

# Gedanken zu Personalfragen

Informationen, Meinungen, Tips und Analysen rund um das Thema Personal

## Wer Leistung fordert, muß Fitneß fördern

**Betriebliches Gesundheitsmanagement trägt nachweisbar dazu bei, den Krankenstand in Unternehmen deutlich zu senken, das gesundheitsbewußte Verhalten der Mitarbeiter zu fördern und damit die allgemeine Leistungsfähigkeit der Belegschaft zu erhöhen.**

5.000.000.000 (fünf Milliarden!) Euro gehen der deutschen Wirtschaft jährlich verloren, weil Führungskräfte und Mitarbeiter unter gesundheitlichen Problemen leiden. Bewegungsmangel und falsche Ernährung sind dabei laut Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeber (BDA) die Hauptursachen für gesundheitlich bedingte Fehlzeiten und Leistungsabfall der Belegschaft. Betriebliches Gesundheitsmanagement kann

diese Situation deutlich verbessern. So belegt eine Zusammenfassung wissenschaftlicher Arbeiten, daß sich die Fehlzeiten von Teilnehmern an Gesundheitsförderprogrammen um bis zu 36 Prozent reduzieren lassen. In einer unabhängigen Studie ist sogar eine Verringerung der krankheitsbedingten Abwesenheit von 60 Prozent nachgewiesen worden.

Gerade jetzt im Frühling ist es einfach, für schnelle Akzeptanz betrieblicher Gesundheitsaktivitäten zu sorgen – selten sind Mitarbeiter motivierter, den Kampf gegen Fettpölsterchen und Rückenschmerzen aufzunehmen, als zu Beginn der warmen Jahreszeit. Erfreut stellen viele fest, wie gut ihnen Fitneß und gesundheitsbewußtes Verhalten tun – und sie gleichzeitig in ihrem Bemühen unterstützen,

### Anlässe für betriebliches Gesundheitsmanagement:

#### • Arbeitsunfähigkeitsbedingte Fehlzeiten:

Der wichtigste Anlaß für Unternehmen, sich mit dem Thema Gesundheit zu beschäftigen, sind arbeitsunfähigkeitsbedingte Fehlzeiten. Ein sinnvoll konzipiertes Programm reduziert die Krankenquote. Gesunde Mitarbeiter sind produktiver und erhöhen den Wert des Unternehmens.

#### • Umstrukturierungen:

Sie sind häufig verbunden mit erhöhten psychischen Belastungen der Mitarbeiter. Verfügen diese über eine bessere Fitneß und die Fähigkeit, sich zu entspannen, können sie die Belastungen eher kompensieren.

#### • Kostenreduzierungen:

Gesundheitsmanagement ist eine lohnende Investition. Das belegen beeindruckende Forschungsergebnisse.

#### • Personalabbau:

Wenn immer weniger Mitarbeiter immer mehr Arbeit leisten müssen, ist jeder einzelne besonders gefordert. Eine Fußballmannschaft mit neun Spielern kann den vollzähligen Gegner besiegen, wenn sie körperlich fit und geistig beweglich ist.

#### • Demographischer Wandel:

Der Altersdurchschnitt in den Unternehmen wird in den nächsten Jahren deutlich ansteigen. Damit ältere Mitarbeiter leistungsfähig bleiben, muß in ihre Gesundheit investiert werden.

#### • Verschlechterung des Gesundheitszustandes:

Chronische Erkrankungen, bedingt durch einen ungesunden Lebensstil, nehmen zu. Unter dem alarmierenden Gesundheitszustand von Kindern und Jugendlichen haben bald auch Unternehmen zu leiden.

#### • Umsetzung des Unternehmensleitbildes:

Ein Leitbild, in dem der Mitarbeiter besonders betont wird, kann durch das Gesundheitsmanagement aktiv umgesetzt werden. So leistet die Gesundheitsförderung einen wertvollen Beitrag zur Unternehmenskultur.

#### • Verbesserung der PR-Arbeit:

Gesundheitsmanagement bietet einen sehr positiven Anlaß für eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit. Unternehmen, die sich für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter engagieren, verbessern ihr Image bei Kunden, Lieferanten und Aktionären.



Der Autor

#### Dr. med. Dirk Lümke

Jahrgang 1963, bietet mit seinem 2000 gegründeten Unternehmen padoc® mit Sitz in Hamburg bundesweit Gesundheitsseminare sowie Beratung für betriebliches Gesundheitsmanagement an. Der Diplom-Sportlehrer und Sportmediziner arbeitete nach dem Studium bis 1996 als ärztlicher Mitarbeiter am Institut für Sport- und Präventivmedizin der Universität des Saarlandes.

Anschließend leitete er drei Jahre lang das konzernweite Gesundheitsmanagement der SPAR Handels-AG.

