

10 Leitgedanken zur betrieblichen Gesundheitsförderung

KÖNIGSWINTER / PETERSBERG. In vielen Gesprächen mit Unternehmen aller Branchen und Größen haben wir im Rahmen unserer Beratungstätigkeit die Erfahrung gemacht, dass die Komplexität des betrieblichen Gesundheitsmanagements und die Vielzahl der beteiligten Protagonisten es schwierig macht, strukturiert und zielorientiert konzeptionell vorzugehen.

Neben den unternehmensspezifischen Fragestellungen, die in Einzelfallbetrachtung angegangen und gelöst werden müssen, gibt es aber ein paar allgemeingültige Betrachtungs- und Herangehensweisen, die im folgenden zu zehn Leitgedanken der betrieblichen Gesundheitsförderung zusammengefasst sind.

1. **Gesundheitsförderung als lernendes System**
2. **Gesundheit als Unternehmensziel und Bestandteil der Unternehmenskultur**
3. **Gesundheit und Produktivität**
4. **Zielgruppenspezifische Konzepte in der betrieblichen Gesundheitsförderung**
5. **Die Führungskraft als Gesundheitsmanager mit Vorbildfunktion**
6. **Die persönliche Gesundheitsbilanz – Gesundheitsförderung für und zusammen mit den Mitarbeitern**
7. **Lebensarbeitszeitbegleitende Konzepte der betrieblichen Gesundheitsförderung unter Berücksichtigung des demografischen Wandels**
8. **Gesunde Kommunikation, Logistik und internes Marketing**
9. **Test- und Informationssysteme in der betrieblichen Gesundheitsförderung**
10. **Arbeitsmedizin und Arbeitsschutz als gesetzliches Regulativ**



1. Gesundheitsförderung als lernendes System

Die früher übliche Reduzierung auf das Verständnis als reine Arbeitsmedizin / Untersuchungsmedizin hat die Gesundheitsförderung lange Jahre stagnieren lassen. Die Erweiterung der Verhältnisprävention um die Verhaltensprävention begreift betriebliches Gesundheitsmanagement als dynamischen Prozess, der immer auch bereit sein muss, seine Grundfesten vor dem Hintergrund neuer Erkenntnisse und Entwicklungen in Frage zu stellen.

Genauso wie das Individuum im „Flow“ (Herausforderungen und Fähigkeiten sollten im Gleichgewicht sein) sein sollte, gilt gleiches auch für die Gesundheitsförderung in der Einbindung in die Unternehmensziele und die Unternehmenskultur. Konkret bedeutet das, den Informationsfluss zwischen den Prota-



gonisten des Gesundheitsmanagements zu definieren und Projekte und Prozesse am Leitgedanken des Unternehmensziels „Gesundheit“ auszurichten. Die Strukturen und Prozesse sollten so gestaltet sein, dass sie zu jeder Phase die Integration externen Inputs in Form von Fachpersonal, Inhalten und Projekten zulassen.

2. Gesundheit als Unternehmensziel und Bestandteil der Unternehmenskultur

„Unternehmensziel Gesundheit“ ist ein hehres Ziel, das ohne Konkretisierung im Unternehmen nicht gedacht und gelebt werden kann. Deshalb ist es wichtig, sich auf einen Leitgedanken zu verständigen, an den sich Unternehmensleitung wie Mitarbeiter gleichermaßen gebunden fühlen.

Ein gemeinsamer Nenner könnte beispielsweise folgendermaßen aussehen:



„Mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement geht es unserem Unternehmen um eine komplexe, effektive und vor allen Dingen systematische Steuerung aller Gesundheitsaktivitäten zur optimalen Nutzung der Ressource Gesundheit für unsere Mitarbeiter und unser Unternehmen. Wir möchten hiermit einen Beitrag zur Work-Life-Balance leisten. Damit meinen wir zum einen die Balance, die das Unternehmen über ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement als Grundlage für die größtmögliche Wertschöpfung erreichen sollte. Genauso gemeint ist damit aber auch die ausgewogene Balance des Einzelnen durch die positive Beeinflussung seines individuellen Verhaltens in privaten und beruflichen Lebenszusammenhängen. Denn diese Balance bildet die Grundlage für Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Lebensqualität zum Nutzen des Einzelnen und des Unternehmens. Wir möchten alle Mitarbeiter bitten und auffordern, aktiv an Gesundheitsförderungsmaßnahmen zu partizipieren und mitzuarbeiten. Das Unternehmen verpflichtet sich, hierfür die betrieblichen Rahmenbedingungen zu schaffen.“

Mit einer systematischen Vorgehensweise in unserem Gesundheitsmanagement möchten wir dazu beitragen, unnötige Fehlzeiten und Krankheitstage zu senken, die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen, die Fluktuation zu verringern und die Identifikation mit unserem Unternehmen zu erhöhen. Gesundheitsprävention soll zum Bestandteil einer gelebten Unternehmenskultur werden. Um seine Nachhaltigkeit zu erhöhen, ist das Gesundheitsmanagement Bestandteil unseres ständigen Qualitätsmanagementprozesses.“

3. Gesundheit und Produktivität

Genauso wie Gesundheit für den Einzelnen Selbstzweck ist, ist es das auch für das Unternehmen. Wichtig ist deshalb neben der individuellen Nutzenbetrachtung, die Betrachtung der Kosten – Nutzen – Relation der eingesetzten Maßnahmen für das Unternehmen.

Grundsätzlich bedeutet dies, dass ausschließlich evidence based Maßnahmen zum Einsatz kommen sollten, die einer wissenschaftlichen Betrachtung Stand halten und vor allen Dingen aber auch ihren Praxisnutzen bereits bewiesen haben. Dies gewinnt vor allem deswegen zukünftig mehr an Gewicht, als Unternehmen vor dem Hintergrund einer minimalisierten gesundheitlichen Absicherung ihrer Mitarbeiter perspektivisch aus einem „gesunden“ Eigeninteresse heraus stärker in die Pflicht genommen sein werden. Auf den Punkt gebracht, sollten im Bereich der Gesundheitsförderung eingesetzte Maßnahmen belegen können:

- wie sie ihre Zielgruppe definieren
- auf welchem wissenschaftlich praxisorientierten Ansatz sie basieren
- eine Istzustandsbeschreibung der Teilnehmer durch medizinische Testverfahren bzw. Screenings ermöglichen
- welche Zielerreichung, welcher Nutzen für den Mitarbeiter geplant ist (subjektive Zielsetzung)
- welcher Nutzen für das Unternehmen unter Berücksichtigung der Kosten zu erwarten ist (objektive Zielsetzung)

Gerade bei der subjektiven und objektiven Zielsetzung hat SKOLAMED in Form von Pre-Post-Vergleichen der Gesundheitsdaten von Check-up- und Seminarteilnehmern positive Erfahrungen gemacht. So konnte allein bei der Betrachtung des Herzinfarkttrisikos auf subjektiver Ebene eine durchschnittliche Verbesserung des Risikos um 20 Prozent errechnet werden. Auf der objektiven Ebene ergab sich unter Berücksichtigung der Kienbaum Gehaltsstudie und

der Infarktüberlebensstatistik des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen ein Return of Invest von knapp über 1 Euro bis zu 5 Euro.

