

Bewegungsmanagement – Möglichkeiten und Nutzen betrieblicher Angebote

Dirk Lümke

Ein gesundheitsorientiertes Personalmanagement ist eine innovative und für zukünftige Entwicklungen deutscher Unternehmen sehr lohnenswerte Strategie. Diese ist jedoch bei den meisten deutschen Unternehmen noch deutlich unterentwickelt. Wenn sich Personalmanager mit dem Thema Gesundheit beschäftigen, geht es überwiegend um die gesetzlich vorgeschriebenen Bereiche Arbeitssicherheit und Betriebsmedizin. Diese Ausrichtung auf die Arbeitsbedingungen muss sich in Zukunft deutlich verändern. Denn durch die schwerpunktmäßige Beschäftigung mit arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren wird das Thema Gesundheit in Unternehmen nur unzureichend behandelt. Zu einer sinnvollen Strategie zur Gesundheitsförderung und Prävention für Mitarbeiter gehört genauso der Bereich des individuellen Gesundheitsverhaltens. Genauer gesagt, ist das individuelle Bewegungs- und Ernährungsverhalten ein gleichermaßen zentraler Ansatzpunkt für Aktivitäten des Unternehmens wie die Beachtung der gesetzlichen Vorgaben zum Arbeitsschutz. Nur wenn die Verhaltensprävention gleichgewichtig berücksichtigt wird, ist eine langfristig hohe Lebensqualität für den Einzelnen erst möglich. Diese ist nämlich vor allem davon abhängig, dass schwerwiegende chronische Erkrankungen nicht frühzeitig (möglicherweise sogar während des Arbeitslebens) auftreten. Und dieses Risiko lässt sich durch einen gesundheitsorientierten Lebensstil drastisch reduzieren (Lümke, 1999).

Zusammengefasst geht es also im betrieblichen Gesundheitsmanagement um ein umfassendes Konzept zur Prävention und Gesundheitsförderung, das gleichermaßen sowohl die Arbeitsbedingungen als auch das individuelle Gesundheitsverhalten berücksichtigt. In diesem Sinne beschreibt die Europäische Union die betriebliche Gesundheitsförderung als eine moderne Unternehmensstrategie, die darauf abzielt, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, Gesundheitspotenziale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern (Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung, 1997). Um diese drei Faktoren zu erreichen, müssen zielgerichtete Maßnahmen zur Bewegungsförderung ein entscheidender Beitrag im Rahmen eines gesundheitsorientierten Personalmanagements sein (Lümke, 2001).

Die derzeitige Realität in deutschen Unternehmen sieht jedoch anders aus. Im Vordergrund stehen Aktivitäten, die ausschließlich darauf abzielen, arbeitsunfähigkeitsbedingte Fehlzeiten zu reduzieren. Zu diesem sicherlich nicht unerheblichen Kostenfaktor im Unternehmen werden unterschiedliche Maßnahmen angewendet, die jedoch meistens nichts mit einer systematischen und sinnvollen

Gesamtkonzeption zu tun haben. Außerdem ist die Reduktion arbeitsunfähigkeitsbedingter Fehlzeiten nur ein Ziel gesundheitsfördernder Maßnahmen. Weitere Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagements, abgeleitet aus der oben erwähnten Unternehmensstrategie, sind die Motivation der Mitarbeiter und deren Bindung an das Unternehmen, die Erhöhung der Flexibilität und Kreativität der Mitarbeiter, die Bekämpfung der Ursachen chronischer Krankheiten sowie die Erleichterung der Wiedereingliederung (Badura et al., 1999). Auch hier zeigt sich die Notwendigkeit von unternehmensspezifischen Bewegungsprogrammen, denn das Erreichen dieser konkreten Ziele ist wesentlich von einem aktiven Lebensstil der Mitarbeiter abhängig. Daher gehören sie als essenzielle Bestandteile in das betrieblichen Gesundheitsmanagement und sind somit ein zentraler Faktor eines gesundheitsorientierten Personalmanagements. Die Personalbetreuung und -entwicklung hat dadurch eine wesentliche und entscheidende Rolle für Prävention und Gesundheitsförderung im Unternehmen. Von hier gehen entsprechende Impulse aus, um gemeinsam mit allen Gesundheitsakteuren im Unternehmen und der Unternehmensleitung Aktivitäten zu planen und durchzuführen. Grundlage sind anerkannte Qualitätskriterien zur betrieblichen Gesundheitsförderung sowie Stellungnahmen von Institutionen, wie die der BDA, die die Mitarbeiter als den entscheidenden Wettbewerbsfaktor eines Unternehmens ansieht, die gesund und leistungsfähig zu erhalten sind. Deshalb sei die betriebliche Gesundheitsförderung eine sinnvolle und notwendige unternehmerische Personalpolitik (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 2001). Genau hier schließt sich wieder der Kreis zur Bewegungsförderung. Denn ein körperlich aktiver Lebensstil fördert die Gesundheit und Fitness, die wiederum unerlässliche Voraussetzungen für eine hohe berufliche Leistungsfähigkeit sind. Der Unternehmenserfolg ist also unmittelbar abhängig von Investitionen zur Steigerung der körperlichen Aktivität der Mitarbeiter (Abb. 1).

