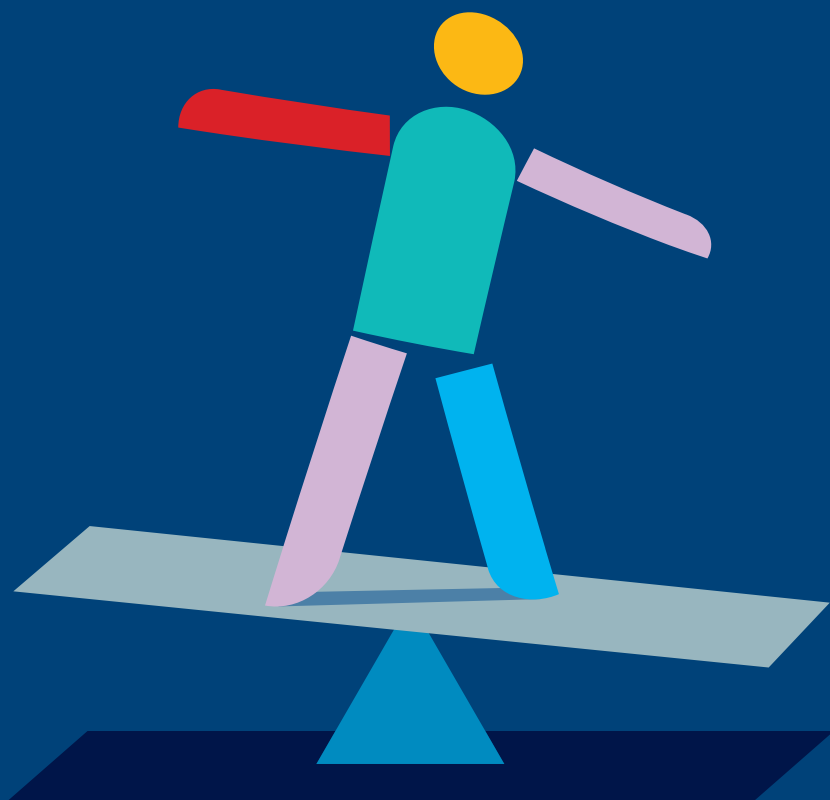


Cornelia Schneider

# Gesundheits- förderung am Arbeitsplatz

Nebenwirkung Gesundheit



# Inhalt

Geleitwort .....	7
Warum und wie Sie dieses Buch lesen sollten .....	9
Einleitung .....	11
<b>Teil 1</b>	
<b>Wissen und Verstehen .....</b>	<b>15</b>
1 Den Begriffsnebel lichten .....	17
2 Gesundheitsmodelle bestimmen Denken und Handeln .....	27
Fallbeispiel: Das Wesentliche ist unsichtbar .....	35
3 Signale verstehen statt Symptome beklagen .....	39
Fallbeispiel: Körpersprache neu verstehen .....	45
4 Gesundheitsberatung ohne Ratschlag .....	51
Fallbeispiel: Was uns nicht tötet, macht uns härter? .....	56
5 Die Welt hinter den Zahlen erkunden .....	63
<b>Teil 2</b>	
<b>Beachten und Beleben .....</b>	<b>71</b>
6 Vom Wissen zum Tun .....	73
7 Gesundheit zur Chefsache machen .....	85
Fallbeispiel: Gesundheit ist Chefsache .....	92
8 Die drei Ebenen der betrieblichen Gesundheitsförderung .....	97
Fallbeispiel: Time-out statt Burn-out .....	103
9 Interne und externe Experten auf Herz und Nieren prüfen .....	111

10	Den demografischen Wandel berücksichtigen .....	117
	Fallbeispiel: Zukunft gestalten .....	126
11	Humor hilft (fast) immer .....	133
	Fallbeispiel: Gesundheitstheater .....	136

### Teil 3

<b>Strukturieren und Organisieren .....</b>	<b>141</b>	
12	Vorab die Finanzierung sichern .....	143
13	Die Analyse ist die Grundlage für die Zielformulierung .....	147
14	Eine sorgfältige Maßnahmenplanung erspart Enttäuschungen .....	153
	Fallbeispiel: Gesundheit hat ein Geschlecht: Männergesundheit .....	158
15	Endlich passiert etwas: Kreative Maßnahmendurchführung .....	163
16	Die Bewertung .....	165

