

# Fitness ist Chefsache



Firmensportplätze, der Masseur am Arbeitsplatz, die Salatbar in der Kantine ... – an Einrichtungen zur Gesundheitsförderung mangelt es den Unternehmen nicht. Dennoch gehen ihnen jährlich Milliardenbeträge durch krankheitsbedingte Fehlzeiten verloren. Das Problem: Die gesundheitsfördernden Angebote erreichen den Einzelnen nicht. Hier ist die Führungskraft gefragt: Sie muss als Vorbild und Fitness-Coach agieren.



Foto: image source

Jeden Montagabend heißt es für die Geschäftsführer der Firma Brose: auf zum Training ins hausinterne Fitness-Studio. Die gesamte Führung des Coburger Fahrzeugteileherstellers schwitzt dann auf dem Stepper oder den Hantelbänken; auch der Geschäftsführende Gesellschafter von Brose, Michael Stoschek, macht keine Ausnahme. Dass die Unternehmensleitung mit gutem Beispiel vorangeht, ist sicher einer der Gründe dafür, dass die Einrichtungen zur Gesundheitsförderung bei Brose recht gut angenommen werden: Von 4.500 Mitarbeitern in Deutschland nutzen immerhin 1.000 die günstige Mitgliedschaft im hausinternen Fitness-Studio.

Doch längst nicht alle handeln so vorbildlich wie die Top-Manager von Brose. Im Gegenteil: Wie die Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeber (BDA) berichtet, gehen der deutschen Wirtschaft bislang jährlich mehr als fünf Milliarden Euro durch Fehlzeiten und Folgekosten verloren, weil Führungskräfte und Mitarbeiter an gesundheitlichen Problemen leiden. Häufigste Ursache: falsche Ernährung und zu wenig körperliche Bewegung.

Selbst wenn die Fehlzeitenquote in Deutschland in den ersten fünf Monaten dieses Jahres mit 3,4 Prozent stolze 10 Prozent unter dem Vorjahreswert und damit auf dem niedrigsten Niveau seit 1970 liegt, besteht kein Grund zur Entwarnung. Denn diese Entwicklung lässt sich keineswegs darauf zurückführen, dass die Mitarbeiter auf einmal gesünder geworden wären. Vielmehr dürfte die Sorge vor dem Verlust des Arbeitsplatzes viele dazu veranlassen, auch bei schlechtem Befinden wenigstens physisch in der Firma anwesend zu sein, um nicht durch Krankmeldung negativ aufzufallen. Das Leistungspotenzial erhöht sich dadurch keineswegs, im Gegenteil drohen bei gesundheitlicher Ignoranz chronische Erkrankungen.

### **Stressfaktor: Weniger Mitarbeiter müssen heute mehr leisten**

Der Raubbau am eigenen Körper kann mittelfristig fatale Folgen für ein Unternehmen haben: Leistungsfähige und belastbare Mitarbeiter sind eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Wettbewerbsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg eines jeden Unternehmens. Das Problem

ist: In der angespannten wirtschaftlichen Lage müssen Führungskräfte heute mit reduzierter Personalstärke auskommen; gleichzeitig aber den verbleibenden Mitarbeitern mehr Leistung und beruflichen Einsatz abverlangen. Zur Bewältigung dieser besonderen psychischen und physischen Belastungen ist es umso wichtiger, ein positives Gesundheitsverhalten zu fördern, das Stress entgegenwirkt, Krankheiten vorbeugt und individuelle Produktivitätsreserven erschließt. Deshalb ist das betriebliche Gesundheitsmanagement eines der zentralen Zukunftsthemen.

Die Vermittlung von Fitnesscentern zu vergünstigten Konditionen, Angebote zum Betriebssport oder die Einrichtung einer Salatbar in der Kantine reichen kaum aus, um das individuelle Gesundheitsver-

halten der Mitarbeiter ausreichend zu verbessern. Wichtig ist, dass diese Angebote auch konsequent genutzt werden. Dafür sind insbesondere die Führungskräfte gefordert: Wie die Top-Manager von Brose sollten sie den Mitarbeitern vorleben, wie sie in Arbeitsalltag und Freizeit aktiv ihre Fitness fördern können. Und sie sollten Gesundheit zum Thema in persönlichen Gesprächen mit ihren Mitarbeitern machen. So können sie diese motivieren und von den Erfolgen profitieren.

