

Bewegungsförderung und Gesundheitsmanagement in Unternehmen

Konzepte zur Verbesserung der beruflichen Leistungsfähigkeit durch Fitness- und Bewegungsförderung im Unternehmen

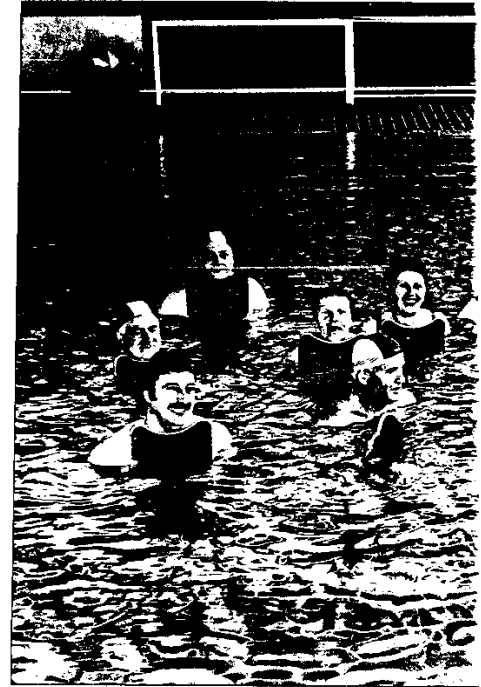


Dr. med. Dirk Lümekemann ist Sportmediziner und Diplomsporthelehrer, selbstständiger Berater und Seminaranbieter, Generalsekretär der Deutschen Gesellschaft für Sportmedizin und Prävention (Deutscher Sportärztebund) e.V. sowie Lehrbeauftragter der Universität Hamburg.

Körperliche Aktivität, Bewegung und Sport spielen eine Schlüsselrolle beim Erhalt der Leistungsfähigkeit und Gesundheit. In der modernen Arbeitswelt kommt Bewegung chronisch zu kurz, immer mehr Tätigkeiten werden im Sitzen ausgeführt. Dirk Lümekemann stellt ein integriertes Gesundheitsmanagement im Unternehmen vor, bei dem die Förderung von Sport und Bewegung eine zentrale Rolle spielt. Dabei geht der Autor unter anderem auf die Frage ein, wie es gelingen kann, auf Dauer ein verbessertes Gesundheitsverhalten im Alltag zu erreichen.

Die besondere Bedeutung von körperlicher Aktivität und Bewegung für die Gesundheit wird in letzter Zeit von vielen Institutionen hervorgehoben. 1994 hat die World Health Organisation (WHO) gemeinsam mit dem Weltverband für Sportmedizin ein offizielles Statement und einen Aufruf („Call for Action“) an alle Regierungen der Welt versandt, der nach wie vor aktuell ist. Darin heißt es: „Eine inaktive Lebensweise wird heute als Hauptgrund für eine schlechte Gesundheit und eine verkürzte Lebenserwartung angesehen. (...) Wir fordern alle Regierungen der Erde auf, Programme für körperliche Aktivität und Fitness zu fördern und zu verbessern und sie (...) zum Bestandteil der allgemeinen Gesundheitspolitik zu machen.“¹

Auch die Bundesärztekammer wird inzwischen aktiv: Die Ärztlichen Präventionstage 2002 stehen unter dem Motto „Bewegungsförderung im mittleren Erwachsenenalter“. Dabei handelt es sich um ein Beratungs- und Betreuungsangebot zur Erhöhung der körperlichen Aktivität bei ambulanten Patienten. Damit sollen konkrete Ansatzpunkte für die Vor-



bereitung auf ein gesundes Leben im Alter geboten werden.

Nach dem aktuellen Gutachten des Sachverständigenrates für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen kommt der Prävention zur Verbesserung der Gesundheit eine zunehmende Bedeutung zu. Vor allem chronische Erkrankungen sind in ihrem Auftreten und Verlauf in hohem Maße vom persönlichen Verhalten abhängig. Gleichzeitig mehren sich die Aufrufe an Unternehmen, in einer gewandelten Arbeitswelt für mehr Aktivität und Bewegung zu sorgen. So fordern das European Heart Network, die American Heart Association Prevention III Conference, das Committee on Health Objectives for the Year 2000 und die Europäische Gesellschaft für Kardiologie die Entscheidungsträger in den Unternehmen eindringlich

dazu auf, die körperliche Aktivität im Arbeitsumfeld zu fördern.

Umso erstaunlicher ist jedoch, dass trotz dieser Maßnahmen und Appelle deutsche Unternehmen bisher nicht aktiver geworden sind. Programme zur Bewegung und Fitness für Mitarbeiter sind nur eine Randerscheinung, die Bedeutung entsprechender Maßnahmen wird weiterhin unterschätzt. Das große Leistungspotenzial jedes Mitarbeiters, das sich durch ein verbessertes Gesundheitsverhalten erschließen ließe, wird kaum er-



Mehr Bewegung ist die einfachste und wirksamste Maßnahme gegen viele berufsbedingte Gesundheitsrisiken.

kannt. Aber auch abgesehen von diesen Chancen verlangt allein schon der zunehmende Wettbewerb im Recruiting besondere Anstrengungen. Wer wirklich ein „attraktiver Arbeitgeber“ sein will, kann individuelle Gesundheitsangebote für Mitarbeiter nicht ignorieren, schließlich ist die Erhaltung oder Wiederherstellung der Gesundheit ein hohes Gut und Grundbedürfnis aller Beschäftigten.

