
Sensibilisieren: Wozu betriebliches Gesundheitsmanagement

2

Babette Halbe-Haenschke

Zusammenfassung

Eingebettet in einen kulturellen Wandel mit neuen Ansprüchen an Arbeit steht der gesunde Mensch im Zentrum erfolgreicher Unternehmen. Neue Herausforderungen werden dann zu Chancen, wenn vorhandene Ressourcen gestärkt und neue entdeckt werden. Gesundheit trägt als wichtigste Ressource zum Erhalt von Leistungsfähigkeit und Lebenszufriedenheit bei. Betriebliches Gesundheitsmanagement sichert die Zukunft Ihres Unternehmens und aller Beschäftigten.

2.1 Arbeit als Teil unseres Lebens

Dass wir überhaupt arbeiten, hat verschiedene Gründe. Gut, wenn Arbeit über die finanzielle Absicherung hinaus ein sinnstiftender Teil unseres Lebens ist. Arbeit kann bilden, die Persönlichkeit formen und Menschen zu dem machen, was sie sind. Sie lässt uns kreativ sein, liefert bestenfalls Grund zur Freude und Selbstachtung, verbindet uns mit anderen Menschen und gibt Raum zur Anerkennung. Arbeit verleiht Identität und ermöglicht Erfolg. Wir betrachten Arbeit heute immer mehr als Idee der Selbstverwirklichung und Entwicklung. Und somit als förderlichen Teil unseres Lebens. Dabei steht sie in permanenter Wechselwirkung mit unserem Privaten. Die Trennung von *Work* und *Life* ist nicht stimmig. Es geht um eine Lebensbalance, in der Arbeit zu einer erfüllenden Quelle werden kann. Wir brauchen Arbeit, die zu unserer Lebenssituation passt. Wenn wir arbeiten, begegnen wir den Anforderungen und Aufgaben am Arbeitsplatz und uns selbst. Durch unsere Einstellungen und Haltung, durch unsere Lebensweise tragen wir

dazu bei, ein mehr oder weniger gesundes Leben zu führen. Auch am Arbeitsplatz. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind gleichermaßen in der Pflicht, Arbeit gesund zu gestalten.

Nicht zuletzt, weil

Motivation und Gesundheit kausal im Zusammenhang mit Erfolg stehen (Steffen Fischer, Zentralgeschäftsführer Personal, IFM Electronic GmbH).

Arbeit kann zu einem gesunden und zufriedenen Leben beitragen, wenn sie sich an uns, unseren Werten und Lebensphasen orientiert und verantwortungsvoll gestaltet wird.

Zum Erhalt von Leistungsfähigkeit und Lebensfreude ist das Gleichgewicht zwischen Herausforderungen und Ressourcen von größter Bedeutung.

2.2 Herausforderungen

Es geht um die Sicherung des Wirtschaftsstandorts Deutschland und Europa, eine Neuverteilung der Märkte, um enorme Wachstumspotenziale und den Traum eines digitalen „Wirtschaftswunders“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016, S. 6).

Wir erleben einen Wandel mit neuen Ansprüchen an die Arbeit. Wirtschaftliche und persönliche Herausforderungen machen die Arbeit zum Risikofaktor. Globalisierung und fortschreitende Entwicklungsprozesse sorgen für einen steigenden Wettbewerbsdruck, die Folge sind Umstrukturierungen und Veränderungsprozesse in immer kürzeren Zeitabständen. Die wachsende Dynamik und Komplexität, zunehmende Arbeitsdichte und -hetze, erhöhter Leistungsdruck, hohe Erwartungen an Flexibilität und Verfügbarkeit bringen uns leicht ans Limit. Dazu kommen hohe auch persönliche Ideale und Beanspruchungen. Die Grenzen zwischen Arbeit und Privat sind fließend oder fallen gar weg, was ein gutes Maß an Eigenorganisation und Verantwortung erfordert. Selbstmanagement gilt nicht umsonst als die Kernkompetenz der Zukunft.

Das Dilemma für Arbeitgeber und Arbeitnehmer: Mit den steigenden Belastungen und den möglichen negativen Folgen der Beanspruchungen nimmt die Arbeitsfähigkeit ab. Mitarbeiter werden krank. Die häufigsten Volkskrankheiten sind „mangelnde Erholungsfähigkeit“ (Müdigkeit, Schlafstörungen und Konzentrationsfähigkeit), „Rücken“ (Rücken-, Kreuz-, Nacken- und Schulterschmerzen) sowie „Psyche“ (depressive Verstimmung und emotionale Erschöpfung) (Uhle und Treier 2015, S. 27).