### Gesundheitsmanagement ist Sache der Führungskräfte

Mit anderen Worten: Wenn Maßnahmen zur Gesundheitsförderung in den Unternehmen greifen sollen, dann müssen die Führungskräfte in die Pflicht genommen werden – ein Aspekt, der bisher viel zu sehr außer Acht gelassen oder unterschätzt wird. Führungskräfte sollten nicht länger nur *Hauptzielgruppen* von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sein – sie sollten auch *Manager* von derartigen Maßnahmen sein. Schließlich sind sie verantwortlich für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und haben maßgeblichen Einfluss auf die Zufriedenheit,

Motivation und Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Als Kooperationspartner der betrieblichen Gesundheitsakteure sollten Führungskräfte gemeinsam mit der Unternehmensleitung und dem Personalmanagement als Impulsgeber und Multiplikatoren für Gesundheit im Unternehmen auftreten. Ihnen fällt die Rolle eines Gesundheitsmanagers zu, der die Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärkt.

Die Führungskräfte sind aufgerufen, den Mitarbeitern deutlich zu machen: Schon ganz einfache Maßnahmen reichen aus, um den Büroalltag und die Freizeit gesünder zu gestalten: in der Kantine mehr Gemüse und Salat und weniger Currywurst mit Pommes essen; reichlich Wasser trinken, den Kaffee- und Limonaden-Konsum reduzieren, Treppen hinauflaufen statt den Fahrstuhlknopf zu drücken; Entspannungsübungen in der Nähe des Computer-Bildschirms aufhängen und durchführen statt stundenlang mit gekrümmtem Nacken vorm Monitor zu hocken; zur Sitzungsverpflegung mundgerechte Obst- und Gemüwesticks anbieten statt Kekse und süßes Gebäck. Die Message: Jeder Einzelne hat es selbst in der Hand, auf körperliche und emotionale Fitness zu achten, leistungsfähig zu bleiben – und damit ein Stück weit aus eigener Kraft seinen Verbleib im Unternehmen zu sichern und zum Unternehmenserfolg beizutragen.

### Studie: 40 Minuten Sport pro Woche sparen 500 Dollar pro Jahr

Dass ein derartiges Gesundheitsmanagement eine für Unternehmen lohnenswerte Strategie ist, beweisen eindrucksvoll Untersuchungen aus den USA. So hat jüngst eine Studie der Universität Michigan ergeben, dass Unternehmen, die ihre Mitarbeiter zu 20 Minuten Sport an mindestens zwei Tagen pro Woche ermutigen, durchschnittlich 500 Dollar Gesundheitskosten pro Beschäftigtem im Jahr einsparen können. Beim US-amerikanischen Autohersteller General Motors, dem Studienobjekt der Michigananer Untersuchung, geht die insgesamt eingesparte Summe in die Millionen.

Weitere Zahlen zum betriebswirtschaftlichen Nutzen von Fördermaßnahmen zum Gesundheitsverhalten liefern die Untersuchungsergebnisse der US-amerikanischen Medizinerin Amy L. Tucker, wonach Mitarbeiter mit guter körperlicher Fitness um 61 Prozent weniger Fehlzeiten verursachen als Inaktive. Zudem zeigt eine von der TU Berlin durchgeführte und 2004 veröffentlichte Evaluation eines Gesundheitsseminars, dass sich der Krankenstand im betreffenden Unternehmen allein durch ein verbessertes Bewegungs- und Ernährungsverhalten schon nach sechs Monaten um 60 Prozent von 2 auf

## Erfolgsfaktoren für das Gesundheitsmanagement

### Ansiedlung im Personalmanagement

Ausgangspunkt aller Maßnahmen sollte das Personalmanagement sein. Dieses steuert in Zusammenarbeit mit internen wie externen Spezialisten und der Unternehmensleitung das betriebliche Gesundheitsmanagement.

### Freiwillige Basis

Die Teilnahme an Gesundheitsaktionen sollte den Mitarbeitern freigestellt werden; Verbindlichkeit gilt nur, wenn sonst unmittelbar negative Einflüsse auf die Arbeit oder Arbeitsumgebung spürbar wären (z.B. Rauchen).

### Gesamtkonzept

Die Maßnahmen zur Bewegungs- und Ernährungsförderung sollten mit Maßnahmen zum Arbeitsschutz in einem Gesamtkonzept zusammengefasst werden sowie innerbetriebliche Strukturen nutzen (Betriebssport, Kantine, Intranet etc. ...).