Bewegung lohnt sich

Insgesamt gesehen ist die betriebliche Gesundheitsförderung in deutschen und europäischen Unternehmen noch längst

nicht etabliert und von einer Institutionalisierung im Sinne einer modernen Unternehmensstrategie, wie es die „Luxemburger Deklaration“ fordert, weit entfernt.² Es gibt verschiedene Möglichkeiten, sinnvolle Konzepte zur Gesundheitsförderung zu entwickeln und umzusetzen. Ein zentraler Ansatzpunkt liegt in dem unbestrittenen Zusammenhang zwischen körperlicher Fitness und beruflicher Leistungsfähigkeit.³

Die positiven Auswirkungen regelmäßiger körperlicher Aktivität auf die körperliche und seelische Gesundheit sind wissenschaftlich hinreichend bewiesen. Eindrucksvolle Effekte zeigen sich unter anderem bei der Prävention von Bluthochdruck, Dickdarmkrebs, Osteoporose, Fettleibigkeit, Zuckerkrankheit und der Herz-Kranzgefäßerkrankung. Körperliche Aktivität wirkt sich günstig auf das Immunsystem aus und kann die Lebenserwartung verlängern. Im Hinblick auf die seelische Gesundheit und Befindlichkeit zeigt sich ein Zusammenhang mit der Reduktion von Angst und Depression. Es gibt kein Medikament und keine andere Maßnahme mit vergleichbaren Effekten auf die Gesundheit wie körperliches Training.

Wenn die überwiegend sitzende Arbeitstätigkeit nicht durch körperliche Aktivitäten ausgeglichen wird, treten zunächst Funktions- und Leistungseinbußen auf, die sich in der Folgezeit in Schädigungen von Organen manifestieren können. Zu den Folgen der sinkenden körperlichen Anforderungen in Beruf und Freizeit kommen gleichzeitig die psychischen Belastungen infolge des zunehmenden Stresses und Zeitdrucks am Arbeitsplatz hinzu. Ein Missverhältnis von Beanspruchung und Erholung kann nur gewisse Zeit ohne gravierende Gesundheitsbeeinträchtigungen toleriert werden. Diese Zusammenhänge werden aber bislang von den Unternehmen kaum beachtet – und das, obwohl Mitarbeiter zunehmend als die ‚wertvollste Ressource‘ bezeichnet werden, von der der Unternehmenserfolg entscheidend abhängt.

Konsequenterweise müssten sich also Unternehmen intensiv um die Gesundheit der Mitarbeiter kümmern, denn Höchstleistungen jeglicher Art sind nur durch gezieltes Training (Gesundheitsmanagement) zu erreichen. Die zu erwartenden Erfolge zahlen sich aus: Theoretisch lassen

sich rund 25 bis 30 Prozent der heutigen Gesundheitsausgaben in Deutschland durch langfristige Prävention vermeiden.⁴ Ausgehend von den Ausgaben 1998 wären demnach Einsparungen von bis zu 124 Milliarden Mark möglich, wovon Unternehmen direkt profitieren.⁵ Die Aussicht auf eine Verringerung des Arbeitgeberanteils zur Krankenversicherung und der Entgeltfortzahlung macht ein Engagement von Unternehmen im Bereich des individuellen Gesundheitsmanagements lohnenswert.

Schon wenig bringt viel

Die Fachwelt ist heute überwiegend der Auffassung, dass körperliche Aktivität von leichter und mittlerer Intensität ausreicht, um den durch Bewegungsmangel verursachten oder geförderten Krankheiten entgegenzuwirken und darüber hinaus einen zusätzlichen gesundheitlichen Schutz zu erlangen. Dabei geht es nicht nur um Sport im eigentlichen Sinn, sondern um Aktivität und Bewegung generell. Für ein körperliches Präventionstraining ist ein zusätzlicher Kalorienverbrauch von 1 500 bis 2 000 Kilokalorien pro Woche optimal, der auch mit Alltagsaktivitäten, wie zum Beispiel Treppensteigen, Spaziergehen und Gartenarbeit zu erreichen ist (vgl. Abb. 1). Beispielsweise kann man schon durch 30 bis 45 Minuten zügiges Spaziergehen drei- bis viermal in der Woche erstaunliche Gesundheitseffekte erzielen.⁶



Pausen für Bewegung nutzen

Wenig aufwendig und leicht in den Arbeitsalltag zu integrieren sind Bewegungspausen am Arbeitsplatz. Die Hauptintention von Gesundheitsförderung besteht darin, den Einzelnen mit einem hohen Maß an Gesundheitskompetenz auszustatten, die ihm ein selbstbestimmtes Gesundheitsverhalten ermöglicht. Bei Beschäftigten mit überwiegend sitzenden

Tätigkeiten bedeutet das in Bezug auf Bewegungspausen, konkrete Maßnahmen zu ergreifen, die diese Mitarbeiter in die Lage versetzen, sowohl während der Arbeitszeit als auch innerhalb der Pausen ein hohes Maß an körperlicher Aktivität zu entwickeln.

