

Körpermanagement – Analyse, Planung, Training, Kontrolle

Bernd Gimbel, Christine Breitbach

2.1 Strategie – 16

2.2 Geschäftsfeld betriebliches Gesundheitsmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung – 19

2.2.1 Definitionen – 20

2.2.2 Wie funktioniert betriebliches Gesundheitsmanagement genau? – 20

2.2.3 BGM-Zyklus – 21

Literatur – 27

Das Startkommando am Ende von Kap. 1 ist als Aufforderung zum Handeln zu verstehen. Es gilt, mehr Menschen von den Vorteilen gesundheitlichen Handelns zu überzeugen und für die Durchführung nachhaltiger Strategien zu motivieren. Körpermanagement liefert die konkreten Strukturen beim Aufbau einer qualifizierten persönlichen und betrieblichen Gesundheitsförderung von Menschen.

■ Definition Körpermanagement

Der Begriff hat seinen Ursprung in der eigenen sportlichen Betätigung des Autors und seiner späteren Berufstätigkeit in Schule und Hochleistungssport sowie als sportlicher Berater des Managements von Unternehmen. Die Erfahrung lehrte sehr bald, dass beim Managen des Jobs dieselben Methoden zum Ziel führen wie beim Managen des Körpers. Warum also sollen wir Experten nicht auf die von »Kopfarbeitern« (Managern) täglich angewandte und deshalb vermutlich beherrschte Methodenkompetenz zurückgreifen (■ Abb. 2.1):

- Klare Analyse eines (beruflichen) Problems
- Planung eines stringenten Prozesses zu dessen Lösung
- Umsetzung motivierender (Trainings-)Methoden in der Praxis
- Regelmäßige Kontrolle, ob letztere zielführend sind

Wenn dieser Weg zum Erfolg führt, dann heißt es, ihn konsequent weitergehen. Wenn nicht, muss das Motto lauten: gegensteuern und Korrekturen einleiten. Körpermanagement nutzt die gelernten Fähigkeiten und Fertigkeiten aus dem Berufsalltag, um den Körper (und den Geist) gesund und leistungsfähig zu halten.

➤ Wichtig

Körpermanagement ist ein die biologischen Gesetze berücksichtigendes Intervenieren mit dem Ziel, umfassende Anpassungsprozesse im Körper und Verhaltensänderungen im Kopf zu bewirken, um die Handlungs- und Leistungsfähigkeit sowie die Gesundheitskompetenz von Menschen zu erhöhen.

Um diesen Prozess inhaltlich und organisatorisch qualifiziert leisten zu können, sind seitens der Trainer umfangreiche interdisziplinäre Kenntnisse der Anatomie, Physiologie, Medizin, Trainings- und Ernährungslehre sowie Psychologie erforderlich. Deshalb ist jedem Teil dieses Buches einleitend ein Theorieteil vorangestellt. Er soll den Lesern helfen, die komplexen Zusammenhänge von Gesundheit, Training, Ernährung und psychologischen Vorgängen besser zu verstehen. Auf der Basis dieser theoretischen Zusammenhänge wird es Trainern leichter fallen, daraus praktische Handlungsanweisungen zum Erreichen der Ziele ihrer Kunden abzuleiten und diese überzeugend zu begründen.

2.1 Strategie

Die erfolgreiche Planung von Trainingsmaßnahmen und Verhaltensänderungen bedarf im Vorfeld eines persönlichen Gesprächs mit dem Kunden, um Informationen über dessen Gesundheitszustand, Lebensstil, Ziele etc. zu erhalten.



■ Abb. 2.1 Struktur des Körpermanagement-Prozesses

■ Anamnese, Diagnostik, Zielsetzung

Die Systematik dazu liefert ein **Anamnesebogen** (Internet-Link für Download: ► <http://extras.springer.com>), mit dem sich alle wichtigen Informationen dokumentieren lassen.

An die Erfassung der persönlichen Daten schließt sich im Körpermanagement-Prozess eine **hochwertige Diagnostik** an. In jedem Teil des Buches sind deshalb im Anschluss an den Theorieteil verschiedene diagnostische Verfahren dargestellt:

- Fragebögen und Messungen, die jeder Kunde unter Anleitung als Einstieg selbst durchführen kann (► Abschn. 4.1)
- Ausgewählte diagnostische Verfahren der Medizin (► Abschn. 4.2)
- Tests und Diagnostiken der Sportwissenschaft bezüglich der konditionellen Eigenschaften Kraft-, Beweglichkeit- und Koordination (► Teil III) sowie Ausdauer (► Teil IV)
- Analysen zum Ernährungsverhalten (► Kap. 15)

Besonders ausführlich ist die Ausdauerdiagnostik in Teil IV dargestellt, weil die Ergometrie bei der Erfassung und Beurteilung der körperlichen Leistungsfähigkeit eine exponierte Bedeutung hat. Aus der Vielzahl vorhandener Diagnostikverfahren, im Labor oder im Feld, auf dem Fahrrad, Laufband oder einem anderen Gerät, als Stufen- oder Dauerleistungstest, hat jeder Trainer die Aufgabe, das für seinen Kunden bestgeeignete auswählen.

➤ Wichtig

Die Resultate aus der Diagnostik haben zwei Aufgaben zu erfüllen:

- **Zum einen will der Kunde wissen, »wie es um ihn steht«. Dazu werden seine persönlichen diagnostischen Resultate mit statistischen Daten verglichen.**
- **Zum anderen sind daraus Konsequenzen für praktisches Handeln abzuleiten.**

Um die Analyseergebnisse der Kunden in über-, unter- oder durchschnittlich einzuordnen und seine Stärken und Schwächen herauszustellen, findet der Leser in jedem Kapitel im Anschluss an die Beschreibung der diagnostischen Verfahren Tabellen mit Referenzdaten.