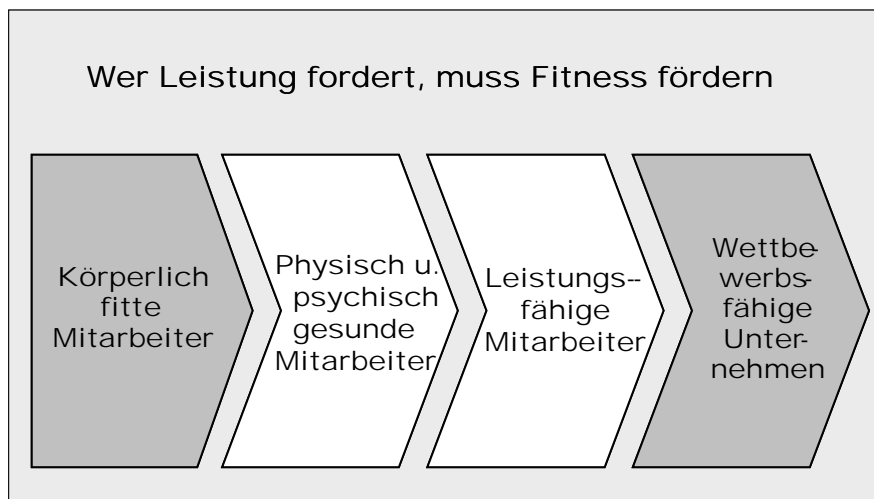


Abb.1: Abhängigkeit des Unternehmenserfolg von der Fitness der Mitarbeiter

Unter dem Motto: „Wer Leistung fordert, muss Fitness fördern“ stellt der folgende Beitrag zunächst die teilweise überraschenden Zusammenhänge zwischen Bewegung, Gesundheit und beruflicher Leistungsfähigkeit vor. Im Mittelpunkt dabei steht die gegenwärtige Situation der Unternehmen, verbunden mit den zukünftigen Notwendigkeiten für das Personalmanagement. Anschließend werden einige bereits erfolgreich umgesetzte Maßnahmenbeispiele erläutert. Ein weiterer Schwerpunkt des Beitrags beschäftigt sich mit den Führungskräften. Insbesondere deren eigenes Gesundheitsverhalten stellt ein bedeutsames aber weitgehend unterschätztes Potential für Unternehmen dar. Die bei dieser Zielgruppe üblichen Gesundheits-Checks werden kritisch beleuchtet und Alternativen aufgezeigt. Zum Abschluss findet der Personalmanager 10 Tipps für die Bewegungsförderung als wertvolle Unterstützung seines strategiegeleiteten und integrierten Human Resource Managements.

1. Bedeutung von körperlicher Aktivität

Erstmalig in der ca. 6 Millionen Jahre dauernden menschlichen Entwicklung erreicht unser durchschnittliches körperliches Aktivitätsniveau nicht das biologische Mindestmaß, um die Funktionsfähigkeit unseres Organismus aufrecht zu erhalten. Im Durchschnitt treiben 45 Prozent der Erwachsenen in Deutschland überhaupt keinen Sport. Dieser Anteil nimmt mit dem Alter dramatisch zu, bis auf etwa 75 Prozent bei den 70 bis 79-jährigen Männern und Frauen. Ausgehend davon, dass Erwachsene mindestens eine halbe Stunde an den meisten, am besten an allen Tagen der Woche auf einem moderaten oder anstrengenden Niveau körperlich aktiv sein sollten, erreichen im Durchschnitt nur 13 Prozent der Erwachsenen diese Empfehlungen (Mensink, 2002). Dieser Widerspruch zwischen der genetisch vorgegebenen Notwendigkeit von körperlicher Aktivität und dem derzeitigen Bewegungsmangel führt zwangsläufig zu gesundheitlichen Problemen. Die sogenannten Zivilisationserkrankungen, wie Bluthochdruck, Fettstoffwechselstörungen, Erwachsenen diabetes und Übergewicht sind nämlich nicht auf unsere Zivilisation sondern vielmehr auf diesen erschreckend bewegungsarmen Lebensstil zurückzuführen. Bewegungsmangel ist gesundheitlich sogar so bedeutsam, dass der Risikofaktor Inaktivität in seiner Bedeutung dem von Cholesterin, Rauchen und Bluthochdruck entspricht (Fletcher et al., 1992). Diese Tatsache wird kaum realisiert, aber deutlich dadurch, dass körperlich Inaktive eine 90 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit haben, an einer Verengung der Herzkranzgefäße zu erkranken als Personen mit einem ausreichenden Maß an Bewegung (Berlin u. Colditz, 1990; Powell et al. 1987).

55 Prozent der Krankenhausaufenthalte aufgrund der 20 häufigsten Diagnosen bei Männern im Alter von 45 bis 64 Jahren sind unmittelbar durch Bewegungsmangel, Fehlernährung bzw. Rauchen verursacht (Abb. 2).

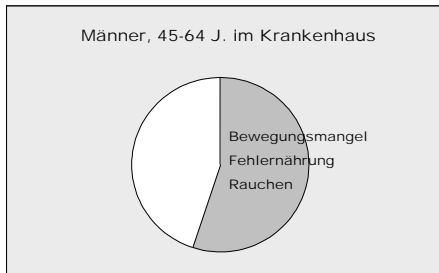


Abb.2

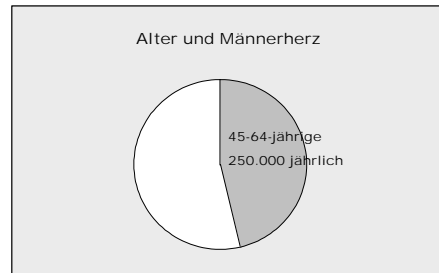


Abb.3

In dieser Gruppe am häufigsten stationär behandelt werden die genannten Durchblutungsstörungen der Herzkranzgefäße. Für Unternehmen besonders nachteilig ist, dass diese Diagnose bei Männern insgesamt zu 46 Prozent die Altersgruppe der 45 bis 64-jährigen betrifft. Dies sind knapp 250.000, meist berufstätige, immer aber unnötig frühe Fälle pro Jahr in Deutschland (Statistisches Bundesamt 2002) (Abb. 3).

Der bei diesen Personen sehr häufig anzutreffende inaktive Lebensstil hat somit für die Unternehmen weitreichende Bedeutungen. Denn wenn ein Mitarbeiter in diesem Alter, durch seine Berufserfahrungen besonders wertvoll, ausfällt, entstehen Kosten, die nicht nur einfach auf Basis des Gehalts zu berechnen sind. Aber allein bei der Betrachtung des Faktors Lohn, wird der dringende Handlungsbedarf in den Unternehmen deutlich. Denn für das Jahr 2000 haben sich insgesamt 60,4 Milliarden DM an Lohnersatzleistungen für erkrankte Mitarbeiter ergeben (Küsgens et al., 2002).