Heute ist der selbständige Unternehmer parallel als Generalsekretär der Deutschen Gesellschaft für Sportmedizin und Prävention (Deutscher Sportärztebund) e.V. und Lehrbeauftragter der Universität Hamburg tätig. Zudem hat er zahlreiche Fachbeiträge zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement verfaßt. [www.padoc.de](http://www.padoc.de)

den wachsenden Leistungsdruck im Beruf zu meistern.

Zentraler Ansatzpunkt für derartige Erfolge ist das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiter. Von den 224 Milliarden Euro Behandlungskosten im Jahr 2002 in Deutschland wurde der größte Teil für Durchblutungsstörungen der Herzkranzgefäße ausgegeben – eine zu 81 Prozent durch den Lebensstil verursachte Erkrankung. Das bedeutet, Bewegungsmangel, Fehlernährung und Rauchen sind die Hauptursachen für Kosten, die den Unternehmen aufgrund von Krankheit und Leistungsminderung entstehen. Nur 13 Prozent der Deutschen sind wie empfohlen an den meisten Tagen der Woche mindestens eine halbe Stunde körperlich aktiv.

Angesichts der enormen Folgekosten dieses dramatischen Bewegungsmangels erstaunt es wenig, daß immer mehr Unternehmen ihre Belegschaft auf Trab bringen. Personalentscheider wissen: Der Erhalt der Gesundheit und der Leistungsfähigkeit ist insbesondere aufgrund der demographischen Entwicklung mit immer älteren Mitarbeitern das zentrale Kriterium zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit jedes Unternehmens.

Fitneß nur von Mitarbeitern zu erwarten reicht allerdings nicht aus. Die Führungskräfte sollten da mit gutem Beispiel vorangehen. Ihr Einfluß auf Gesundheit und Zufriedenheit der Belegschaft ist groß, sie sind Vorbild, Impulsgeber und Multiplikator.

Dabei gelingt die Etablierung einer Gesundheitsförderung am besten nach dem Train-the-Trainer-Prinzip: Zuerst werden die Führungskräfte selbst in Bewegung gebracht – wer den Nutzen intensiver Gesundheitsförderung am eigenen Leib erlebt hat, steht ihr offener gegenüber. Unter professioneller Anleitung lernen die Führungskräfte dann, wie sie ihr eigenes Gesundheitsverhalten trotz der beruflichen Belastungen verbessern. Einfach ausgedrückt: Sie lernen, ihren inneren Schweinehund auf Dauer zu zähmen. Es wird ihnen vermittelt, wie sie als Gesundheitsmanager ihre Mitarbeiter zu einem besseren Gesundheitsverhalten führen und diesen Prozeß aktiv begleiten können, ohne dabei im Alltag zusätzlich belastet zu werden.

Die Führungskräfte müssen sowohl bei der Verbesserung ihres eigenen Bewegungs- und Ernährungsverhaltens als auch bei der Umsetzung der „Führungsaufgabe Gesundheit“ unterstützt werden. Beides gelingt, wenn individuelle Voraussetzungen und Möglichkeiten berücksichtigt werden. Einer übergewichtigen, unспортlichen Führungskraft drei Mal in der Woche Joggen zu empfehlen, ist kaum erfolgversprechend. Besser sind einfache Maßnahmen, die schnell zu einem gesünderen Büroalltag verhelfen: in der Kantine häufiger zu Gemüse und Salat greifen; viel Wasser trinken; Treppen laufen statt den Fahrstuhlknopf drücken, auf dem Arbeitsweg eine Station früher aussteigen und zu Fuß weitergehen, bei Besprechungen erfrischende Obst- oder Gemüsesticks statt süßen Gebäcks bereitstellen. Wichtig – und herausfordernd – ist dann jedoch, die Motivation auszubauen und einen gesundheitsbewußten Lebensstil dauerhaft aufrechtzuerhalten.

Alle Maßnahmen, die Unternehmen zur Gesundheit außerhalb der gesetzlichen Vorgaben anbieten, müssen sich letztlich an diesem Kontinuitätsanspruch messen lassen. Isolierte Einzelmaßnahmen haben oft nur eine kurzfristige Wirkung und führen kaum zu einer Verbesserung der Eigenverantwortung der Führungskräfte und Mitarbeiter. Ein positives Kosten/Nutzen-Verhältnis läßt sich nur darstellen, wenn sich die körperliche und seelische Fitneß nachhaltig verbessert. Das bestätigt auch eine vom Institut für Psychologie und Arbeitswissenschaft der TU Berlin im Jahr 2002 durchgeführte Untersuchung des Seminarprogramms „48 + SECHS“, bei dem sich an ein Gesundheitsseminar eine sechsmonatige

### Führungskräfte im betrieblichen Gesundheitsmanagement

Führungskräfte übernehmen im betrieblichen Gesundheitsmanagement drei Schlüsselrollen:

1. Aufgrund ihrer eigenen beruflichen Anforderungen und des von ihnen erwarteten hohen Leistungsniveaus müssen sie besonders auf ihre Gesundheit achten, im eigenen Interesse und als Vorbild für die Mitarbeiter.
2. Gesundheit ist Führungsaufgabe: Personalverantwortliche haben einen großen Einfluß auf den Gesundheitszustand ihrer Mitarbeiter.
3. Sie sind gemeinsam mit der Unternehmensleitung und den betrieblichen Gesundheitsakteuren entscheidende Multiplikatoren.