Danach folgen in den Teilen III, IV und V Informationen und Beispiele, wie man die **diagnostischen Ergebnisse zur Trainingsgestaltung** (kein Training ohne Diagnostik), **Ernährungsoptimierung** und **Ansätze für Verhaltensänderungen** nutzt. Da erfahrungsgemäß dieser Weg häufig von Motivationsverlust begleitet ist oder sogar abgebrochen wird, ist Teil VI der **Psychologie des »inneren Schweinehundes«** gewidmet, um Nachhaltigkeit in den Körpermanagement-Prozess zu bekommen.

➤ Wichtig

Der Bedarf an einer fachgerechten Beratung und Betreuung mit Diagnostik, Trainingssteuerung und Ernährungsoptimierung ist der Grund, warum sich Kunden in die Obhut eines qualifizierten Trainers begeben. Der verlorene Kampf gegen den »inneren Schweinehund« ist der häufigste Grund, warum Trainer Kunden verlieren.

Durch die Kombination aus Theorie, Diagnostik, Planung und Steuerung von Trainings- bzw. Ernährungsmaßnahmen sowie psychologischen Grundlagen zur Förderung der Motivation erhalten die Leser professionelle Unterstützung, um gemeinsam mit ihren Kunden deren persönliche Ziele zu erreichen.

■ Ziele und Handlungsanweisungen

Die Erfahrung lehrt, dass die meisten Personen

- an medizinischen Präventionsmaßnahmen interessiert sind (► Teil II),
- unter Rückenbeschwerden leiden und diese reduzieren bzw. von diesen befreit werden wollen (► Teil III),
- Herz-Kreislauf-Erkrankungen vorbeugen oder ihre Ausdauerleistungsfähigkeit erhöhen möchten (► Teil IV),
- ihr Körpergewicht reduzieren wollen und eine gesündere Ernährung anstreben (► Teil V) und
- bei diesem Bestreben nachhaltig erfolgreich sein möchten (► Teil VI).

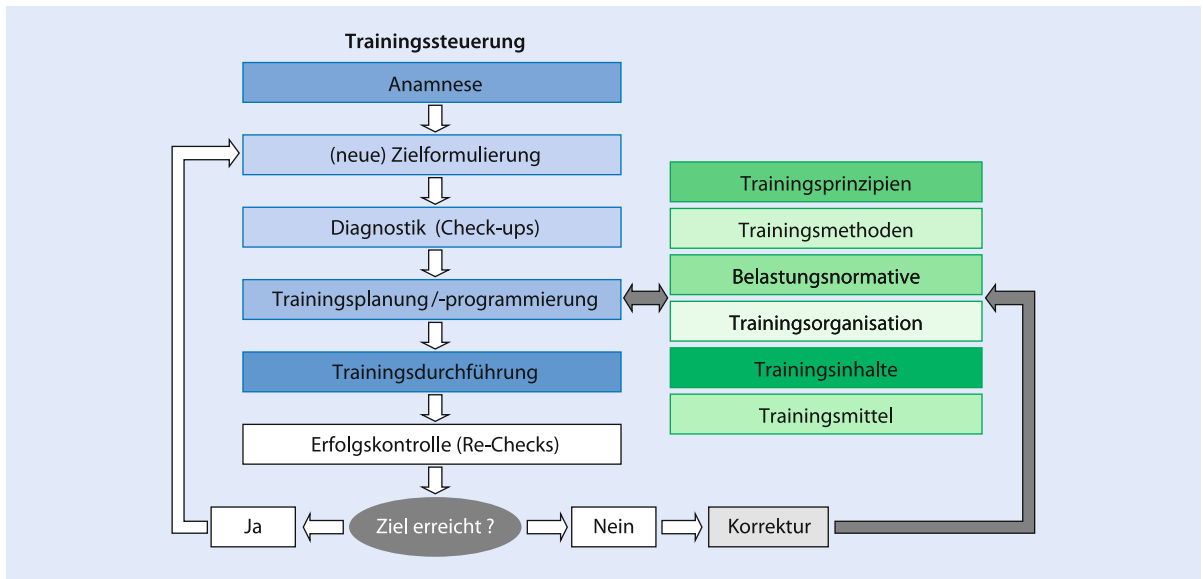
Der Anamnesebogen (Internet-Link für Download: ► <http://extras.springer.com>) bietet den Kunden ein breites Spektrum an Zielen zur Groborientierung. Da der Erfolg beim Erreichen von Zielen einen wesentlichen Motivationsfaktor darstellt, reicht es erfahrungsgemäß nicht aus, sich mit allgemeinen Zielformulierungen zu begnügen, da sie in dieser Form nicht überprüfbar sind. Empfehlenswert ist deshalb, die Ziele »SMART« zu definieren (► Abschn. 21.1).

➤ Wichtig

»SMART« formulierte Ziele sind überprüfbar. Ziele zu erreichen, fördert die Motivation. Misserfolge führen zu Frustration und sind somit kontraproduktiv.

Beispiel: Ich möchte in 3 Monaten 5 kg Körpergewicht reduzieren und werde dafür 2-mal pro Woche 1 Stunde laufen sowie meine Kalorienaufnahme um 300 kcal pro Tag reduzieren.

Diagnostik (Istwert-Bestimmung) und Zielformulierung (Sollwert-Definition) bilden den Rahmen der Trainingssteuerung. Fehlt ein Teil, dann sind die Verhältnisse wie bei einem Navigationssystem: Ohne Eingabe von Start



■ Abb. 2.2 Regelkreis der Trainingssteuerung

oder Ziel findet keine Navigation (Planung und Steuerung des Trainings) statt.