Die dadurch zu erzielenden Effekte sind beeindruckend: Durch Bewegungspausen gehen Erkrankungen und Beschwerden zurück, die Arbeitsqualität wird verbessert, Leistungseinbußen werden verhindert, das Wohlbefinden wird gesteigert

keit besser entgegengewirkt sowie die intellektuelle Leistungsfähigkeit wiederhergestellt.

Aber es gibt noch weitere Gründe, die für mehr Bewegung am Arbeitsplatz sprechen. Die steigenden emotionalen Anforderungen in der Arbeitswelt stehen in direktem Widerspruch zu den verminderten körperlichen Aktivitäten. Wenn während einer psychisch stark belastenden Situation körperliche Ruhe bewahrt werden muss, ist eine Abreaktion von Stresszuständen nicht möglich. Körperliche Fit-

sachen und damit die Liste der Ursachen von Fehlzeiten anführen. Eine weit verbreitete Gegenmaßnahme sind die bekannten „Rückenschulen“, Trainingsprogramme, die seit Jahren in vielen Unternehmen fester Bestandteil der betrieblichen Gesundheitsförderung sind. Allerdings sind Rückenschulen bei akuten Rückenschmerzen nicht und bei chronischen Rückenbeschwerden nur mäßig effektiv. Ihr Nutzen als vorbeugende Maßnahme ist nicht zu belegen.

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.⁹

Trotz der begrüßenswerten Verbesserungen der ergonomischen Situation am Arbeitsplatz ist doch bis Mitte der 90er-Jahre das Ausmaß rückenbedingter Ausfallzeiten angestiegen. Der Grund dafür wird in einem eher geringen Zusammenhang zwischen den objektiven Arbeitsbelastungen und Rückenbeschwerden gesehen. Wichtiger Einflussfaktor ist jedoch die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Vielmehr scheint also das subjektive Belastungserleben eine wichtigere Rolle zu spielen.¹⁰

Für die Unternehmen ergibt sich aus diesem gesicherten Befund die Herausforderung, ein ergebnisorientiertes „Rückenmanagement“ für Mitarbeiter zu entwickeln. Dabei sollten maßgeschneiderte Angebote zur wirksamen Bewältigung von Rückenbeschwerden im Vordergrund stehen.¹¹ Rückenschulen sollten bei chroni-

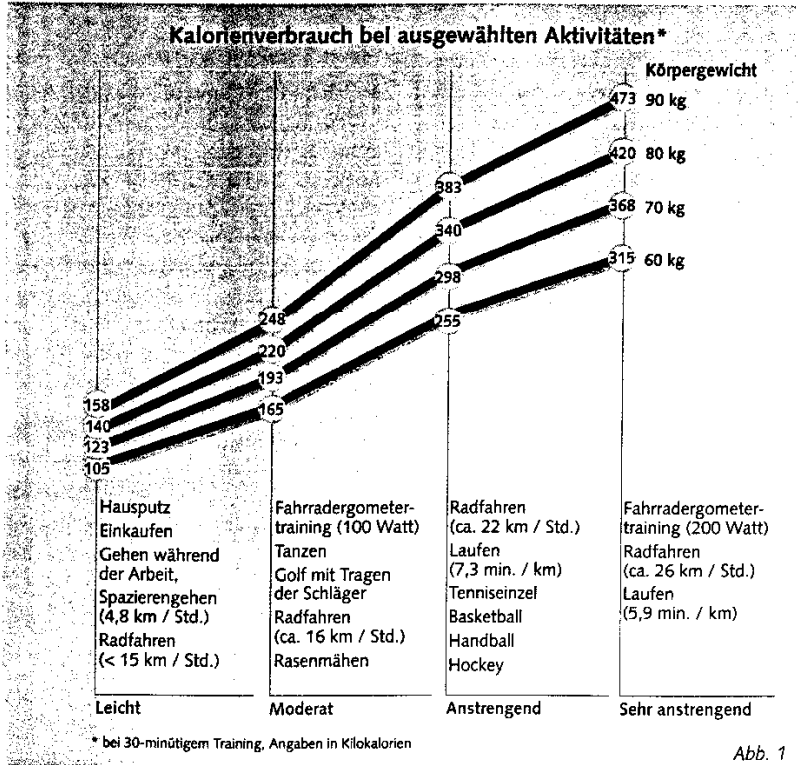


Abb. 1

und ein aktiver Lebensstil gefördert.⁷ Um diese Ergebnisse zu erreichen, sind schon Kleinigkeiten ausreichend: zum Beispiel kurze Bewegungspausen in langen Sitzungen, kleine Übungen am Arbeitsplatz oder auch ein paar Schritte nach draußen. Viele Mitarbeiter in verantwortungsvollen Positionen glauben jedoch, sich keine Pause leisten zu können. Die auf Grund des natürlichen Erholungsbedürfnisses trotzdem unbewusst genommenen kurzen Auszeiten werden mit Nebentätigkeiten oder in Passivität verbracht, jeweils mit sehr geringem Erholungswert. Im Vergleich zu einer passiven Pause wird jedoch durch eine kurzzeitige Aktivität eine schnellere Erholung bewirkt, Müdig-

ness, gewonnen durch regelmäßige sportliche Aktivität, führt zu abgeschwächten physiologischen Stressreaktionen, zu einer schnelleren Erholung nach Konfrontation mit einem Stressor und zu einer Abnahme der Stresswahrnehmung.⁸ Besonders Ausdauertraining ist mit erhöhtem Wohlbefinden verbunden und wirkt depressiven und ängstlichen Verstimmungen entgegen (Abb. 2).

