

medical fitness and healthcare

Effekte auf Fitnessparameter,
Gesundheitszustand und
Schmerz bei Rückenpatienten

Verletzung bei Diabetes –
Moderne Methoden
erleichtern Operationen

Doktor vernetzt –
Ungewöhnliche Kooperationen
versprechen neuen Gewinn





Zukunftsmarkt Betriebliches Gesundheitsmanagement

Mit dem richtigen Konzept zum Erfolg

Die Ressource Mensch gewinnt zunehmend an Bedeutung. Ist aber die Gesundheit von Beschäftigten überhaupt beeinflussbar? Und welcher Nutzen und welche Potenziale stecken im betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)?

Gesundheit im Betrieb wird von Unternehmen oftmals ausschließlich mit Fehlzeiten und mangelnder Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern in Verbindung gebracht, was durchaus nachvollziehbar ist. Aber nicht nur krankheitsbedingte Fehlzeiten haben finanzielle Auswirkungen für die Unternehmen. In

zahlreichen Studien konnte aufgezeigt werden, dass Zufriedenheit, Motivation und Engagement Einfluss auf die Arbeitsleistung und damit nachfolgend auch auf das Betriebsergebnis nehmen (vgl. Judge et al., 2001; Haslinger, 2004; Fritz, 2004).

Fazit einer Umfrage unter Arbeitnehmern: Nur 11 % der deutschen Arbeitnehmer weisen eine hohe emotionale Bindung an das Unternehmen auf, sind produktiv, haben wenig Fehlzeiten im Jahr und neigen weniger zur Fluktuation. 66 % der Arbeitnehmer fühlen sich wenig gebunden, leisten „Dienst nach Vorschrift“ und weisen höhere Krankenstände auf. Keine emotionale Bindung an den Arbeitsplatz haben laut Umfrage 23 % der Arbeitnehmer. Ihre Fehlzeiten sind doppelt so hoch wie die der Gruppe mit hoher emotionaler Bindung (Gallup, 2010).

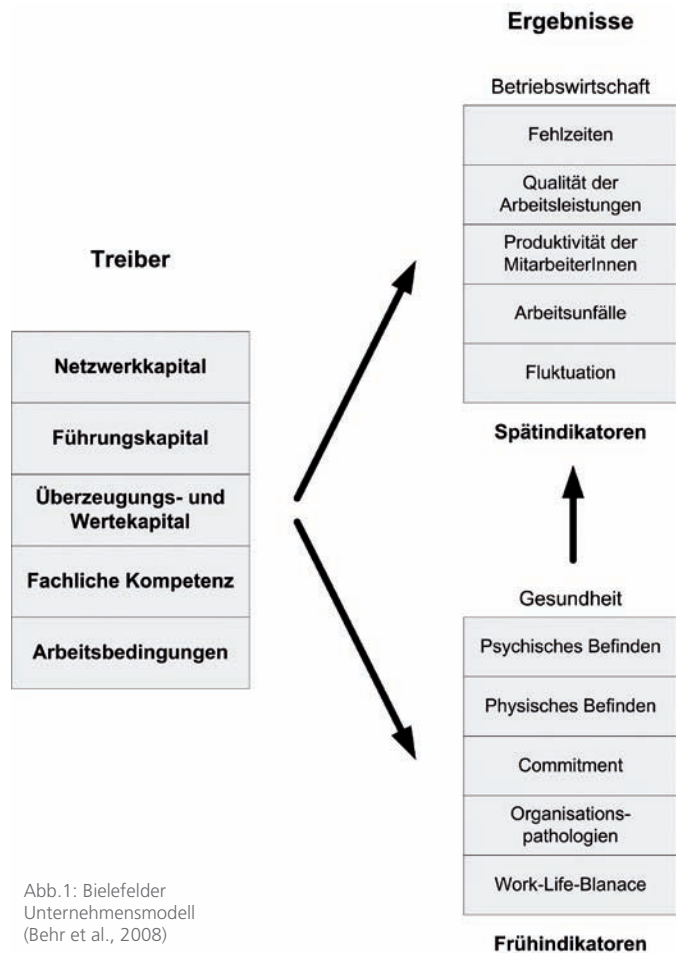
Arbeit und Gesundheit

Der Fokus von Gesundheit im Betrieb darf somit nicht nur auf den Fehlzeiten liegen, auch wenn diese als Ergebnis der gesundheitlichen Situation direkt messbare finanzielle Auswirkungen ermöglichen. Die Gesundheit der Mitarbeiter unterliegt zahlreichen Einflüssen. Das in Abb. 1 dargestellte Bielefelder Unternehmensmodell (Behr et al., 2008) betrachtet dabei grundlegend den Zusammenhang von Arbeit und Organisation mit Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Das Modell unterscheidet Treiber und Ergebnisse.