### Teil 4

<b>Erfahren und Entwickeln .....</b>	<b>171</b>	
17	Projektbeispiel kommunaler Entsorgungsverband: Vom Turnschlappchen-Image zur Personalentwicklung .....	173
18	Projektbeispiel Industrie: Top-down statt Bottom-up .....	183
19	Projektbeispiel Mittelstand: «Tue Gutes und rede darüber» – Verknüpfung von Gesundheitsförderung und Marketing .....	193
20	Projektbeispiel Kleinunternehmen: Gesundheit ist unser Geschäft ....	199
	Die fünf häufigsten Stolpersteine .....	205
	Nachwort .....	209
	Dank .....	211
	Literatur .....	213

# 1 Den Begriffsnebel lichten

Das Missverständnis ist das Allgemeine, das Verstehen die Ausnahme.  
*Arthur Schopenhauer*

Jedes Handlungsfeld hat seine Sprache. Fachbegriffe, alte Wörter, die mit neuen Sinnzusammenhängen angereichert werden, und Wortneuschöpfungen tummeln sich auf dem Firmengelände und mischen sich unter die Alltagssprache im Betrieb. Im Idealfall verhelfen neue Begrifflichkeiten, auch neu zu denken und zu handeln. Denn jeder Gedanke braucht das Wort, um überhaupt gedacht werden zu können. Veränderungen im Handeln basieren immer auf der Veränderung des Denkens und damit wohl auch im Gebrauch der Worte.

Im ungünstigen Fall entwickelt sich eine Sprache, die von Vielen genutzt, aber sehr unterschiedlich interpretiert wird. Die Kommunikation ist erschwert, die Missverständnisse sind vorprogrammiert. Sie stellen sich ein, wenn Fachbegriffe sich aus Worten der Alltagssprache neu zusammensetzen. Ein Beispiel hierfür ist der Begriff des «betrieblichen Gesundheitsmanagements». Wir kennen die Begriffe, Gesundheit, Management und betrieblich, und konstruiert unser Gehirn einen Sinnzusammenhang mit dem Ergebnis einer Wortbedeutung, die so nicht stimmen muss. Obwohl gerade dieser Begriff «betriebliches Gesundheitsmanagement» in vielen Fachbüchern ausreichend definiert und beschrieben ist, findet man in der Praxis sehr unterschiedliche Bedeutungen und Inhalte dafür. Das wäre nicht weiter dramatisch, wenn man im Gespräch doch nur wüsste, dass unser Gesprächspartner zwar dieselben Worte wie man selbst nutzt, aber diesen Worten eine andere Bedeutung zuweist. Und dann geht auch jeder noch selbstverständlich davon aus, dass seine Interpretation die richtige sei – oder aber er denkt gar nicht daran, dass es auch andere Definitionen als die eigene dazu geben könnte.

Daher die dringende Empfehlung, in der Frühphase von Projekten Fachbegriffe zu klären und nicht ihre Bedeutung als selbstverständlich vorauszusetzen. Dabei geht es nicht um die wissenschaftlich exakte Definition, sondern vielmehr um ein

einheitliches Verständnis und die Erleichterung der Kommunikation, entweder firmenintern oder auf die Projektgruppenarbeit bezogen.

Erfahrungsgemäß hinterfragen Mitarbeiter und auch die Mitglieder von Arbeitsgruppen selten die Begriffe, was häufig zu Missverständnissen, Konflikten oder einfach zu Erschwernissen bei der Umsetzungsarbeit führt.

So kann zu Beginn der Arbeit eine Zusammenstellung mit den wichtigsten Begriffen und deren Definition die Zusammenarbeit sehr erleichtern, wenn sie sie nicht überhaupt erst ermöglicht.

Die inhaltlich saubere Trennung von betrieblichem Gesundheitsmanagement und betrieblicher Gesundheitsförderung ist für den Experten selbstverständlich, findet in der Praxis aber längst nicht überall statt.

Dies hat weit reichende Folgen für die Projektplanung und -durchführung. Die beiden Arbeitsfelder unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Zielgruppe, ihrer Maßnahmen, ihrer Strategien und ihrer zeitlichen Abfolge: zunächst müssen die Strukturen des betrieblichen Gesundheitsmanagements geschaffen werden, und erst danach können Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung zielorientiert und erfolgreich umgesetzt werden.