Rückenbeschwerden managen

Eines der häufigsten Gesundheitsprobleme in Unternehmen betrifft Rückenbeschwerden, die pro Jahr in Deutschland 75,5 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage verur-



schen Rückenbeschwerden Teil eines integrierten und ergebnisorientierten „Rückenmanagements“ sein. Entsprechende Angebote zeichnen sich durch einen interdisziplinären Ansatz aus, der das subjektive Erleben von Beeinträchtigung und die Angst vor Bewegungen reduziert und auf die Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit in Alltag und Beruf zielt. Für diesen Ansatz steht eine ganze Palette von Möglichkeiten bereit, von einfacher Informationsvermittlung bis zu komplexen Behandlungsverfahren. Mit der notwen-

Empfehlenswerte Aktivitäten für Gesundheit und Fitness	
Gesundheit und Fitness	Gesundheit
Schnelles Gehen (Walking)	Spaziergehen
Bergwandern	Spazierenfahren (Fahrrad)
Langsames Laufen (Jogging)	Treppensteigen
Radfahren	Haus- und Gartenarbeit
Schwimmen	
Skilanglauf	
Rudern / Kanu	
Fahrradergometertraining	
Inlineskating	

Abb. 2

digen Kompetenz lässt sich für jedes Unternehmen ein sinnvolles und maßgeschneidertes Konzept entwickeln.

Betriebssport im Wandel

Die Situation des Betriebssports ist heute ausgesprochen uneinheitlich. Sein Stellenwert in Unternehmen gleicht vielfach einer Absenksstellung, mitunter wird er jedoch auch als wichtiges Element des Personalmanagements verstanden. Im Betriebssport finden sich klassische Sportarten wie Fußball ebenso wie moderne Angebote zu Fitness- und Gesundheitsaspekten. Insgesamt werden jedoch die Chancen, die der Betriebssport bieten kann, eher unterschätzt. Dabei eröffnet er neben den bereits erwähnten gesundheitsförderlichen Aspekten auch positive Auswirkungen auf die Kommunikation, Identifikation, Bindung und Motivation (z. B. in Form von Mitarbeitersportfesten oder Aktivwochenenden) der Mitarbeiter.

Die bisherigen Erfahrungen mit Veranstaltungen im Rahmen des Betriebsports sind durchweg positiv.¹² In einem zeitgemäßen Betriebssport sollte es weniger darum gehen, ausschließlich wett-kampforientiert die jeweils besten Sportler des Unternehmens zu ermitteln, sondern ein für alle Mitarbeiter attraktives Programm für den Freizeit- und Gesundheitssport anzubieten. Gerade dadurch erreicht man Mitarbeiter, die körperlichen Aktivitäten bislang eher ablehnend gegenüberstanden (insofern kann das auch eine sinnvolle Alternative zu den traditionellen Betriebsausflügen sein).¹³ Der Nutzen des Betriebssports übersteigt die möglichen Nachteile auf Grund von verletzungsbedingten Arbeitsunfähigkeiten bei weitem.

Initiativen zum Betriebssport sind dann besonders Erfolg versprechend, wenn diese mit einem klaren Bekenntnis und unter aktiver Beteiligung der Unternehmensleitung gestartet werden. Angebote mit hoher Nachfrage zeichnen sich dadurch aus, dass sie bei der Wahl von Aktivität, Zeit und Ort die Bedürfnisse der Mitarbeiter beachten. Dadurch kann sich der Betriebssport zu einem attraktiven Angebot des Unternehmens entwickeln, aus dem viele andere gesundheitsfördernde Maßnahmen entstehen können.

Fitnesszentren und Sportvereine

Für Unternehmen kostengünstig und bei Mitarbeitern sehr beliebt sind Kooperationen mit Fitness- und Gesundheitszentren oder Sportvereinen. Im letzten Jahr trainierten in Deutschland fünf Millionen Menschen in 6 500 Fitnessstudios; der Fitnessboom in Deutschland hält weiter an. Bis zum Jahre 2005 werden sieben Millionen Mitglieder in Fitnessclubs erwartet. Dabei sind die Fitnesscenter, in denen überwiegend Krafttraining betrieben wird („Muckibuden“), fast verschwunden. Gefragt sind heute qualitätskontrollierte Gesundheitsstudios mit individueller und qualifizierter Betreuung, Eingangsscheck und spezifischen Angeboten zum präventiven Gesundheitssport.



Auch der Deutsche Sportbund bietet mit seinem Qualitätssiegel „Sport pro Gesundheit“ zertifizierte Gesundheitsangebote in Sportvereinen. Damit werden besonders Menschen angesprochen, denen es vor allem darum geht, durch geeignete Aktivitäten gemeinsam mit anderen einen Ausgleich zur Arbeitstätigkeit zu finden und gesund zu bleiben, ohne dabei sportliche Höchstleistungen zu vollbringen.

