

REPORTAGE

19.05.2015

## Lebensarbeitszeit

1

Ein ergonomischer Bürostuhl, Fitnessgutscheine und Biogerichte erleichtern den Arbeitsalltag von Angestellten. Doch wenn Unternehmen betriebliches Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen wollen, müssen sie auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Belegschaft achten.



Alltag bei Dexina: Der Kollege unterbricht seine Arbeit für ein kurzes Work-out, die Kollegin arbeitet an einer Präsentation – entspannt und mit Musik.

© Andreas Reeg

**V**ierzehn Leute sitzen an einer Tafel und füllen sich Pasta aus einer Porzellanschale auf. Über ihnen hängen Lampen, die changierendes Licht abgeben. Blumenbouquets zieren die breite Fensterbank vor dem Esstisch. Eine Schale mit Obst bildet ein Stillleben neben einem Hochglanzmagazin. Ab und zu saust ein kleiner Junge auf dem Bobbycar um die Stühle. Würde man nur diesen Bildausschnitt sehen, könnte man meinen, sich in einer Wohngemeinschaft zu befinden – und nicht in einem Büro mit 60 festen und 40 freien Mitarbeitern, die an komplexen Projekten tüfteln.

Live@work! nennt Geschäftsführer Heiner Scholz diese Form der optischen Täuschung. Übersetzt heißt das „Lebe bei der Arbeit“, ein Motto, das sich in allen Räumlichkeiten des Böblinger Beratungsunternehmens Dexina widerspiegelt: im spiralförmigen Ruheraum, in dem weiche Liegen zum Entspannen einladen; im Kinderbüro, einem verglasten Bereich mit Kuschteltieren und Spielzeug, in dem Eltern arbeiten und ihre Kinder toben können; und im Kickerzimmer, von wo der Blick über das ehemalige Flugfeld von Böblingen bis hin zu den sanft geschwungenen Wäldern am Horizont reicht.



eg

Nicht die Form, sondern die Inhalte zählen bei Dexina (oben). Die Aufgaben der Dexina-Berater sind komplex – umso glücklicher sind sie über einfache Dinge wie gesunde Kräuter fürs Mittagessen (rechts oben). Vorbereitung des gemeinsamen Mittagessens: längst Alltag bei Dexina (rechts unten).



© Andreas Reeg



© Andreas Reeg

**DAS UNTERNEHMEN IM KURZPROFIL****Die Dexina AG ...**

... ist ein Beratungsunternehmen für Projektmanagement aus Böblingen. 60 feste und 40 freie Mitarbeiter sind für das von Heiner Scholz gegründete Unternehmen tätig. Der Firmenchef war es auch, der die Philosophie LIVE@WORK! erdachte. Mit ihr soll es gelingen, Arbeit, Freunde, Familie und „das, was jeder für sich selbst braucht“ miteinander zu vereinbaren. „Jeder darf sein, wer er ist, und tun, was er kann – wo und wann er es für richtig hält. Wichtig dabei: der gezielte Einsatz und die Förderung persönlicher Fähigkeiten und individueller Stärken.“ So stellt sich Scholz die neue Arbeitswelt vor. Der Mittelständler glaubt, mit Dexina „radikal Abschied von den Arbeitsvorstellungen des 20. Jahrhunderts“ genommen zu haben. Tatsächlich bestätigen Mitarbeiter – auch anonym in Bewertungsplattformen –, dass bei Dexina das Ergebnis zählt und nicht der Weg dorthin.

**Abgehoben - oder real?**

Ist das die neue Form der Arbeit? Obst und Design-Ambiente für die Kollegen? Eine Arbeitsweltmanagerin, die stets für einen vollen Kühlschrank und einen Vorrat an Handyladekabeln sorgt? Geht so betriebliches Gesundheitsmanagement heute? Auf manche Unternehmer mögen diese Maßnahmen abgehoben wirken – nicht anwendbar auf den eigenen Betrieb, in dem schon die Fräsmaschine so viel gekostet hat, dass an Lounge und Espressomaschine nicht mehr zu denken ist. Die heile Welt des Heiner Scholz – eine Utopie, die sich nur in Agenturen mit überschaubaren Fixkosten verwirklichen lässt? Scholz sagt: Um Luxus geht es nicht. Es geht ums genaue Hinsehen.

