

Betriebliche Gesundheitsförderung

Grundsätzliche Überlegungen

Betriebliche Gesundheitsförderung ist mehr als Verhinderung und Reduzierung von Krankheit. Sie sollte sich verstehen als ein **ganzheitlicher Beitrag** - etwa im Sinne der Weltgesundheitsorganisation WHO, die Gesundheit ja definiert als einen Zustand vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur als Fehlen von Krankheit und Schwäche.

Dies bedeutet für die Praxis des Gesundheitsmanagements in Unternehmen, dass die **Optimierung von Arbeitsbedingungen** ebenso Ziel der Bemühungen sein sollte wie die **Reduzierung individuellen Risikoverhaltens** von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



Nach diesem Verständnis konzentriert sich betriebliche Gesundheitsförderung nicht nur auf die Reduktion krankheitsbedingter Fehlzeiten; sie impliziert vielmehr eine Orientierung auf Merkmale wie Motivation, Arbeitszufriedenheit oder allgemeines Wohlbefinden. Denn eine Beeinträchtigung der Gesundheit entsteht nicht nur durch schlechte Atemluft, falsche Hebetchnik oder Ergonomiemängel am Arbeitsplatz, sondern auch durch nicht nachvollziehbare Dienstanweisungen, Termindruck, Ungerechtigkeit, ausbleibendes Lob, Mobbing, Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen.

Und im übrigen: Ein Unternehmen, welches deutlich macht, dass ihm nicht nur seine Produkte und Dienstleistungen sowie deren Nutzen wichtig sind, sondern auch die Gesundheit seiner Mitarbeiter/innen, verbessert sein Image und erhöht seine Reputation in der Öffentlichkeit.

Prämissen der Maßnahmenplanung

Bei der Planung von Gesundheitsförderung im Betrieb ist die Erfüllung einiger Prämissen unverzichtbar. Hierzu gehört die uneingeschränkte **Bereitschaft** aller maßgeblichen Beteiligten zur Problemanalyse, zur eingehenden Prüfung von Veränderungsvorschlägen, zur möglichen Umgestaltung „bewährter“ Strukturen, kurzum: **zur Innovation**. Am Anfang muss die Konsensbildung aller Entscheidungsträger im Betrieb stehen. Es sollte frühestmöglich eine eingehende Informierung der Betriebsangehörigen über Absichten und Zielvorstellungen einschließlich einer (vorläufigen) Programmskizze erfolgen. Und an den Anfang gehört eine positive Projekt-„Philosophie“: Gesundheit soll Spaß machen und hat nichts mit Verboten, Genusseinschränkung oder gar Schinderei zu tun !

Organisation und Durchführung

Zu Beginn der Projektarbeit sollte sich ein Gremium („**Arbeitskreis Gesundheit**“ o.ä.) konstituieren, über das Konzeption und Maßnahmen vorbereitet, abgestimmt und gesteuert werden. In diesem Gremium sollten Vertreter aller für diese Thematik relevanten Betriebsteile Mitglieder sein. Wichtigste Aufgabe dieses Gremiums zu Beginn der Aktion ist eine genaue Exploration der gesundheitlichen Situation des Betriebs, die wiederum die Grundlage für die Planung und Abstimmung konkreter praktischer Maßnahmen und Angebote bilden sollte.

Für diese **Bestandsaufnahme des betrieblichen Gesundheitsstatus** bieten sich verschiedene Methoden an, die je nach Ziel und Anspruch kombiniert werden können: etwa Belegschaftsbefragungen,

Auswertung von anonymisierten Krankenkassendaten, Betriebsbegehungen und/oder teilnehmende Beobachtung durch Experten.

Im Regelfall wird die Erhebung zu Gesundheitsproblemen eine Mischung aus **persönlichen Beschwerden** (z.B. Rückenschmerzen, Schlafstörungen, Gereiztheit) und **arbeitsbedingten Belastungen** (z.B. Lärm, Zeitdruck, Ärger über Vorgesetzte) erbringen.