Gesundheitsorientierte Studios und Vereine mit entsprechenden Angeboten



kurz aufzustehen und wenige Schritte zu gehen. Deshalb gehört in jeden Trainerkoffer ein praktischer Leitfaden für die Durchführung von sinnvollen Aktivitäten in Seminaren. Kleine Bewegungselemente wirken nicht nur entspannend und machen Spaß, sondern sie erhöhen vor allem die angestrebte Aufmerksamkeit und Lernbereitschaft. Schon mit kleinen Hilfsmitteln (z. B. Luftballons, elastische Bänder oder Jonglierbälle) lässt sich ein Bildungsangebot bewegungsreich gestalten.

Alle Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention sollten möglichst eng an den Erwartungen, Bedürfnissen und Gewohnheiten der Mitarbeiter ausgerichtet sein. Deren Kenntnis ist für die Ansprache und Motivation der Zielgruppen sowie für die organisatorische Ausgestaltung und langfristige Stabilisierung von Effekten notwendig.

Check-up für Führungskräfte

Ein zweiter Erfolgsfaktor für die Akzeptanz und Umsetzung von Bewegungsangeboten sind die Führungskräfte im Unternehmen. Sie haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf

sind somit interessante Partner für Unternehmen. Kooperationen können geschlossen werden, dass die Gesundheitsanbieter vergünstigte Tarife für Mitarbeiter anbieten und das Unternehmen intern für dieses Angebot wirbt. Dabei ist darauf zu achten, dass sowohl das Studio als auch der Verein in allen gesundheitsrelevanten Fragen eine hohe Qualität seiner Trainer, Geräte und Programme nachweisen kann. Im Idealfall entwickelt eine Einrichtung gemeinsam mit dem Unternehmen ein Programm, das die speziellen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt.

Aktive Weiterbildung

Auch der Bereich Training und Weiterbildung sollte sich an einer Bewegungsoffensive im Unternehmen beteiligen. An fast allen Schulungen und Seminaren nehmen Mitarbeiter überwiegend sitzend teil, Pausen werden meist nur dazu genutzt,

die Nutzung von Aktivitätsprogrammen durch die Mitarbeiter. Vorgesetzte können durch ihr eigenes Gesundheitsverhalten Vorbilder und Multiplikatoren sein. Weiterhin häufen sich generell seit einigen Jahren die Fälle, in denen Führungskräfte den Belastungen ihrer Tätigkeit nicht mehr gewachsen sind und aus medizinischen Gründen für längere Zeit ausfallen.¹⁴ Hinzu kommt, dass bei vielen Managern allein schon die Angst vor Krankheit und Unfall leistungsmindernd wirkt. In vielen größeren Firmen interessieren sich die Unternehmensleitungen auf Grund solcher Erfahrungen verstärkt für spezielle Gesundheitsangebote für Mitarbeiter in verantwortungsvollen Positionen.

Ein gesundheitlicher Check-up beinhaltet eine teilweise sehr ausführliche Diagnostik. Dabei werden in erster Linie alle wesentlichen Organsysteme untersucht und der betreffenden Person eventuelle Auffälligkeiten mitgeteilt. Bei diesem Vorgehen sind drei Aspekte zu berücksichti-

gen. Erstens werden Belastungsuntersuchungen leider nur selten nach sportmedizinischen Qualitätsstandards durchgeführt, was jedoch für die Empfehlungen zur körperlichen Aktivität, die aus einem Check-up abzuleiten sind, von besonderer Bedeutung ist. Zweitens nimmt die Beratung im Vergleich zur Diagnostik einen oft zu kleinen Raum ein, denn der alleinige Check-up führt nur in seltenen Fällen zu einer langfristigen Verbesserung des Gesundheitsverhaltens. Wünschenswert sind deshalb Angebote, bei denen eine gezielte und kompetente sport- und präventivmedizinische Beratung einen besonderen Schwerpunkt bilden.

Drittens fordern die Teilnehmer an solchen Untersuchungen vermehrt Angebote zur Nachbetreuung. Offensichtlich erkennen Führungskräfte, dass der Weg vom gesundheitlichen Problembewusstsein zu einer langfristig stabilen Verhaltensveränderung nur dann wirklich erfolgreich ist, wenn er sinnvoll begleitet wird.

Gesundheitstraining für Manager

Ein wesentlicher Baustein eines solchen Prozesses ist ein Gesundheitsseminar für Führungskräfte, das schwerpunktmäßig die Themen Bewegung, Ernährung und Erholung aufgreift. Ausgehend von einem kurzen Check-up, der die Bestimmung der körperlichen Leistungsfähigkeit einschließt, sollte den Teilnehmern eine attraktive und abwechslungsreiche Mischung aus kurzen Vorträgen, vielfältigen Aktivitäten und individuellen Beratungen geboten werden. Für diese Seminare gibt es (wie auch für ausführliche Untersuchungen) Kriterien für den Lernerfolg.

Zunächst sind die Ziele des Unternehmens zu klären, das seine Führungskräfte zu einem Gesundheitsseminar schickt. Dabei sollte deutlich werden, dass es unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten vor allem darum geht, einen effektiven Impuls für die langfristige Aufrechterhaltung eines veränderten Gesundheitsverhaltens zu liefern. Vor diesem Hintergrund sind die

Herangehensweisen von selbst ernannten ‚Gesundheitsgurus‘ und ‚Gesundheitspäpsten‘ deutlich in Frage zu stellen. Deren Massenveranstaltungen haben mehr den Charakter von Events, die Fragen der nachhaltigen Persönlichkeitsentwicklungen eher ausklammern. Aber auch die Teilnehmerzahl ist ein wichtiges Kriterium: Schon Seminare mit mehr als zwölf Teilnehmern pro Arzt lassen obligatorische persönliche Einzelgespräche nicht zu.