Um Bedürfnisse. Um Wertschätzung. Und: Jedes Unternehmen kann sein eigenes Live@work! umsetzen. Scholz ist ein groß gewachsener Mann, der in Shirt und Sakko genauso leger gekleidet ist wie seine Angestellten. Der 37-jährige Familienvater und Dexina-Chef hat es sich in einem kleinen Raum am Biertisch bequem gemacht („Wieder eine andere Atmosphäre, um auf Ideen zu kommen“). „Meine persönliche Ausgangsfrage ist: Wie kann ich meine Mitarbeiter für immer komplexer werdende Aufgaben gewinnen? Meine Antwort: Ich muss die Ansprüche, die sie und ich ans Leben haben, auch in meinem Unternehmen verfolgen.“ Heißt konkret: Scholz hat sich gefragt, wie er seine Mitarbeiter in ihrer Lebenswelt abholen und ihnen gleichzeitig einen Ort bieten kann, an dem sie sich wohlfühlen.

Wo sie kein schlechtes Gewissen haben müssen, wenn sie einmal später kommen; wo sie sich entscheiden können, ob sie lieber zu Hause oder im Büro arbeiten; wo sie keine Panik haben müssen, wenn die Kita streikt, weil sie ihren Nachwuchs einfach mit ins Büro bringen können. Wo sie auch an wichtigen Entscheidungen teilhaben, weil ihre Meinung eben gefragt ist. Nur so bleiben seine Mitarbeiter gesund, sagt er: körperlich und seelisch. Immer mehr Unternehmer versuchen heute, ein betriebliches Gesundheitsmanagement umzusetzen. Nicht nur weil sie wollen, sondern weil sie müssen: Denn allein die Zahl der Aus-falltage aufgrund psychischer Erkrankungen stieg unter Angestellten von 33,6 Millionen im Jahr 2001 auf aktuell rund 61,5 Millionen. Laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) gehen der deutschen Volkswirtschaft durch Erkrankungen wie Stress, drohendem Burnout oder Depression pro Jahr mehr als zehn Milliarden Euro verloren.

**Attraktivität erhöhen**

Wer die Rente mit 67 will, muss auch etwas dafür tun, dass die Mitarbeiter dieses Alter fit erreichen. Erfolgreiches Gesundheitsmanagement im Betrieb beginnt mit guter Führungskultur, umfasst ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und die Möglichkeit für Mitarbeiter, Familie und Beruf unter einen Hut zu bekommen. Nach Angaben des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen kümmern sich bereits etwa 60 Prozent der Betriebe um das Wohlergehen ihrer Belegschaft – mal mehr, mal weniger engagiert. Dabei lohnt sich der Einsatz durchaus: In Zeiten, in denen vielerorts Fachkräfte fehlen, können Mittelständler ihre Attraktivität als Arbeitgeber erheblich erhöhen, wenn sie auf ein maßgeschneidertes betriebliches Gesundheitsmanagement setzen. Dabei reichen die Maßnahmen vom höhenverstellbaren Stuhl über Yogakurse und Rückenschulen im Betrieb bis hin zur Bioküche.

Für Dexina-Chef Scholz greifen solche Maßnahmen zu kurz. Erst wenn der einzelne Mitarbeiter sich im Betrieb wohlfühlt, identifiziert er sich mit seinem Arbeitsplatz, handelt eigenverantwortlich und trägt mit viel mehr Energie zum Erhalt der Firma bei, glaubt Scholz. Eine schöne Umgebung ist dabei nur ein Mittel, um Wohlbefinden zu erzeugen. Mit einer durchdachten Einrichtung geht es Scholz darum, Räume für seine Angestellten zu schaffen, in denen sie kreativ sein können. In denen sie öfter mal die Position wechseln und den Blickwinkel auf die Dinge verändern können. Work-Life-Balance – das Leben auf der einen Seite und das Arbeiten auf der anderen –, „diese Trennung funktioniert heute nicht mehr“, sagt Scholz.