### Datenschutz

Datenschutzrechtliche und mitbestimmungsrechtliche Aspekte sind zu berücksichtigen.

### Analysen

Die Maßnahmen sollten die Bedürfnisse der Mitarbeiter, bisherige Erfahrungen und Unternehmensspezifika berücksichtigen.

### Kooperationen

Sinnvoll ist die Kooperation mit örtlichen Sportvereinen und Fitnesszentren, wenn diese qualitativ hochwertige und für Mitarbeiter spezifische Angebote entwickeln.

### Privates Umfeld

Wenn von den Mitarbeitern erwünscht, ist es sinnvoll, die Maßnahmen so zu konzipieren, dass auch das private Umfeld einbezogen wird.

### Langfristigkeit

Die Maßnahmen sollten für mindestens ein bis drei Jahre angelegt sein und regelmäßig bewertet werden.

0,8 Tage verringerte. Viele US-amerikanische Unternehmen reagieren auf die positiven Evaluationsergebnisse: So haben bereits 80 Prozent aller amerikanischen Unternehmen, die mehr als 50 Mitarbeiter beschäftigen, ein eigenes Budget für die Gesundheitsförderung. In vielen deutschen Firmen indes steckt die individuelle Gesundheitsförderung von Mitarbeitern, trotz des großen Potenzials, das hier für Unternehmen besteht, noch in den Kinderschuhen.

### **Arbeitsschutz und Betriebsmedizin sind nicht alles**

Eine Ursache hierfür liegt laut einer von der Bertelsmann-Stiftung einberufenen Expertenkommission zur „Zukunft einer zeitgemäßen betrieblichen Gesundheitspolitik“ in der „Kultur der Reparatur und Kompensation“, die das Verhalten vieler Arbeitgeber prägt (aus: News 2-3/04, BKK). Hinzu kommt, dass sich Personalmanager häufig überwiegend auf die gesetzlich vorgeschriebenen Bereiche Arbeitssicherheit und Betriebsmedizin konzentrieren. Dass die Erfüllung der Vorgaben zum Arbeitsschutz allein nicht ausreicht, sondern mit personenbezogenen Maßnahmen sinnvoll kombiniert werden muss, zeigt ein Blick auf die Kosten: Die Ausgaben für Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten betragen im Jahr 2001 gerade einmal 6,5 Mrd. Euro und sind damit vergleichsweise gering gegenüber den volkswirtschaftlichen Kosten, die durch Ernährungsfehler (72 Mrd. Euro), Bewegungsmangel (30 Mrd. Euro) und Rauchen (20 Mrd. Euro) verursacht werden.

Freundliche Ermahnungen und vereinzelte Ratschläge an die Mitarbeiter – etwa weniger zu rauchen und häufiger mit dem Fahrrad zur Arbeit zu fahren – reichen den Führungskräften

in ihrer Rolle als Gesundheitsmanager natürlich nicht aus. Es bedarf vielmehr einer professionellen Anleitung, um den Mitarbeitern die notwendige Motivation für ein verbessertes Gesundheitsverhalten vermitteln zu können. Wie diese Anleitung gelingt, lernen Führungskräfte in innovativen Gesundheitsseminaren: Fachkompetente Gesundheitsexperten vermitteln den Führungskräften, wie und worüber sie die Mitarbeiter in puncto Gesundheit aufklären sollten und wie sie selbst heikle Themen – etwa die Fettleibigkeit eines Mitarbeiters – behutsam ansprechen können.

Dazu ist es hilfreich, den Mitarbeitern einige Zahlen und Fakten vor Augen zu führen – z.B. die Tatsache, dass die so genannten Zivilisationserkrankungen wie Bluthochdruck, Fettstoffwechselstörungen, Herzinfarkt, Schlaganfall, Erwachsenen diabetes und Übergewicht keineswegs pauschal auf unsere Zivilisation, sondern vielmehr auf unseren erschreckend bewegungsarmen Lebensstil bei gleichzeitiger Fehlernährung zurückzuführen sind. So treiben nämlich 45 Prozent der Erwachsenen in Deutschland überhaupt keinen Sport. Dabei sollten sie mindestens eine halbe Stunde an den meisten Tagen der Woche körperlich aktiv sein. Doch diese Empfehlung erreicht gerade einmal 13 Prozent der Deutschen.