■ Planung und Steuerung von Maßnahmen

Im Anschluss an Anamnese, Diagnostik und Zielformulierung beginnt die vermutlich komplexeste Aufgabe des Trainers: die Trainingssteuerung mit der Konzeption von Trainingsplänen/-programmen (■ Abb. 2.2) bzw. von Plänen zur Optimierung des Ernährungsverhaltens. Anregungen und Beispiele dazu findet der Leser am Ende der Teile III, IV und V. Diese Aufgabe umfasst:

- Beachtung der Prinzipien zur Trainingsgestaltung
- Auswahl geeigneter Trainingsmethoden
- Festlegung der richtigen Belastungsgrößen
- Organisation des Trainingsprozesses
- Herausfinden der passenden Trainingsinhalte und -mittel
- Auswahl geeigneter Sportarten und Disziplinen
- Planung von Veränderungen der Ernährungsgewohnheiten
- Auswahl von Stressbewältigungsprogrammen
- Suche nach Maßnahmen zur Stressprävention und Burn-out-Prophylaxe etc.

Die Komplexität des Geschehens (■ Abb. 2.2) verdeutlicht, dass es bei der Erstellung konkreter Trainingspläne/-programme keine »Konzepte von der Stange« geben kann. Dennoch gelten grundlegende Prinzipien. Diese sind zu beachten, wenn der Anspruch einer fundierten Trainingsprogrammierung erhoben wird. Die nachfolgend dargestellten Prinzipien und die am Ende der Teile III–V aufgeführten Beispiele sollen den Leser anregen, daraus eigene Überlegungen für seine Kunden abzuleiten:

fürten Beispiele sollen den Leser anregen, daraus eigene Überlegungen für seine Kunden abzuleiten:

Grundlegende Trainingsprinzipien

- **Prinzip des trainingswirksamen Reizes:** Nur »überschwelliges« Training führt zum Erfolg. Die »Schwellen« sind individuell abhängig von der Leistungsfähigkeit des Kunden und werden über die Diagnostik bestimmt.
- **Prinzip der individualisierten Belastung:** Trainingsbelastungen sind der Leistungsfähigkeit des Kunden anzupassen. Deshalb verbietet es sich, Standardtrainingspläne anzuwenden.
- **Prinzip der ansteigenden Belastung:** Gleiche Belastungen werden auf Dauer unterschwellig, da sich der Organismus den gesetzten Trainingsreizen anpasst. Deshalb sind Umfang, Intensität und Anforderungsprofil kontinuierlich der Leistungsentwicklung des Kunden anzupassen.
- **Prinzip der richtigen Belastungsfolge:** Bei gemischten Inhalten (Kraft, Beweglichkeit, Ausdauer, Koordination) stehen Beanspruchungen, die das Nervensystem und die Konzentrationsfähigkeit (Koordinationsübungen) fordern, immer am Anfang einer Trainingseinheit, das Ausdauertraining immer am Ende.
- **Prinzip der variierenden Belastung:** Monotonie ist der größte Feind der Motivation. Variation fördert sie und erweitert zudem die Anpassungsvorgänge,

da ständig neue Reize gesetzt und damit andere Adaptationen initiiert werden.

- **Prinzip des optimalen Verhältnisses von Belastung und Erholung:** Unterschiedlich belastete Organe haben verschieden lange Regenerationszeiten. Je intensiver das Training, desto länger dauert die Regeneration. Deshalb sind die physiologischen Gesetze von Belastung und Erholung (► Abschn. 3.1.2) zu beachten!
- **Prinzip der Periodisierung:** Trainingsprozesse sind in kurz-, mittel- und langfristigen Zyklen zu planen, um Ziele zu erreichen:
 - Vorbereitungsperiode (Aufbau, Konditionierung)
 - Wettkampfperiode (Zielerreichung, Stabilisierung)
 - Übergangsperiode (Erholung, Neuorientierung)
 Da Wettkämpfe im gesundheitsorientierten Training keine Priorität haben oder gar keine Rolle spielen, kann eine Periodisierung auch hinsichtlich eines Ereignisses (Ziels) erfolgen (Radtour, Bergwanderung, Marathon, Gewichtsreduktion etc.).

Ein weiteres wichtiges Kriterium bei der Erstellung von Trainingsplänen/-programmen ist die **Auswahl geeigneter Methoden**. Da sich diese beim Ausdauer-, Kraft-, Beweglichkeits- und Koordinationstraining unterscheiden, findet der Leser eine Beschreibung der entsprechenden Methoden jeweils in Teil III und IV im Anschluss an die Darstellung der Diagnostikverfahren.

Die **Belastungsnormative** für die Trainingspläne/-programme ergeben sich aus den diagnostischen Ergebnissen (Bestimmung der **Intensität** der Belastung), den Zielsetzungen und dem verfügbaren Zeitbudget des Kunden:

- **Dauer:** Wie viel Zeit kann oder will er für eine Einheit zur Verfügung stellen?
- **Dichte:** Wie häufig pro Woche kann oder will er trainieren?

Auch die **Organisation des Trainings** ist abhängig von den Vorstellungen und Vorlieben des Kunden. Möchte er lieber individuell durch einen Personal-Trainer betreut werden oder bevorzugt er ein Training mit Partnern bzw. in der Gruppe? Fühlt er sich im Fitnesscenter wohl oder liebt er es, sein Training in freier Natur zu absolvieren?

Die Themen **Trainingsinhalte** (Auswahl von Übungen) und **Trainingsmittel** (Einsatz von Geräten und Informationen) führen noch weiter ins Detail, sodass sie den Umfang dieses Buches übersteigen würden. Hier sind neben dem Fachwissen die Erfahrungen sowie die Kreativität

der Trainer gefragt, um ein abwechslungsreiches, fachlich fundiertes Programm zu entwickeln, das eine nachhaltige Wirkung erzeugt.