4. Zielgruppenspezifische Konzepte in der betrieblichen Gesundheitsförderung

Wie bereits im vorausstehenden Leitgedanken zu „Gesundheit und Produktivität“ erwähnt, sollten Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sich daran halten, auf fundierter Analyse den Fokus auf definierte Zielgruppen zu legen und die Ergebnisse der Maßnahmen und ihre Prozesse evaluierbar zu machen. Gesundheitsförderungsmaßnahmen, die kompakt auf alle Mitarbeiter bezogen sind, machen nur dann Sinn, wenn neben ihrem Eventcharakter auf anonymisierter Grundlage Gesundheitsdaten der Belegschaft gesammelt und analysiert werden können. Und hierbei ist sicherlich das Hinzuziehen externer Experten gefragt, um diese Anonymität der Belegschaft gegenüber auch glaubhaft deutlich machen zu können. Oder diese Maßnahmen für die Gesamtbelegschaft sollten sich ganz bewusst auf die bloße Vermittlung von Informationen konzentrieren wie zum Beispiel bei Vorträgen oder Gesundheitsportalen.

Für alle anderen Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung gilt, dass sie auf die jeweilige Zielgruppe hin konzipiert und evaluierbar sein müssen sowie der Systematik eines Gesamtkonzeptes folgen sollten, das für die Mitarbeiter lebensarbeitszeitbegleitend ausgelegt ist. Nachstehend eine zielgruppenspezifische Auflistung von Maßnahmen, die ein solches Konzept stützen können:

| Maßnahme | Zielgruppe |
|--|-------------------------------|
| Allgemeine Vorträge zur Gesundheitsprävention | Alle Mitarbeiter |
| Gesundheitsevent: Gesundheitswoche, Gesundheitstag, FitFair-Konzept | |
| Gesundheitsnewsletter | |
| Gesundheitsportal im Firmennetzwerk | |
| Kampagnen z. B. zu Themen wie: Bewegung, Ernährung, Stress etc. | |
| Gesundheitstestsysteme: Gesundheitsrisikoprofiltest, Work-Life-Balance, Stressprofil, Bewegungsprofil etc. | Definierte Mitarbeitergruppen |
| Gesundheitsseminare nach Themenschwerpunkten auf Basis einer Istzustandsanalyse z. B. zu Fitness, Ernährung, Entspannung, Stressmanagement, Zeitmanagement, Rücken, Rauchen etc. | |
| Gesundheitsseminare für spezielle Mitarbeitergruppen mit multiplen Risikofaktoren wie z. B. Vertrieb u. Außendienst. | Führungskräfte-nachwuchs |
| Führungskräftenachwuchsseminare mit der Zielsetzung, Bewusstsein für die Bedeutung der eigenen Gesundheit und die Gesundheitsvorbildfunktion und die Gesundheitsanleitung unterstellter Mitarbeiter zu schaffen. | |
| Führungskräfte-seminare als Aufbauseminare zu Themenbereichen wie: Fit zum Führen, die Führungskraft als Gesundheitsförderer, Gesundheitsselfmanagement, Gesundheitsförderung und Wirtschaftlichkeit etc. | |
| Vorträge zu den in diesen Leitgedanken angerissenen Themenbereichen der betrieblichen Gesundheitsförderung | Führungskräfte |
| Gesundheits-Check-ups mit Gesundheitscoaching | |
| Schaffung einer Möglichkeit zum Personal Coaching durch Trainer, E-Mail- und Hotlineprogramme | |

5. Die Führungskraft als Gesundheitsmanager mit Vorbildfunktion

Führungskräfte sind in ihrer Rolle im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements doppelt gefordert:

- Gesundheitsmanagement als Eigenmanagement
- Führungsrolle und gesundes Führungsverhalten

Gesundheitsmanagement als Eigenmanagement

Gesund mit sich selbst umzugehen, hört sich einfacher an, als es ist. Da gesundheitliche Risikofaktoren sich aber meist unmerklich und oft auch multipel entwickeln, und der Mensch auf der anderen Seiten nur über endliche Ressourcen verfügt, ist es für Führungskräfte um so wichtiger, einen Selbstmanagementplan für die eigene Gesundheit zu entwickeln. Wer zu sehr beschäftigt ist, um sich um die eigene Gesundheit zu kümmern, verhält sich wie ein Maschinist, der sich nicht um das Funktionieren seiner Maschine schert. In den Alltag übersetzt bedeutet dies:

- Termine, bei denen es um die eigene Gesundheit geht, sind genauso wichtig zu nehmen wie Geschäftstermine.
- Ein Check-up mit Gesundheitscoaching sollte dazu genutzt werden, den individuellen Istzustand der Gesundheitssituation und die Risikofaktorenkonstellation zu ermitteln sowie sich im Coaching einen individuellen alltagstauglichen Plan zur Umsetzung der Gesundheitsempfehlungen erstellen zu lassen.
- Aufstellung einer persönlichen Work-Life-Balance-Bilanz, indem man zum Beispiel auf einer Skala von 1 bis 5 (keine Zeit – sehr viel Zeit) die fünf wichtigsten Lebensbereiche: Arbeit/Beruf, Familie/Kinder, Freunde/Bekannte, Reise/Urlaub, Sport/Bewegung, Entspannen/Faulenzen in zwei Rubriken miteinander vergleicht:
 - a. So lebe ich jetzt
 - b. So möchte ich gerne leben

Ergeben sich Diskrepanzen, sollte das als Arbeitsauftrag an die eigene Person verstanden werden und, wenn nötig, mit Unterstützung von außen, die Balance wieder hergestellt werden.

Führungsrolle und gesundes Führungsverhalten

Nur wenn Führungskräfte die Bedeutung der Gesundheitsförderung für sich selber und ihre Mitarbeiter verinnerlicht haben, sind sie in der Lage diesbezüglich auch ihrer Führungsrolle gerecht zu werden. Ansonsten ist sie eine Führungskraft ohne „Kraft“, und generell hat jede Führungskraft ja sowieso immer die Fehlzeitenquote, die sie „verdient“. Grundsätzlich gilt für die Mitarbeiter, nur wer gesund anwesend ist, kann auch eine gute Leistung bringen.

Was gehört also zur gesunden Mitarbeiterführung? Denn viele Studien belegen, dass Führungskräfte u.a. ihre Krankenstände mitnehmen und, dass ein eindeutiger Zusammenhang zwischen mangelhafter Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie mangelnder Motivation bei der Fehlzeitenquote besteht. Zunächst einmal sollte hier das Bewusstsein für die verschiedenen Rollen der Führungskraft in der Gesundheitsförderung geschärft sein.

Für Führungskräfte gilt, sie:

- sind verantwortlich für das „Klima“ in ihrem Zuständigkeitsbereich
- haben Vorbildfunktion
- sind Multiplikatoren und Wegbereiter für gesundes Verhalten
- fungieren als aktiv/passive Ansprechpartner für die Gesundheitsbelange ihrer Mitarbeiter

Faktoren und Verhaltensweisen, die das Gesundheitsverhalten und die Gesundheit der Mitarbeiter nachhaltig positiv beeinflussen können, sind zum Beispiel:

- gemeinsames Handeln fördern
- Lob und Anerkennung aussprechen
- zwischenmenschlichen Kontakt leben = offenes Interesse an den jeweiligen Mitarbeitern zeigen
- Belastungen von Mitarbeitern erkennen und Ursachen identifizieren



- Gesprächsbereitschaft signalisieren
- Einsatz von Stress als Ressource, aber auch Stressreduktion
- Kompetenzen verteilen
- Delegation von Aufgaben
- nicht nur auf Fehler achten
- keine abwertende Kritik vor Dritten
- Transparenz für Arbeitszusammenhänge schaffen
- Kontrollfunktion auf das nötige Maß beschränken
- über Vorschläge reden und diese akzeptieren können
- Feedback geben
- auf Gleichbehandlung achten
- adäquaten Umgangston pflegen

Hierbei gilt es zu beachten, dass die aufgeführten Punkte nicht im Umkehrschluss auch automatisch für die Führungskraft die gleiche Relevanz haben. Hier gilt in der Regel leider noch: je höher die Führungsposition, desto größer die „Einsamkeit des Vorgesetzten“.