Als Treiber werden Faktoren wie Sozialkapital – untergliedert in Netzwerk-, Führungs- und Überzeugungs-/Wertekapital –, fachliche Kompetenz und die Arbeitsbedingungen gesehen. Sozialkapital kann als ein Wert bezeichnet werden, der sich durch zwischenmenschliche Beziehungen sowie gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln kennzeichnet (Badura, 2008). Die Treiber nehmen Einfluss auf die Ergebnisse. Diese lassen sich in Früh- und Spätindikatoren unterscheiden. Während die Frühindikatoren vielmehr als gesundheitliche Parameter zu sehen sind, gehört der Krankenstand zu den Spätindikatoren und wird damit auch der Gruppe der betriebswirtschaftlichen Parameter zugeordnet. Somit wird deutlich, dass der Fokus von Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit im Betrieb primär auf die Treiber und Frühindikatoren ausgerichtet werden muss. Die besondere Aufgabe besteht also darin, die entscheidenden Stellschrauben in diesem Wirkungsgefüge zu finden und damit Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten zu nehmen, sodass die gewünschte Wirkung, wie z. B. höhere Produktivität und geringere Krankenstände, auch eintritt.

Wirksamkeit von Maßnahmen

Wie zuvor dargestellt, unterliegt die Gesundheit von Beschäftigten am Arbeitsplatz zahlreichen Einflüssen. Sind die Zusammenhänge und die



genauen Einflussfaktoren bekannt, so können auch zielgerichtete Maßnahmen durchgeführt werden. Was aber, wenn hierüber keine Kenntnis besteht und keine Analyse durchgeführt wurde? Im Fehlzeiten-Report 2008 (Kramer et al., 2009) wurden zahlreiche Studien zur Wirksamkeit von betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen vorgestellt. In dieser Übersicht werden sowohl Einzelmaßnahmen, wie z. B. zur Förderung der physischen Aktivität (Bewegungs- und Fitnessprogramme), zur gesunden Ernährung, Programme zur Prävention von psychischen Erkrankungen, als auch Mehrkomponentenprogramme bewertet.

Das Fazit: Generell haben Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention einen gesundheitlichen und ökonomischen Nutzen. In Studien konnte ein Kosten-Nutzen-Verhältnis (Return on Investment, ROI) von 1:2,5 bzw. 1:4,85 bis 1:10,1 durch Einsparungen im Bezug auf Fehlzeiten erzielt werden (Sockoll et al., 2008). Aber es wird auch deutlich, dass Rückenschule, Stressbewältigungskurse oder Firmenfitness zwar Erfolg im Bezug auf die Verbesserung der Gesundheit haben können, dies aber nicht zwangsläufig so sein muss. Aus präventiver Sicht sind diese Maßnahmen per se zu empfehlen. Ob sie aber



als wirksame Maßnahmen zur Reduzierung eines Krankenstandes oder zur Verbesserung der Produktivität genutzt werden können, ist fraglich. Die Studien zeigen aber auf, dass Maßnahmen, die sowohl verhaltens- als auch verhältnisbezogen sind und bei denen zudem zuvor eine sorgfältige Bedarfsanalyse unter Berücksichtigung physischer und psychosozialer Faktoren unter Einbeziehung der Organisationsebene erfolgte, deutlich wirksamer sind.

BGM als Lösungsansatz

Vereinzelte angebotene Maßnahmen wie Rückenschule, Ernährungsberatung, Kurse zur Stressbewältigung oder Kooperationen mit Fitness-Studios können zwar sinnvoll sein, BGM verfolgt jedoch einen umfassenderen und prozessorientierten Ansatz. Dieser umfassende Ansatz spiegelt sich in der inhaltlichen Ausgestaltung der Maßnahmen, dem Verständnis von Gesundheit sowie in der Vernetzung mit allen Unternehmensbereichen wider.