Zurück zu der erwähnten Herzerkrankung der jungen Männer: Diese früher vollkommen unbekannt Krankheit ist eine Reaktion des Körpers auf fehlende muskuläre Aktivitäten, die zwingend notwendig sind, um die Funktionsfähigkeit von Herz, Kreislauf, Stoffwechsel und Bewegungsapparat und damit unsere Leistungsfähigkeit sicherzustellen. Dabei reichen schon körperliche Aktivität von leichter und mittlerer Intensität aus, um den durch Bewegungsmangel verursachten oder geförderten Krankheiten entgegenzuwirken und darüber hinaus einen zusätzlichen gesundheitlichen Schutz zu erlangen. Es geht also nicht nur um Sport im eigentlichen Sinn, sondern um Aktivität und Bewegung generell. Für ein körperliches Präventionstraining ist ein zusätzlicher Kalorienverbrauch von in der Summe 1.500 bis 2.000 Kilokalorien pro Woche optimal (Kalorientabelle zum Beispiel unter www.padoc.de), der auch mit Alltagsaktivitäten wie zum Beispiel Treppensteigen, Spazierengehen und Gartenarbeit zu erreichen ist.

Selbst kurze über den Tag verteilte Bewegungsimpulse von 8 bis 10 Minuten sind gesundheitlich wirksam (Samitz u. Baron, 2002). Jedoch sieht die Bewegungsrea-

lität in Berufsalltag ganz anders aus. Körperliche Aktivitäten finden kaum noch statt. Selbst im Alltag werden die tückischen Annehmlichkeiten bei jeder Gelegenheit benutzt (zum Beispiel Laufband am Flughafen, Rollen am Koffer, Fahrstühle, Rolltreppen und nicht zuletzt das Auto). Dieser „Selbstmord auf Raten“ ruiniert nicht nur die Gesundheit, sondern ist gleichzeitig auch Hauptursache für die desolante Situation unseres Gesundheitssystems. Das Milliardendefizit der Krankenkassen in diesem Jahr ist vor allem durch gestiegene Arzneimittelausgaben begründet. Hier handelt es sich um Arzneimittel, die überwiegend zur Behandlung der beschriebenen Bewegungsmangelkrankheiten benötigt werden. Die mittelfristig untragbaren Kosten werden also nicht durch die Ärzte oder die Pharmaindustrie verursacht, sondern zu einem sehr großen Teil durch inaktive und fehlernährte Patienten. Und damit sind auch unmittelbar die Unternehmen betroffen.

1. Die für das Jahr 2003 angekündigten Beitragssteigerungen der Krankenkassen, um beispielsweise 0,7 Prozent, bedeuten für ein Unternehmen mit 10.000 Mitarbeitern durch die zur Hälfte zu tragenden Krankenversicherungsbeiträge jährliche Mehrkosten in Höhe von 1,3 Millionen Euro. Unabsehbare Folgen wird diese Entwicklung bei eintretender Prognose der vom Bundestag eingesetzten Enquetekommission haben. Diese hat bis zum Jahr 2040 bei unveränderten Rahmenbedingungen eine Steigerung der Krankenversicherungsbeiträge auf 31 Prozent errechnet. Das Personalmanagement in Unternehmen steht somit vor einer sehr großen Herausforderung, besonders interessant vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung. Aufgrund der altersspezifischen Bevölkerungsentwicklung wird es in Deutschland zu einem drastischen Rückgang der Personen im erwerbstätigen Alter kommen. Unter bestimmten Voraussetzungen wird es bereits in fünf Jahren zu einem Arbeitskräftemangel kommen. 2020 fehlen dann knapp sechs und bis 2040 circa 16 Millionen Arbeitskräfte in Deutschland (Engelbrech, 2002).
2. Die Folge des bewegungsarmen Lebensstils von Mitarbeitern betrifft außerdem die arbeitsunfähigkeitsbedingten Fehlzeiten. Denn Mitarbeiter mit einer guten körperlichen Fitness haben bis zu 61 Prozent geringere Fehlzeiten als Inaktive (Tucker et al., 1990). Die hierdurch zu erzielenden Einsparungen und Produktivitätssteigerungen sind erheblich, aber werden trotzdem bislang bei allen Kostendiskussionen in Unternehmen nicht berücksichtigt.

Zusammengefasst ist somit die Förderung der körperlichen Aktivität und Bewegung bei Mitarbeitern im Unternehmen nicht nur eine angenehme Sozialleistung, sondern vielmehr eine aus betriebs- und volkswirtschaftlicher Sicht zwingend notwendige Strategie, ohne die das zukünftige Personalmanagement in deutschen Unternehmen vor unlösbare Aufgaben gestellt sein wird. Um dies zu verhindern, sind intelligente Konzepte zur körperlichen Aktivität in Unternehmen gefordert.

Die zunehmenden beruflichen Anforderungen stellen höchste Ansprüche an die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Wie ein Leistungssportler, muss auch der Mitarbeiter für seine spezielle Tätigkeit trainiert werden. Dieses Training durch die

Personalentwicklung bezieht sich üblicherweise auf Seminare, vor allem zu Themen mit direktem Bezug zur Arbeitsaufgabe wie zum Beispiel Software-Schulungen, Kommunikationstraining usw. Weniger Gedanken wird sich derzeit darüber gemacht, dass für die wachsenden beruflichen Anforderungen und den damit verbundenen Belastungen ein Höchstmaß an körperlicher Fitness unbedingt notwendig ist. Zu erhöhen ist also nicht nur die tätigkeitsbezogene Fachkompetenz, sondern gleichzeitig die Gesundheitskompetenz der Mitarbeiter. Das bedeutet, die Fähigkeit das eigene Wissen um gesundheitliche Zusammenhänge in eine entsprechende Gesundheitsstrategie mit daraus abzuleitenden individuellen Maßnahmen umzusetzen. Diese Kompetenz ist die Grundvoraussetzung für berufliche Leistungen jeder Art (Abb. 4).