6. Die persönliche Gesundheitsbilanz – Gesundheitsförderung für und zusammen mit den Mitarbeitern

Genauso wie in Kapitel 5 dieses Beitrages die Führungskraft im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung in doppelter Hinsicht gefordert ist, trifft dies auch auf den Mitarbeiter zu. Sind es bei Führungskräften das Selbstmanagement und die Vorbildfunktion / Multiplikatorenfunktion, die eingefordert werden sollten, muss der Mitarbeiter sich beim gelenkten und gelebten Eigenmanagement mit in die Pflicht nehmen lassen. Es gilt deutlich zu machen, dass Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft –

definiert über den Faktor Gesundheit – neben dem Benefit für das Unternehmen eine zumindest genauso hohe Affinität zur Lebensqualität jedes Einzelnen besitzt. In diesem gemeinsamen Interesse liegt auch der Kern jeglichen Bemühens um die betriebliche Gesundheitsförderung. Nur wenn es gelingt, dies sowohl glaubhaft in eine gelebte Unternehmenskultur zu implementieren als auch in den Verhaltensmustern der Mitarbeiter zu verankern, kann ein betriebliches Gesundheitsmanagement nachhaltig erfolgreich sein.

Für das Unternehmen bedeutet das konkret, sich auf der Grundlage von drei Komponenten einen Überblick über die Gesundheitszustandssituation seiner Mitarbeiter zu verschaffen:

1. Einsatz eines validen Erhebungsinstrumentes zur Ermittlung des Gesundheitszustandes und der Verhaltensdisposition der Mitarbeiter: z. B. SKOLAMED-Gesundheitsrisikoprofiltest (health-risk-appraisal) mit Firmenreporting auf anonymisierter Basis und individuellem Gesundheitsbericht an jeden Mitarbeiter
2. Auswertung der in jedem Unternehmen vorhandenen gesundheitsrelevanten Daten aus dem Personalbereich und dem arbeitsmedizinischen Bereich
3. arbeitsplatzbezogene Auswertung der von den Krankenkassen zur Verfügung gestellten unternehmensspezifischen Gesundheitsdaten

Auf der Basis und Auswertung dieser Drei-Komponenten-Betrachtung gilt es zielgruppenspezifische Maßnahmen für die Mitarbeiter zu definieren und anzubieten, die die momentane Verhaltensdisposition und Motivation der Mitarbei-



ter berücksichtigen (s. Punkt Gesundheitsrisikoprofiltest). Nur dann kann es gelingen, über ein gelenktes zu einem gelebten Eigenmanagement zu kommen. Nur dann, wenn die Einsicht in ein gesundes Lebens- und Arbeitsverhalten in intrinsische – aus sich selbst heraus lebende – Motivation überführt werden kann, wird aus einer Work – auch eine Work-Life-Balance. Nur dann profitieren Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen von Themenzusammenhängen wie Arbeitszufriedenheit, Sozialverhalten, Stressmanagement, Fitness und Gesundheit, Zeitmanagement etc.

Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung können den Mitarbeiter immer nur insoweit ansprechen, wie er gelernt hat, seine eigene Gesundheitsbilanz zu lesen und seine eigenen Möglichkeiten zur Einflussnahme zu begreifen.

7. Lebensarbeitszeitbegleitende Konzepte der betrieblichen Gesundheitsförderung unter Berücksichtigung des demografischen Wandels

Die Lebensarbeitszeit verlängert sich und das bedeutet strukturelle und personalentwicklungsspezifische Konsequenzen für Unternehmen. Für den Mitarbeiter bedeutet das, seine persönliche Situation, den sich wandelnden Grundbedingungen anzupassen. Er sieht nicht mehr einer Verrentung mit 55 oder 58 Jahren entgegen, sondern weiteren max. 10 Jahren Beschäftigung, die er seinem Arbeitgeber mit einer dem jeweiligen Lebensalter entsprechenden, größtmöglichen körperlichen und mentalen Fitness zur Verfügung stellen soll.

Für die Unternehmen stellt sich die Aufgabe, Arbeitsplätze und Arbeitskonzepte zur Verfügung zu stellen, die den altersspezifisch leistungsgewandelten, älter werdenden Mitarbeiter mit seinen lebensarbeitszeitdefinierten Kompetenzen vor dem Hintergrund des Mangels an nachwachsenden jüngeren Fachkräften optimal nutzbar macht. Die Integration von Fach- und Alterskompetenz in einer Vielgenerationenbelegschaft mit



lebensarbeitszeitbegleitenden Konzepten wird zu einer zentralen Aufgabe der Personalabteilungen.

Sämtliche arbeitsmarktpolitischen, demografischen und rentenspezifischen Kennziffern lassen keine Alternative zum perspektivischen Einsatz älter werdender Arbeitnehmer und zur Investition in altersspezifisch modifizierte, integrierende Programme zu.

Aus Sicht der Gesundheitsförderung gibt es hier Fakten, Anregungen und Lösungsansätze, die den Unternehmen auf dem Weg in eine solche Vielgenerationenbelegschaft Unterstützung bieten können. Denn, folgt man dem Postulat lebenslangen Lernens, bedeutet dies folgerichtig für die Gesundheitsförderung auch die konsequente Begleitung des gesamten Arbeitslebens. Dabei kann es nicht nur darum gehen, sich jetzt mit viel Verve auf das Thema älter werdende Mitarbeiter zu stürzen und alle anderen Altersgruppen aus dem Gesundheitsfokus zu verlieren. Es sind Gesundheitsförderungskonzepte gefragt, die dem Beschäftigten zu jeder Zeit seines Arbeitslebens und in jedem Altersabschnitt die dann notwendige Unterstützung bieten. Gleichzeitig müssen diese Konzepte so aufgebaut sein, dass sie nicht einer Stigmatisierung oder „Ghettoisierung“ unter dem Begriff „Alter“ gleichkommen. Integrierende, der Salutogenese folgende Konzepte sind hier erste Wahl. Es gilt, bereits frühzeitig alle Arbeitnehmer auf die Prozesshaftigkeit ihrer Lebensarbeitszeit und ihres Arbeitslebens aufmerksam zu machen, diese ins Bewusstsein zu rücken und darauf vorzubereiten.

Das bedeutet für Unternehmen:

- Schaffung von gesunden und leistungsfördernden Arbeitsbedingungen für alle Altersgruppen
- eine langfristige persönliche Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu initiieren
- Verdienste und Leistungen älterer Mitarbeiter stärker zu schätzen
- Schaffung von Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen
- Schaffung eines guten Betriebsklimas getragen von gegenseitigem Respekt gegenüber Kompetenz und Leistung
- gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeit
- Anpassung der Arbeit an den Menschen und sinnvolle Anpassung des Menschen an Arbeitsbedingungen
- Angebote von Maßnahmen für ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Mitarbeiter.

