

Eine Frage der Bereitschaft

STUDIE. Nachhaltiges BGM erfordert eine Verbesserung des Gesundheitsverhaltens der Mitarbeiter. Eine Studie zeigt, wie bereit Unternehmen sind, das gezielt zu fördern.

Von **Melanie Linnenschmidt**,
Dirk Lümekemann und **Sonia Lippke**

Internationale Studien belegen seit Jahren, dass die berufliche Leistungsfähigkeit durch Risikofaktoren wie Bewegungsmangel, Fehlernährung, Rauchen und Übergewicht sowie deren Folgerisiken (wie mangelnde Fitness, zu hohe Cholesterinwerte und Bluthochdruck) um 2,4 Prozent pro Risikofaktor eingeschränkt wird. Umgekehrt steigt die Leistungsfähigkeit um 1,9 Prozent mit jedem Risikofaktor, der reduziert wird. Doch statt die Dringlichkeit der Eigenverantwortung

Mitarbeiter wenig bis gar nichts bringt. Doch unter welchen Bedingungen würde die Bereitschaft der Unternehmen steigen, die Eigenverantwortung von Mitarbeitern stärker in den Fokus zu nehmen. Wenn das individuelle Gesundheitsverhalten von Faktoren beeinflusst wird, die sich überwiegend auf emotional-kognitiver Ebene abspielen, welche Rolle spielen diese Faktoren dann bei Entscheidungsträgern, die dafür verantwortlich sind, die Gesundheit einer Organisation zu erhalten beziehungsweise zu verbessern? Diese Frage haben wir uns im vergangenen Jahr gestellt und das „Gesundheitsverhalten von Unternehmen“ in einer Studie systematisch untersucht.

Gesundheitsverhalten von Unternehmen – die Studie

Befragt wurden Entscheidungsträger aus Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche. Dabei interessierte uns deren Bereitschaft, das Gesundheitsverhalten von Mitarbeitern über Führungskräfte zu fördern. Die 147 in die Auswertung einbezogenen Personen schätzten die Bedeutung des Gesundheitsverhaltens für die Produktivität, Hindernisse und Ressource im Unternehmen, ihre Erwartungen in Bezug auf die Förderung der Eigenverantwortung durch Führungskräfte sowie ihre Überzeugung ein, diese Herausforderung bei sich im Unternehmen meistern zu können. Zusätzlich wurden die derzeitigen BGM-Maßnahmen erfragt sowie die Ziele, die sich die Entscheidungsträger unabhängig von den Zielen und Maßnahmen des Unternehmens setzten.

Die Ergebnisse zeigen: Nicht die von den Unternehmen häufig genannten Ressourcen wie Zeit und Geld entscheiden darüber, ob ein BGM eingeführt wird oder nicht. Stattdessen beeinflussen emotional-kognitive Aspekte die Bereitschaft der Entscheidungsträger, einen organisationalen Veränderungsprozess hin zu mehr Eigenverantwortung im gesamten Unternehmen anzustreben. Wenn Unternehmen nicht genug wissen, wenn falsche Annahmen ihre Bereitschaft unnötig reduzieren und wenn sie sich selbst als Entscheidungsträger zu wenig zutrauen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie sich nicht für ein die Eigenverantwortung forderndes und förderndes Gesundheitsmanagement motiviert fühlen.

Unternehmen müssen demzufolge mehr über verhaltensbedingte Gesundheitsrisiken und deren Bedeutung für die Produktivität wissen. Sie sollten ihre Wahrnehmung in Bezug auf diese Risiken im eigenen Unternehmen schärfen. Sie müssen positive Erfahrungen mit der Förderung von Eigenverantwortung über Führung machen. Und sie sollten andere Unternehmen, die diesen Wandel erfolgreich vollzogen haben, kennenlernen sowie Befürchtungen in Bezug auf einen solchen Ansatz diskutieren und abbauen.

Derzeit setzen nur 18 Prozent der in der Studie befragten Unternehmen diesen sogenannten „authentischen Gesundheitsdialog“ zwischen Führungskraft und Mitarbeiter um. Weitaus mehr sind jedoch motiviert: Während 37 Prozent der Unternehmen beschlossen haben, den Gesundheitsdialog in den nächsten zwei Jahren einzuführen,

Verbesserte Arbeitsbedingungen und Belastungsabbau kosten viel, bringen in Bezug auf das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiter aber wenig bis gar nichts.

tung für den Einzelnen sowie dessen Bedeutung für das Unternehmen zu thematisieren, geht es im Betrieblichen Gesundheitsmanagement derzeit vor allem um Arbeitsbedingungen und den Abbau von „Belastungen“. Ein Ansatz, der viel Investition erfordert, doch in Bezug auf das Gesundheitsverhalten der



Jeder Mitarbeiter ist für die Gestaltung seiner Freizeit selbst verantwortlich. Doch gesundheitswirksame Führung kann ihn unterstützen, ein günstiges Gesundheitsverhalten zu entwickeln.

gaben 71 Prozent der teilnehmenden Entscheidungsträger an, dass sie die Umsetzbarkeit im Unternehmen prüfen und diskutieren wollen. 44 Prozent der Befragten hatten sogar die persönliche Absicht, den authentischen Gesundheitsdialog in den nächsten zwei Jahren zu implementieren. Die Bereitschaft der Unternehmen, die Eigenverantwortung zukünftig gezielt mit der Führungsaufgabe Gesundheit zu fördern, ist damit positiv zu bewerten.