### **Künftig sind die Mitarbeiter älter, somit anfälliger**

Bezogen auf ältere Jahrgänge liegt der Anteil sportlich Aktiver sogar noch deutlich niedriger. Mit Blick auf die demographische Entwicklung, wonach es immer mehr ältere Menschen – und damit Arbeitnehmer – geben wird, eine dramatische Situation. Denn auch die Unternehmen werden sich in den kommenden zehn Jahren auf

eine durchschnittlich ältere – und damit gesundheitlich weniger robuste Belegschaft einstellen müssen. Auch vor diesem Hintergrund muss Gesundheitsmanagement in den Fokus von Führungskräften rücken.

Einige Großunternehmen machen bereits vor, wie es gehen kann. Bei DaimlerChrysler etwa hat man erkannt, dass Einzelmaßnahmen wie Rückenschulen, Ernährungsberatung oder Check-ups für Manager nicht ausreichen, weil sie sich nicht nachhaltig auf das Gesundheitsverhalten auswirken – der Einzelne unterliegt zu oft seinem inneren Schweinehund. Was nützt ein aufwendiger medizinischer Check-up, wenn der Mitarbeiter sich anschließend nicht dazu aufraffen kann, sein Gesundheitsverhalten entsprechend zu verbessern? Und wenn er seitens des Unternehmens keine Motivationshilfen bekommt? Um zu nachhaltigen Ergebnissen zu gelangen, hat der Automobilkonzern das Thema Gesundheit daher beim Vorstand angesiedelt, als zentrales Anliegen der Human Resources Strategy.

Nach Überzeugung der Konzernleitung soll die Veränderungsbereitschaft von oben

nach unten vorgelebt werden. Die Führungskräfte stehen daher in der Pflicht, Mitarbeitern auf allen Ebenen Gesundheitsförderung nahe zu bringen und entsprechende Maßnahmen zu integrieren. Um neu ernannte Führungskräfte frühzeitig für das Thema zu sensibilisieren, wird Gesundheitsmanagement seit 2003 standardmäßig in die Qualifizierungsreihen integriert, d.h.: Neu ernannte Führungskräfte werden durch Qualifizierungsmaßnahmen auf ihre kommenden Aufgaben vorbereitet, wobei auch das Thema Gesundheit in diesem Programm enthalten ist.

### DaimlerChrysler: Gesundheit wird zur Zielvereinbarung

Bereits seit 2002 ist die betriebliche Gesundheitsförderung zudem obligatorische Zielvereinbarung für sämtliche Führungskräfte. Diese sind aufgefordert, das Thema Gesundheit in den Zielvereinbarungsgesprächen mit ihren Mitarbeitern zu integrieren. Statt ihnen dabei starre Vorgaben zu machen, gibt man den Führungskräften Orientierungen an die Hand, mit Hilfe derer sie eigenständig Ziele für ihren Bereich entwickeln und formulieren können.

Dazu zählt bspw. ein Katalog über Maßnahmen wie Gesundheitstrainings, Anerkennungsgespräche für Mitarbeiter mit besonders niedrigen Fehlzeiten oder Qualifikationsgespräche im Falle einer stressauslösenden Über- oder Unterforderung von Mitarbeitern. Auch ergonomische Mängel am Arbeitsplatz oder die Wiedereingliederung nach langer Krankheit sind ein Thema, mit dem sich die Führungskräfte befassen. Die Einhaltung der Zielvereinbarungen wird bei DaimlerChrysler regelmäßig kontrolliert. Sollten sich etwa in einem Bereich die krankheitsbedingten Fehltagel häufen, werden dort die Ursa-

## Literaturtipps

► Badura B., Ritter W., Scherf M.: **Betriebliches Gesundheitsmanagement**. Edition Sigma, 1999, 14,90 EUR, ISBN 3-89404-877-8.

► Mensink, G.B.M.: **Körperliches Aktivitätsverhalten in Deutschland**. In: Samitz G., Mensink G. (Hrsg.): **Körperliche Aktivität in Prävention und Therapie**. Hans Marseille Verlag, 2002, 43,00 EUR, ISBN 3-88616-102-1.