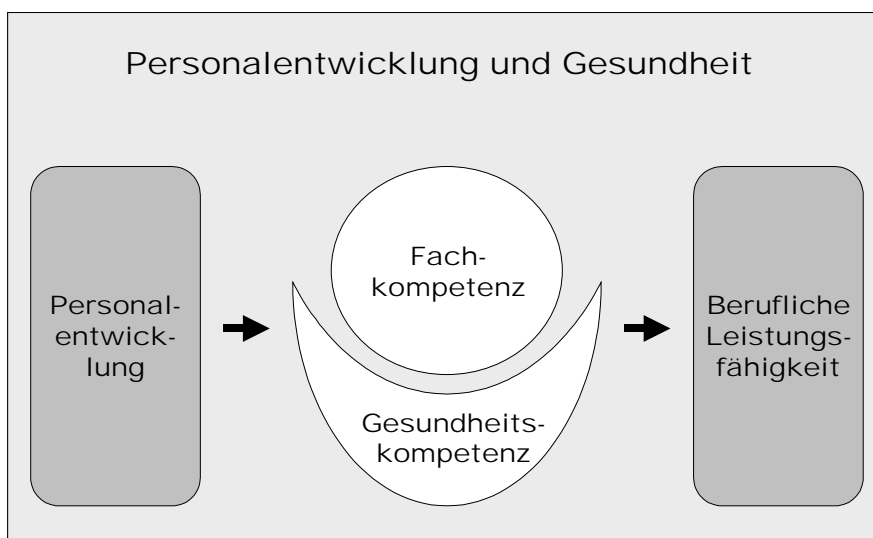


Abb.4: Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und Gesundheit

Deshalb sollten hierbei Unternehmen aktiv werden und entsprechende Maßnahmen für die Mitarbeiter anbieten. Unternehmensseitige Aktivitäten, die diese Kompetenz erhöhen, erzielen damit in alle Tätigkeits- und Arbeitsbereiche hinein wirkende positive Effekte. Das Personalmanagement hat damit, insbesondere unter der derzeitigen Kostendiskussion, ein effizientes Instrument zur Verfügung, das einen Nutzen für das Unternehmen darstellt, der den von speziellen tätigkeitsbezogenen Maßnahmen weit übersteigt.

2. Wirkungen von körperlichen Aktivitäten

Körperliche Aktivitäten wirken doppelt. Zum einen haben aktive Personen ein teilweise erheblich reduziertes Risiko für das Auftreten von häufigen chronischen Krankheiten, zum anderen profitieren sie von gesundheits- und leistungssteigernden Wirkungen auf Geist und Seele. Auf beiden Gebieten zählt übrigens die Be-

wegungstherapie auch zu einem Eckpfeiler der Behandlung. In Herzsportgruppen verbessern Patienten nach einem Herzinfarkt ihre gesundheitliche Situation und Lebensqualität und bei depressiven Symptomen ist die Trainingstherapie eine wichtige Begleitmaßnahme.

Regelmäßige körperliche Aktivitäten vermindern das Risiko für die häufigsten chronischen Erkrankungen (Samitz et al., 2002):

- » Übergewicht,
- » Bluthochdruck,
- » Erwachsenenenddiabetes,
- » Herzinfarkt (relative Risikoreduktion um circa 70 Prozent bei sehr Fitten),
- » Krebserkrankungen (allgemeine Reduktion des Krebsrisikos im Bereich von etwa 46 Prozent in Abhängigkeit vom Grad der körperlichen Aktivität),
- » Osteoporose,
- » Gesamtsterblichkeit (Senkung der Gesamtsterblichkeit im Mittel um 35 Prozent durch einen aktiven Lebensstil).

Abb.5: Wirkung regelmäßiger körperlicher Aktivität

Regelmäßige körperliche Aktivitäten:

- » erhöhen die intellektuelle Leistungsfähigkeit,
- » fördern Erholung und Wohlbefinden,
- » verbessern die Stimmung,
- » reduzieren Spannungsgefühle,
- » verändern Stresswahrnehmungen und -reaktionen,
- » erzeugen Stressresistenz,
- » reduzieren Angst und Depression,
- » verbessern die Konzentration,
- » Gesamtsterblichkeit (Senkung der Gesamtsterblichkeit im Mittel um 35 Prozent durch einen aktiven Lebensstil).

Abb.6: Wirkung regelmäßiger körperlicher Aktivität

Insbesondere aus der zweiten Auflistung (Allmer, 1996; Nitsch, 1996) wird bei der Zunahme an psychischen Belastungen im Job deutlich, dass entsprechende Leistungen ohne einen aktiven Lebensstil sicherlich nur zu einem verringerten Prozentsatz erfüllt werden können. Viele Personalverantwortliche in Unternehmen erkennen allerdings nicht dieses Potenzial, das in den Mitarbeitern schlummert. Maßnahmen zur Personalentwicklung werden, wie erwähnt, überwiegend tätigkeitsbezogen angeboten. Das ist allerdings nicht ausreichend, wie das folgende Beispiel zeigt: Eine Fußballmannschaft, die sich nur auf das Techniktraining beschränkt, wird entweder im Verlaufe der Saison oder in der zweiten Halbzeit bei laufstarken Gegnern erhebliche Probleme bekommen. Dieser Mannschaft ist es nur möglich, gegen Gegner auf gleichem Niveau Erfolge zu feiern. Wenn also Unternehmen auf Grund des wachsenden Wettbewerbs bei gleichzeitig hohem Kos-

tendruck bestehen will, muss es mit einer 100 Prozent leistungsfähigen Mannschaft antreten. Das ist nur möglich, mit einem Training zur Verbesserung der individuellen Gesundheitskompetenz der Mitarbeiter, das insbesondere auf das Bewegungsverhalten abzielt. Erfolgreiche Mitarbeiter sind das größte Kapital eines Unternehmens. Davon ausgehend, muss jetzt nur noch die logische Konsequenz für unternehmensseitige sinnvolle Aktivitäten zur Bewegungsförderung folgen.

3. Maßnahmen zur Bewegungsförderung im Unternehmen

Die folgende Auflistung und Kurzbeschreibung von Beispielen erfolgreicher Bewegungsförderung in Unternehmen zeigt die Vielfältigkeit und den integrativen Charakter dieser Angebote:

3.1. Betriebssport

Betriebssport hat bei regelmäßiger Anwendung die bereits erwähnten Wirkungen auf Gesundheit, Fitness und berufliche Leistungsfähigkeit. Der Deutsche Betriebssport Verband nennt neben diesen Aspekten drei Gründe, warum Sport dem Unternehmen nutzt: Kommunikation der Mitarbeiter untereinander, Stärkung der Identifikation mit dem Betrieb und Popularität für den Arbeitgeber durch öffentliches Auftreten. Ein Unternehmen, das für sportliche Aktivitäten bekannt ist, gilt als modern, mitarbeiterfreundlich und fit. Nicht nur die PR-, sondern auch die Personalabteilung dürfte sich darüber freuen. So kann Betriebssport zum entscheidenden Trumpf bei der Mitarbeitersuche werden. In Unternehmen wird der Betriebssport leider eher vernachlässigt und es gibt häufig eher rückläufige Zahlen an Gruppen und Teilnehmern. Eine gezielte Initiative kann diesen Bereich mit wenig Aufwand reaktivieren und für die erwähnten Effekte sorgen.

