

Verantwortung für Gesundheit

HANDLUNGSANLEITUNG. Durch Vorbild und authentische Gesundheitsdialoge können Führungskräfte die Eigenverantwortung aller Mitarbeiter stärken.

Von **Dirk Lümekemann** und
Melanie Linnenschmidt

Präventionsprogramme müssten einer nachhaltigen Gesundheitsvorsorge dienen und dürften nicht als Marketinginstrumente der Krankenkassen missbraucht werden. Außerdem müsse die Zukunft mehr darin liegen, „Prävention zu einem Instrument intelligenter und differenzierter Gesundheitsvorsorge zu machen“ – mit dieser Forderung betonte die Bundesärztekammer auf ihrem jüngsten Ärztetag den momentan noch geringen und nicht ausreichend belegten Nutzen, den Unternehmen durch vereinzelte und häufig

verhalten wird meist als Privatsache deklariert, die Bedeutung von verhaltensbedingten Gesundheitsrisiken unterschätzt. Wahrscheinlich auch aus diesem Grund wird Präsentismus in der deutschen Literatur meist unvollständig beschrieben.

Produktivitätskiller Präsentismus

Unter Präsentismus wird hierzulande vor allem der Verlust an Produktivität verstanden, der durch das Verhalten von Mitarbeitern, trotz Krankheit zur Arbeit zu kommen, entsteht. Auch wird die Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit durch chronische Erkrankungen teilweise mit einbezogen. Ausgeklammert und

Umfassende Studien aus Amerika weisen einen Produktivitätsverlust von 2,4 Prozent pro vorhandenem Risikofaktor nach – umgekehrt konnten Interventionsstudien zeigen, dass die Produktivität von Mitarbeitern steigt, wenn verhaltensbedingte Gesundheitsrisiken durch entsprechende Verhaltensänderungen gesenkt werden. Die wissenschaftliche Untersuchung eines Projekts, das wir als Padoc – Health and Productivity Management bei der KKH-Allianz durchführten, ergab einen durchschnittlichen Produktivitätszuwachs von 2,6 Prozent pro Mitarbeiter und bestätigt damit die Ergebnisse der amerikanischen Studien. In Bezug auf die 166 Studienteilnehmer und einen Projektzeitraum von zehn Monaten bedeutete dies 198.000 Euro mehr Produktivität, was einer jährlichen Produktivitätssteigerung von 1.700 Euro pro Person entspricht.

Verhaltensbedingte Risiken

Die Bedeutung des individuellen Gesundheitsverhaltens für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist deshalb so brisant, weil verhaltensbedingte Gesundheitsrisiken nicht nur in einem hohen Maß Produktivitätsverluste verursachen, sondern gleichzeitig auch sehr häufig vorkommen. Erschreckend ist zudem die Tatsache, dass sich viele Menschen ihres persönlichen Gesundheitsrisikos gar nicht bewusst sind. Eine Auswertung von 10.000 Manageruntersuchungen hat gezeigt, dass 75 Prozent der Führungskräfte mit diagnostiziertem Bluthochdruck davon nichts wussten. Die Auswirkungen des mangelnden ei-

Größte Herausforderung für Führungskräfte im BGM ist, die Mitarbeiter bei der Wahrnehmung ihrer Eigenverantwortung zu unterstützen und sie zur selbstbestimmten Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen.

unwirksame Maßnahmen für die Mitarbeitergesundheit erzielen.

Die Eigenverantwortung und Gesundheitskompetenz von Mitarbeitern können auch aus unserer Erfahrung effektiver und nachhaltiger gestärkt werden, als derzeit angenommen und praktiziert wird. Evaluierbare Konzepte hierfür gibt es. Nur sind sie einerseits kaum bekannt, zum anderen trauen sich viele Unternehmen an dieses anspruchsvolle Thema nicht heran. Gesundheits-

nach wie vor unterschätzt werden aber die Potenziale, die durch die Verringerung verhaltensbedingter Gesundheitsrisiken bei den anwesenden Mitarbeitern erschlossen werden könnten. Zu den Produktivitätskillern gehören unter anderem Bewegungsmangel, Fehlernährung, mangelndes Stressmanagement sowie Rauchen und Übergewicht, die zu weiteren gesundheitlichen Risikofaktoren wie Diabetes, Bluthochdruck und schlechten Cholesterinwerten führen.

Erweiterte Führungsaufgabe Gesundheit

Die Jacobs Universität Bremen und Padoc untersuchen Stand und Bereitschaft von Unternehmen zur Umsetzung der „Erweiterten Führungsaufgabe Gesundheit“.

Unternehmen können kostenlos bis 15. August 2014 an der Befragung teilnehmen. Eine persönliche Einladung und weitere Informationen erhalten Sie auf Ihre Mail an s.lippke@jacobs-university.de oder efg@padoc.de.

