referiert bei einem Fachseminar/Arbeitsschutzsicherheit**

nicht aus. Eher zurückhaltend eingestellt sind Interessenvertretungen immer dann, wenn der personale Ansatz in den Vordergrund rückt. Denken Sie an unseren Wagenmeister B. Das will heißen: Wenn Sie also ein Gesundheitsprogramm aufsetzen wollen, dann haben Sie zwei grundsätzliche Suchrichtungen: Erstens die Gestaltung der Arbeitswelt, von der Ergonomie über die Dienstplangestaltung bis hin zur fachlichen Kompetenz und zweitens den Mitarbeiter selbst, der vielleicht zu viel raucht und mit den Jahren beträchtlich übergewichtig geworden ist. Hier haben wir leider auch erfahren müssen, dass Projekte an dieser, zweiten Seite der Medaille scheitern.

**Die Schwerbehindertenvertrauenspersonen machen immer wieder darauf aufmerksam, dass Menschen mit Behinderungen nicht unbedingt an den oftmals hohen Fehlzeiten Anteil haben. Was sind Ihre Erfahrungen?**

Wir haben ähnliche Erfahrungen gemacht. In mehreren Untersuchungen wurde deutlich, dass wir keine signifikanten Unterschiede in den Fehlzeiten zwischen Mitarbeitern mit festgestellter Schwerbehinderung und „normalen“ Mitarbeitern haben. Allerdings ist das formale Kriterium einer ausgewiesenen „Schwerbehinderung“ auch kein wirklich trennscharfes Kriterium zur Vorhersage der Job-Bewältigung des betroffenen Mitarbeiters. Dieser Begriff, wird in der Bundesrepublik in einer anderen Form genutzt, als in anderen Staaten. Denn wer in Deutschland als „Schwerbehindert“ eingestuft wird, hat damit verbunden verbrieft Rechtsansprüche zum Nachteilsausgleich nach dem SGB IX. In vielen anderen Ländern steht „Schwerbehindert“ eher synonym für „Schwerstbehindert“. Das darf uns aber in unserem Denken und Handeln nicht ausschließ-

lich leiten. Und das leitet auch die Betroffenen nicht in ihrem Handeln. Vielmehr haben wir herausgefunden, dass oft die Verminderung der körperlichen Leistungsfähigkeit (weniger Kraft, Ausdauer, Belastbarkeit, Beweglichkeit), die Verminderung der Leistungsbreite des Herzens und der Lungen durch physiologische Gewebeerterung oder die altersspezifischen Einschränkungen der Seh- und Hörfähigkeit mit Fehlzeiten zusammenhängen. Kurz gesagt: Die Anforderungen bleiben gleich oder steigen sogar, während die Leistungsvoraussetzungen eher sinken.

**Halten Sie betriebliche Gesundheitsbündnisse für einen richtigen Weg um Fehlzeiten zu senken?**

Grundsätzlich ja. Es kommt aber auf die Interpretation und Beschaffenheit des „Bündnisses“ an. In einer Organisation sind die einzelnen Anspruchsgruppen ohnehin miteinander stark verbunden. Verliert sich der Kontakt, zerfällt die Organisation. Wir haben außerdem ähnliche Interessenlagen im Unternehmen. Beschäftigte wollen nachhaltig gesund bleiben oder nach Fehlzeiten rasch und sicher wieder in ihre Tätigkeit zurückkommen. Arbeitnehmervertreter können kein anderes Ziel haben und das Management will sichere und vorhersagbare Leistung aus dem System an den Markt abgeben. Das geht jedoch nur, wenn die Mannschaft möglichst vollzählig an Bord ist und dort auch entsprechende Leistung bringt. Es gibt also kein originäres Ziel eines Unternehmens, die Gesundheit zu fördern es gibt aber sehr wohl ein Interesse, Leistungsfähigkeit sicherzustellen. Die Idee eines Bündnisses sollte daher ehrlich und offen die gemeinsame Schnittmenge kommunizieren. Und die ist Leistung, welche sich gegenseitig versprochen wird. Dann ist es auch ehrlich und produktiv.





**Dr. Ingo Weinreich und Eike Bunge trafen sich im Leipziger Hauptbahnhof zum Gespräch**

**Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) und Prävention gewinnen zunehmend in den Unternehmen an Bedeutung. Wie sind Ihre Erfahrungen bei der Umsetzung des § 84 (2) SGB IX?**

Sehr unterschiedlich. Die Einführung des § 84 (2) SGB IX hat viele Betriebe wachgerüttelt. Schließlich wurde hier auch erstmals eine Brücke zu allen Mitarbeitern mit Fehlzeiten, unabhängig von ihrer Verursachung gebaut. Großunternehmen haben heute i.d.R. ein funktionsfähiges und weitestgehend standardisiertes Einzelfallmanagement, kompetente „Eingliederungsmanager“ und einen hohen Vernetzungsgrad. Für mittelständische und kleinere Unternehmen kann man das so noch nicht sagen. Da hapert es z.T. noch gewaltig. Deren Interesse und Kenntnisstand zum Thema ist unzureichend, deren Beratungsaufgeschlossenheit bei der Einführung begrenzt und deren personelle Kompetenzen bei der Umsetzung eingeschränkt.