Drei Gründe, den Fokus auf mehr Eigenverantwortung zu legen

Insbesondere drei Gründe sprechen aus unserer Sicht dagegen, den Fokus des BGM auf die Verbesserung von Arbeits-

bedingungen statt auf die Förderung der Eigenverantwortung zu legen:

Grund eins: Die Gesundheit und damit Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern wird vor allem durch das Gesundheitsverhalten, nicht durch Arbeitsbedingungen beeinflusst. Durch die öffentliche Diskussion und die Orientierung an Fehlzeitenstatistiken entsteht der Eindruck, psychische Gefährdungen und Erkrankungen seien die wichtigsten Handlungsfelder im BGM. Mit einem Fokus auf Arbeitsbedingungen wird von den Unternehmen daher das Ziel verfolgt, Stress zu reduzieren, um möglicherweise langfristig eintretenden physischen und psychischen Krankheiten vorzubeugen. Nur ist die Frage,

wie diese Krankheiten entstehen und wie ihnen am effektivsten vorgebeugt werden kann. Laut Wissenschaft nicht durch die Verbesserung von Arbeitsbedingungen. Wie „Belastungen“ sich individuell kurz- und langfristig auswirken, hängt vom Lebensstil beziehungsweise von individuellen Kompetenzen eines Menschen ab. Der Schwerpunkt eines betrieblichen Gesundheitsmanagements sollte daher auf der Gesundheitskompetenz, das heißt der Fähigkeit, sich gesundheitsbewusst zu verhalten, liegen.

Grund zwei: Risiken für die Produktivität gehen viel stärker von Gesundheitsverhalten als von bestehenden Arbeitsbedingungen aus. Uns erschließt sich daher nicht,

wieso derzeit so vehement die Verbesserung von Arbeitsbedingungen gefordert wird, wenn Gesundheitsverhalten nicht nur bedeutsamer für die Gesundheit ist, sondern in Bezug auf dieses auch ein viel größerer Handlungsbedarf besteht.

Grund drei: Bisherige Maßnahmen zur Förderung der Eigenverantwortung reichen nicht aus. Für den Wirtschaftsstandort Deutschland sind laut Deutschem Ärzteblatt „zusätzliche Präventionsinstrumente zur Etablierung gesunder und leistungsfördernder Lebensstile notwendig“, denn die klassische betriebliche Gesundheitsförderung reiche nicht aus, um eine anhaltende Verbesserung des Bewegungs- und Ernährungsverhaltens zu erzielen.

Auch Gerhard Huber, Universität Heidelberg, betont, dass laut aktuellem Stand der Forschung „mit den betrieblichen Interventionen nicht diejenigen Mitarbeiter erreicht werden, die eine hohe Risikoexposition aufweisen und damit den höchsten Bedarf haben“. Es befänden sich im Gegenteil unter den Teilnehmern „in der Regel Mitarbeiter mit einer eher geringen Gefährdung und einem hohen Selbsthilfepotenzial“.

Aufgrund der Bedeutung verhaltensbedingter Gesundheitsrisiken diskutieren internationale Forschergruppen derzeit, Gesundheit zukünftig als die Fähigkeit zu beschreiben, ein neues Verhalten zu adaptieren und dieses selbst zu managen. Es müsse mehr darum gehen, Menschen bei der Verbesserung ihres Gesundheitsverhaltens zu unterstützen. Wieso werden in Deutschland also kaum bis gar keine betrieblichen Lösungen für die nachhaltig wirksame Stärkung der gesundheitsbezogenen Eigenverantwortung aller Mitarbeiter diskutiert und entwickelt?

Eigenverantwortung auch bei den Führungskräften gefragt

Ein Unternehmen kann den Mitarbeitern die Verantwortung für ihr Gesundheitsverhalten nicht abnehmen. Aber es kann und muss die Mitarbei-

SELBSTTEST

Bereit für den Gesundheitsdialog?

Wie bereit sind Sie als Entscheidungsträger, gesundheitsförderliches Verhalten Ihrer Mitarbeiter zu fördern und zu fordern? Bei der Reflexion Ihrer eigenen Motivationslage und Bereitschaft helfen die untenstehenden Fragen.