Externe Dienstleister und hier insbesondere gesundheitsorientierte Fitnessanlagen können geeignete Partner von Betrieben im Rahmen eines umfassenden

den Projektes zum betrieblichen Gesundheitsmanagement sein, wenn die notwendigen speziellen Fachkenntnisse vorhanden sind. Die Branche Prävention, Fitness und Gesundheit bietet inzwischen eine Reihe von Qualifizierungsmaßnahmen: Vom nebenberuflichen Lehrgang zur „Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement (IHK)“ der BSA-Akademie bis hin zu Bachelor- und Master-Studiengängen der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement. In Verbindung mit der vorhandenen Infrastruktur können gesundheitsorientierte Fitnessanlagen, die über das spezielle Know-how verfügen damit nicht nur als Umsetzer von einzelnen Maßnahmen, sondern auch als externe Berater für die Umsetzung von kompletten langfristigen Programmen fungieren. Dies führt nicht nur zu einem Imagegewinn, sondern stellt eine nachhaltige zusätzliche Einnahmequelle dar, denn BGM erhält einen immer höheren Stellenwert.

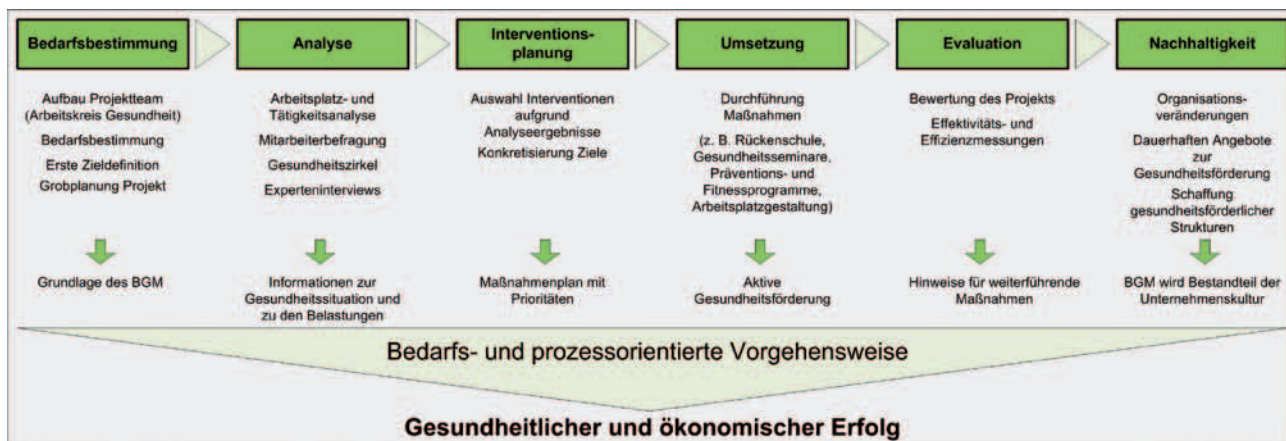
BGM verfolgt dabei die Ziele:

- Gesundheitsförderung durch Stärkung von Ressourcen,
- Erhalt der Gesundheit durch Abbau von Belastungen,
- systematische und prozessorientierte Vorgehensweise,
- Einbeziehung aller Unternehmensebenen und -bereiche und
- Integration von Gesundheit in die Unternehmenskultur.

Prozessorientierte Vorgehensweise

Erfolgreiches BGM benötigt klare, vom Unternehmen definierte Ziele (Abb. 2, Bedarfsbestimmung), anhand derer das spätere Ergebnis gemessen werden kann und die den gesamten Verlauf eines BGM-Projektes maßgeblich bestimmen. Diese leiten sich in der Regel ab durch einen Bedarf, z. B.

Abb. 2: 6-Phasen-Modell des BGM (DHfPG, eigene Darstellung)



ein aktuell zu hoher Krankenstand oder der Sorge vor steigenden Krankenständen auf Grund einer immer älter werdenden Belegschaft. BGM kann aber auch ohne konkreten Anlass und nur zum Erhalt und Förderung der Gesundheit durchgeführt werden. Effekte, die sich ein Unternehmen in solchen Fällen davon verspricht, sind höheres Engagement, stärkere Bindung an das Unternehmen, bessere Arbeitsleistung auf Grund verbesserter Leistungsfähigkeit sowie größere Widerstandsfähigkeit gegenüber beruflichen Belastungen.