Die Personalentwicklung/Gesundheitsförderung benötigt für das Unternehmen



ein Instrumentarium, dass die Integration älter werdender Mitarbeiterpopulationen fördert

- Salutogenese – Ansätze in der Prävention und Gesundheitsförderung
- Ein Lifedesign- oder Lifestyle-Management
- Disziplinübergreifende Strategien aller Beteiligten
- ein effektives, individuelles Health-Coaching
- sowie vor allen Dingen ein systematisches und modulhaft aufgebautes betriebliches Gesundheitsmanagement, das nachhaltig wirkt und ständig aber unaufdringlich im Unternehmen präsent ist.

Neben den klassischen Gesundheitsförderungsthemen sollte eine salutogenetische Herangehensweise an Maßnahmen im Rahmen des demografischen Wandels eine Istzustandsanalyse genauso enthalten wie eine Bestandsaufnahme der persönlichen Kompetenzen auf allen relevanten Ebenen. Ziel muss es sein, die individuellen Ressourcen entsprechend des Lebensalters- und Arbeitsaltersprozesses für ein optimales Work-Life-Balance-Verhältnis zu nutzen. Beispiele sind hier eine Beschäftigung mit Themen, wie:

- Funktionstests – Biomarker des Alters
- Fitness- und Gesundheitsstatus
- Bewegungsprofil – z. B. PEDOMED-Konzept
- emotionale und soziale Kompetenz
- Persönlichkeitsprofilanalyse – Vorteil- und Defizitanalyse
- Überprüfung und Verifizierung von Lebenskonzeptentwürfen
- Lebensaltersbild
- Selbstmotivation und Fremdmotivation
- Fachkompetenz – Alterskompetenz
- Projekt- und Teamorientierung

- Zeitmanagement
- Stressverhalten und Stressmanagement

8. Gesunde Kommunikation, Logistik und internes Marketing

Gesunde Kommunikation als Säule der betrieblichen Gesundheitsförderung

Gesunde Kommunikation birgt zwei Facetten. Zum einen den tatsächlichen Akt der gelungenen oder nicht gelungenen Kommunikation, der im Zusammenhang mit den o.g. weiteren Themenbereichen Logistik und internes Marketing über Erfolg oder Misserfolg von betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen in großen Teilen mitentscheidet. Zum anderen steht „Gesunde Kommunikation“ für ein eigenständiges Thema in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Die Form der verbalen und non-verbalen Äußerungen im Arbeitsalltag beeinflusst unser Gesundheitsempfinden und -verhalten nachhaltig. Die Qualität der Kommunikation am Arbeitsplatz ist ein zentraler Einflussfaktor auf Wohlbefinden, Kreativität und Produktivität.

Gesunde Kommunikation fördert Transparenz, gegenseitiges Verständnis und hilft, auch in turbulenten und stressigen Situationen eine Orientierung zu bieten. Grundvoraussetzungen hierfür sind:

- unbefangenes Austauschen von Informationen
- gegenseitiges Zuhören / Akzeptanz
- offene Meinungsäußerung
- die Möglichkeit, angstfrei Schwächen, Probleme und Fehler anzusprechen
- Meinungsverschiedenheiten zu akzeptieren
- persönliche Konflikte ansprechen zu können
- Fähigkeit zu konstruktivem Dialog

Vorwürfe, Rechtfertigungen und die Suche nach Schuldigen stellen keine Grundtugenden gesunder Kommunikation dar.

Auffällig und problematisch wird das Kommunikationsverhalten vor allem in Konfliktsituationen. Schlechtes Konfliktmanagement beginnt meistens mit mangelnder gegenseitiger Akzeptanz und der mangelnden Bereitschaft gegenseitigen Zuhörens. Meinungsverschiedenheiten sind nach entsprechenden Untersuchungen lediglich in jedem zehnten Fall Konfliktursache.

Im Zusammenhang mit gewachsenen Konfliktsituationen bietet sich für Unternehmen mit entsprechenden Problemstellungen sicherlich das Hinzuziehen eines externen Mediators an. Mediation ist ein Verfahren, das zum einen hilft, aktuelle Konfliktstellungen zu lösen, auf der anderen Seite aber auch Anleitung und Unterstützung liefert, solche Kommunikationsstrukturen in Unternehmen zu etablieren, die gesunde Kommunikation im Sinne der o.g. Punkte überhaupt erst möglich macht.

Die Bandbreite der Auswirkungen gesunder Kommunikation sollte allerdings nicht auf das reine Konfliktmanagement beschränkt gesehen werden. Zu betrachten sind hier im Einzelnen:

- Kommunikation der Führungskraft
- Kommunikation mit einzelnen Mitarbeitern
- Kommunikation mit Vorgesetzten
- Kommunikation mit und im Team
- Kommunikation unter Kollegen
- Kommunikation mit Kunden
- Kommunikation vor Publikum
- Eigenkommunikation
- Nonverbale Kommunikation

Wenn Schopenhauer Recht hat und „ohne Gesundheit vieles nichts ist“, dann ist Kommunikation der Schlüssel zum Thema Gesundheit und mangelnde, fehlgeleitete oder ungesunde Kommunikation der oft eigenkonstruierte Hindernisparcour, der den Zugang zum Thema Gesundheit erschwert oder ihn, je nach Schwierigkeitsgrad, scheinbar unerreichbar macht.

Kommunikation, Logistik und internes Marketing als Transporteur und strukturierendes Element

Für ein funktionierendes systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement ist eine begleitende nach innen und nach außen gerichtete Kommunikation sowie eine effektive logistische Betreuung der einzelnen Maßnahmen unerlässlich. Nach außen gerichtet dem Credo folgend „tue Gutes und berichte darüber“. Neben dem reinen Selbstzweck aber



auch deshalb, weil das Image unterstützende Maßnahmen in Zukunft wesentlich noch mehr als heute dazu beitragen werden, nicht nur Mitarbeiter positiv besetzt an das Unternehmen zu binden, sondern auch, als zusätzliches Argument, um vor allen Dingen auf dem Arbeitsmarkt knapper werdende Fach- und Nachwuchskräfte für das eigene Unternehmen gewinnen zu können.

Komplexer stellt sich das Thema dar, wenn es um die interne Kommunikation und das interne Marketing von Gesundheitsförderungsmaßnahmen geht. Um es auf den Punkt zu bringen: *Jede noch so gut gemeinte und begründete Maßnahme der Gesundheitsförderung ist zum Scheitern verurteilt, wenn Sie den Mitarbeitern gegenüber nicht sowohl inhaltlich als auch vorbereitend nachhaltig begründet kommuniziert wird.* Transportmittel für die Gesundheitskommunikation sind die herkömmlich bekannten Papierversionen: Briefe, Aushänge, Plakate, Flyer etc. genauso wie elektronische Medien: E-Mail, Intranet, Internet, CD, Portale.

Zu beachten sind hierbei drei Grundregeln:

1. Gesundheit ist ein eigenständiges und für den Einzelnen hochwertiges Thema. Verbinden Sie in der Gesundheitskommunikation niemals Gesundheitsthemen mit anderen Botschaften wie Reglementierungen, Betriebsvereinbarungen und anderweitigen Personalmitteilungen.
2. Versenden Sie Informationen zur Gesundheitsförderung niemals im Zusammenhang mit Gehaltsmitteilungen, Lohninformationen etc.
3. Besetzen Sie das Thema Gesundheit verbal positiv. Verzichten Sie in Ihren Botschaften an die Mitarbeiter auf

Negativwortstellungen wie: nicht, nie, niemals etc. als Abgrenzungsmerkmale.