Die Qualifikation der Trainer ist ein weiteres Qualitätsmerkmal. Das Zukunftsthema Prävention haben inzwischen viele Seminaranbieter aufgegriffen, jedoch sind die angebotenen Inhalte so unterschiedlich wie die teilweise widersprüchlichen Gesundheitsinformationen in den Medien. Für manchen Seminarteilnehmer können auch wissenschaftlich zweifelhafte Hinweise noch überzeugend klingen, was im Einzelfall gesundheitlich bedenklich oder

sogar schädigend sein kann. Davor schützen kann man sich, wenn man auf die Qualifikation der Anbieter achtet. Ein Arzt mit der Zusatzbezeichnung Sportmedizin unter Einschluss weiterer Kompetenzen (Ernährungs- oder Sportwissenschaft, Psychologie) bietet gute Voraussetzung für eine seriöse Beratung. Dieser Trainer sollte während der gesamten Veranstaltung für die Teilnehmer zur Verfügung stehen.

Individuelle Gesundheitsberatung

Jede Führungskraft hat ein individuelles Gesundheitsprofil, besondere Voraussetzungen und spezielle Bedürfnisse. Diese Aspekte müssen in der persönlichen Gesundheitsberatung und im Training berücksichtigt werden, denn erfolgreiche Verhaltensänderung ist als ein Prozess zu verstehen, in dem jeder Teilnehmer auf einer anderen Motivationsstufe steht. Weiterhin ist die Messung der körperlichen Leistungsfähigkeit nicht nur Grundlage für die Beratung, sondern auch eines der wenigen für Seminarteilnehmer objektiv messbaren Erfolgskriterien (nach einer gewissen Trainingsphase). Daneben sind die wichtigsten gesundheitsrelevanten Laborparameter zu erheben, die anschließend Grundlage für ausführliche Arztgespräche sein sollten.

Für Gesundheitsseminare gilt generell, dass ein Aufzeigen von Risikofaktoren selten zu dauerhaften Verhaltensänderungen motiviert. Sinnvoller ist es, im positiven Sinn die Ressourcen und Chancen zu verdeutlichen, die mit einer Verbesserung des Gesundheitsverhaltens einhergehen. Das bedeutet, nicht nur auf die Reduktion von Risiken zu verweisen, sondern auf die Ausbildung eines gesundheitsfördernden Lebensstils hinzuwirken.

Bei allen Qualitätskriterien für Gesundheitsseminare ist entscheidend, dass gewonnenes Wissen und veränderte Einstellungen tatsächlich zu einem verbesserten Verhalten führen. Den meisten Menschen ist zwar bekannt, dass sie sich mehr bewegen und gesünder ernähren sollten, aber an der konsequenten Umsetzung scheitert es oft. Körperliche Ge-

sundheit wird meist nicht als Ergebnis eines aktiven Lebensstils angesehen. Regelmäßige Bewegung bleibt aus, weil die körperliche Gesundheit noch als zufriedenstellend erlebt oder durch die eigene Lebensweise als kaum beeinflussbar aufgefasst wird. Gleichzeitig wird die eigene Fitness häufig deutlich überschätzt.

Der ‚innere Schweinehund‘

Führungskräfte in Seminaren nennen in erster Linie Zeitmangel als Hauptgrund



für körperliche Inaktivität und Fehlernährung. Tatsächlich ist die Arbeitszeit ein objektives Kriterium, denn deutsche Führungskräfte arbeiten durchschnittlich 52,5 Wochenstunden, in vielen Fällen auch mehr als 60 Stunden.¹⁵ Wie einige Beispiele zeigen, kann es trotzdem gelingen, sich zu mehr Aktivität zu motivieren. Allerdings ist unter bestimmten Voraussetzungen die Gefahr des Rückfalls in Passivität groß. Hierfür wird dann oft der ‚innere Schweinehund‘ verantwortlich gemacht, der nicht zu überwinden sei.

Offensichtlich scheint dieses Tier eine besondere Macht zu haben, aber wer genau ist dieser innere Schweinehund? Ursprünglich war das der Hund für die Jagd der Wildsau. Im Laufe der Jahrhunderte ist die etymologische Wurzel dieses Sprachspiels in Vergessenheit geraten, und heute bewacht der ‚innere Hund‘ das Schwein, verstanden als Symbol für Faulheit, Trägheit und Bequemlichkeit. Diese Aufgabe erfüllt er offenbar sehr gut. Jeder



13 Tipps für mehr Bewegung

1. **Sport oder Aktivitäten sollen Spaß machen** Suchen Sie sich etwas, das Ihnen wirklich Spaß macht. Nur weil Joggen gesundheitlich besonders wertvoll ist, ist es noch lange nicht notwendig, gerade diese Aktivität zu wählen, wenn Joggen keinen Spaß macht. Es gibt zahlreiche Alternativen.
2. **Partner oder Gruppen suchen** In der Gruppe oder mit einem Partner macht Sport häufig nicht nur mehr Spaß, sondern man fühlt sich auch eher verpflichtet und will seine Partner nicht versetzen.