Der zweite Schritt im BGM-Prozessablauf ist die Analyse zur Gesundheitssituation im Unternehmen. Hierbei werden alle Faktoren überprüft, die zu einer Gesundheitsbelastung führen können. Mittels einer anonymen Mitarbeiterbefragung können Belastungen durch den Arbeitsplatz, bzw. die berufliche Tätigkeit und deren Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten, identifiziert werden. In Gesundheitszirkeln wird mit den Beschäftigten vertiefend über die Belastungen gesprochen, sodass die Zusammenhänge zwischen Belastung, Beanspruchung und die Zuordnung zur beruflichen Tätigkeit deutlich werden. Mit Hilfe dieser Erkenntnisse werden nun im Rahmen der Interventionsplanung aus der Fülle von möglichen Maßnahmen diejenigen heraus selektiert, bei denen eine bestmögliche Wirksamkeit zur Zielerreichung angenommen werden kann. Die Maßnahmen sollten aber nicht nur auf das Verhalten der Mitarbeiter abzielen, wie z. B. ein Rückentraining zur Stärkung der Rückenmuskulatur und Vermittlung der Kenntnisse zum rückengerechten Heben und Tragen, sondern auch die Verhältnisse am Arbeitsplatz einbeziehen. Dies können ergonomische Anpassungen am Arbeitsplatz sein, organisatorische Veränderungen in Bereichen wie beispielsweise der Pausengestaltung, Arbeitszeit und Teamarbeit oder auch Änderungen im Führungsverhalten (Umsetzung). Gerade psychische Faktoren, die sich aus der Arbeitstätigkeit und den zwischenmenschlichen Beziehungen ergeben, haben ebenso Einfluss auf den Rückenschmerz wie die körperliche Belastung durch die Tätigkeit selbst.

Sind die Maßnahmen durchgeführt, so müssen diese anschließend bewertet werden (Evaluation). Als direkte Parameter können Zufriedenheit und praktische Relevanz bzw. Umsetzbarkeit mittels eines Fragebogens erfasst werden. Gesundheitliche und ökonomische Werte werden sich erst mittel- und langfristig verändern und sollten daher auch zeitlich später ermittelt werden. Die abschließende Bewertung liefert zudem Erkenntnisse zur Gestaltung des letzten Projektschrittes: der Nachhaltigkeit. BGM sollte nicht nur als einmaliges Projekt durchgeführt werden, sondern zum dauerhaften Bestandteil der Unternehmenspolitik werden.

Kennzeichen erfolgreicher Konzepte

Kriterien für ein erfolgreiches BGM finden sich in der Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung (EU, 2007) sowie in den Qualitätskriterien des europäischen Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung ENWHP (BKK, 1999).

Demnach sollten folgende Faktoren beachtet werden:

1. **BGM ist Führungsaufgabe** – Management und Führungskräfte müssen die Maßnahmen aktiv unterstützen und eingebunden werden.
2. **Partizipation** – die ganze Belegschaft muss einbezogen werden.
3. **Integration** – BGM muss alle Unternehmensbereiche und -ebenen berücksichtigen.
4. **Projektmanagement** – alle Maßnahmen und Programme müssen systematisch mit den Ablaufschritten Bedarfsanalyse, Planung, Ausführung, kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse durchgeführt werden.
5. **Ganzheitlichkeit** – BGM beinhaltet sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Maßnahmen und verbindet den Ansatz der Risikoreduktion mit dem des Ausbaus von Schutzfaktoren und Gesundheitspotenzialen.

Erfolgreiche Konzepte kennzeichnen sich dadurch, dass sie bedarfs- und zielorientiert ausgerichtet sind und hinsichtlich ihrer Umsetzung die zuvor dargestellten Kriterien berücksichtigen. Abbildung 3 zeigt beispielhaft einen solchen Ablauf und Inhalte für ein BGM bezogen auf einen Bildschirmarbeitsplatz.

Finanzielle Gestaltung eines BGM

BGM bietet eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten. Unternehmen profitieren von einer höheren Produktivität durch geringere Krankenstände und höherer Leistungsfähigkeit sowie von zufriedenen, engagierten Mitarbeitern und Beschäftigte von gesünderen Arbeitsplätzen und -bedingungen.