- Haben Sie den Eindruck, Eigenverantwortung wird in Ihrem Unternehmen gelebt?
- Kennen Sie den Einfluss verhaltensbedingter Gesundheitsrisiken auf die Produktivität?
- Kennen Sie das verhaltensbedingte Gesundheitsrisiko in Ihrem Unternehmen?
- Haben Sie Kennzahlen definiert, um Anstrengungsmangel, Fehlernährung und mangelndes Stressmanagement zu bewerten?
- Wie hoch ist Ihr Anteil an Mitarbeitern mit einem, zwei, drei oder mehr Risikofaktoren?
- Wie viel Produktivität verlieren Sie jährlich durch einen Mangel an körperlicher Anstrengung, ungesunder Ernährung und mangelnder Stresskompetenz?
- Wie stark ließe sich die Produktivität Ihres Unternehmens jährlich durch mehr Eigenverantwortung in Euro steigern?
- Welche Befürchtungen haben Sie, wenn Sie an die Umsetzung eines authentischen Gesundheitsdialoges bei sich im Unternehmen denken?
- Wie überzeugt sind Sie, dass Sie diesen Ansatz umsetzen könnten, wenn Sie wollten?
- Mit welchen Hindernissen sehen Sie sich und Ihr Team konfrontiert?
- Welche Gegenmittel ließen sich zur Überwindung dieser Hindernisse einsetzen?
- Wollen Sie wissen, wie man Eigenverantwortung fordert und dabei gleichzeitig wertschätzend und fürsorglich mit seinem Mitarbeiter umgeht?

FALSCHER RISIKOEINSCHÄTZUNG

Hoher Krankenstand	98
Viele Mitarbeiter mit mangelndem Stressmanagement	90
Viele Mitarbeiter mit Bewegungsmangel	72
Viele Mitarbeiter, die rauchen	71
Viele Mitarbeiter mit Übergewicht	65
Viele Mitarbeiter, die sich ungesund ernähren	57

Angaben in Prozent: „Ja, dieses Risiko hemmt die Produktivität“

Führungskräfte schätzen die Wirkungen von Gesundheitsrisiken falsch ein: Risiken wie Fehlernährung, Übergewicht, Rauchen und Bewegungsmangel werden im Vergleich zum Stressmanagement und Krankenstand unterschätzt.

ter dabei unterstützen, ihrer Eigenverantwortung gerecht zu werden. Das gelingt durch die Führungskräfte. Sie fördern jeden direkt geführten Mitarbeiter individuell, indem sie mit ihm in einen Gesundheitsdialog treten. Voraussetzung dafür ist, dass die Führungskräfte zunächst selbst ihr Gesundheitsverhalten verbessern und somit Vorbild sind. Vorbild zu sein bedeutet, neben ihren Erfolgen auch transparent zu machen, dass sie trotz des „inneren Schweinehundes“ ihrer Eigenverantwortung gerecht werden.

Nur vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen mit dem Setzen und Verfolgen von Gesundheitszielen können die Führungskräfte authentisch sein. Im

Dialog selbst steht der Mitarbeiter mit seinen gesundheitsbezogenen Zielen und Handlungsfeldern im Mittelpunkt. Die Führungskraft ist dabei kein Gesundheitsexperte, der mit gut gemeinten Ratschlägen, Appellen oder gar fertigen Lösungen den Mitarbeiter „missioniert“. Vielmehr fordert und fördert die Führungskraft den Mitarbeiter individuell, je nach Motivation und Kompetenz.

Die Annahme, Gesundheitsverhalten könne kaum bis gar nicht vom Arbeitgeber verändert werden, wird durch die Erfolge, die wir mit den Unternehmen erzielen, widerlegt. Wie veränderungsbereit ein Unternehmen aber ist und sein will, hängt – wie die Studie zeigt – von Gedanken und Erfahrungen der Ent-

scheidungsträger ab. Die Beschäftigung mit den Fragen aus dem Selbsttest ist ein erster Schritt in die richtige Richtung. ■



MELANIE LINNENSCHMIDT
ist Psychologin sowie Beraterin und Trainerin bei Padoc.



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



PROF. DR. SONIA LIPKE
ist Professorin für Gesundheitspsychologie an der Jacobs University Bremen.

LZ | Jobs

DER ONLINE-STELLENMARKT DER KONSUMGÜTERBRANCHE.

Jetzt im neuem Look.

Finden Sie Fachkräfte
aus Industrie und Handel

Jetzt mit verbesserten
Matching-Funktionalitäten

Gezielte Ansprache ohne
Streuverluste



Spätsommer-Special
Online-Stellenanzeige*:
490 statt 625 €

Ihre Vorteile:

- 4 Wochen online
- Versand per E-Mail an passende Kandidaten
- jede POS-Position zusätzlich und kostenlos auf **handelsjobs**
- Zusatzveröffentlichung bei Reichweitenpartnern, u.a. Indeed, Kimeta, Jobrapido

Kontakt: Daniela Waldmann, Tel: 069/7595-3095, E-Mail: waldmann@LZJobs.de

*Angebot unter Angabe des Aktionscodes „Personalmagazin“ gültig bis 15.09.2015

**Lebensmittel
Zeitung**

Ein Titel der **dfv** Mediengruppe