3. **Erreichbare Nahziele setzen** Überlegen Sie, was Ihnen gesundheitlich am wichtigsten ist, und setzen Sie sich dann ein Ziel. Dieses sollte nicht weiter als sechs Monate in der Zukunft liegen und tatsächlich realisierbar sein. Danach geht es weiter, Schritt für Schritt.

4. **Konkret und detailliert mit festen Terminen planen** So wie Sie im Job verbindliche Verabredungen treffen, ist dies auch für Ihre Gesundheitsvorhaben sinnvoll. Je genauer Sie sich überlegen, wie Sie Ihr Nahziel erreichen wollen, desto größer ist die Erfolgchance.

5. **Öffentliche Selbstverpflichtung einsetzen** Erzählen Sie vielen Menschen von Ihrem Plan. Dadurch gewinnen Sie Unterstützung und erleben einen positiven Druck, das, was Sie für realisierbar halten, auch tatsächlich umzusetzen.

6. **Attraktives Umfeld schaffen** Wenn Sie draußen aktiv sind, dann am besten dort, wo es Ihnen besonders gut gefällt. Aber auch zu Hause kann man sich das Bewegungsprogramm durch Musik, Lesen oder Fernsehen abwechslungsreich gestalten.

7. **Gute Ausrüstung verwenden** Achten Sie auf gutes Material. Egal für welche Aktivität Sie sich entscheiden, mit einer guten Ausrüstung macht es nicht nur mehr Spaß, sondern Sie schützen sich gleichzeitig vor Verletzungen oder Schäden.

8. **Soziales Umfeld einbinden** Binden Sie Ihr unmittelbares privates und berufliches Umfeld in Ihre Planung ein. Sie vermeiden Konflikte und werden unterstützt. Am besten ermutigen Sie natürlich Ihre Familie, Freunde oder Kollegen zum Mitmachen.
9. **Erfolgserlebnisse messbar machen** Protokollieren Sie Ihre Aktivitäten und registrieren Sie dabei, dass Ihnen das Training leichter fällt und Sie länger durchhalten. Objektive Parameter sind die körperliche Leistungsfähigkeit, die Herzfrequenz in Ruhe und bei Belastung sowie das Körpergewicht.
10. **Auf Belohnung freuen** Legen Sie schon zu Beginn Ihres Plans fest, womit Sie sich belohnen, wenn Sie es geschafft haben. So können Sie sich während der gesamten Trainingsphase auf etwas besonders Nettes freuen.
11. **Sanktionen festlegen** Genauso wichtig ist jedoch auch, dass Sie sich überlegen, was Sie tun wollen, wenn es nicht klappen sollte. Da Ihr Ziel aber erreichbar und nicht zu hoch gesteckt ist, steht die Hoffnung auf Erfolg sicher im Vordergrund.
12. **Ärztlicher Check-up, Feststellung der Belastbarkeit** Ein sehr wichtiger Punkt. Bevor Sie anfangen, sprechen Sie mit Ihrem Arzt und lassen Sie sich mit einem Belastungs-EKG Ihre uneingeschränkte Belastbarkeit bestätigen, besonders wenn Sie älter als 35 Jahre sind und lange inaktiv waren. Sie fühlen sich dann sicher und sind vor schwer wiegenden Zwischenfällen geschützt.
13. **Angenehme Gefühle bewusst genießen** Genießen Sie das gute Gefühl, sich zu bewegen und etwas für sich zu tun. Machen Sie sich die Entspannung nach der Aktivität bewusst, erinnern Sie sich auch zwischendurch immer mal wieder daran, und freuen Sie sich auf das nächste Training.

von uns steht in einem ständigen Konflikt mit diesem Begleiter, der unwillig auf nahezu alles reagiert, was uns in Bewegung setzt und dazu eine innere Anstrengung verlangt. Gefragt sind also Tipps, wie man den Wächter der Trägheit austrickst (siehe hierzu die Empfehlungen „13 Tipps für mehr Bewegung“).

Verhalten nachhaltig ändern

Im Entwicklungsverlauf gesundheitsbezogener Verhaltensweisen (z. B. regelmäßiges Sporttreiben) lassen sich vom ersten Darüber-Nachdenken bis zu ihrer gewohnheitsmäßigen Ausführung bestimmte, klar abgrenzbare Stadien unterscheiden. Das Fortschreiten einer Veränderung im Gesundheitsverhalten schwächt den ‚inneren Schweinehund‘ systematisch und besteht aus einer festen Abfolge von Änderungsschritten. Dabei handelt es sich um die Stufen Sorglosigkeit, Bewusstwerdung, Vorbereitung, Handlung und Aufrechterhaltung.



Erfolgreiche Verhaltensumstellungen sind durch ein Durchlaufen aller dieser Phasen gekennzeichnet. Das heißt, dass keine der Stufen übersprungen, wohl aber mehrfach durchlaufen werden kann. Ein gradliniges Durchlaufen des Änderungsprozesses bis ans Ziel ist die Ausnahme, Rückfälle sind die Regel. Sie können auf jeder Stufe vorkommen und bedeuten kein endgültiges Scheitern, sondern gehen meist in einen neuen Versuch über.¹⁶ Damit das Ziel – die dauerhafte Veränderung des Gesundheitsverhaltens – tatsächlich erreicht wird, kann eine professionelle Begleitung den Prozess hilfreich unterstützen. Im Anschluss an die bereits erwähnten Seminare bietet sich zum Beispiel ein individuelles und prozessorientiertes Nachbetreuungsprogramm an.