Für Dienstleister (Gesundheitsberater, Studios, etc.) stellt sich BGM als ein zusätzliches Profit-Center, d. h. eine finanziell attraktive und nachhaltige Einnahmemöglichkeit, dar. Dabei werden mit dem Betrieb nicht nur einzelne Maßnahmen (Rückenschule, -training, Ernährungsberatung, etc.) abgerechnet, sondern auch Analysen, Projektmanagement sowie die Betreuung und Beratung während eines BGM-Projektes. Zudem ist die Dauer von BGM nicht begrenzt. Je nach Bedarf kann BGM über einen begrenzten Zeitraum (z. B. ein Jahr), über mehrere Jahre oder sogar dauerhaft durchgeführt werden. In diese umfangreichen Projekte können dann z. B. auch Trainingseinheiten im Studio als Einzelbaustein eingebaut werden.



Oliver Walle
Dozent der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement und der BSA-Akademie (www.dhfgp-bsa.de) und verantwortlich für den Lehrgang „Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement (IHK)“.
o-walle@dhfgp-bsa.de



Abb. 3: Ablauf und Inhalte für ein BGM bezogen auf einen Bildschirmarbeitsplatz

Immer mehr Betriebe stellen für die Gesundheitsförderung umfangreiche Budgets zur Verfügung. Sogar in Zeiten der Krise, so das Ergebnis einer repräsentativen Studie bei Unternehmen, sehen 51 % der Unternehmen BGM als gleichbleibend wichtig an (Lück et al., 2010).

Dem BGM wird auch seitens der Politik ein hoher Stellenwert beigemessen. So hat der Gesetzgeber entsprechende Möglichkeiten geschaffen, die es Unternehmen erleichtern, BGM ein- und durchzuführen. In § 20 und 20a des 5. Sozialgesetzbuches sind Krankenkassen angehalten, ein Budget für Prävention und betriebliche Gesundheitsförderung vorzuhalten und Maßnahmen auf diesem Gebiet durchzuführen. Führen Unternehmen BGM durch, so können sie auf Grund dieser Regelung finanziell unterstützt werden. Als Voraussetzung für eine Förderung sind im Leitfaden Prävention zu § 20a Kriterien

für das Unternehmen und die Anbieter der Maßnahmen aufgeführt. Werden diese eingehalten, so können Unternehmen nicht nur von den Kassen finanziell unterstützt werden, sondern erfüllen damit auch die Anforderungen für eine Lohnsteuerbefreiung gemäß § 3 Nr. 34 EStG. Diese sieht vor, dass bei Erfüllung der Anforderung aus § 20 und 20a erbrachte Leistungen in der Gesundheitsförderung bis zum einem Betrag von 500 Euro pro Mitarbeiter und Kalenderjahr lohnsteuerbefreit sind.

Fazit

BGM ist mehr als die Durchführung einer Einzelmaßnahme wie z. B. Firmenfitness, Rückenschule oder Stressbewältigungskurse. Der höhere Aufwand zahlt sich aber auch aus: Bei BGM-Projekten können neben Umsetzungsmaßnahmen (z. B. Trainingseinheiten im Studio, Ernährungsberatungen, etc.) auch Leistungen wie Beratungen, Seminare oder Analysen mit dem Betrieb abgerechnet und so zusätzliche und nachhaltige Einnahmen generiert werden.

Für Gesundheitsdienstleister, die auf diesem Gebiet tätig werden wollen, ist es ratsam, bei der Konzeption von Programmen für Unternehmen die geforderten Qualitätskriterien einzuhalten und sich hierzu entsprechend aus-/weiterbilden zu lassen, sodass eine Förderung seitens der Krankenkassen möglich wird sowie der finanzielle Aufwand für die Maßnahmen lohnsteuerbefreit ist.

Die zuvor schon vorgestellte Umfrage bei Unternehmen zeigt zudem auf, dass 76 % der Befragten BGM auf Grund fehlender Ressourcen nicht einführen (Lück et al., 2010). Und genau hier liegt die große Chance qualifizierter Gesundheitsdienstleister!

Aus diesem Grund wird sich auch der DSSV (www.dssv.de), der Arbeitgeberverband der deutschen Fitness- und Gesundheitsanlagen, in einer bundesweiten Initiative des Themas „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ annehmen.



Die Literatur kann beim Verlag erfragt werden.