

# Nur Maßnahmen für körperliche Fitness – oder betriebliche Gesundheitsförderung mit System?

Die Diagnose ist eindeutig, der Handlungsbedarf evident. Dennoch gehört die betriebliche Gesundheitsförderung bislang nicht zu den vorrangigen Zielen unternehmerischer Konzepte. Dabei spielt ein ungeklärtes Verhältnis zum „Wirtschaftsfaktor Mensch“ sicher eine ebenso große Rolle wie die Vernachlässigung notwendiger ganzheitlicher Betrachtungen.

In den nächsten 30 bis 50 Jahren wird Gesundheit zum wichtigsten Erfolgsfaktor. Geistige und körperliche Stabilität sind Grundvoraussetzungen, um bei ständig wachsender Komplexität und Dynamik das Leben bestehen und gestalten zu können. Was bedeutet das für die aktuelle Situation? Ein erster Ansatz wäre, Gesundheit zu belohnen, statt Arbeitsausfall und Krankheit zu finanzieren. Es gilt: Die beste Sorge ist die Vorsorge! Nach Studien des bayerischen Staatsministeriums für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz beträgt das durchschnittliche Kosten-Nutzen-Verhältnis gesundheitsfördernder Maßnahmen 1:3 bis 1:6, das heißt, jeder Euro, der in Prävention investiert wird, zahlt sich drei- bis sechsfach aus. Außerdem gilt das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) mit grundlegenden Bestimmungen, die sich auch auf die Ermittlung und Reduzierung psychischer Belastungen beziehen. In vielen Betrieben gibt es so bereits eine hohe Aufmerksamkeit für gesundheitliche Belange. Dabei setzen allerdings die meisten auf Veränderungen der Mitarbeitenden statt der Arbeitsbedingungen, und das, obwohl Prävention auch betriebswirtschaftlich sinnvoll ist. So kostet ein Tag Arbeitsausfall im Durchschnitt 400 Euro.

Um die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter zu gewährleisten, können bereits vorhandene

Ansätze zur Gesundheitsförderung wie Bewegungs- und Ernährungsprogramme oder eine verbesserte ergonomische Arbeitsplatzsituation genutzt werden. Allerdings sind die meisten Maßnahmen noch immer auf den Bereich der körperlichen Fitness beschränkt. Dabei wird heute bereits jeder siebte Fall von Frühinvalidität und jeder sechste Krankheitstag durch psychische Fehlbelastungen verursacht. Dennoch fehlt es nach wie vor an einer Gesamtsicht mit einer Vernetzung aller physischen, psychischen, materiellen und sozialen Faktoren.

## Chefsache: ganzheitliches Gesundheitsmanagement mit System

Wenn betriebliche Gesundheitsförderung maßgeblich die Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten und damit den Erfolg des Unternehmens beeinflusst, muss sie Chefsache werden. Daher empfiehlt es sich, ein zentral gesteuertes Managementsystem, falls nötig standortübergreifend, zu installieren. Mehr als bisher sind interdisziplinäre Experten – aus der Arbeitsmedizin, der Personalentwicklung und dem Qualitätsmanagement – gefordert, alle Aktivitäten im Unternehmen mit Blick auf die Gesundheitsförderung zu koordinieren. Der erste Schritt ist es, sich eine Gesamtübersicht über bereits bestehende Systeme zu verschaffen. Welche Erfahrungen wurden damit gemacht? Daraus sollten dann unter Berücksichtigung möglicher Vernetzungen Optimierungspotenziale abgeleitet werden. Wie bei allen weitreichenden Entwicklungsprozessen im Unternehmen ist die klare Positionierung der Unternehmensführung zu den Zielen von Gesundheitsförderung die wichtigste Basis. Andererseits kann Gesundheit nicht „top down“ verordnet werden. Um bereits zu Beginn das Commitment der Zielgruppen zu gewinnen, empfiehlt sich die Bildung einer Koordinationsgruppe. Beschäftigte und interne Experten analysieren, steuern und bewerten – eventuell mithilfe eines externen Beraters – die bereits bestehenden Systeme und Maßnahmen.

## 1. Analyse als Grundlage für nachhaltige Ergebnissicherung

**Personal- und Gesundheitsrisiken:** Die Erfassung der Personalrisiken orientiert sich wie das übliche betriebswirtschaftliche Risikomanagement an der Unternehmensstrategie. Gemeinsam mit Unternehmensleitung und Führungskräften werden die wesentlichen Einfluss-



Dr. Petra Bernatzeder,  
Diplom-Psychologin  
und Geschäftsführerin  
der upgrade human  
resources GmbH in München  
petra.bernatzeder@  
upgrade-hr.com

größen bei der Zielverwirklichung bewertet. Dabei stehen vor allem Engpassrisiken (Krankheit, Unfall oder Ausscheiden), Motivations- und Qualitätsrisiken (Minderleistung) und Veränderungsrisiken (verpasste Chancen) im Fokus. In einer Matrix werden einzelne Risiken mit möglicher Wahrscheinlichkeit und Schadenshöhe dargestellt. Das zeigt allen Beteiligten, wie wichtig einzelne präventive Gesundheitsmaßnahmen sind, und gibt die Möglichkeit der kontinuierlichen Bewertung.