■ Umsetzung von Maßnahmen

Nach der Planung folgt die Umsetzung (Realisierung) der Maßnahmen. Ab jetzt beginnt für das Team Trainer/Kunden die größte Herausforderung – unabhängig davon ob der Trainer das Training ständig oder nur zeitweise begleitet. Andauernd lauert die Gefahr, die jeder mit dem Begriff »innerer Schweinhund« verbindet und viele daran hindert, ihre Pläne langfristig konsequent zu verfolgen. Damit Trainer neben den medizinischen, trainingswissenschaftlichen, ernährungsphysiologischen etc. Kenntnissen auch psychologisches »Rüstzeug« erhalten, befasst sich Teil VI mit praxisrelevanten Tipps zur Bekämpfung des »inneren Schweinhundes«. Bei entsprechender Anwendung steigt die Wahrscheinlichkeit, den anfänglichen Motivationschub der Kunden nachhaltig aufrechtzuerhalten.

Frühestens 3 und spätestens 6 Monate nach Trainingsbeginn prüft eine **Folgeuntersuchung (Re-Check)**, ob der eingeschlagene Weg zielführend ist. Deshalb findet eine exakte Wiederholung der eingangs durchgeführten Diagnostik statt. Dokumentieren die Ergebnisse, dass der Kunde die angestrebten Ziele erreicht hat, wird er gebeten, neue Ziele zu formulieren.

Stehen die Ergebnisse nicht im Einklang mit den verfolgten Zielen, stellt sich die Frage nach den Ursachen. Gibt es Differenzen zwischen Planung und Umsetzung, weil Zeitmangel oder Krankheiten ein regelmäßiges Training verhinderten? Basiert die Planung auf fachlichen Mängeln? Waren die Ziele unrealistisch formuliert? Auf der Basis dieser Mängelanalyse sind Korrekturen vorzunehmen.

➤ Wichtig

Analyse, Planung, Training und Erfolgskontrolle sind die zentralen Begriffe eines erfolgreichen Körpermanagement-Prozesses.

2.2 Geschäftsfeld betriebliches Gesundheitsmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung

Christine Breitbach

Trainer, die sich mit dem Thema Gesundheit befassen, haben in der heutigen Zeit in unserer Gesellschaft kurz-, mittel- und langfristig gute Perspektiven, neue Geschäftsfelder aufzubauen, um Körpermanagement erfolgreich umzusetzen. Zum einen steigt die Zahl gesundheitsbewusster Menschen. Daraus lassen sich zunehmend Kunden für Personal-Training-Maßnahmen rekrutieren. Als Zielgruppe ist

besonders die ältere Generation von Interesse, denn die meisten Älteren besitzen wichtige Voraussetzungen, die den Einstieg erleichtern:

- Höheres Gesundheitsbewusstsein als Jüngere
- Die notwendige Zeit, wenn sie nicht mehr aktiv im Arbeitsprozess stehen
- Momentan noch eine solide wirtschaftliche Basis

Zum anderen beschäftigen sich immer mehr Unternehmen mit betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM; Gansser u. Linke 2013). Die Relevanz betrieblicher Vorsorge wird steigen. Einen starken Einfluss darauf haben der demografische Wandel, der Kampf um die »besten Köpfe« (»War of Talent«), die Forderung seitens der Politik, ein finanzieller Nutzen der Unternehmen und die steigenden Gesundheitsaufgaben (Booz u. Company 2011).

Trotz schwieriger Zeiten hält das Thema Gesundheit immer mehr Einzug in die strategischen Managementüberlegungen großer und mittelständiger Unternehmen. Die Ressource Mensch als Produktionsfaktor bestimmt über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens auf dem freien Markt. Nur motivierte und vitale Mitarbeiter werden den hohen Anforderungen des globalen Wettbewerbs und des demografischen Wandels langfristig und nachhaltig gerecht. Nach diesem Verständnis muss der Betrieb als elementares Setting für Gesundheit gelten und entsprechend Verantwortung übernehmen. Ein systematischer Ansatz – bedarfsorientiert und eingebettet in die Unternehmensstrategie – ist dabei ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Die Branche wird deshalb zunehmend interessant für diverse Dienstleister. Momentan wird sie aus allen Richtungen von unterschiedlichen Anbietern gesundheitsfördernder Maßnahmen »überflutet«. Es tummeln sich Prozessbegleiter, Trainer, Coaches, Ernährungsberater, aber auch Fitnessgerätehersteller etc. Auf dem Markt wird jedoch nur bestehen können, wer sich auf die besonderen Anforderungen im Betrieb einstellen kann und seine qualitativ hochwertigen Produkte an die Zielgruppe anpasst.

Dieser Beitrag widmet sich drei zentralen Fragen:

- Wie funktioniert der Markt für betriebliches Gesundheitsmanagement und warum steckt für Maßnahmenumsetzer so großes Potenzial darin?
- Wer sind die richtigen Ansprechpartner im Unternehmen und was erwarten diese von mir als Dienstleister bei der Maßnahmenumsetzung?
- Wie muss ich meine Produkte gestalten, damit sie Anklang finden?

2.2.1 Definitionen

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) versus betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

- BGM umfasst die Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisationen und die Befähigung zum gesundheitsförderlichen Verhalten der Mitarbeiter zum Ziel haben (Badura 2003).
- BGF umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die zur Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen und zu einer Stärkung der persönlichen Kompetenzen führt (European Network for Workplace Health Promotion 2008).

Der Definition von Badura (2003) folgend, beruht ein ganzheitliches BGM auf der Institutionalisierung eines umfassenden Managementsystems auf höchster Ebene, um dessen Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Auf einer weiteren Ebene müssen anschließend alle zugehörigen Handlungsfelder abgegrenzt und durch entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden.



Wichtig

BGF bildet die reine Maßnahmenebene ab.