3.2. Mitarbeitersportfeste

Mitarbeitersportfeste sind sicherlich eine sehr attraktive und beliebte Alternative zu den üblichen Betriebsausflügen. Um den gesundheitsfördernden Charakter herauszustellen, sind vor allem Angebote zur Motivation von inaktiven Mitarbeitern interessant. Eine derartige freizeit- und Breitensportlich orientierte Veranstaltung kann bei der tollen Stimmung den entscheidenden Impuls setzen, um außerhalb des Unternehmens oder mit Kollegen regelmäßig körperlich aktiv zu sein. Es geht bei diesen Mitarbeitersportfesten also weniger darum den besten 100-Meter-Läufer zu ermitteln, sondern vielmehr darum, einer möglichst hohen Anzahl von Mitarbeitern durch das gemeinsame Erleben und reizvolle Angebote, die vielfältigen Möglichkeiten von körperlicher Aktivität aufzuzeigen. Außerdem steigert eine solche Veranstaltung zusätzlich die Corporate Identity (Lümkemann u. Wilken, 1999). Ein solcher Tag kann somit zu einem besonderen Erlebnis werden, das sowohl für den Einzelnen als auch für das Unternehmen vielfältig wirkt.

3.3. Bewegungspausen am Arbeitsplatz

Bewegungspausen am Arbeitsplatz können sowohl bei Mitarbeitern mit überwiegend sitzender Tätigkeit als auch bei gewerblichen Mitarbeitern die berufliche Leistungsfähigkeit steigern. Für Büromitarbeiter sind bereits kurze Bewegungspausen durch den Wechsel zwischen Sitzen und stehen oder durch gezielte kurze dynamische Übungen ein hilfreiches Mittel, um zu Entspannen und die Konzentrationsfähigkeit zu verbessern. Bei gewerblichen Mitarbeitern, mit körperlich anstrengenden Tätigkeiten, wirken gezielte Trainingsmaßnahmen oder Ausgleichsübungen ebenfalls positiv auf die Leistungsfähigkeit aber auch auf das Auftreten von Beschwerden im Bewegungsapparat. Durch die wenig aufwendige und kurze Dauer der Maßnahme sind Bewegungspausen, regelmäßig durchgeführt, eine aus gesundheitlicher und leistungssteigernder Sicht sehr geeignete Maßnahme.

3.4. Kooperationen mit Fitnessstudios

Sehr einfach, bei Mitarbeitern aber auch gleichzeitig sehr beliebt, sind Kooperationen mit Fitnessstudios. Dabei profitieren die Mitarbeiter von vergünstigten Aufnahmegebühren und Beiträgen und das Unternehmen durch die Vermittlung eines attraktiven Angebots. Die derzeit mehr als 6000 Studios in Deutschland haben ihr Angebot vom überwiegenden Krafttraining auf mehr Gesundheitsangebote umgestellt. Sowohl in Kursen als auch an den Geräten geht es vielmehr um Aktivitäten, die Risikofaktoren abbauen und gleichzeitig die Gesundheit fördern. Wichtig bei solchen Kooperationen ist die Auswahl der Studios, da hier teilweise sehr unterschiedliche Qualitäten angeboten werden. Wichtige Kriterien bei der Auswahl eines geeigneten Studios sind: Angebotsstruktur des Studios, Qualifikation des Personals, Beratung und Betreuung durch das Personal, Qualität der Trainingsgeräte und ärztlich-sportmedizinische Betreuung. Im Idealfall wird von dem kooperierenden Fitnessstudio ein Programm entwickelt, dass sich speziell an den Mitarbeitern des Unternehmens orientiert.

3.5. Integration in Trainings- und Bildungsmaßnahmen der Personalentwicklung

Üblicherweise finden Seminare mehrtätig und überwiegend sitzend statt. Die Pausen werden meistens nur zum kurzem Aufstehen, Essen oder Trinken benutzt. Nach dem Abendessen klingt der Seminartag üblicherweise an der Bar aus. Unter diesen Bedingungen wird der Lernerfolg reduziert. Dieser kann deutlich erhöht werden, wenn das stundenlange Sitzprogramm durch körperlicher Aktivitäten begleitet wird. Ein leichtes Jogging oder Walking vor dem Grundstück, statt Kekse mehr Bewegungspausen zwischendurch, nach dem Mittagessen ein Spaziergang und vor dem Abendessen eine entspannende Gymnastik. Diese abwechslungsreichen Aktivitäten sind für jeden Seminarteilnehmer geeignet und führen gleichzeitig zu einer Erhöhung des Lernerfolgs, der Attraktivität der Veranstaltung und zu einer Auflockerung. Jeder Trainer der Personalentwicklung sollte also seinen Moderationskoffer mit kleinen Materialien (zum Beispiel Gymnastikbänder, Luftballons, Jonglierbälle) und einem praktischen Leitfaden für entsprechende Bewegungsimpulse ergänzen.

3.6. Kooperationen mit Sportvereinen

Beim Deutschen Sportbund gibt es seit drei Jahren das Qualitätssiegel „Sport pro Gesundheit“. Damit ausgezeichnet wurden bislang circa 5000 zertifizierte Angebote von Sportvereinen. Diese beinhalten Bewegungsangebote zur primären Prävention mit einer hohen Qualität von Programm und Trainer, zu finden in der Datenbank www.sportprogesundheit.de. Dass Sportvereine für Unternehmen interessant sind, zeigt sich auch dadurch, dass einige größere Unternehmen sogar eigene Sportvereine betreiben. In jedem Fall lohnt aber auch für kleinere Unternehmen der Kontakt zu einem nahegelegenen Verein. Die Angebote sind oftmals überraschend vielfältig und für Mitarbeiter durch die Möglichkeit der gemeinsamen Aktivität mit der Familie sicherlich interessant.

3.7. Informationen zur körperlichen Aktivität

Die bereits in Unternehmen vorhandenen Informationsmittel können durch regelmäßige und aktuelle Informationen zu Sport und Bewegung attraktiv bereichert werden. Eine ständige Rubrik in der Mitarbeiterzeitung oder sogar einen besonderen Service im Intranet des Unternehmens führt sicherlich dazu, dass das Thema Bewegungsförderung im Unternehmen ständig im Gespräch bleibt. Die so positiv besetzte Kommunikation und die gezielten Informationen unterstützen und begleiten nicht nur alle oben beschriebenen Maßnahmen, sondern erhöhen gezielt die Gesundheitskompetenz der Mitarbeiter.