**Bestandsaufnahme:** Mit Blick auf die spezifische Passung von Gesundheitsangeboten muss ein möglichst genaues Bild förderlicher oder belastender Rahmenbedingungen sowie bereits vorhandener Angebote erstellt werden. Dazu gehört die Sichtung von

- organisationalen Orientierungssystemen wie Zielvereinbarungen, Leitbildern, Qualitätsmanagement;
- funktionalen Orientierungssystemen, wie Kompetenz-, Leistungs-, Karriere- und Gehaltsmodellen;
- Personalentwicklungssystemen wie Maßnahmen zur persönlichen Weiterbildung, Fach- und Führungskräfteentwicklung;
- Angeboten von Arbeitsmedizinern und Fachkräften für Arbeitssicherheit (zum Beispiel ergonomische Ausstattung und Rückenschule);
- Angeboten im Bereich Ernährung und Bewegung.

Im Rahmen dieser Bestandsaufnahme werden Erfahrungen in der Umsetzung, Akzeptanz durch die Zielgruppe und Ergebnisse gesammelt. So entsteht eine Landkarte, in der aktive Bereiche und fehlende Mosaiksteine sichtbar werden.

## 2. Planung der zielgerichteten Gesundheitsförderung

**Gesundheitsstrategie:** Abgeleitet aus den möglichen Personalrisiken, den vorhandenen Systemen und den bereits umgesetzten Maßnahmen wird gemeinsam mit der Geschäftsleitung die Planung weiterführender Angebote abgestimmt. Hier kann ein Vergleich mit anderen

Unternehmen der eigenen Branche oder ähnlicher Größe hilfreich sein.

**Konzeption:** Die Einbeziehung der Mitarbeitenden durch eine persönliche oder schriftliche Befragung erhöht die Akzeptanz der Angebote. Gleichzeitig wird so auch eine Möglichkeit zur Forderung und Förderung der Selbstverantwortung mit Blick auf die persönliche „Gesundheitsintelligenz“ geschaffen. Auch abteilungs- oder bereichsspezifische Gesundheitszirkel erweisen sich als effektive Maßnahmen. Dabei erarbeiten und planen die Mitarbeiter unter der Moderation des „Gesundheitsmanagers“ – eines internen oder externen Experten – die für sie wichtigen Angebote.

## 3. Umsetzung der Maßnahmen

Die Palette der Möglichkeiten kann sich auf organisationsbezogene Maßnahmen (etwa Arbeitszeitmodelle), teambezogene Maßnahmen (zum Beispiel spezifische Stressmanagement-Sequenzen im Call-Center) oder personenorientierte Maßnahmen (etwa Feldenkrais-Übungen zur Verbesserung der geistigen und körperlichen Beweglichkeit) beziehen. Wichtig dabei ist es, die Eigenverantwortung der Beschäftigten zu fördern und diese durch konkrete Zielvereinbarungen zu fördern. Die positiven Effekte von Angeboten und Maßnahmen verflüchtigen sich, wenn die betroffenen Mitarbeitenden nach kurzer Zeit wieder in ungesunde Gewohnheiten zurückfallen. Daher muss der Transfer von erworbenem Wissen um gesundheitliche Zusammenhänge im eigenen Körper und im persönlichen Lebensumfeld in den Alltag gelingen. Ein Teil der Verantwortung liegt dabei aufseiten des Unternehmens und damit auch bei der Führungskraft (zum Beispiel Gestaltung des Angebots, Beratung etc.), ein anderer beim einzelnen Mitarbeiter (aktive Umsetzung und Inanspruchnahme der Angebote). Die positiven Effekte werden gestärkt, wenn

- der Sinnzusammenhang über kurzfristig angebotene (etwa saisonal bedingte) Aktionen hinaus immer wieder deutlich kommuniziert wird;

- die Vorbildwirkung von „attraktiven“ Kollegen und Führungskräften aufgegriffen wird;
- es Bonus- oder Punktesysteme – auch mit Unterstützung der Krankenkassen – für die Teilnehmer gibt;
- eine professionelle Kommunikation und ein internes Marketing auf verschiedenen Kanälen vorhanden sind.

## 4. Erfolgsbewertung und Gesundheitsbilanz

**Erfolgsbewertung:** Bei all diesen Betrachtungen dürfen wirtschaftliche Aspekte nicht außer Acht gelassen werden. Die direkten und indirekten Kosten für Leistungseinbußen, Ausfallzeiten und Krankheit müssen in Relation zu den Kosten für die Maßnahmen stehen. Jedes Unternehmen braucht eine spezifische Gesundheitsbilanz mit folgenden Faktoren:

- die wichtigsten Gesundheitsrisiken, bezogen auf die Branche, Tätigkeit und Person;
- die Indikatoren und die messbaren Kriterien für die Gesundheitsrisiken;
- Indikatoren für die Maßnahmen;
- Bewertung im Rahmen von „Gesundheitsaudits“ mit Blick auf Nachhaltigkeit;
- aussagekräftige Management-Kurzberichte im Sinne einer Bilanzierung.

Nur mit einer individuellen Gesundheitsbilanz wird das Thema nachhaltig – gerade auch bei knappen Kassen – vorangetrieben, und nur dann wird aus dem bunten Blumenstrauß möglicher Aktionen ein wirksames System.

### Weiterführende Literatur

- Bernatzeder, P. & Schütte, M. (2005). Risikomanagement des Humankapitals – Herausforderung und Chance. *Controllern Magazin*, 30, 164–167.
- Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). (2004). *Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik: Vorschläge der Expertenkommission*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Händeler, E. (2005). *Kondratieffs Welt: Wohlstand nach der Industriegesellschaft*. Moers: Brendow.