2.2.2 Wie funktioniert betriebliches Gesundheitsmanagement genau?

BGM folgt dem klassischen Managementansatz, der sich an dem aus der Betriebswirtschaft bekannten **PDCA-Zyklus** (Plan, Do, Check, Act) orientiert. Der BGM-Zyklus (Abb. 2.3) wird im Laufe der BGM-Arbeit immer wieder und kontinuierlich durchlaufen. Hierdurch stellt man einen fortlaufenden Verbesserungsprozess sicher, der Grundlage für Wachstum und Nachhaltigkeit ist. Dieser Lernprozess begleitet uns sowohl in der übergeordneten BGM-Arbeit als auch im kleinen Rahmen bei der Umsetzung von Einzelmaßnahmen, die ebenfalls analysiert und nachhaltig konzipiert werden.

Seit Juli 2012 wird die Wichtigkeit des systematischen Ansatzes auch durch die **DIN SPEC 91020** »Betriebliches Gesundheitsmanagement« unterstrichen. Diese Spezifikation legt Anforderungen an ein BGM-System fest. Sie wurde von der BAD Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH beim Deutschen Institut für Normung initiiert und nach PAS-Verfahren (Publicly Available Specification) von einem Expertengremium entwickelt. Dieses Gremium umfasste z. B. Vertreter der BAD, weitere Anbie-

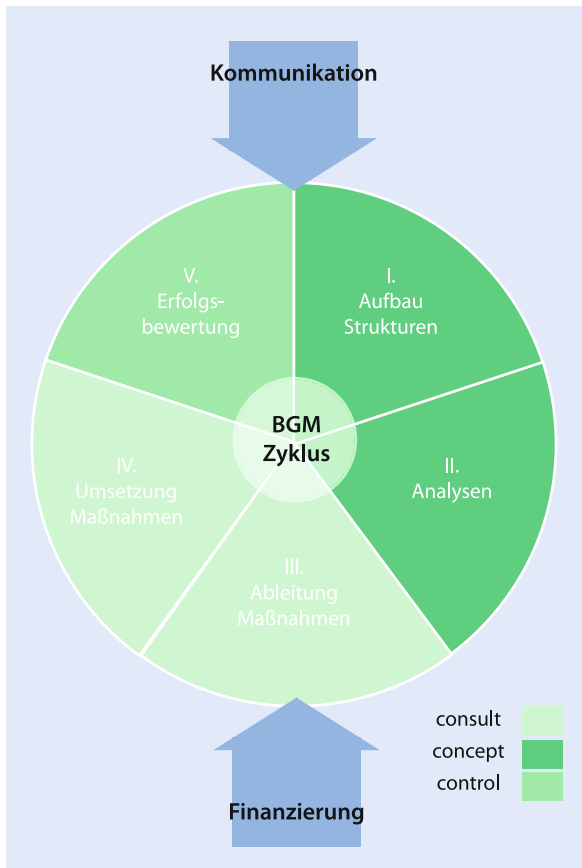


Abb. 2.3 BGM-Zyklus. (© Breitbach 2010)

ter für betriebliches Gesundheitsmanagement, Mitglieder des Bundesverbands Betriebliches Gesundheitsmanagement e. V., Mitglieder von Krankenkassen, Berufsgenossenschaften sowie Vertreter von Hochschulen und Zertifizierungsunternehmen.

2.2.3 BGM-Zyklus

Eine systematische Vorgehensweise bei der Einführung bzw. Optimierung eines Gesundheitsmanagement-Systems im Unternehmen folgt fünf Schritten (Abb. 2.3):

1. Aufbau von Strukturen
2. Analyse
3. Ableitung von Maßnahmen
4. Umsetzung von Maßnahmen
5. Erfolgsbewertung

Die Themenfelder **Kommunikation** und **Finanzierung** sind wesentliche begleitende Erfolgsfaktoren im BGM-Prozess. Ohne eine systematische Vermarktung inklusive eines Kommunikationskonzepts auf allen Ebenen laufen

das Gesundheitsmanagement und seine Maßnahmen Gefahr, von Mitarbeitern und Führungskräften nicht wahrgenommen zu werden. Zudem bedarf es der Bereitschaft der Geschäftsleitung, auf Basis einer analysegestützten Maßnahmenplanung ein jährliches Budget zu fixieren.

Wo im BGM-Zyklus sind Ihre Ansatzpunkte als Maßnahmenumsetzer?

Der Zyklus bindet Sie in Schritt 3 (Ableitung von Maßnahmen) und vor allem Schritt 4 (Umsetzung von Maßnahmen) ein und macht Sie dadurch zu einem elementaren Bestandteil eines erfolgreichen BGM-Zyklus. Wichtig ist das Zusammenspiel von:

- Internen Gesundheitsmanagern
- Externen Prozessbegleitern/-beratern
- Maßnahmenumsetzern.