**Leben und Arbeiten verschwimmen**

Freie Zeiteinteilung, keine Anwesenheitspflicht, ein Büroplatz in der Firma und einer zu Hause: Wenn man immer und überall arbeiten kann, hat das nicht nur Vorteile. Die große Freiheit kann die Grenzen verschwimmen lassen: Wenn zu Hause keine räumliche Distanz mehr zum aktuellen Projekt herrscht, man per Smartphone 24 Stunden am Tag erreichbar ist und nebenbei noch Firmenmails checken kann, läuft man Gefahr, zum Sklaven seiner eigenen Flexibilität zu werden – und mehr zu arbeiten als ursprünglich vereinbart. Auf lange Sicht muss jeder für sich entscheiden, ob es nicht doch passender wäre, die Arbeit ausschließlich in der Firma zu erledigen. Zu Hause arbeiten und sich gleichzeitig davon abgrenzen zu können, erfordert Disziplin.

Nur wer es schafft, auch nach dem Homeoffice-Tag den Feierabend einzuläuten und mit den Kindern zu spielen, wird von der neuen Arbeitswelt profitieren. Heiner Scholz' Vorstellung vom guten Leben bei der Arbeit, der Balance aus Job, Freunden, Familie und dem, was jeder selbst für sich braucht, sowie vom betrieblichen Gesundheitsmanagement erfordert von den Mitarbeitern die Fähigkeit, sich abgrenzen zu können. „Wir arbeiten hier wie eine Familie zusammen“, sagt Scholz, „aber wir würden uns nie gegenseitig zum Geburtstag einladen – das eine ist Privatleben, das andere Arbeit.“



**„DIE ANSPRÜCHE ANS LEBEN AUCH IM UNTERNEHMEN VERFOLGEN.“**

Heiner Scholz

© Andreas Reeg

### Schnell überfordert?

Das lichtdurchflutete Unternehmen Dexina ist auf Scholz' Belegschaft und deren Bedürfnisse zugeschnitten. „Aber das ist eben nur ein Weg von vielen“, sagt er. Es gibt weit mehr Möglichkeiten, betriebliches Gesundheitsmanagement für den eigenen Betrieb umzusetzen. Das Problem: Kleine und mittelständische Unternehmen fühlen sich mit der Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen schnell überfordert oder glauben, nicht die Ressourcen zu haben. Praxisbeispiele von Großunternehmen wie Unilever (Beratung bei beruflichen und privaten Problemen, Betriebssport, Physiotherapie) können sie nicht einfach übernehmen. Doch es geht nicht darum, seine Mitarbeiter sofort und in allen Lebenslagen zu unterstützen. Der Fokus muss stimmen: Müssen die Mitarbeiter viel körperlich oder nachts arbeiten? Haben sie eine einseitige oder kreative Tätigkeit? Wie kann ich ihnen den Alltag erleichtern, damit sie unter optimalen Bedingungen arbeiten können und zufrieden sind? Konkret heißt das zum Beispiel: Wie sorge ich für mehr Arbeitssicherheit an einer Maschine? Wie können sich meine Mitarbeiter fit halten?