► Tucker L.A., Aldana S.G., Friedman G.M.: **Cardiovascular fitness and absenteeism in 8301 employed adults**. American Journal of Health Promotion, 1990. Kontakt: [www.healthpromotionjournal.com](http://www.healthpromotionjournal.com).

► Lümekemann D.: **Gesundheitsprogramm „48 plus SECHS“ bei der Siemens AG**. In: **Unternehmenserfolg durch Gesundheitsmanagement**. Herausgeber: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP e.V.) Bertelsmann, 2004, 29,00 EUR, ISBN 3-7639-3189-9.

► Lümekemann D.: **Bewegungsmanagement – Möglichkeiten und Nutzen betrieblicher Angebote**. In: **Gesundheitsmanagement im Unternehmen**. Herausgeber: Kienbaum, Springer Verlag, 2003, 49,95 EUR, ISBN 3-5400-0583-8.



*Der Autor: Dr. med. Dirk Lümke ist Generalsekretär der Deutschen Gesellschaft für Sportmedizin und Prävention e.V. Mit seinem Hamburger Unternehmen padoc® bietet der Sportmediziner und Diplom-Sportlehrer Seminare und Beratung für betriebliches Gesundheitsmanagement an. Zuvor leitete er das konzernweite Gesundheitsmanagement der SPAR Handels-AG. Kontakt: [www.padoc.de](http://www.padoc.de)*

chen erforscht und entsprechende Maßnahmen abgeleitet. Erste Erfolge dieses Konzeptes dokumentiert der Gesundheitsbericht 2003: Demnach hat sich bei DaimlerChrysler die Zahl der Mitarbeiter ohne krankheitsbedingte Fehltag im Vergleich zum Vorjahr um 2,3 Prozent auf 36 Prozent erhöht. Die Kosten der Fehlzeiten konnten gleichzeitig um 35 Mio. Euro auf 500 Mio. Euro gesenkt werden. Die Anzahl der Teilnahmen an gesundheitsförderlichen Sportangeboten stieg um 7.000 auf insgesamt 144.000. Und die Anzahl der Teilnahmen an sonstigen Sportangeboten kletterte sogar um 125.000 auf 464.000.

Seit Juli dieses Jahres läuft zudem die konzernweite Aktivitätskampagne „Verantwortung für sich und das Unternehmen“. Positive Botschaften auf Plakaten und Postkarten erinnern die Mitarbeiter an betriebliche Angebote wie Impfschutz oder gesunde Ernährungswochen in der Kantine. Führungskräfte erhalten Info-Pakete, die sich nicht nur auf die Motivation der Mitarbeiter,

sondern explizit auch auf die Erhaltung ihrer eigenen Fitness beziehen.

### **Ford: auf der Suche nach Präventionskonzepten**

Auch Ford in Köln geht das Thema „Gesundheit“ mit komplexen und ineinander verzahnten Maßnahmen an. Im vergangenen Jahr entschloss man sich, bei sämtlichen 40.000 Mitarbeitern eine umfassende Risikoprofilanalyse von Herz-Kreislauf-Erkrankungen durchzuführen. Beginnend mit einer Informationsveranstaltung werden alle freiwilligen Probanden einem Untersuchungsprogramm unterzogen. Je nach Befund bietet der Kölner Automobilhersteller im Anschluss verschiedene Maßnahmen an. Der erhobene Risiko-Score wird über einen Zeitraum von zehn Jahren beobachtet. Unter anderem soll auf diese Weise geprüft werden, inwieweit ein neu konzipiertes, berufsbegleitendes Rehabilitations-Programm Wirkung zeigt. Langzeitziel bleibt die Entwicklung effizienter Präventionskonzepte im Rahmen einer betrieblichen Gesundheitsvorsorge.

Ob man wie DaimlerChrysler vorgehen will, wie Ford oder auf andere Weise: Basis für einen erfolgreichen Start betrieblicher Gesundheitsförderung ist eine gute interne Unternehmenskommunikation. Ziel muss es sein, die gesamte Belegschaft über sämtliche Maßnahmen und Schritte zu informieren. Entsprechende Gespräche sollten möglichst schon vor der Diagnose der Ausgangssituation stattfinden. Denn es geht ja um nicht weniger als um die klare Aussage, dass das individuelle Gesundheitsmanagement eines jeden Mitarbeiters maßgeblich für den Unternehmenserfolg insgesamt ist.

*Dr. Dirk Lümke* ■