Hier ein Beispiel dafür, wie sich mangelnde Sorgfalt bei der Verwendung von Begrifflichkeiten in der alltäglichen Arbeit auswirken kann:

In einem neu gegründeten «Arbeitskreis Gesundheit» einer mittelständischen Firma kommt es immer wieder zu Auseinandersetzungen zwischen zwei Gruppen. Die erste Gruppe drängt auf schnelle Umsetzung von Maßnahmen, die zweite möchte sich mehr mit der strukturellen Ausgestaltung des Gesamtprojektes auseinandersetzen. Die Personen der ersten Gruppe werfen der zweiten unnötigen Bürokratismus vor – der Handlungsbedarf sei schließlich offensichtlich. Die zweite Gruppe warnt vor übertriebenem Aktionismus und mangelnder Nachhaltigkeit. Nach einigen erfolglosen Sitzungen bittet man einen externen Moderator hinzu. Er erläutert die klassische Vorgehensweise im Arbeitskreis, und er stellt (obwohl der Bedarf dazu verneint wird!) eine kurze Erläuterung der wichtigsten Fachbegriffe vor die inhaltliche Arbeit. Schon nach kurzer Zeit wird deutlich, dass die Mitglieder der ersten Gruppe die Begriffe BGM und BGF inhaltlich nicht trennen können. Die Mitglieder der zweiten Gruppe hatten einige Monate zuvor an einer Informationsveranstaltung teilgenommen, die sich exakt mit dieser begrifflichen Trennung beschäftigte. Keiner der Teilnehmer des Arbeitskreises hatte in Betracht gezogen, dass die Differenzen hinsichtlich ihrer Vorgehensweise lediglich in der Interpretation der

Begriffe «Gesundheitsförderung» und «Gesundheitsmanagement» liegen könnten. Klare Definitionen verhalfen der Gruppe zu einer einheitlichen Sprache und ermöglichten so erst ein weiteres strukturiertes Vorgehen in der Sache.

## Betriebliches Gesundheitsmanagement

**Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist eine Managementaufgabe und umfasst die Steuerung und Integration aller betrieblicher Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit, der Motivation und des Wohlbefindens der Mitarbeiter.**

Integrierte Strukturen und Prozesse können z. B. sein:

- Betriebsvereinbarung zum Thema Gesundheit
- Strukturen, wie z. B. Lenkungskreis, Gesundheitszirkel, Gesundheitswerkstätten, Arbeitskreise
- Zeitregelungen wie z. B. Arbeitsfreistellungen für Maßnahmen der BGF
- Budgets
- Führungskräftebeteiligung
- klare Verantwortlichkeiten – Organigramm im BGM
- Zielvereinbarungen mit den inner- und außerbetrieblichen Akteuren
- Verknüpfung der BGF mit Bildungsmaßnahmen.

Zielgruppe des BGM sind die **Führungskräfte** und bei Bedarf zusätzlich speziell ausgewählte Akteure.

Das BGM bildet die strukturelle Grundlage für den nachhaltigen Erfolg in der BGF.

## Betriebliche Gesundheitsförderung

**Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst alle Maßnahmen, die direkt oder indirekt Verhalten und Verhältnisse im Sinne der Gesundheitsförderung beeinflussen (die beiden Begriffe Verhalten und Verhältnisse müssen nun ebenfalls definiert werden).**

Beispiele dazu:

- Stressbewältigungsprogramme
- Bewegungsangebote
- Ernährungsprogramme
- Konfliktbewältigung
- ergonomische Maßnahmen
- Schulungen zum Heben und Tragen von Lasten
- Zeit- und Selbstmanagement
- Einzelcoaching in besonderen Belastungssituationen.

Zielgruppe der BGF sind **alle Mitarbeiter** eines Betriebes.

Ich halte es für legitim, dass Betrieb und Organisationen den allgemein verbindlichen Definitionen auch eigene Besonderheiten hinzufügen. So könnte die eine Firma unter BGF nur Maßnahmen verstehen, die einen direkten Arbeitsplatzbezug herstellen – die andere Firma würde aber auch Maßnahmen zulassen, die sich mehr im privaten Feld abspielen oder auswirken.

Das könnte z. B. bedeuten, dass im ersten Fall eine Maßnahme zur Stressbewältigung eng an der konkreten beruflichen Situation und deren Herausforderungen geplant und durchgeführt wird. Im zweiten Fall wäre auch ein Angebot für die Mitarbeiter möglich, das mehr allgemeiner Natur ist und eher unabhängig von der konkreten Arbeitsplatzsituation ist.