Welches Essen stelle ich zur Verfügung, welche Sportarten ermögliche ich? Kleine und mittelständische Unternehmen können hier oft autonomer und flexibler agieren, die Kommunikationswege sind kürzer, Hierarchien flacher. Sie müssen sich fragen, wie sie etwa das Betriebsklima verbessern können. Wie gehen sie auf ihre Mitarbeiter zu? Wie erreichen Chefs, dass sich Angestellte verantwortlicher fühlen? Wenn Unternehmer und Mitarbeiter diese Aspekte gemeinsam beraten und zumindest Teile davon umsetzen, fühlen sie sich wertgeschätzt und entwickeln eine positivere Einstellung zu ihrer Aufgabe, sagt Dexina-Chef Scholz. „Erst dann erkennen sie ihre Rolle im Unternehmen.“

### Mit wenig Einsatz viel erreichen

Gerade das produzierende Gewerbe im Mittelstand steht jedoch oft vor der schwierigen Aufgabe, bei hohen laufenden Kosten mit überschaubaren Mitteln fürs betriebliche Gesundheitsmanagement viel erreichen zu müssen. Bei HEMA Schneidsysteme im schwäbischen Frickenhausen kennt man diese Zwänge. Der Maschinenbauer beschäftigt 48 Mitarbeiter, die an Dreh- und Fräsmaschinen arbeiten. „Das ist eine fordernde körperliche Arbeit“, sagt Projektleiter Marco Niebling. „Unsere Mitarbeiter belasten dabei Rücken und Arme, zudem müssen sie viel stehen.“ Der 34-Jährige leitet die technischen Projekte und kennt die Belastungen bei jedem Arbeitsschritt. Vor ein paar Jahren hat das Unternehmen beschlossen, die Gesundheit der Mitarbeiter mehr ins Zentrum zu rücken. Viele Kollegen haben schon vorher Sport getrieben.

Nun weckte HEMA den Sport- und Mannschaftsgeist. Regelmäßig gehen die Kollegen jetzt zum Betriebssport, den die Firma finanziert. Oder sie nehmen an Sportevents teil: einem Berglauf etwa, einer 180-Kilometer-Radtour, Beachvolleyball, Fußball. „Noch macht nicht jeder mit“, sagt Niebling. „Aber während im letzten Jahr noch keiner beim Berglauf dabei war, sind es jetzt immerhin schon fünf.“ Es entstünde eine Sogwirkung, weil die sportlichen Aktivitäten eben nicht nur der Stärkung der Muskulatur dienten, sondern einem Gruppengefühl - und einem großen Wettkampfgeist. „Wir beugen durch den Sport sicherlich einerseits der Frühverrentung vor“, sagt Niebling, „aber beim Sport und beim Arbeiten geht es andererseits um ähnliche Dinge.“ Auch im Unternehmen gelte es, leistungsfähig zu bleiben - bis zur Ziellinie.



eg

Immer schön den Überblick behalten: Ideenwand bei Dexina in Böblingen (oben). Gedankenaustausch beim Mittagstisch (rechts).



© Andreas Reeg

### Gute Unternehmenskultur

Zweifellos: Nicht in jeder Firma ist es mit einem Sportangebot getan. Isoliert betrachtet bekämpft Betriebssport nur die Symptome, nicht die Ursache von Krankheit, Verstimmung, Unzufriedenheit. Denn die liegt oft in ungeschickter Menschenführung. Dann fühlen Mitarbeiter sich nicht wertgeschätzt in ihrer Leistung. Für Marktforscher ist das wichtigste Instrument im Gesundheitsmanagement daher eine gute Unternehmenskultur. Mangelt es der Chefetage etwa an Wertschätzung gegenüber der Belegschaft, werden die Arbeitsmengen stetig erhöht und Unternehmensstrukturen permanent verändert, ist die physische und psychische Energie vieler Mitarbeiter schnell erschöpft. Doch Energie brauchen sie heute mehr denn je. Denn der Einzelne hat es in Zukunft mit komplexeren Aufgaben und schnellen Veränderungen zu tun. Und oft nebenbei noch eine zusätzliche Aufgabe zu erfüllen. Die Pflege der Angehörigen etwa wird schon jetzt häufig von Familienangehörigen übernommen. Laut Bundesfamilienministerium pflegen bereits 2,25 Millionen Berufstätige einen Angehörigen - und der demografische Wandel verschärft die Lage zusehends: 2007 gab es noch 2,2 Millionen pflegebedürftige Menschen, im Jahr 2030 sollen es schon 3,4 Millionen sein.