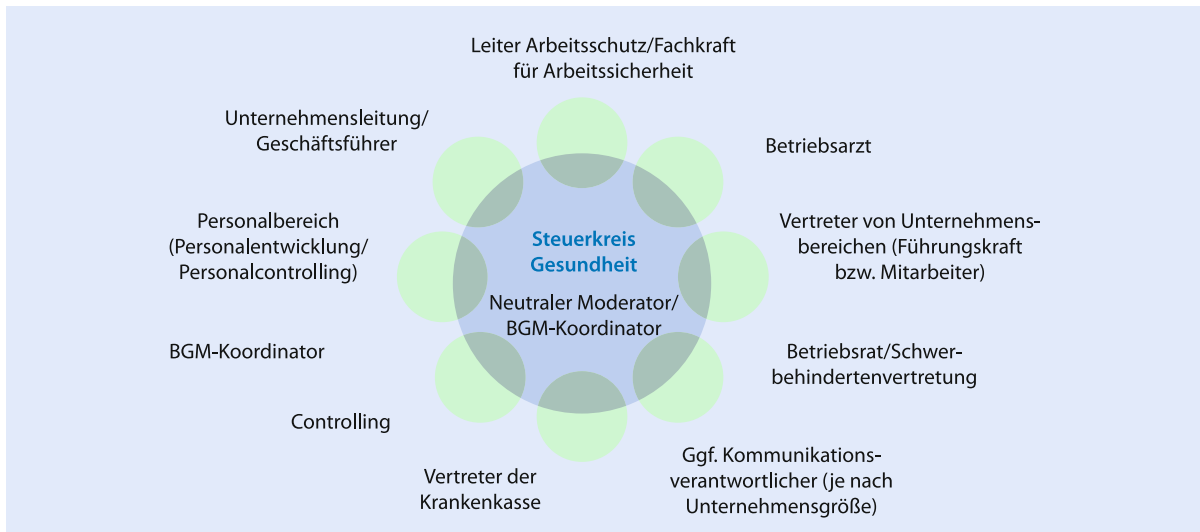
Durch **externe Prozessbegleiter** und **interne Akteure** beginnt das Unternehmen zunächst mit dem Aufbau der Strukturen (Gremienlandschaft, Verantwortlichkeiten etc.), bildet eine Vision für das gesamte BGM und ermittelt mit den Analysen erste Bedarfe. Professionelle externe Prozessbegleiter positionieren sich genau für diese beschriebenen Themenfelder und sind neutrale Berater und Moderatoren. Sie bieten in der Regel keine eigenen Maßnahmen an und können deshalb neutral und objektiv Maßnahmen ableiten.

Mit **Maßnahmenumsetzer** sind z. B. folgende Anbieter gemeint:

- Personal-Trainer
- Gesundheitszentren
- Fitnessstudios
- Rehabilitationseinrichtungen
- Ernährungsberater
- Sozialberater
- Ergonomieberater
- Führungskräfte-Coaches
- Burn-out-Coaches
- Konfliktmanager, Mediatoren
- Anbieter mit den Schwerpunkten Bewegung, Entspannung, Ernährung, Sucht
- Gerätehersteller (Fitness, medizinisches Kräftigungstraining etc.)

➤ Wichtig

BGM ist als ganzheitlicher Prozess zu verstehen. Der Maßnahmenumsetzer findet im Rahmen des BGM-Zyklus seinen perfekten Anknüpfungspunkt. Ein neutraler Prozessberater analysiert gemeinsam mit dem Unternehmen die Ausgangssituation und leitet im besten Fall gemeinsam mit dem Maßnahmenumsetzer Produkte ab.



■ Abb. 2.4 Mögliche Zusammensetzung des »Steuerkreises Gesundheit«. (© Breitbach 2010)

Schritt 1: Aufbau von Strukturen im BGM

Der Aufbau von Strukturen ist ein essenzieller Schritt bei der Implementierung eines ganzheitlichen BGM. Bei diesem Prozessschritt macht sich die Firma Gedanken zu den Organisationsstrukturen und Akteuren. Die Gründung eines »**Steuerkreises Gesundheit**« gilt als Voraussetzung für eine systematische Vorgehensweise und nachhaltige Verankerung im Unternehmen. Wie die Praxis zeigt, legen Unternehmen, die keine Strukturen für ein BGM fixieren, das Thema zeitnah »ad acta«, weil es nicht den gewünschten Erfolg bringt. Ohne die Einrichtung eines »Steuerkreises Gesundheit« werden Gesundheitsthemen häufig ohne Zieldefinition nach dem »Gießkannenprinzip« gestreut und scheitern wenig später an mangelnder Teilnahme der Mitarbeiter und Führungskräfte. Jeder Gesundheitsexperte im Unternehmen arbeitet sonst isoliert im und am Thema Gesundheit, ohne sich den Bedarf konkret und in Summe vor Augen zu führen und ohne dass gemeinsam eine strategische Ausrichtung für das BGM entwickelt wird.

Der 1. Schritt des Prozesses hat also einen besonderen Stellenwert: Dort findet die **Zieldefinition** statt. Beispielhafte Fragen zur Zielfindung sind:

- Wofür steht das BGM in unserem Haus?
- Welche Ziele verfolgen wir mit dem BGM?
- Welchen Beitrag leistet das BGM bei uns und was kann es nicht leisten?

Diese Fragestellungen sollte sich die Organisation im Vorfeld stellen, um zielgerichtet voranzugehen. Erfahrungsgemäß ist bei Unternehmen, die diese strukturellen Voraussetzungen inklusive Zielfindung entwickeln, mit einer hohen Erfolgsquote zu rechnen.

Der angesprochene »Steuerkreis Gesundheit« ist also das Gremium, das für Sie als Maßnahmenumsetzer entscheidend ist (■ Abb. 2.4). Denn dort wird entschieden, welche Bedarfe bestehen und welche Maßnahmen in Zukunft daran angeknüpft werden könnten.

Akteure im Steuerkreis Gesundheit: Ihre Ansprechpartner und Auftraggeber

Im Folgenden werden beispielhaft Akteure und deren Funktionen aufgelistet. Diese Liste zeigt Ihnen, auf wen Sie am besten zugehen, um Ihr Portfolio vorzustellen und Gehör für mögliche Maßnahmenentwicklungen zu finden.

■ Geschäftsleitung

BGM kann ohne die notwendige »Management-Attention« nicht erfolgreich sein. Umso wichtiger ist es, die Unternehmensleitung sowie die Führungskräfte von der Wichtigkeit eines BGM und entsprechender wirksamer Maßnahmen zu überzeugen.

Funktion: Entscheider im Unternehmen, der meist über die Freigabe von Budgets für Maßnahmenangebote entscheidet.