Die Begründung liegt darin, dass Gesundheitsförderung als wichtiges Gut im Rahmen der Personalentwicklung nicht den Anschein erwecken sollte, in einer Koppel- oder Bedingungsfunktion zu anderen Inhalten zu stehen. Gesundheitsförderung muss für Unternehmen und Mitarbeiter als Unternehmensziel gleichermaßen eine eigene Wertigkeit besitzen.

Die Organisations- oder Unternehmenskommunikation in der Gesundheitsförderung basiert auf zwei Grundausrichtungen:

- Kommunikation im Hinblick auf Einzelereignisse: Veranstaltungen, Seminare, Incentives etc.
- nachhaltig fortlaufende Gesundheitskommunikation

Beispielhaft für den ersten Punkt finden Sie in nebenstehender Tabelle den möglichen Kommunikationsablaufplan für einen Einzelereignis in Form eines Gesundheitstages.

Wichtig ist es uns, in diesem Zusammenhang auf die Gewinnung von Mitarbeitern als Multiplikatoren für Gesundheitsmaßnahmen/Gesundheitstage hinzuweisen. Damit geben Sie solchen Maßnahmen/Veranstaltungen „Gesichter“ und greifbare Ansprechpartner innerhalb der Belegschaft. Eine nachhaltige und fortlaufende Gesundheitskommunikation nutzt, neben altbekannten Wegen, sinnvoller Weise auch alle Facetten datengestützter Medien. Wichtig ist, dass der Gesundheitsförderung ein Forum gegeben wird, das unverwechselbar ist, einen hohen Wiedererkennungswert besitzt und ständig erreichbar ist.

Hierzu können gehören:

- Schaffung einer/eines Identifikationsfigur/-symbols für alle Botschaften im Zusammenhang mit der betrieblichen Gesundheitsförderung
- Klare Benennung von Ansprechpartnern zum Thema Gesundheitsförderung im Unternehmen: Personalabteilung, AK Gesundheit, Werksarzt, Multiplikatoren
- Schaffung einer feststehenden Rubrik „Gesundheitsförderung“ in der Mitarbeiterzeitschrift
- Anschluss an ein Verlagssystem, das eine komplette Mitarbeiterzeitschrift zum Thema Gesundheit liefert. Hierin besteht die Möglichkeit, definierte Seitenkontingente selber mit betriebsspezifischen Inhalten zu füllen.
- Schaffung und Kommunikation eines Seminarangebotes zum Thema Gesundheitsförderung
- Installierung eines Gesundheitsportals im unternehmenseigenen Intranet als Kommunikationsplattform für alle Informationen und Aktivitäten im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung (siehe hierzu nächstes Kapitel)
- Nutzung auch von auf den ersten Blick vielleicht ungewohnten Informa-

tionsträgern wie z.B. des Geschirrtabletts in der Kantine

- Verwendung von Gesundheits-Popups im firmeneigenen Intranet
- etc.

9. Test- und Informationssysteme in der betrieblichen Gesundheitsförderung

Test- und Informationssysteme bieten einen hohen Anreiz für die Mitarbeiter und eine hohe Aussagekraft für Unternehmen und Mitarbeiter, wenn sie valide und professionell gemacht sind, sowie eine Win-Win-Situation zu erzeugen verstehen. Unternehmen und Mitarbeiter müssen gleichermaßen von den Ergebnissen profitieren können. Gleichzeitig muss bei allen damit verbundenen Vorgängen der Datenerhebung für Unternehmensleitung, Betriebsrat und Mitarbeiter äußerste Anonymität gewährleistet werden können. Deshalb bietet es sich bei Einsatz von Test- und Informationssystemen immer an, auf externe Expertenorganisationen zurückzugreifen, um auf diesem sensiblen Gebiet gar nicht erst den Ruch des Informationsflusses an nicht gewollte Adressaten aufkommen zu lassen. Im Einzelnen kann

hier zwischen folgenden drei Maßnahmebereichen unterschieden werden:

1. Medizinische Screenings
2. Fragebogensysteme – health-risk-appraisal
3. Gesundheitsinformationsplattformen – Gesundheitsportale

Medizinische Screenings

Medizinische Screenings sind für die betriebliche Gesundheitsförderung insofern unerlässlich, als sie für definierte Bereiche den Istzustand der Belegschaft abbilden. In regelmäßigen Abständen wiederholt, geben sie darüber Aufschluss, ob und in welchem Maße sich das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiter verändert. Zudem erhält jeder Mitarbeiter auf diesem Weg nicht nur den status quo seines aktuellen Gesundheitszustandes gespiegelt, sondern verbunden damit auch die Motivation, sein eigenes Gesundheitsverhalten positiv zu beeinflussen. Nachstehend werden hier drei Screenings kurz vorgestellt, die objektive Gesundheitsdaten in relativ kurzer Durchführungszeit erlauben und dem Mitarbeiter auf direktem Weg Ergebnisse liefern. Diese Verfahren erlauben damit hohe Durchlaufzeiten und können

Ablaufskizze Kommunikation Gesundheitstag

| Inhalt | Medium |
|---|--|
| Kommunikation des Unternehmensziels Gesundheit an die Mitarbeiter | Brief, Aushang, E-Mail, Intranet, Mitarbeiterzeitschrift |
| Begründungszusammenhang der geplanten Maßnahme (z.B. Gesundheitstag) im Rahmen des Unternehmensziels Gesundheit | Brief, Aushang, E-Mail, Intranet, Mitarbeiterzeitschrift |
| Gewinnung von Multiplikatoren aus der Belegschaft für die Vorbereitung und Umsetzung der konkreten Maßnahme | Ausschreibung per Aushang, E-Mail, Intranet |
| Zusammenstellung des Programms durch AK Gesundheitsförderung und die Multiplikatoren (evtl. mit Unterstützung einer externen Expertenorganisation) | Programmbesprechung |
| Bekanntgabe des Programms an die Mitarbeiter | Aushang, Plakate, E-Mail, Intranet, Mitarbeiterzeitschrift |
| Interessenabfrage zu bestimmten Schwerpunkten des Gesundheitstages (Belegung von einzelnen Kursen, Angeboten, Screenings etc.) | Brief mit Rückantwort, E-Mail, interaktives Intranet |
| ca. 3 – 4 Wochen vor Veranstaltungstermin in wöchentlichen Abständen auf die Veranstaltung aufmerksam machen, z.B. durch das Versenden kleinerer Gesundheitstests | Aushang, E-Mail, Intranet |
| ca. 3 Tage vor dem Veranstaltungstag noch einmal eine Einladung zur aktiven Teilnahme durch die Geschäftsleitung | Aushang, E-Mail |
| Information über den Gesundheitstag an die ortsansässige Presse | Pressemitteilung, Pressekonferenz |
| ca. 1 – 2 Tage nach der Veranstaltung „Dankeschön“ der Geschäftsleitung für die aktive Teilnahme mit Hinweis auf das Unternehmensziel Gesundheit | Aushang, E-Mail, Intranet |
| Berichterstattung (Fotos, Text) über den Gesundheitstag | Intranet, Mitarbeiterzeitschrift |
| Mitarbeiterbefragung zum Gesundheitstag | Brief mit Rückantwort, E-Mail, interaktives Intranet |
| Veröffentlichung der Mitarbeiterumfrage und Ausblick auf weitere Gesundheitsförderungsmaßnahmen | Aushang, E-Mail, Intranet, Mitarbeiterzeitschrift |

auch in die Arbeitszeit integriert werden. Zudem fördert eine sehr geringe Nutzungshemmschwelle auch die Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

Back-Check Rückendiagnostik

Der Back-Check ist ein mobil einsetzbares Diagnostikgerät zur Rückenuntersuchung. Hintergrund ist, dass Rückenbeschwerden nach wie vor die Hitliste der persönlichen Schmerzbilanz genauso anführen wie die der Gesundheitsförderung und der Ausfallzeiten. Die meisten Rückenbeschwerden sind jedoch nicht auf Skelettprobleme zurückzuführen, sondern auf Dysbalancen der Muskulatur. Der Back-Check misst die Relation von Front-, Rücken und Seitensmuskulatur im Rumpf. Auf der Basis der Messergebnisse werden individuelle Trainingsempfehlungen für Zuhause und das Fitnessstudio gegeben.