3.8. Rückenschulen

Ein wichtiger Kritikpunkt an der traditionellen Konzeption von Rückenschulen ist die Überbewertung von vermeintlich richtigen und falschen Bewegungstechniken, was im Effekt eher ein Schonungsverhalten fördert als einen aktiven Umgang mit dem Schmerz. Neue Konzepte berücksichtigen diese Kritik, indem sie Übungen zur Verbesserung der körperlichen Leistungsfähigkeit einschließlich der Beweglichkeit einbeziehen und adäquate Ausgleichsbewegungen zur Kompensation ungünstiger Bewegungen am Arbeitsplatz anregen (Waddell, 2000). Die Unternehmen sind herausgefordert, ein ergebnisorientiertes Rückenmanagement für Mitarbeiter zu entwickeln. Dabei sollten maßgeschneiderte Angebote zur wirksamen Bewältigung von Rückenbeschwerden im Vordergrund stehen.

4. Führungskräfte als Zielgruppe

Führungskräfte sind eine besonders interessante Zielgruppe für das Thema betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention, für die man folgende Rollen beschreiben kann:

1. Führungskräfte haben durch ihre direkte Personalverantwortung den entscheidenden Einfluss auf die Zufriedenheit, Gesundheit und damit Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter. Diese besondere Bedeutung eines partnerschaftlichen Führungsverhalten entspricht dem weitgefassten Verständnis von betrieblicher

Gesundheitsförderung im Rahmen eines Gesundheit orientierten Personalmanagements.

2. Führungskräfte sind gemeinsam mit der Unternehmensleitung und den innerbetrieblichen Gesundheitsakteuren die entscheidenden Multiplikatoren für Gesundheit im Unternehmen. Sie sind somit durch ihre positive Einstellung zu Gesundheitsförderung und Prävention notwendige Unterstützer und Befürworter dieses Themas.
3. Führungskräfte haben auf Grund ihrer besonderen beruflichen Anforderungen und dem von Ihnen erwarteten hohen Leistungsniveau ganz besonders auf ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu achten. Hier bestehen allerdings erhebliche Defizite. So gehen der Deutschen Wirtschaft jährlich über 5 Milliarden Euro durch Fehlzeiten und Folgekosten verloren, weil Führungskräfte an zum Teil ernsthaften gesundheitlichen Problem leiden (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 2000). Wie bereits oben aufgeführt, sind diese Fehlzeiten vor allem durch eigenes gesundheitliches Fehlverhalten bedingt. Somit spielt das individuelle Bewegungs- und Ernährungsverhalten der Führungskräfte eine entscheidende Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Nur körperlich fitte und leistungsfähige Führungskräfte sind in der Lage ihr Leistungspotenzial vollständig auszuschöpfen (Abb. 7).

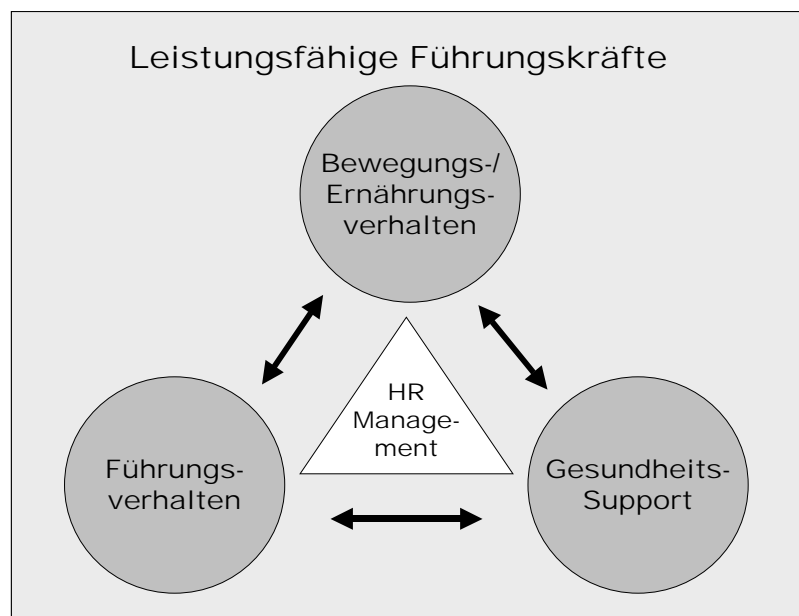


Abb.7: Bedeutung der körperlichen Fitness bei Führungskräften

Welche Maßnahmen werden bislang vom Personalmanagement unternommen, um den drei gewichtigen Rollen der Führungskräfte für das Thema Gesundheitsförderung und Prävention gerecht zu werden? Zum Thema Führungsverhalten gibt es

zahlreiche Angebote, die von zielgerichteten Einzelmaßnahmen bis hin zu kompletten Fortbildungsreihen reichen. Bei allen Maßnahmen, meistens gesteuert durch die Personalentwicklung, ist jedoch zu beachten, dass eine nachhaltige Veränderungen des Führungsverhalten nur dann erreicht wird, wenn insbesondere unter Berücksichtigung der individuellen Situation der einzelnen Führungskraft, ein über längere Zeit hinweg spezifisches Programm zur Unterstützung des Veränderungsprozesses durchgeführt wird. Das zweite Thema, der Gesundheitssupport, ist bislang fast gar nicht vorhanden. In Unternehmen, die bereits ein funktionierendes Gesundheitsmanagement haben, werden teilweise Programme angeboten, die die besondere Rolle der Führungskräfte für das interne Gesundheitsmanagement hervorheben. Bei extern angebotenen Veranstaltungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung finden sich jedoch kaum Führungskräfte. Deutlich wird hieran, dass offensichtlich der erste Impuls für Gesundheitsmanagement im Unternehmen, abgesehen von der Notwendigkeit der Fehlzeitenreduktion, nicht von Führungskräften, sondern von den innerbetrieblichen Gesundheitsakteuren, allen voran vom Personalmanagement ausgehen muss.