Zudem kommt in manchen Betrieben eine bedrohliche Schieflage. Da wird das BEM unter der Rubrik „Prävention“ eingeführt, was es definitiv nicht ist. Außerdem stellt das betriebliche Eingliederungsmanagement ein probates einzelfallbezogenes Mittel nur in Verbindung mit einem betrieblichen Gesundheitsmanagement also wirklicher Prävention dar. Anders ist das auch nicht zu vermitteln. Wird es so kommuniziert, sind die Mitarbeiter auch bereit, es in Anspruch zu nehmen und dann stellt sich auch der Erfolg ein.

Der Erfolg ist messbar an der Eingliederungsquote. Die Zahlen schwanken je nach Qualität des BEM erheblich. Nicht wenige Mitarbeiter, die früher nach mehreren Monaten Arbeitsunfähigkeit keine

Chance mehr auf einen Integrationsprozess hatten, gehen heute wieder einer Beschäftigung im Unternehmen nach.

Für mich persönlich kann das BEM ein sehr wirksames Instrument zur Entängstigung und Absenkung der Fehlzeiten sein. Wir arbeiten hier derzeit an Wirksamkeits- und Wirtschaftlichkeitsabschätzungen, um die Motivation im Management zu erhöhen.

**Herr Dr. Weinreich lassen Sie uns noch einmal zur Prävention zurückkommen. Ihr Institut beschäftigt sich ja auch mit dem Arbeitsschutz. Wie wichtig ist deutschen Arbeitgebern dieses Thema?**

Ich würde eher von „Gesundheitsschutz“ sprechen. Wir schützen ja nicht die Arbeit, sondern die Gesundheit von Menschen, welche arbeiten. Der „klassische“, sicherheitstechnisch fokussierte Gesundheitsschutz hat sich auch in kleineren Betrieben oberhalb von 50 Mitarbeitern etabliert. Etwa die Hälfte unserer Kunden betreibt Gesundheitsschutz jedoch noch immer primär mit dem Ziel, „Gesetze zu erfüllen“. Tendenz abnehmend.

**... da muss ich noch mal nachfragen. Sie sprechen von Gesundheitsschutz. Wie wichtig sind den Arbeitgebern dabei die Gesetze und Verordnungen zum Gesundheitsschutz in Deutschland?**

Sehr wichtig. Nicht wenige Betriebe fordern von uns Leistungen ab, um Gesetze und Verordnungen zu erfüllen. Immer mehr Unternehmen wollen jedoch auch Leistungen, um ihre gesundheitsbezogenen Zielstellungen zu erreichen. Man kann auch sagen, dass hier ein

Wandel in den Denkmustern stattfindet. Weg von der externen Orientierung hin auf die eigenen unternehmerischen Bedürfnisse.

**Die Bundesregierung will in diesem Zusammenhang eine weitere Entbürokratisierung der Gesetze, Vorschriften und Verordnungen im Gesundheitsschutz vorantreiben. Ist das nach Ihrer Auffassung notwendig?**

Ja das ist notwendig und auch gut für den Gesundheitsschutz. Die „Entbürokratisierung“ sieht ja in der Praxis so aus, dass spezifische Vorgaben durch allgemeine Gesetze und Verordnungen ersetzt werden. Das Arbeitsschutzgesetz, die Arbeitsstättenverordnung oder auch die Gefahrstoffverordnung sind Beispiele hierfür. Die Beweislast kehrt sich damit praktisch um. Früher reichte es, Verordnungen zu erfüllen sowie Prüfintervalle und Grenzwerte einzuhalten. Heute müssen Unternehmen die „Eignung“ ihrer Maßnahmen nachweisen und das geht eigentlich nur, wenn nichts passiert. Passiert dennoch etwas ist ein Organisationsverschulden fast schon unvermeidlich. Die Anforderungen an die Unternehmen sinken also nicht, sondern sie steigen sogar.

**Herr Dr. Weinreich, zum Abschluss die Frage, die ich allen meinen Gesprächspartnern stelle: Welche beruflichen und privaten Wünsche haben Sie für die Zukunft?**

Beruflich wünsche ich mir, dass wir in nächster Zeit noch mehr Menschen für unser Arbeitsfeld begeistern können, privat wünsche ich mir, dass meine Kinder in einer gesunden und hoffnungsvollen Welt erwachsen werden können.

Das Interview führte Eike Bunge

### Zur Person Dr. Ingo Weinreich

- geboren am 17. Juni 1972 in Sangerhausen (Sachsen-Anhalt), verheiratet, 2 Kinder, wohnhaft in Leipzig
- Studium in Leipzig zum Diplom-Psychologen
- 1998 - 2000 Doktorand in der damaligen DB Cargo AG in Mainz
- 2000 Promotion
- 2001 Geschäftsführer des Instituts für Gesundheit und Management