Dabei sind der Erhalt von Leistung und Motivation sowie die Steigerung des Wohlbefindens umso wichtiger, je mehr wir uns mit den Folgen des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels befassen. Vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung müssen Unternehmen mehr als sonst auf die Gesundheit der Mitarbeiter achten, um produktiv und wettbewerbsfähig zu bleiben (Huber 2011).

Der Anteil junger Mitarbeiter und derer der mittleren Generation wird deutlich zurückgehen; die Zahl der Älteren hingegen zunehmen (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2013). Bereits jetzt ist fast die Hälfte der Beschäftigten älter als 50.

Der sich abzeichnende Mangel an neuen Arbeitskräften, vor allem an Fachkräften, macht den Erhalt der bestehenden Belegschaft und ihrer Leistung unerlässlich. Und eine alternde Belegschaft muss erst recht gesundheitsförderlich beschäftigt werden.

2.3 Zukunft gestalten

Die Fähigkeit, Wandlungsprozesse erfolgreich zu bewältigen und zu gestalten, wird über die Zukunft Ihres Unternehmens entscheiden. Unternehmen, die auf dem Markt bestehen und Mitarbeiter beschäftigen, die produktiv und zufrieden sind, geben heute den Startschuss für eine gesunde Ausrichtung ihrer Unternehmenspolitik und Personalentwicklung. Wenn Gesundheit ein zentrales Thema Ihres Unternehmens wird und Ihre Personalpolitik den Mitarbeiter als ganzen Menschen im Blick hat, schaffen Sie die Grundlage für Leistungsfähigkeit und Erfolg. Den Einzelnen im Fokus, müssen wir die Arbeit zunehmend an den jeweiligen Bedürfnissen und Werten orientieren und die unterschiedlichen Lebensentwürfe verschiedener Generationen beachten. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Entwicklungsmöglichkeiten und Karriere, Bildung, gesunde Führung, altersgerechte Arbeit sowie ein umfassendes Gesundheitsbewusstsein aller im Unternehmen sichern auch in Zukunft Erfolg und ein erfülltes Leben.

2.3.1 Gesundheit und Lebensqualität

Immer bedeutungsvoller ist von *Lebensqualität* oder *Lebensqualität am Arbeitsplatz* die Rede. Lebensqualität wird zum Maßstab für Gesundheit und Wohlbefinden – und umgekehrt.

Die World Health Organisation (WHO [1996](#)) definiert Lebensqualität wie folgt:

► Lebensqualität ist die subjektive Wahrnehmung einer Person über ihre Stellung im Leben in Relation zur Kultur und den Wertesystemen, in denen sie lebt und in Bezug auf ihre Ziele, Erwartungen, Maßstäbe und Anliegen. Es handelt sich um ein breites Konzept, das in komplexer Weise beeinflusst wird durch die körperliche Gesundheit einer Person, den psychischen Zustand, die sozialen Beziehungen, die persönlichen Überzeugungen und ihre Stellung zu den hervorstechenden Eigenschaften der Umwelt.

Bei aller Subjektivität hinsichtlich der Kriterien und Einschätzungen zur Beurteilung der individuellen Lebensqualität (vgl. Renneberg und Hammelstein [2006](#), S. 29 ff.), kennen wir den Faktor, der Lebensqualität sichert bzw. steigert: Gesundheit. 80 % der Deutschen geben an, dass Gesundheit der entscheidendste Faktor für ihre Lebenszufriedenheit ist (TNS Emnid [2010](#)). Und auch 2016 ist der wichtigste Wert der Deutschen *Gesundheit*, gefolgt von *Freiheit* und *Erfolg* (TNS Infratest [2016](#)).

Wir werden sehen, dass BGM mit seinen Maßnahmen der Verhältnis – und Verhaltensprävention dazu beiträgt, Lebensqualität zu fördern und zu sichern. Auch, aber nicht nur am Arbeitsplatz (Uhle und Treier [2015](#), S. 24).

2.3.2 Kompetenz und Verantwortung

Zukunft passiert nicht (Babette Halbe-Haenschke).

Damit Veränderungen möglich und von allen getragen werden, braucht es

- Ziele und Visionen
- Verantwortung
- Kompetenzen.