Individuelle Gesundheitsangebote für die einzelne Führungskraft, sind vor allem bekannt durch Gesundheits-Checks. Was das Manager Magazin (Kröher, 2001) mit dem Titel „Die Check-up-Falle – Wie Manager von Medizinern krank gemacht werden“ recherchiert hat, ist allerdings teilweise erschreckend. Nahezu jede der getesteten Check-up-Kliniken stellte andere Diagnosen, kaum eine bestätigte die zuvor oder danach gestellten Befunde, auch nicht auf gezielte Nachfrage. Schlimmer noch: Viele wollten dem Probanden Krankheiten, Defizite oder Defekte einreden, die zum Teil zu lebensbedrohlichen Leiden führen. Kritisiert werden kann insgesamt vor allem: Die Anwendung von unsinnigen, teilweise sogar gefährlichen Untersuchungsmethoden, zweifelhafte Untersuchungsbefunde, fehlerhafte und nicht verlässliche Interpretationen der Untersuchungsergebnisse sowie lückenhafte, zu pauschale oder eigennützige Beratungen und Empfehlungen zur Prävention. Bei den meisten großen Konzernen in Deutschland werden den oberen Führungskräften in regelmäßigen Abständen solche Untersuchungen angeboten. Der Manager Magazin-Test lässt darauf schließen, dass die Unternehmen sich nicht die Frage stellen, ob das Geld sinnvoll ausgegeben wird.

Aber selbst wenn diese Kritikpunkte ausgeräumt wären, ein vom Unternehmen finanzierter Gesundheits-Check für Führungskräfte ist in den meisten Fällen unwirtschaftlich. Es gibt eine Fülle von Belegen dafür, dass das Wissen über mögliche Gefahren und Schäden ebenso wie positive gesundheitsbezogene Einstellungen wenig Auswirkungen auf die Verhaltensebene haben (Nitsch, 1996). Nur in den seltensten Fällen wird durch eine derartige Untersuchung das Bewegungs- oder Ernährungsverhalten dauerhaft verändert. In den meisten Fällen bleibt es dabei, mögliche Defizite zur Kenntnis zu nehmen, aber keine Maßnahmen zur Vorbeugung vor einem daraus möglicherweise entstehenden Gesundheitsproblem zu ergreifen. Ein alleiniger Check up, kann bei der Verpflichtung von Fußballprofis, oder als Einstellungsuntersuchung Sinn machen, er ist aber in der Regel der falsche Ansatz, um eine dauerhafte Veränderung des Bewegungs- und Ernährungs-

verhaltens zu erreichen. Und nur wenn dieses Ziel verfolgt und vor allem erreicht wird, machen Investitionen in die Gesundheit von Führungskräften wirklich Sinn.

Was müssen also Maßnahmen beinhalten, die diesem Anspruch gerecht werden? Das Problem der Führungskräfte liegt nicht darin, dass der eigene Gesundheitsstatus nicht ausreichend bekannt ist, oder das Wissen um gesundheitliche Zusammenhänge fehlt. Die Schwierigkeit liegt vielmehr bei dem Transfer des ausreichend vorhandenen sport- und präventivmedizinischen Know-hows in eine individuelle, praktikable, konkrete und alltagstaugliche Form. Einfach ausgedrückt geht es darum, den Kampf gegen den inneren Schweinehund erfolgreich zu gewinnen. Dieser Ansatz wird im Idealfall in Form eines kompakten Gesundheitsseminars verfolgt, das schwerpunktmäßig die Themen Bewegung, Ernährung und Erholung aufgreift. Dort wird auf Basis des individuellen Gesundheitsprofils des Teilnehmers und vor allem seiner Bedürfnisse und Gegebenheiten eine maßgeschneiderte persönliche Gesundheitsstrategie entwickelt. Diese bildet die entscheidende Basis, um schrittweise und nachhaltig das eigene Bewegungs- und Ernährungsverhalten zielgerichtet zu verbessern. Ein solches Seminar beinhaltet eine interessante Mischung aus abwechslungsreicher Praxis, individueller Beratung und aktueller Information. Nützlich ist eine anschließende Begleitung mit Follow-up-Veranstaltung zur Sicherung des Praxistransfers. Besonders viel Wert sollte auf die Qualität der Seminartrainer gelegt werden. Der zunehmend wachsende Markt an entsprechenden Anbietern bedingt leider auch, dass zu viele mit unzureichenden oder unklaren Qualifikationen, mangelhaften Erfahrungen oder zweifelhaften Methoden agieren.

Zusammengefasst sind Investitionen in die Gesundheit von Führungskräften in jedem Fall lohnenswert und sehr zu empfehlen. Unternehmen, die die Fitness ihrer Leistungsträger besonders unterstützen, erhöhen deren Lebens- und Arbeitsqualität und damit den Wert, die Leistungsfähigkeit und den Erfolg des eigenen Unternehmens.

5. Empfehlungen für das Personalmanagement

Die Zufriedenheit und Gesundheit von Mitarbeitern und somit deren berufliche Leistungsfähigkeit hängt, wie zuvor beschrieben, entscheidend vom individuellen Bewegungs- und Ernährungsverhalten ab. Daher ist die bisherige überwiegende Ausrichtung der betrieblichen Gesundheitsförderung auf den Arbeitsschutz bei Vernachlässigung der Verhaltensprävention nicht mehr zeitgemäß.

Das individuelle Gesundheitsverhalten beinhaltet zwar sehr persönliche und individuelle Aspekte eines Mitarbeiters, das heißt aber nicht, dass Unternehmen diese Bereiche aus ihrem Gesundheitsmanagement ausblenden müssen. Im Gegenteil: Da die Gründe für Zufriedenheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern mindestens genauso im außerbetrieblichen Bereich zu finden sind, ist die für ein sinnvolles Gesundheitsmanagement notwendige Konsequenz, dass auch diese Felder deutlich stärker als bislang üblich zu bearbeiten sind.