Die Führungsaufgabe Gesundheit wird umgesetzt, indem:

- der Gesundheitszustand der Mitarbeiter wahrgenommen und thematisiert wird
- Führungskräfte einen kontinuierlichen Dialog mit jedem Mitarbeiter über Gesundheit und Prävention führen
- Führungskräfte ihre eigene Gesundheitskompetenz weitergeben
- Angebote zur Gesundheitsförderung und Prävention vermittelt werden
- die Arbeitsorganisation und -umgebung gesundheitsgerecht gestaltet werden
- jeder Mitarbeiter mit seinem Gesundheitszustand individuell betrachtet wird
- Gesundheitsberichte und Krankenstatistiken sorgfältig geprüft und daraus Maßnahmen abgeleitet werden
- vermittelt wird, daß jeder Mitarbeiter durch sein individuelles Verhalten die entscheidende Verantwortung für seine Gesundheit trägt

Betreuung der Teilnehmer – etwa durch regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit dem Trainer – anschließt. Am Ende der sechs Monate war die sportliche Aktivität der Studien-Gruppe erheblich gestiegen (um 17,8 Prozent), und das Ernährungsverhalten hatte sich um elf Prozent verbessert. Aus Unternehmenssicht besonders erfreulich: das deutlich reduzierte Streßempfinden (minus 24,6 Prozent) und die um 60 Prozent gesunkene Krankenquote.

Das Seminar vermittelt den Teilnehmern eine wirkungsvolle Strategie zur individuellen Gesundheitsförderung und Prävention. Und der Arbeitgeber kann sich über eine direkte Kostensenkung durch weniger Personalausfälle und eine gesteigerte Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter freuen.

### So kommen die Angebote an

Warum kommen Gesundheitsangebote nur selten bei denen an, die sie nötig haben? Die nachfolgenden Punkte geben eine Erklärung und geben Hilfe für zukünftige Planungen:

1. Allgemeine Empfehlungen oder Angebote sprechen nur eine bestimmte Gruppe an, so wie die Aufdrucke auf den Zigarettenschachteln nur die Personen mit einer bestimmten Einstellung vom Rauchen abhalten.
2. Gesundheitsangebote sind häufig so konzipiert, daß mehr Wissen vermittelt und zu wenig auf eine langfristige Verhaltensänderung abgezielt wird.
3. Häufig werden Maßnahmen angeboten, deren Effektivität nicht belegt ist, beispielsweise klassische Rückenschulen.
4. Häufig findet man isolierte Einzelmaßnahmen ohne Zielsetzung und Bewertung, die eher Incentive-Charakter haben.
5. Die Qualität des Angebots ist nur schwer zu bewerten. Die Wirksamkeit und der Nutzen werden nur selten überprüft. Die Nachhaltigkeit spielt kaum eine Rolle.
6. Die nicht einfache Einschätzung der Anbieter-Qualifikation erschwert die Auswahl. In jedem Fall gilt: Ohne ausreichende Qualität des Anbieters keine sinnvolle Maßnahme. Zwar garantiert eine hohe Qualifikation nicht automatisch ein erfolgreiches Angebot, aber sie ist eine notwendige Voraussetzung.
7. Gesundheitsmaßnahmen berücksichtigen zu selten die individuellen Voraussetzungen und Möglichkeiten der Mitarbeiter. Das ist aber unerlässlich, wenn wünschenswerte Effekte erzielt werden sollen.
8. Den Mitarbeitern Verantwortung abzunehmen, beispielsweise durch Massagen am Arbeitsplatz, hilft ihnen nur bedingt. Besser ist es, sie aus ihrer teilweise erschreckenden Passivität zu mehr Aktivität zu führen.
9. Werden die Ideen und Kompetenzen der Mitarbeiter beim sensiblen Thema Gesundheitsförderung nicht einbezogen, bleiben die geplanten Maßnahmen meistens erfolglos.
10. Aktivitäten zur Gesundheit im Unternehmen müssen von den Führungskräften offensiv begleitet werden. Also nicht nur durch einen gesundheitsbewußten Lebensstil Vorbild sein, sondern sich an den Maßnahmen des Unternehmens beteiligen, mindestens aber Mitarbeiter zur Teilnahme ermutigen und vor allem mit ihnen kontinuierlich darüber sprechen.