In den vielzitierten und angebotenen Rückenschulen werden hauptsächlich die Personen angetroffen, die sich ihrer Problematik bewusst sind bzw. die Personen, die aufgrund fehlender Diagnose, diese Angebote schnell wieder aufgeben, weil sie nicht das Gefühl haben, sich tatsächlich etwas Gutes zu tun oder weil Erfolgserlebnisse ausbleiben. Die Back-Check-Diagnostik erlaubt eine individuelle Aussage, klärt jeden Teilnehmer über mögliche muskuläre Defizite auf und erlaubt Präventivmaßnahmen.

Herzkreislaufsystem – Herzinfarktrisiko

Unter den Todesursachen in Deutschland ist das Herzkreislaufsystem mit rund 47 Prozent das größte Ursachenfeld. SKOLAMED Untersuchungen in Unternehmen zeigen, dass allein rund 19 Prozent der männlichen Führungskräfte ein überdurchschnittliches Herzinfarktrisiko besitzen. Die SKOLAMED-Studien zeigen weiterhin, dass zum Beispiel im Vorher – Nachher Vergleich – nach erfolgter Gesundheitsförderungsintervention – das Herzinfarktrisiko im Zeitrahmen von rund zwei Jahren bei der gesamten Gruppe der 1.285 untersuchten Personen im Durchschnitt um 20 Prozent, bei der Gruppe der Teilnehmer mit einem überdurchschnittlichen Herzinfarktrisiko sogar um 40 Prozent gesenkt werden konnte.

Das Diagnostikverfahren, das hier solche Aussagen zulässt, ist die PROCAM-Diagnostik, die mit sehr hoher Genauigkeit das statistische Risiko einen Herzinfarkt zu erleiden, misst. In das Screening fließen Blutwerte (Cholesterin, Triglyceride, Blutdruck) genauso ein wie Altersparameter, Rauchen und weitere gesundheitliche wie familiäre/genetische

Dispositionen. Das Vorhandensein mehrerer Risikofaktoren erhöht die Gefahr eines Infarkts. Auf der anderen Seite zeigt die Risikofaktorenkonstellation aber auch auf einfachem und nachvollziehbarem Weg auf, was das Weglassen oder die Reduzierung beeinflussbarer Risikoparameter an Positivem für den individuellen Gesundheitszustand bewirken kann.

Für die Unternehmen ergibt sich nach SKOLAMED-Berechnungen auf Grundlage der Rehabilitationsphase nach überlebtem Infarkt (BKK-Bundesverband) und der Kienbaum Gehaltsstudie ein Return of Invest für Gesundheitsförderungsmaßnahmen allein was das Herzinfarktrisiko angeht von 1 bis zu 5 Euro pro investiertem Euro.

Auch die PROCAM-Diagnostik ist mobil einsetzbar und erlaubt hohe Durchlaufzeiten.

Stressdiagnostik

Wissen Sie eigentlich, dass zwischenzeitlich hinter 50 bis 75 Prozent aller Arztbesuche eine psychische Überbelastung als zumindest mitverursachender Grund steht. Auch viele Medikamente wie Antidepressiva, Schlafmittel, blutdrucksenkende Mittel stehen hierzu in ursächlichem Zusammenhang. Und auch in der Hitliste der Ausfallzeiten steigen Stressauswirkungen offen oder verdeckt – wie zum Beispiel bei der Rückenproblematik – immer weiter nach oben. Um hier Licht ins Dunkel für die betriebliche Gesundheitsförderung zu bringen, sollten zwei Wege eingeschlagen werden. Zum einen der Einsatz eines validen Instruments in Form eines Stress-health-risk-appraisals (Fragebogen). Hierauf wird in der folgenden Rubrik noch näher eingegangen. Zum anderen im Einsatz eines individuellen Stress-Screenings, das objektive Daten zum persönlichen Stressverhalten liefert.

Die Stressdiagnostik mit Hilfe der Herzratenvariabilität misst von Herzschlag zu Herzschlag die Zeit zwischen zwei Herzaktionen über einen definierten Zeitraum. Die Messung erfolgt sowohl in entspanntem Zustand als auch unter definierter Belastung. Hierbei spielt insbesondere die Fähigkeit eine Rolle, vom Zustand der Anspannung wieder in die Entspannungsphase zu wechseln und umgekehrt. Des Weiteren ist es wichtig zu erfahren, mit welchen Techniken dieses Stressverhalten beeinflusst werden kann und wie sich Stress auf das menschliche Verhalten und Befinden auswirken kann:

- **Subjektive Folgen**
(Angst, Aggression, Langeweile, Reizbarkeit, Nervosität, Frustration, etc.)
- **Folgen im Verhalten**
(Neigung zu Unfällen, Suchtverhalten, etc.)
- **Kognitive Folgen**
(z.B. Unfähigkeit sich zu konzentrieren oder Entscheidungen zu treffen)
- **Physiologische Folgen**
(erhöhter Blutzuckerspiegel, höhere Herzfrequenz, trockener Mund, vermehrtes Schwitzen, etc.)
- **Gesundheitliche Folgen**
(Asthma, Ausbleiben der Regel, Verdauungsstörungen, Kopfschmerzen, etc.)
- **Organisatorische Folgen**
(verminderte Leistung und Produktivität, Unzufriedenheit mit der Arbeit, Fernbleiben von der Arbeit, mehr Arbeitsunfälle, etc.)

Weitere mögliche medizinische Screenings, die hier nicht näher vorgestellt werden, sind z. B.: Ernährungsdiagnostik, Body-Mass-Index (BMI), Krebsvorsorge (Darmkrebs) etc. sowie auch Standards, die sich in arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen wiederfinden wie z. B. Hör- und Sehtests.



Fragebogensysteme – Health-risk-appraisals

Mit dem Gesundheitsrisikoprofiltest hat SKOLAMED unter Mithilfe des geva-Institutes aus München ein Instrument entwickelt, das die Möglichkeit bietet, zum einen den Gesundheitszustand eines Unternehmens mit Hilfe eines Gesundheitsindex zu fixieren. Zum anderen schafft dieses Fragebogensystem, das online oder als Papierversion durchgeführt werden kann, die Voraussetzungen, Gesundheitsförderung zu systematisieren und zu effektivieren. Personalabteilungen erhalten damit gleichzeitig ein Entwicklungs- und Steuerungsinstrument, das das Controlling aller durchgeführten Gesundheitsmaßnahmen erlaubt. Im Sinne des ganzheitlichen Gesundheitsverständnisses der Weltgesundheitsorganisation (WHO) werden alle relevanten Gesundheitsbereiche und Verhaltenseinstellungen angesprochen. Das Unternehmen erhält auf anonymisierter Basis einen Gesundheitsbericht über die Gesamtbelegschaft. Jeder Mitarbeiter erhält einen individuellen ca. 30-seitigen Gesundheitsreport.