Wichtig: Sie treffen in der Regel auf »Zahlen-Daten-Fakten-Menschen«. Stellen Sie also Effekte, Nutzen, Wirksamkeit von Maßnahmen bei ihrer Präsentation heraus.

■ Personalbereich

Idealerweise ist das Thema BGM hier organisatorisch verankert. Personalleiter bzw. (je nach Unternehmensgröße) eigene Gesundheitsmanager beschäftigen sich mit dem Thema und steuern es.

Funktion: Personalleiter bzw. Gesundheitsmanager sind potenzielle Akteure, an die man sich mit seinem An-

gebot wenden kann. Hier treffen Sie auf Personalleiter, -referenten, -entwickler, Organisationsentwickler, Gesundheitsmanager mit dem Hintergrund Sportwissenschaft, Arbeitspsychologie, Psychologie, Betriebswirtschaft, Gesundheitsökonomie, Gesundheitsmanagement etc.

■ Betriebsärztlicher Dienst – Arbeitsmedizin

Gemäß § 3 des Arbeitssicherheitsgesetzes (ASiG) sind Betriebsärzte für die arbeitsmedizinische Vorsorge und Beratung der Mitarbeiter hinsichtlich der Verhütung möglicher arbeitsbedingter Erkrankungen zuständig. Sie müssen dem Arbeitgeber beim Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung in allen Fragen unterstützend und beratend zur Seite stehen.

Funktion: Ebenfalls potenzielle Auftraggeber. Empfehlenswert ist es hier, sich bei der Angebotserstellung auf den fachlichen Hintergrund eines Arbeitsmediziners einzustellen.

■ Arbeitssicherheit und -schutz

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, seine Beschäftigten im Punkt Gesundheit und Sicherheit zu schützen. Das ist durch Gesetze, Verordnungen und Unfallverhütungsvorschriften festgehalten. Der Arbeitsschutz muss durch organisatorische Maßnahmen wie Sicherheitsbegehungen dafür sorgen, dass Gesundheitsgefährdungen innerhalb eines Betriebes ausgeschlossen sind.

Funktion: Ebenfalls Mitglied im »Steuerkreis Gesundheit« und potenzieller Auftraggeber. Hier treffen Sie in der Regel auf Leiter der Abteilung Arbeitssicherheit, Arbeitsschutz, Arbeitssicherheitsfachkräfte, Ergonomien etc.

■ Betriebsrat

Betriebsräte vertreten die Interessen der Mitarbeiter und damit ihrer Wähler. Sie haben unmittelbaren Zugang zu den Mitarbeitern, haben Kenntnisse über die Probleme in den verschiedenen Bereichen und verfügen in der Regel über deren Vertrauen. Der Einfluss des Betriebsrats in Unternehmen darf niemals unterschätzt werden, er trägt erheblich zur Verbreitung von Inhalten des BGM bei. Der Betriebsrat ist ein sehr wertvolles Mitglied im Steuerkreis. Häufig treten Betriebsräte selbst als Initiatoren für Gesundheitsförderungsprojekte auf.

Funktion: Als Arbeitnehmervertreter haben Betriebsräte häufig ein offenes Ohr für gesundheitsförderliche Angebote jeglicher Art; achten Sie in Ihrem Angebot darauf, dass Datenschutz, Anonymität und damit der Schutz personenbezogener Daten zu jeder Zeit gewährleistet ist.

■ Weitere Akteure

Dies sind je nach Unternehmensgröße z.B. Vertreter der Unternehmensbereiche auf Führungskräfte- und Mitar-

beiterebene, interne Kommunikationsexperten, Krankenkassenvertreter etc.

Vor allem während der Einführung ist es ratsam, das Zusammentreffen aller Parteien von einer neutralen, eventuell externen Person (Prozessbegleiter/-berater) moderieren zu lassen. Im weiteren Verlauf kann diese Aufgabe vom jeweiligen für das BGM verantwortlichen Bereich (meist Personalbereich) bzw. vom Gesundheitsmanager übernommen werden.

Durch die interne und auch externe Vernetzung der genannten Expertenbereiche können große Synergieeffekte genutzt werden. Jeder Akteur hat sein Expertengebiet, das er beim Thema Gesundheit vertritt. Als Maßnahmenanbieter ist es wichtig zu identifizieren, bei wem man vorstellig wird, und zu wissen, welcher Funktion und damit welchen Interessen dieser nachgeht.

Vorstellung Ihres Konzepts im »Steuerkreis Gesundheit«

Nicht selten ist es der Fall, dass man Sie in den »Steuerkreis Gesundheit« einlädt, damit Sie Ihr Konzept vorstellen. Beim Erstkontakt mit dem Unternehmen können Sie durchaus nach der Existenz eines solchen Gremiums fragen und den Vorschlag eines Besuchs in diesem Kreis anregen. Dies zeigt, dass Sie von einem ganzheitlichen Ansatz Kenntnis haben und Ihre Maßnahmen nicht losgelöst vom Gesamtkonzept anbieten.

■ Wie bereite ich mich auf ein solches Gespräch vor? Was wird von mir erwartet?

Fragen Sie am besten direkt nach:

- Wer nimmt an dem Termin teil?
- Unter welcher Zielsetzung/Fokus findet der Termin statt?
- Welche Erwartungen haben die Teilnehmer an Sie?

Die Vorstellung Ihrer Person und Ihres Unternehmens bildet die Einleitung. Sie entscheiden selbst, ob Sie sich lieber mit Powerpoint-Folien, frei oder mit einer ausgedruckten Tischvorlage vorstellen. Für einen Vororttermin ist es entscheidend, ihr Angebot auf den Punkt zu bringen und Antworten auf folgende vier Fragen zu haben:

- Welchen Bedarf decken Sie mit Ihrem Angebot ab?
- Welchen Nutzen bieten Sie Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit Ihrem Angebot?
- Gibt es Nachweise für die Wirksamkeit Ihres Angebots (eigene Evaluationen, Studien etc.)?
- Haben Sie bereits Erfahrungen mit Ihren Maßnahmen im betrieblichen Setting? Wenn ja, welche (Referenzen)?