Personalverantwortliche in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen tragen soziale Verantwortung, und natürlich trägt jeder Einzelne Selbstverantwortung. Wir schaffen heute Voraussetzungen für unsere gesunde und erfolgreiche Zukunft und die der Betriebe, in denen wir tätig sind. Um private wie berufliche Zukunft

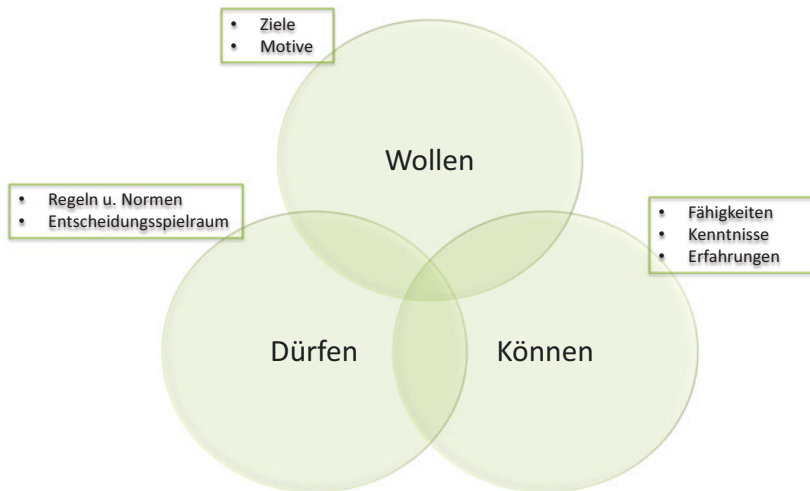


Abb. 2.1 Handlungskompetenzen

im eigenen und gesellschaftlichen Interesse zu gestalten, müssen wir über Kompetenzen verfügen. In unserem Kontext bedeutet dies *Wollen*, *Können* und *Dürfen* (vgl. Becker 2013) im Hinblick auf die konkrete Handlung, BGM zu etablieren und gesundheitsförderlich zu leben (vgl. Abb. 2.1).

- **Wollen** stellt Ziele und Motive dar,
- **Können** umfasst Fähigkeiten und Kenntnisse sowie Erfahrungen,
- **Dürfen** unterliegt (unternehmensspezifischen) Regeln und Normen und beschreibt den jeweiligen Handlungsspielraum

Betriebliches Gesundheitsmanagement bedeutet im ersten Schritt, eine absichtsvolle und zielorientierte Entscheidung für Gesundheit, Lebensqualität und Erfolg zu treffen, im zweiten Schritt, sich Wissen, Fertigkeiten und praktisches Know-how anzueignen, und im dritten Schritt, Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Umsetzung ermöglichen. Insgesamt müssen wir willens, fähig und befugt sein, Veränderungen vorzunehmen. BGM ist nicht zuletzt auch Change-Management. Personale und organisationale Kompetenzen sind die Voraussetzung für gesundheitsorientiertes Handeln.

2.4 Gute Gründe für BGM

Es ist nicht die Frage, ob wir uns betriebliche Gesundheitsförderung leisten können. Sondern vielmehr die Frage, ob wir es uns leisten können, kein betriebliches Gesundheitsmanagement zu haben (Professor Bernhard Badura, Bielefeld).

Unternehmen und öffentliche Einrichtungen, die betriebliches Gesundheitsmanagement etabliert haben, sind attraktivere Arbeitgeber und schaffen die Grundlage für ihren Unternehmenserfolg.

2.4.1 Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit

Der *iga.Report 28* verdeutlicht auf der Basis von rund 2400 Studien, dass betriebliche Prävention neben der Gesunderhaltung auch ökonomischen Nutzen erzielt. Demnach sinken die krankheitsbedingten Fehlzeiten um durchschnittlich ein Viertel. Auch das Kosten-Nutzen-Verhältnis (Return on Investment; ROI) ist erfreulich: Mit jedem investierten Euro können im Ergebnis bis zu 10 EUR durch reduzierte Fehlzeiten eingespart werden. So profitieren Unternehmen infolge ihrer Einführung betrieblichen Gesundheitsmanagements von einer messbaren Kostensenkung und Produktivitätssteigerung.