Das Unternehmen erhält so Aufschluss über:

- Gesundheitssituation
- Beschwerdebilder (körperlich und psychosomatisch)
- Ernährungsverhalten
- Arbeitsverhalten
- Arbeitszufriedenheit
- Freizeitverhalten
- Soziales Verhalten
- Problemverhalten
- Fehlzeiteinschätzung (subjektiv)
- Gesundheitsrisikofaktoren
- Fitness- und Bewegungsverhalten
- Genussmittelverhalten
- Sport- und Bewegungsverhalten
- Betriebsklima
- Individuelle Zeitverwendung
- Einstellungsaussagen zu Lebens- und Arbeitsfragen
- Lebensstil und Lebenszufriedenheit
- Medikamentenkonsum
- Suchtverhalten
- Bereitschaft zu Verhaltensänderung
- Stressverhalten
- und vieles mehr

Auf Grundlage dieser Istzustandsanalyse und unter Hinzuziehung weiterer im Unternehmen vorhandener Gesundheitsdaten sowie Screeningergebnissen aus diagnostischen Verfahren, kann Gesundheitsförderung je nach Ermittlung der Schwerpunktergebnisse systematisiert werden. Für jeden der im Gesundheitsrisikoprofiltest angesprochenen Schwerpunktbereiche: Work-Life-Ba-



lance, Gesundheit, Bewegung, Ernährung, Stress etc. stehen tieferführende spezielle Fragebogensysteme zur Verfügung, die es zusammen mit Screeningverfahren erlauben, die Schwerpunktproblematik transparent zu machen und Gegenstrategien zu entwickeln.

So führt zum Beispiel der vertiefende Stressfragebogen im Zusammenhang mit dem im Kapitel Stressdiagnostik beschriebenen Screeningverfahren dazu, verschiedene Stresstypen identifizieren und für diese Typen spezielle Maßnahmen, zum Beispiel in Form von Seminaren anbieten zu können.

Wenn man zum Beispiel weiß, wie viele Mitarbeiter aktiv und wie viele eher passiv entspannen, wird schon an dieser einfachen Weichenstellung klar, wie problematisch es wäre, für beide Entspannungstypen ein und das selbe Angebot zu machen.

Gesundheitsportale

Gesundheitsinformationen und Unterstützungsmöglichkeiten zur individuellen Gesundheitssteuerung sollten den Mitarbeitern eines Unternehmens grundsätzlich über das firmeneigene Intranet auch am Arbeitsplatz zugänglich sein. Denn, betriebliche Gesundheitsportale reduzieren und kanalisieren die Gesundheitsinformationsflut auf das Wesentliche und liefern nützliche Basisinformationen für Mitarbeiter und Unternehmen. Sie sind damit ein effektiver Beitrag zur Arbeitszufriedenheit und Motivation und eine ideale Plattform für betriebsinterne Gesundheitskampagnen, helfen Fehlzeiten zu reduzieren und füllen durch

ihre dauerhafte Präsenz das Unternehmensziel Gesundheit im Unternehmen nachhaltig mit Leben.

Gesundheitsportale können sowohl als eigenständiges Informations- und Kommunikationstool in das firmeninterne Netzwerk integriert, oder aber als "Tool" in den Intranetauftritt der Personalabteilung oder des werksärztlichen Dienstes in das Unternehmensnetzwerk eingepasst werden. Sie sind allerdings nur dann wirklich effektiv, wenn sie von den Mitarbeitern als Medium gesehen werden, das aktuell ist und sie auf kurzem Weg zu den gewünschten Informationen führt und alle wesentlichen Grundinformationen zum Thema Gesundheitsprävention auf objektiver Grundlage bietet.

Es ist sinnvoll, alle Inhalte nach dem Baukastenprinzip zu strukturieren, so dass sie zwar aufeinander abgestimmt, aber auch für sich allein stehen können und auf die unternehmensspezifischen Anforderungen hin modifizierbar sind. Standardinhalte sollten Aussagen zu folgenden Themenbereichen enthalten:

- **Ratgeber Gesundheit** (mit Krankheitsdatenbank, Impfkalender, Reiseapotheke, Reiseinformationen, regelmäßig erscheinendem Gesundheits-Newsletter etc.)
- **Gesundheitstestsysteme** (Fitness, Gewicht, BMI, Stressanfälligkeit, Trainingspuls, Gesundheitsprofiltest, Herzinfarktrisiko, Bewegungsprofil etc.)
- **Personalabteilungsbereich** (offenes Fenster für Informationen der Personalabteilung)



- **Betriebsarzt**
(offenes Fenster für Termine, Sprechzeiten und Aktionen des Betriebsarztes etc.)
- **Gesundheits- und Bewegungskonzepte**
- **Stressmanagement**
(mit grundsätzlichen Informationen zum Thema Stress, Entspannungstechniken, Testsystemen)
- **Ernährung** (mit Gewichts-Check, Kalorienberechnung, allgemeinen Informationen, BMI, Empfehlungen und Ratschlägen zum Thema Übergewicht, Nahrungsergänzung etc.)
- **Sport und Fitness**
(mit allgemeinen Tipps und Regeln, Trainingsempfehlungen, Informationen zum Ausdauersport, Jogging, Walking, Nordic Walking, Verabredungsmöglichkeiten zum Sport etc.)
- **Forum**
(Chatroom zum Gedankenaustausch, links zu interessanten Gesundheits-Internetseiten etc.)
- **Veranstaltungskalender**
(Hinweise zu Gesundheitsveranstaltungen und weiteren Veranstaltungen im Unternehmen)
- **Umfragemöglichkeit**
zu Gesundheitsthemen.

Gesundheitsportale sollten dabei den Unternehmen grundsätzlich auf zwei Wegen zur Verfügung stehen: entweder als Modul direkt im firmeneigenen Netzwerk oder auf einem externen Server, so dass Familienangehörigen auch der

Zugriff gewährt werden kann. Mit Preisen zwischen ca. 30 Cent und einem Euro pro Mitarbeiter und Monat je nach Betriebsgröße stellen Gesundheitsportale zudem eine preisgünstige Lösung dar, um der betrieblichen Gesundheitsförderung die notwendige Struktur und eine Informationsplattform zu geben.

Eine Demoversion sowie Hintergrundinformationen zum Gesundheitsportal können unter http://www.skolamed.de/gp_demo.php eingesehen werden.

10. Arbeitsmedizin und Arbeitsschutz als gesetzliches Regulativ

Mit dem Begriff Arbeitsschutz sind in Deutschland alle Maßnahmen für die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten bei der Arbeit bezeichnet. Dazu gehört die Verhütung von Arbeitsunfällen, arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und Berufskrankheiten sowie Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und für schutzbedürftige Personen (Jugendliche, Menschen mit Behinderungen etc.). Gesetzliche Grundlagen hierfür sind u.a. das Arbeitsschutzgesetz, Arbeitssicherheitsgesetz, Sozialgesetzbuch VII sowie die Gefahrstoffverordnung.

Alle Arbeitgeber in Deutschland sind gesetzlich dazu verpflichtet für die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten bei der Arbeit zu sorgen. Hierzu ist der Arbeitgeber aufgefordert, Betriebsärzte und Sicherheitsingenieure zu bestellen, die das Unternehmen in Fragen des Arbeitsschutzes beraten und betreuen.