Ein **Produktsteckbrief** hilft bei der Präsentation und bietet dem Zuhörer alle Fakten zum Angebot auf einen Blick:

- Kurzbeschreibung der Maßnahme
- Zielsetzung
- Inhalte
- Dauer
- Methode
- Kosten
- Erfolgsmessung

➤ Wichtig

BGM muss in die Unternehmensstrukturen verankert werden, indem unter anderem ein Gremium mit allen gesundheitsrelevanten Akteuren eingerichtet wird. Diesen »Steuerkreis Gesundheit« zu kontaktieren ist für Ihre Produktpräsentation interessant. Eine gute Vorbereitung auf den Ersttermin lohnt sich, denn der erste Eindruck zählt – meist gibt es keine 2. Chance.

Schritt 2: Analyse

➤ Wichtig

Analysen bestimmen das Handeln – so auch im BGM und bei der BGF.

Deshalb liegt es nahe, dass als einer der ersten Schritte bei der Implementierung von BGM eine Bedarfsanalyse stattfinden muss, um die Belegschaft als Experten ihres jeweiligen Arbeitsplatzes und dessen Arbeitsumgebung partizipieren zu lassen.

Dabei geht es darum, gesundheitsbezogene Daten, Belastungen und Ressourcen der Mitarbeiter zu identifizieren, die Verteilung der arbeitsbedingten Risiken aufzuzeigen und damit die Ideen, Wünsche und den Bedarf der Mitarbeiter für die Gesundheitsförderung zu benennen. So kristallisiert sich ganz automatisch der **Bedarf für Ihre Maßnahmen** heraus.

Zu einer professionellen Ist-Analyse können eine Reihe von unternehmensinternen Bereichen, aber auch externe Institutionen, Behörden und Versicherungsträger unterschiedliche und übergreifende Hinweise liefern.

An dieser Stelle sind nur einige Instrumente bzw. Analysemethoden benannt:

- Gefährdungsbeurteilung (physisch und psychisch)
- Mitarbeiterbefragungen
 - Schriftliche Form (Fragebogen)
 - Standardisiertes Interview etc.
- Moderierte Gruppen im Anschluss an eine Mitarbeiterbefragung zur Bearbeitung der Ergebnisse
- Ressourcen-Stressoren-Test (► <http://www.humanware.at/impuls-test2.html>)
- Gesundheitsberichte der Krankenkassen
- Zahlen–Daten–Fakten aus dem Personalcontrolling (interne Krankenfehlstandstatistik, Unfallkennzahlen, Anzahl der Fälle Betriebliches Eingliederungsmanagement gemäß § 84 Abs. 2 SGBIX etc.

Dieses Datenmaterial ist Ausgangsbasis für die Maßnahmengestaltung und -konzeption. Nur so kann bedarfsorientiert vorgegangen werden und die Chance reduziert werden, dass Maßnahmen »ins Leere laufen«, weil sie am Bedarf vorbeigehen.

Genau dort sollten Sie als Umsetzer ansetzen. Sie können Zahlen–Daten–Fakten beim Auftraggeber erfragen, wenn Sie bereits mit ihm zusammenarbeiten, um dem Unternehmen zu signalisieren, dass Ihr Ansatz ein analysegestützter ist.

Aller Voraussicht nach wird Ihnen das Unternehmen – gerade wenn es sich um den Erstkontakt handelt – Zahlen–Daten–Fakten nicht ohne Weiteres zur Verfügung stellen, denn sie enthalten teilweise sehr sensible Unternehmensdaten. Dennoch lohnt sich die Frage nach den ermittelten Bedarfen auf Basis von Befragungen etc., damit Sie den Eindruck vermitteln, dass Sie einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen und Sie nicht nur Einzelmaßnahmen nach dem Gießkannenprinzip anbieten möchten.

Praxistipp

Datenmaterial, das Rückschlüsse auf die Bedarfe im Unternehmen liefert, ist essenzieller Bestandteil der Maßnahmenkonzeption. Der Grundsatz »keine Maßnahmen ohne Analyse« ist Kernelement im Rahmen eines ganzheitlichen BGM. Diese strategische Vorgehensweise wird Sie als professionellen Partner erscheinen lassen.

Schritt 3: Maßnahmenableitung und -konzeption

Erklärtes Ziel eines jeden Selbstständigen ist es, den Gewinn zu optimieren. Die BGM- und BGF-Branche ist hierzu bestens geeignet, wenn man sich durch maßgeschneiderte Angebote vom Wettbewerb abheben kann. Die sog. **Unique Selling Proposition (USP)** bzw. das Alleinstellungsmerkmal ist auf dem BGM-/BGF-Markt ebenso wichtig, wie in jedem anderen Wirtschaftszweig.

Wie hebe ich mich bei meinem Maßnahmenangebot vom Wettbewerb ab?

Man kann davon ausgehen, dass Unternehmen in der Regel bereits gesundheitsförderliche Maßnahmen in der Umsetzung haben, die zum Teil in einem Katalog gelistet sind, um sie den Mitarbeitern und Führungskräften anzubieten. Für ihre Angebotsgestaltung ist es daher sehr wertvoll zu wissen, dass es unterschiedliche Ansätze und Ausrichtungen der Unternehmen gibt, einen solchen Katalog anzulegen. Kennt man diese, kann dies in der Argumentation für das eigene Produkt enorm helfen.

Körpermanagement

Handbuch für Trainer und Experten in der betrieblichen
Gesundheitsförderung

Gimbel, B.

2014, XIV, 349 S. Mit Online-Extras., Softcover

ISBN: 978-3-662-43642-4