Maßnahmen zur Gesundheitsförderung werden sich folglich typischerweise sowohl auf **individuelles Gesundheitsverhalten** wie auch auf eine Optimierung von **gesundheitsrelevanten Arbeitsbedingungen** beziehen. Beispiele für ersteres könnten sein: Screenings (also Angebote zur vorbeugenden Identifizierung von Gesundheitsrisiken), Ernährungsberatung, Kurse zur Nikotinentwöhnung, Seminare zur Stressbewältigung. Beispiele für letzteres wären: Reduktion von Lärm und raumklimatischen Belastungen, gesunde Kantinenangebote, ergonomisch optimiertes Büromobiliar, Führungskräfte trainings.

In der Praxis hat sich das Instrument des „**Gesundheitszirkels**“ bewährt. Dieses Gremium setzt sich aus etwa 12 Mitarbeiter/innen des Unternehmens (ggf. auch einzelner Abteilungen oder Unternehmensbereiche) und einem externen, neutralen Moderator zusammen. Es hat die Aufgabe, aus der konkreten Alltagserfahrung heraus gesundheitliche Beeinträchtigungen zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu entwickeln.

Ein Aktionsplan muss auf der Basis des spezifischen Belastungsprofils erstellt werden. Ein Konzept der betrieblichen Gesundheitsförderung „von der Stange“, Angebote nach dem „Gießkannenprinzip“ sind nach aller Erfahrung wenig effektiv. Nötig sind: eine direkte **Beteiligung der Beschäftigten**, eine präzise **Bedarfsanalyse** mit darauf basierender **sorgfältige Aktionsplanung**, eine **Priorisierung der Arbeitsschritte** sowie eine **Festlegung** der personalen (etwa Zuständigkeiten für Aktivitäten) und infrastrukturellen (etwa Raumausstattung für Kursangebote) **Rahmenbedingungen**. Es gilt die Maxime, dass ein Gesundheitsförderungs-Programm arbeitsplatz- und verhaltensbezogene Elemente beinhaltet. Wenn möglich, sollte am Aktionsbeginn ein betriebstypisches Problem stehen.

Praxiserfahrungen

Die Zahl der erfolgreichen Projekte im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements sind inzwischen unüberschaubar und werden im übrigen von nationaler und europäischer Politik gefordert und gefördert (siehe hierzu etwa: Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung, Europäisches Netzwerk für betriebliches Gesundheitsmanagement. Beispiele aus der Praxis bei RP&P auf Nachfrage).

Kostenkalkulation

Die Kosten-Nutzen-Relation bei Projekten der Gesundheitsförderung in Betrieben ist natürlich schwer prognostizierbar. Und da sich die Maßnahmen nach dem festzustellenden Bedarf richten, ist der Aufwand hierfür vorweg kaum exakt kalkulierbar. Hingegen sind betriebswirtschaftliche Effekte messbar, sobald eine Verringerung von Krankheitsraten erreicht ist. Und hierbei kann - mit aller Vorsicht - als Modellrechnung gelten: **Bei 1.000 Beschäftigten erbringt die Reduzierung des Krankenstandes von 5 % auf 4 % eine Einsparung von ca.1 Mio. EUR p.a. bei den Personalausgaben**. Es sei betont, dass viele gesundheitsförderliche Maßnahmen kostenneutral oder mit minimalem Kostenaufwand durchgeführt werden können, insbesondere solche im strukturellen Bereich (z.B. Transparenz betrieblicher Entscheidungen, einzelne ergonomische Verbesserungen).

Angebote von RP&P

Folgende Aktivitäten (bzw. Unterstützung bei den folgenden Themen) bietet RP&P bei betrieblicher Gesundheitsförderung an:

Allgemeine Beratung, Erstellung der Konzeption, Bedarfsanalyse, Programm- und Maßnahmenplanung, Gesundheitszirkel-Moderation, Angebotskoordination, Evaluation.

Seminare, Kurse, Workshops, Beratung im Bereich Stressprävention/Stressmanagement.

Coaching: Individualberatung bei persönlichen und beruflichen Problemen.

In Kooperation mit Partnerinnen und Partnern:

Angebote zu Ernährungsthemen und bei Bewegungsförderung, Kommunikationstraining, Konfliktmanagement, Mobbing-Beratung, Suchtberatung.

© R. Pitsch, RP&P, Heidelberg



Karikatur: Thomas Plassmann, Frankfurter Rundschau