BGM-Nutzen (in Anlehnung an Téglás 2015, S. 49)

- Direkte Ersparnisse durch:
 - Rückgang des medizinisch bedingten Krankenstandes (Arbeitsunfähigkeit)
 - Rückgang des motivationsbedingten Krankenstandes (Absentismus)
 - Rückgang der Produktionsverluste durch anwesende erkrankte Mitarbeiter (Präsentismus)
 - Senkung der individuellen Risikofaktoren
 - Senkung der Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten
 - Senkung der Mitarbeiterfluktuation
- Indirekte Ersparnisse durch:
 - Sinkende Gesundheitsvorsorge und Krankenversicherungskosten
 - Erhöhte Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter
 - Verringerte Anfälligkeit für Krankheiten
 - Erhöhte Produktivität

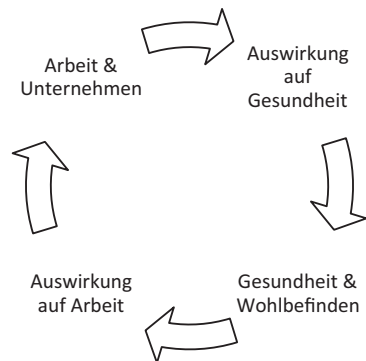
- Verbesserung
 - des Wohlbefindens
 - des Betriebsklimas
 - des Firmenimages
- Steigerung
 - der Arbeitsmoral
 - der Arbeitszufriedenheit
 - der Attraktivität für potenzielle Mitarbeiter
 - des Gesundheitsbewusstseins

BGM wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Ihr Unternehmen.

2.4.2 Leistung, Erfolg und Zufriedenheit

Die zentrale Voraussetzung für hohe Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ist Gesundheit (Badura et al. 2010). Wir erleben in der Praxis überwiegend Beschäftigte, die durchaus etwas leisten wollen, nicht immer sind sie dazu jedoch in der Lage. Da die körperliche und psychosoziale Gesundheit das Arbeitsergebnis beeinflussen, trägt BGM dazu bei, dass Leistung möglich und erfolgreich ist. Das ist für den Einzelnen und den Betrieb gleichermaßen zufriedenstellend. Arbeit und Gesundheit bedingen sich gegenseitig, woraus sich ein positiver Kreislauf des betrieblichen Gesundheitsmanagements ergibt (vgl. Abb. 2.2 nach Badura et al. 2010).

Abb. 2.2 Die Positiv-Spirale des BGM. (Nach Prof. Badura 2010)



BGM sichert Leistung

Betriebliches Gesundheitsmanagement beeinflusst den Unternehmenserfolg und sichert Wettbewerbsvorteile. Die Folgen eines umfassenden BGM sind förderliche Arbeitsverhältnisse und ambitionierte, leistungsstarke und zufriedene Mitarbeiter, die sich verantwortlich und gesundheitsbewusst verhalten. Gesundheit wird zum strategischen Erfolgsfaktor.

Literatur

- Badura B, Walter U, Hehlmann T (2010) Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation, 2., vollst. überarb. Aufl. Springer, Berlin
- Bandura A (1997) Self-efficacy: the exercise of control. Freeman, New York
- Becker M (2013) Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013) Arbeitsmarktprogno 2030. http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a756-arbeitsmarktprog-nose-2030.pdf?__blob=publicationFile. Zugriffen 29. Apr. 2016
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016) Grünbuch Arbeiten 4.0. Springer, Berlin
- Frijda NH (1986) The emotions. University Press, Cambridge
- Heckhausen H, Gollwitzer P, Weinert FE (Hrsg) (1987) Jenseits des Rubikon. Springer, Heidelberg
- Huber A (2011) Personalmanagement. Vahlen, München
- Initiative Gesundheit und Arbeit (2015) Iga.Report 28. Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention. Iga, Berlin
- Renneberg B, Hammelstein P (2006) Gesundheitspsychologie. Springer, Heidelberg
- Téglás M (2015) Management im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Tredition, Hamburg
- TNS Emnid (2010) Umfrage: Bürger wollen kein Wachstum um jeden Preis. <http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/pid/umfrage-buerger-wollen-kein-wachstum-um-jeden-preis/>. Zugriffen 27. Apr. 2016
- TNS Infratest (2016) Werte-Index. <http://www.tns-infratest.com/presse/presseinformation.asp?prID=3471>. Zugriffen 29. Apr. 2016
- Uhle T, Treier M (2015) Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt. Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen, 2., überarb. u. erw. Aufl. Springer, Berlin
- WHOQOL-BREF (1996) Seite 5. www.who.int/mental_health/media/en/76.pdf?ua=1

Die Erfolgsstrategie für Ihr BGM
Methoden und Umsetzung eines effektiven
betrieblichen Gesundheitsmanagements
Halbe-Haenschke, B.; Reck-Hog, U.
2017, VIII, 92 S. 23 Abb., 20 Abb. in Farbe., Softcover
ISBN: 978-3-658-15490-5