Bei der Planung und Durchführung von Aktivitäten des Unternehmens, die auf außerbetriebliche Gesundheitsfaktoren positiv wirken, sind folgende Punkte zu berücksichtigen:

Die 10 Tipps für die Bewegungsförderung im Rahmen eines gesundheitsorientierten Personalmanagements:

1. Im Sinne eines gesundheitsorientierten Personalmanagements ist sinnvollerweise hier der Ausgangspunkt von Maßnahmen zur Bewegungsförderung. Die Bereiche Personalbetreuung und –entwicklung steuern in Zusammenarbeit mit den innerbetrieblichen Gesundheitsakteuren und der Unternehmensleitung alle entsprechenden Aktivitäten.
2. Die Maßnahmen zur Bewegungsförderung sollten als offensiv beworbene aber fakultativ angebotene Programme des Unternehmens an die Mitarbeiter verstanden werden, gerade weil sie auch das private Leben eines Mitarbeiters beeinflussen. Ein verbindlicherer Charakter kann nur bei Maßnahmen erreicht werden, die unmittelbar negative Einflüsse auf die Arbeit oder das Arbeitsumfeld haben. Dieser kann sich aus Betriebsvereinbarungen (z.B. Rauchverbot im Büro) ergeben.
3. Die Maßnahmen zur Bewegungsförderung sollten mit dem Bereich Arbeitsschutz und anderen vorhandenen Gesundheitsangeboten in ein Gesamtkonzept Gesundheitsmanagement eingebunden sein.
4. Bei der Planung, Durchführung und Bewertung der Maßnahmen zur Bewegungsförderung sind selbstverständlich alle datenschutzrechtlichen und besonders mitbestimmungspflichtigen bzw. informationsrechtlichen Aspekte zu berücksichtigen.
5. Die Maßnahmen zur Bewegungsförderung sollten auf einer Analyse basieren, die gemeinsam mit den Mitarbeitern entsprechende Bedürfnisse, bisherige Erfahrungen und die unternehmensspezifischen Bedingungen erfasst.
6. Die Maßnahmen zur Bewegungsförderung sollten an vorhandene innerbetriebliche Strukturen sinnvoll anknüpfen (z.B. Betriebssport) beziehungsweise in solche integriert werden (z.B. Seminare, Förderprogramme, Informations- und Kommunikationsmedien).
7. Für die Durchführung von Maßnahmen zur Bewegungsförderung sollten Kooperationen mit örtlichen Sportvereinen sowie Fitness- und Gesundheitszentren unter Berücksichtigung qualitativer Aspekte geschlossen werden.
8. Bei den externen Kooperationspartnern für die Planung, Durchführung und Begleitung von Maßnahmen zur Bewegungsförderung sollte auf die Seriosität, Individualität, Nachhaltigkeit und Zielrichtung des Angebots sowie auf die

Qualifikation, Erfahrung und Kompetenz des Anbieters sorgfältig geachtet werden.

9. Die Maßnahmen zur Bewegungsförderung des Unternehmens können so konzipiert sein, dass, wenn von den Mitarbeitern gewünscht, auch das private Umfeld mit eingebunden wird.
10. Die Maßnahmen zur Bewegungsförderung sollten nach sorgfältiger Planung für mindestens ein bis drei Jahre angelegt sein und regelmäßig bewertet werden. Kurzfristiger Aktionismus oder unsystematische Einzelmaßnahmen bringen wenig.

Literatur

- Allmer H.: Erholung und Gesundheit. Hogrefe, 1996
- Badura B., Ritter W., Scherf M.: Betriebliches Gesundheitsmanagement. Edition Sigma, 1999
- Berlin J.A., Colditz G.A.: A meta-analysis of physical activity in the prevention of coronary heart disease. *American Journal of Epidemiology*, 1990.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: Führungskräfte ohne Kräfte. Kurznachrichten-Dienst, Januar 2000
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: Arbeitsberichte 46, Betriebliche Gesundheitsförderung, März 2001
- Engelbrech G.: Harte Zeiten für die Rekrutierung in Sicht. *Personalführung* 10/2002
- Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung: Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union, November 1997
- Fletcher G.F., Blair S.N., Blumenthal J., Caspersen C., Chaitman B., Epstein S., Falls H., Sivarajan Froelicher E.S., Froelicher V.F., Pina I.L.: Statement on exercise: Benefits and recommendations for physical activity programs for all Americans. *Circulation* 86: 340-344, 1992
- Kröher M.O.R.: Die Krank-Macher. *Manager Magazin* 3/2001
- Küsgens I., Vetter C., Yoldas B.: Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft. In: Badura B., Litsch M., Vetter C. (Hrsg.): *Fehlzeitenreport 2001*. Springer, 2002
- Nitsch J.R.: Körperliche Aktivität und Gesundheit in psychologischer Sicht. In: *The Club of Cologne* (Hrsg.): *Gesundheitsförderung und körperliche Aktivität*. Verlag Sport und Buch Strauß, 1996
- Lümkemann D.: Individuelle Gesundheitsförderung. In: Eichendorf W., Huf C.A., Karsten H., Rentel A., Tiller R.-E., Voß K.-D., Weber-Falkensammer H., Zwingmann B. (Hrsg.): *Arbeit und Gesundheit – Jahrbuch 2000*. Universum Verlagsanstalt, 1999
- Lümkemann D.: Bewegungsförderung und Gesundheitsmanagement in Unternehmen. *Personalführung* 9/2001
- Lümkemann D., Wilken B.: Gesundheitsförderung als Investition in die Zukunft. *Personalführung Plus* 2/1999
- Mensink G.B.M.: Körperliches Aktivitätsverhalten in Deutschland. In: Samitz, G., Mensink G. (Hrsg.): *Körperliche Aktivität in Prävention und Therapie*. Hans Marseille Verlag, 2002
- Powell K.E., Thompson P.D., Caspersen C.J., Kendrick J.S.: Physical activity and the incidence of coronary heart disease. *Annual Review of Public Health*, 1987
- Samitz G., Baron R.: Epidemiologie der körperlichen Aktivität. In: Samitz, G., Mensink G. (Hrsg.): *Körperliche Aktivität in Prävention und Therapie*. Hans Marseille Verlag, 2002
- Statistisches Bundesamt: Die 100 häufigsten Diagnosen der männlichen, aus dem Krankenhaus entlassenen vollstationären Patienten (einschl. Sterbefälle, ohne Stundenfälle) im Alter von 45 Jahren bis unter 65 Jahren im Jahr 1999. Persönliche Mitteilung, Dezember 2002
- Tucker L.A., Aldana S.G., Friedman G.M.: Cardiovascular fitness and absenteeism in 8.301 employed adults. *American Journal of Health Promotion*, 1990
- Waddell G.: *The Back Pain Revolution*. Churchill Livingstone, 1998