Integriertes Gesundheitsmanagement

Um Missverständnissen vorzubeugen, sei ausdrücklich betont, dass Fitness- und Bewegungskonzepte im Unternehmen nicht bestehende Arbeitsschutzmaßnahmen ersetzen können oder als alleiniges Instrument der betrieblichen Gesundheitsförderung einzusetzen sind. Allerdings können bisher weitgehend vernachlässigte Ansätze zum individuellen Gesundheitsmanagement ein Ausgangspunkt für die Entwicklung eines integrierten Gesamtkonzepts zur Gesundheitsförderung im Unternehmen sein.

Darüber hinaus ist bei den Unternehmen, die ihren bisherigen Schwerpunkt auf den Arbeitsschutz gelegt haben, mit der Bewegungsförderung eine sinnvolle und attraktive Erweiterung ihres Gesundheitsprogramms möglich. Selbstverständlich gehören zum individuellen Gesundheitsmanagement neben der Bewegung und körperlichen Aktivität ebenso die Themen Essen und Trinken sowie Geist und Seele (u. a. das Thema Balance von Arbeit und Privatleben). Effektive Programme verknüpfen diese Ansatzpunkte und erreichen damit die wichtigsten Einflussfaktoren auf die eigene Gesundheit.

Summary

The connection between physical fitness and job-related performance is an interesting but much neglected starting point for the establishment of systematic company health management programs. The extremely important role regular training and sport play in physical and psychological health have been scientifically proven. Preventive health care and the promotion of physical activity are also becoming increasingly significant for the improvement of on-the-job performance. Examples of successful implementation of this include exercise breaks at the workplace, outcome-oriented management of back pain, company sports, co-operation with health centres and sports clubs, and health care courses, as well as seminars and check-ups for managers. The resulting changes in health-related behavior from the first thoughts about taking up exercise through to regular training can be di-

vided into clearly defined stages. These are the basis for effective measures for individual company health management.

Anmerkungen

- 1 *The Club of Cologne* (Hrsg.): Gesundheitsförderung und körperliche Aktivität. Wissenschaftlicher Kongress, Köln, 7.-10. April 1994. World Health Organization / Fédération Internationale de Médecine Sportive. Köln, 1996
- 2 *Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung*: Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union. Luxemburg, 1997
- 3 *Lümkemann, D.*: Individuelle Gesundheitsförderung. In: Arbeit und Gesundheit – Jahrbuch 2000. Wiesbaden, 1999
- 4 *Sachverständigenrat für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen*: Gutachten 2000/2001, Bedarfsgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit. Bonn, 2000
- 5 *Statistisches Bundesamt*: Gesundheitsberichterstattung des Bundes, Bonn, 2001
- 6 *Dickhuth, H.-H. / Löllgen, H.*: Trainingsberatung für Sporttreibende. In: Deutsches Ärzteblatt. 18/1996
- 7 *Allmer, H.*: Erholung und Gesundheit. Göttingen, 1996
- 8 *Kaluza, G. / Keller, S. / Basler, H.-D.*: Beanspruchungsregulation durch Sport? Zusammenhänge zwischen wahrgenommener Arbeitsbelastung, sportlicher Aktivität und psychophysischem (Wohl-)Befinden. In: Zeitschrift für Gesundheitspsychologie, Göttingen, 1/2001, S. 26-31
- 9 *Bundesarbeitsgemeinschaft chronischer Kreuzschmerz* (Hrsg.): Ergebnisorientiertes Rückenmanagement. Gestufte ambulante und teilstationäre Behandlung von Patienten mit Rückenschmerzen. Göttingen, 2000
- 10 *Waddell, G.*: The Back Pain Revolution. Edinburgh, 2000
- 11 *Rückenzentrum am Michel*: Gestuftes Präventions- und Behandlungskonzept bei Rückenproblemen. Hamburg, 2001
- 12 *Lümkemann, D.*: Gesundheitsförderung als Investition in die Zukunft. In: PersonalführungPlus 2/1999
- 13 Eine weitere Möglichkeit bietet zum Beispiel das Sportabzeichen des Deutschen Sportbundes, das 2000 von 833 915 Personen erworben wurde.
- 14 *Lauterburg, Chr.*: Der falsche Mann: Das Drama des überforderten Managers. In: *Trebesch, K.* (Hrsg.): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart, 2000
- 15 *Verband der Führungskräfte (VDF)*: Personalreduzierung verlängert den Arbeitstag. Presseerklärung vom 2.7.2001
- 16 *Allhoff, P. G. / Engelbrecht, J. / Leidel, J. / Voigt, H.-P.* (Hrsg.): Präventivmedizin. Praxis – Methoden – Arbeitshilfen. Berlin, 2001; *Schmid, S. / Keller, S. / Jäkle, C. / Baum, E. / Basler, H.-D.*: Kognition und Motivation zu sportlicher Aktivität – eine Längsschnittstudie zum Transtheoretischen Modell. In: Zeitschrift für Gesundheitspsychologie, 1/1999, S. 21-26