Die Münsteraner Firma „Dornseif - Winterdienst mit System“ hat das Problem erkannt und unterstützt ihre 50 Mitarbeiter. Das Familienunternehmen ermöglicht zum Beispiel Schnupperteilzeit, wenn ein Mitarbeiter ausprobieren möchte, einen Angehörigen eine Zeit lang zumindest halbtags zu pflegen. „Sobald die Unterstützung nicht mehr nötig ist oder der Angestellte merkt, dass es zu finanziellen Engpässen kommt, kann er sofort wieder voll einsteigen“, sagt Dornseif-Personalleiterin Katharina Gisbrecht. Beim Modell Familienpflegezeit kann er die Arbeitszeit bis zu zwei Jahre lang auf maximal 15 Stunden reduzieren. Das Einkommen wird in dieser Zeit nur halb so stark reduziert. „So ist auch während der Pflegezeit ein im Verhältnis zur Stundenzahl höheres Gehalt möglich.“ Nach Ende der Pflegezeit zahlt Dornseif das reduzierte Gehalt trotz Rückkehr zur Vollzeit eine Zeit lang weiter. „Diese Leistung bieten wir freiwillig an.“ Für ältere Mitarbeiter gibt es schon zehn Jahre vor der Rente erste Gespräche zum Übergang. Die Älteren arbeiten dann im Tandem mit den jungen Kollegen als Mentoren und haben ab dem 50. Lebensjahr Anspruch auf einen individuell ausgestatteten Arbeitsplatz, etwa mit ergonomischen Bürostühlen und Fußstützen.

### Der Homeoffice-Koffer

Oft sind es die kleinen Dinge, die einen engen Bezug zum Arbeitgeber herstellen. Solche wie der Homeoffice-Koffer mit Notebook, Kleinstdrucker, Stiften, Papier und Büroklammern. „Damit die Kollegen im Notfall von zu Hause aus arbeiten können, ohne die Familie zu vernachlässigen.“ Wer als Unternehmer den Mitarbeiter heute nicht in den Mittelpunkt stellt, verliert an Attraktivität - auch beim Nachwuchs. Denn der schaut noch genauer als je zuvor auf lebenserleichternde Aspekte in einem Unternehmen. Gerade jungen Menschen ist es wichtig, wie sich Beruf und Familienleben vereinbaren lassen. Wie unterstützen Betriebe Mütter dabei, Kind und Karriere miteinander zu vereinbaren? Jana Schulz-Lameck, 39, arbeitet im Qualitäts- und Prozessmanagement bei Dexina. Mit zwei Kollegen steht sie an einer Wand im Kinderbüro. Kleine gelbe Zettelchen kleben an der Wand. Wie kann ein bestimmtes Unternehmen es schaffen, dass Kunden mit ihrem Onlineshop zufrieden sind? Das Gebilde sieht aus wie eine komplizierte mathematische Gleichung.

Schulz-Lameck spricht mit ihren Kollegen, während sie ihre einjährige Tochter Izzie auf dem Arm trägt. Die hat sich gerade mit ihrem Bruder gestritten. Jana Schulz-Lameck kommt nicht täglich mit ihren Kindern, aber sie weiß, dass sie sich nicht schämen muss, wenn sie es mal tut. Auch nicht, wenn ihre Kinder mit dem Bobbycar durch die Gänge sausen. „Bei einer wichtigen Besprechung kann ich die Kinder auch schnell einem Kollegen abgeben, der gerade Zeit hat“, sagt sie, „unmöglich in dem großen Unternehmen, in dem ich vorher gearbeitet habe.“ Damals hätte sie zwar in Teilzeit gehen, aber nicht mehr im Vertrieb arbeiten können. Bei Dexina geht beides. Sie reicht ihrer Tochter eine Minibrezel. „Wie dumm, dass ein Unternehmen so leichtfertig auf acht Jahre Erfahrung verzichtet.“

*Autorin: Esther Werderinghaus*

*Fotos: Andreas Reeg*