Für manche Firmen bedeutet das «B» im BGF genau den ersten Fall, andere möchten sich hier nicht ausschließlich auf eine berufliche Dimension fest legen lassen – eine Frage der Definition.

## Weitere Grundbegriffe

So wie diese grundlegend wichtigen Begriffe sollten im Vorfeld alle Fachwörter klar definiert werden. Dazu gehören Begriffe des Arbeitsschutzes und der Arbeitsmedizin, aber auch Begriffe aus benachbarten Disziplinen wie beispielsweise der Pädagogik und der Psychologie. Diese Vorgehensweise soll nicht dazu führen, dass eine neue Fachsprache entsteht, sondern sie soll die Kommunikation erleichtern und mehr Transparenz für alle Beteiligten im Prozess herstellen.

So wichtig es für die internen Experten ist, die Begriffe des betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Gesundheitsförderung mit Inhalt zu füllen,

genauso wichtig ist es für externe Experten, die begriffliche Vielfalt innerhalb einer Firma kennenzulernen: Abkürzungen für Abteilungen, Bezeichnungen für Produktionsprozesse sowie firmenspezifische Namen und Begriffe. Je früher sich der externe Experte auch sprachlich in der Welt des Unternehmens zuhause fühlt, desto besser kann er auch diese Welt verstehen und Mitarbeiter in Veränderungsprozessen begleiten.

Auch alltagsprachliche Begriffe sollten im Kontext der betrieblichen Gesundheitsförderung überdacht und auf ihre Anwendbarkeit hin sorgfältig geprüft werden. Zugegeben, das ist schwierig, sind wir es doch gewohnt, Begriffe, die von Fachleuten benutzt werden, selten infrage zu stellen. So finden es Politiker – wohl auch viele Bürger – in Deutschland nicht merkwürdig, ein Wort wie «Gesundheitsreform» zu formulieren. Was soll hier reformiert werden? Die Gesundheit? Die Arbeitsweise im Gesundheitssystem? Die Kosten des Systems? Der Patient und seine Krankheiten? Gut, dass das Wort auf nichts festgelegt und doch alles zu sagen scheint. Beliebigkeit hat Vorrang. Aber das gibt es nicht nur in der Politik.

So hat sich auch der Anglizismus **Work-Life-Balance** mittlerweile fest in der deutschen Sprache etabliert, ohne dass der Sinn dieser Wortschöpfung ausreichend hinterfragt wird. Wenn wir eine Balance herstellen können zwischen Work (Arbeit) und Life (Leben), dann bedeutet dies, dass Arbeit und Leben Gegensätze seien – andernfalls gäbe es ja nichts auszubalancieren. Wenn also Arbeit nicht gleich Leben ist, wir aber einen großen Teil unserer Zeit mit der Erwerbstätigkeit verbringen (hoffentlich!), bedeutet das dann, dass wir in dieser Zeit nicht leben oder diese Zeit gar nicht sinnvoll nutzen? Worte wirken keinesfalls nur auf der Bewusstseinssebene, sondern vielfach auch unbewusst. Das könnte bei dem Begriff «Work-Life-Balance» fatale Folgen haben. Statt unterschwellig zu suggerieren – und das tut dieser Begriff –, dass Arbeit nicht unser wirkliches Leben sei, müsste es hier nicht viel mehr darum gehen, zu vermitteln, wie Arbeit gestaltet werden kann, dass sie für uns auch gutes Leben bedeutet? Für diesen Zweck braucht es auch neue Begrifflichkeiten, denn Denken und Sprechen bilden die Grundlage für das Handeln.

Zwei weitere Worte, die überproportional häufig im Kontext BGM und BGF fallen, sind Nachhaltigkeit und Ganzheitlichkeit.

Der Begriff **Nachhaltigkeit** stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft und beschreibt, dass immer nur so viel Holz gefällt werden sollte, wie in derselben Zeit nachwächst, so dass der Waldbestand sich durch das Abholzen nicht verringert. Später hat man diesen Begriff dann auf politische, ökonomische, betriebswirtschaftliche und Managementthemen übertragen. Der englische Begriff «Sustainability» hat sich in den letzten Jahren gerade im Management einen festen Platz erobert, so dass viele Entscheidungen durch die «Nachhaltigkeitsbrille» betrachtet werden. Da die allgemeine Wortbedeutung mit «anhaltend, dauernd, zukunftsfähig und lange nachwirkend» gut beschrieben wird, ist gegen die Forderung der