Das deutsche Arbeitsschutzsystem ist zweigliedrig strukturiert. Neben dem staatlichen Arbeitsschutz mit seinen staatlichen Ämtern für Arbeitsschutz und Gewerbeaufsichtsämtern gibt es die gesetzlichen Unfallversicherungsträger (UVT) bestehend aus: gewerblichen und landwirtschaftlichen Berufsgenossenschaften und den Unfallversicherungsträgern der öffentlichen Hand. Diese Unfallversicherungsträger erstellen Unfallverhütungsvorschriften (UVV), die nach Genehmigung durch das zuständige Ministerium verpflichtend in Kraft treten. Die Überwachung der Einhaltung der Vorschriften obliegt den jeweiligen Technischen Aufsichtsdiensten (TAD) der Unfallversicherungsträger bzw. den technischen Aufsichtsbeamten.

Rechtliche Grundlage aller präventiven Maßnahmen der gewerblichen Berufsgenossenschaften ist das Berufsgenossenschaftliche Vorschriften- und Regelwerk (BEVR). Dieses Werk ist wiederum gegliedert in BG-Vorschriften (sie benennen Schutzziele sowie branchen- und verfahrensspezifische Forderungen an die Sicherheit und den Gesundheitsschutz), die BG-Regeln (Zusammenstellungen bzw. Konkretisierungen von Inhalten aus Gesetzen, Verordnungen, berufsgenossenschaftlichen Vorschriften, technischen Spezifikationen, Präventionserfahrungen) sowie die BG-Informationen (spezielle Veröffentlichungen für bestimmte Branchen, Tätigkeiten, Arbeitsmittel, Zielgruppen). Daneben gibt es noch die BG-Grundsätze (BGG) für die Prüfung von technischen Arbeitsmitteln sowie die berufsgenossenschaftlichen Grundsätze für arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen.

Sie sehen bereits an dieser noch relativ knappen Beschreibung des Arbeitsschutzsystems im Ansatz, welche „bürokratischen Blüten“ der Arbeitsschutz seit seiner Einführung in Preußen im 19. Jahrhundert (ursprünglich übrigens, da sich durch die Kinderarbeit die Qualität der Rekruten dramatisch verschlechtert hatte) zwischenzeitlich getrieben hat.

Zwar sollte man allen am Arbeitsschutzsystem Beteiligten zu Gute halten, dass gerade in den letzten Jahren der Wille und die Aktivitäten gewachsen sind, das System zu entstauben, zu entbürokratisieren und transparenter zu machen. Fakt ist allerdings, dass wir uns auch nach diesen Bemühungen, was Volumen und Transparenz der Vorschriften angeht, im Vergleich mit unseren europäischen Nachbarn weiter auf den hinteren Rängen befinden.

Um hier nicht missverstanden zu werden: die Gesundheit und Sicherheit von Arbeitnehmern gilt es mit allen Mitteln präventiv und im Arbeitsalltag zu schüt-

zen. Dies gilt in besonderem Maße bei Arbeitsplätzen mit besonderer Belastung wie z. B. Hitze, Kälte, besonderer Gefährdung, bei Schichtarbeit etc. Ob man der deutschen Gründlichkeit aber z. B. mit so etwas wie der Bildschirmarbeitsplatzverordnung in der bestehenden Form Genüge tun muss, bleibt dahingestellt.

Arbeitsmedizinische Versorgung

Die Arbeitsmedizin hat es leider in den letzten 40 Jahren verpasst, sich an unternehmensrelevante und gesamtgesellschaftliche Entwicklungen anzupassen, geschweige denn deren Vorreiter in Fragen der betrieblichen Gesundheitsförderung zu sein. In einem gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen hat man sich allzu lange damit begnügt, den gestellten Mindestanforderungen gerecht zu werden. Aber auch nicht mehr. So haben wir es auch heute noch in der Regel mit einer reinen Untersuchungsmedizin nach berufsgenossenschaftlichen Grundsätzen und Vorschriften zu tun, wenn wir von arbeitsmedizinischer Betreuung sprechen und weniger mit einer ganzheitlichen Gesundheitsförderung etwa im Sinne der Weltgesundheitsorganisation (WHO). Auch hier soll nicht bestritten werden, dass in letzter Zeit ein Umdenken stattgefunden hat. Aber 40 Jahre relativer Untätigkeit auf dem Gebiet der Verhaltensprävention haben eben dazu geführt, dass sich die Entscheider in den Unternehmen in eine ganz andere Richtung orientieren, wenn es um Maßnahmen der Gesundheitsprävention geht,

als hierfür in erster Linie den Betriebsarzt anzusprechen. Ob dieses über Jahrzehnte im Berufsbild verlorengewonnene Terrain zurückgewonnen werden kann, mag bezweifelt werden. Graduelle Unterschiede seien hier allerdings insofern gemacht, ob es sich um festangestellte Vollzeitarbeitsmediziner bei größeren und erst recht international aufgestellten Unternehmen handelt. Denn hier muss man sich der Forderung nach systematischer Gesundheitsförderung und integrierten Managementsystemen bereits seit einigen Jahren offensiv stellen.

Bei den auf Stundenbasis vertraglich an Unternehmen gebundenen Arbeitsmedizinern stellt sich die Situation natürlich jetzt auch ökonomisch problematisch dar, andere Gesundheitsförderungsangebote als die reine Untersuchungsmedizin zusätzlich in der gleichen Vertragsstundenzeit anzubieten. Ein Honorarsystem, das sich über Jahrzehnte auf der Basis der Anzahl der Mitarbeiter und der durchzuführenden Untersuchungen aufgebaut hat, lässt eben ohne Verluste keine zusätzlichen Gesundheitsinhalte zu. Hier gilt es, mit den Unternehmen um zusätzlich zu buchende Leistungen zu argumentieren und zu verhandeln, was sich vor dem Hintergrund der oben angesprochenen Genese des Berufsbildes als nicht einfach darstellt. Erschwerend kommt hinzu, dass der regulierte Markt für arbeitsmedizinische Dienstleistungen seit einigen Jahren gesättigt ist. Das einsetzende Preisdumping hat zwischenzeitlich zu einem Preisverfall der früher hochpreisigen Arztstunden geführt.

Wenn man sich als Unternehmen in Deutschland arbeitsmedizinisch versorgen lassen möchte, bestehen grundsätzlich folgende Möglichkeiten:

- hauptberuflich tätige, angestellte oder freiberufliche Betriebsärzte,
- nebenberuflich tätige, angestellte oder freiberufliche Betriebsärzte,
- überbetriebliche arbeitsmedizinische Dienste sowie
- Betriebsarztzentren von freiberuflich tätigen Ärzten.

Die Einstellung hauptberuflich tätiger Arbeitsmediziner rentiert sich wirtschaftlich erst ab ca. > 2.000 Arbeitnehmern. Bei den Honorarverträgen mit freiberuflichen Ärzten und überbetrieblichen arbeitsmedizinischen Diensten sollten Sie darauf achten, dass die vertraglich vereinbarten Stunden auch tatsächlich die Anwesenheitsstunden des Arztes im Betrieb meinen. Häufig kann es geschehen, dass sich eine rechnerische Vorort-Zeit = Anwesenheitszeit ergibt, d.h. die Vor- und Nacharbeitszeit des Arztes sowie die Anfahrtszeiten ergeben erst zusammen mit der Vorort-Zeit das vertraglich vereinbarte Gesamtstundenvolumen. Hierdurch kann sich die Anwesenheitszeit teilweise erheblich verringern und das ist doch eigentlich bei den heute üblicher Weise verwendeten technischen Hilfsmitteln (Laptop, Internet, etc.) eigentlich nicht einzusehen, oder?

Malte Klemusch, SKOLAMED
www.skolamed.de