Gegenstand der Studie sind die Voraussetzungen, die die Umsetzung der Vorbildfunktion von Führungskräften in Bezug auf ihr eigenes Gesundheitsverhalten begünstigen oder hemmen, und die Frage, inwieweit Führungskräfte Mitarbeiter in ihrer gesundheitsbezogenen Eigenverantwortung unterstützen. Weitere Info: www.haufe.de/personal

genen Gesundheitsverhaltens werden somit vielfach unterschätzt, weshalb ein insgesamt besorgniserregender Gesundheitszustand bei Führungskräften ermittelt wurde. Bestätigt wird dieses Ergebnis durch unsere eigenen Untersuchungen zur körperlichen Fitness bei rund 700 Führungskräften. Lediglich ein Drittel der Teilnehmer liegt dabei oberhalb der Minimalanforderungen an die körperliche Fitness zum Erhalt der Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Trotz einer in der Regel hohen Bildung und Handlungsfähigkeit, scheinen hier zum einen die mangelnde Risikowahrnehmung, zum anderen die fehlende Kompetenz, gesundheitsbezogenes Wissen in Verhalten umzusetzen, ursächlich dafür, dass es auch Führungskräften nicht gelingt, gesundheitswirksames Verhalten in ihren Alltag zu integrieren.

Stärkung der Eigenverantwortung

Obwohl verhaltensbedingte Gesundheitsrisiken eine hohe Relevanz für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens haben, liegt der Schwerpunkt im betrieblichen Gesundheitsmanagement häufig bei einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen wie Arbeitsorganisation, Arbeitsschutz oder Führungsstil. Die wichtigste und wahrscheinlich größte Herausforderung aber, die Mitarbeiter bei der Wahrnehmung ihrer Eigenverantwortung gezielt zu unterstützen und sie zur selbstbestimmten Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen, wird vernachlässigt. Die Frage ist, wie Unternehmen nachhaltig, effektiv und effizient die gesundheitsbezogene Eigenverantwortung von Mitarbeitern positiv beeinflussen können. Übliche Maßnahmen zur Verhaltensprävention wie Informationen über Gesundheitsrisiken und einen gesunden Lebensstil, das Setzen von Anreizen sowie das Schaffen von Gesundheitsangeboten reichen nicht aus. Der Kampf des Einzelnen mit dem inneren Schweinehund wird meist verloren. Ohne kontinuierliche Steuerung und Unterstützung ist ein individueller

Prozess zur nachhaltigen Veränderung des Gesundheitsverhaltens unwahrscheinlich.

Aus unserer Erfahrung ist der Top-down-Ansatz ein wichtiges Prinzip des Gesundheitsmanagements, um Mitarbeiter bei der Wahrnehmung ihrer Eigenverantwortung gezielt zu unterstützen und somit Wirksamkeit und Nachhaltigkeit zu erzielen. Beginnend mit der Unternehmensleitung wird Eigenverantwortung durch die Führungsaufgabe Gesundheit mit zwei wesentlichen Elementen gestärkt: durch die Vorbildfunktion und durch einen kontinuierlichen Gesundheitsdialog. Gesundheitsbezogenes Vorbild zu sein heißt, eigenverantwortlich zu handeln. Im Rahmen der Führungsaufgabe Gesundheit starten daher alle Führungskräfte selbst mit einem persönlichen Entwicklungsprozess zur Verbesserung ihrer Gesundheit. Um als Vorbild in Bezug auf die gesundheitsbezogene Eigenverantwortung wirken zu können, müssen Mitarbeiter eine konkrete Verhaltensänderung bei ihrem Vorgesetzten erkennen können, mit der er seinen persönlichen Gesundheitsrisiken entgegenwirkt. Je sichtbarer dieser Lern- und Entwicklungsprozess für alle Mitarbeiter ist, desto größer ist der motivierende Effekt für ein besseres Gesundheitsverhalten bei den Mitarbeitern.

Fördern durch wertschätzende Dialoge

Die zweite wichtige Teilaufgabe im Rahmen der Führungsaufgabe Gesundheit ist, genau diesen Prozess bei den Mitarbeitern zu fördern und sie dabei zu unterstützen, ihre Eigenverantwortung

wahrzunehmen. Dies gelingt, indem die Führungskraft mit jedem Mitarbeiter in einen kontinuierlichen und motivierenden Gesundheitsdialog tritt, unabhängig von dessen Gesundheitszustand. Das kann ein kurzer Wortwechsel oder ein Gespräch unter vier Augen sein. Die Gesundheitsdialoge sind dabei so vielfältig, wie die Mitarbeiter unterschiedlich. Entscheidend für den Dialog ist die Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ebenso wie die kommunikative Kompetenz der Führungskraft.

Im Rahmen ihrer Führungsaufgabe Gesundheit ist die Führungskraft weder Hobbypsychologin noch arbeitet sie in den Gesprächen mit Annahmen, Appellen, Ratschlägen oder gar fertigen Lösungen. Es geht darum, durch interessiertes Fragen und Zuhören den Mitarbeiter selbst Handlungsbedarf erkennen und konkrete Ideen zur Verbesserung seines Gesundheitsverhaltens entwickeln zu lassen. So wird die Führungskraft zum entscheidenden Erfolgsfaktor für ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement, das den einzelnen Mitarbeiter bei seiner Gesundheit wertschätzend unterstützt. ■



DR. DIRK LÜMKEMANN
ist Sportmediziner und Inhaber von Padoc – Health & Productivity Management.



MELANIE LINNENSCHMIDT
ist Psychologin sowie Beraterin und Trainerin bei Padoc.