



# Gesundheit im Betrieb managen – Chance und Herausforderung

„Es geht nicht darum, dem Leben mehr Jahre zu geben,  
sondern den Jahren mehr Leben.“ [Pestalozzi]

Der Fachartikel „Demografischer Wandel“ von Prof. Dr. Plünnecke in der letzten Ausgabe beschäftigte sich mit den konkreten Auswirkungen der demografischen Veränderung auf die Gesellschaft und insbesondere auf die Unternehmen. Es wird immer schwieriger, den Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern aus den Reihen der Berufsanfänger zu decken. Deshalb wird es für Unternehmen immer wichtiger, gezielt die Kompetenz ihrer Mitarbeiter zu entwickeln und die Gesundheit ganzheitlich zu fördern. Ganzheitlich die betriebliche Gesundheit zu managen gewinnt zunehmend an Bedeutung. Gesunde, motivierte und gut qualifizierte Mitarbeiter sind sowohl in sozialer wie ökonomischer Hinsicht die Voraussetzung für den zukünftigen Erfolg in Unternehmen.

Die früher belächelten Begriffe Human- und Sozialkapital gewinnen in der Gesellschaft immer mehr an Bedeutung. Die Kompetenz und Gesundheit der Mitarbeiter sind entscheidende Wettbewerbsfaktoren. „Kampf um jede Fachkraft“ so titelte z.B. die Wirtschaftswoche vom 6.12.2010. Attraktive Unternehmen können sich kein schlechtes Image leisten. Ganz vorne stehen erneut BMW, Audi, Bosch, Lufthansa, Siemens, Porsche,... im Ranking der attraktivsten Arbeitgeber. Wichtige Anreize wie Work-Life-Balance und intellektuelle Herausforderung steht in dieser Befragung von 7000 jungen Arbeitnehmern an vorderster Stelle.

Die Gesundheit spielt dabei eine wesentliche Rolle. Wer sich gezielt bewegt und entspannt und seine Potentiale entfalten kann, ist gesünder und muss sich seltener krank melden.

## **Psychische Krankheiten – Tendenz steigend**

Aber es ist auch so, dass gesteigerte Gesundheitskompetenz dazu beiträgt, beispielsweise besser mit Stress umgehen zu können. „Burnout ist schick“ so eine Schlagzeile in Wirtschaftspsychologie aktuell vom 10.12.2010. „Einen Burnout zu haben, sei in Managerkreisen geradezu schick, denn sich dazu zu bekennen, auch einmal „ausgebrannt gewesen zu sein“ impliziert: Man hat für seine Sache gebrannt.“ Das sich zunehmende Be-

kennen psychischer Erkrankungen erleichtert den Zugang zu wichtigen Entscheidungsträgern wie Chefs, Führungskräften und Personalverantwortlichen erheblich. Zwischen Leistungsfähigkeit und Erschöpfung liegt ein sehr schmaler Grat. Und erschöpfte Mitarbeiter „brennen aus“: körperlich, geistig und emotional!

Die Folgen sind, von Jocham in einem Experteninterview abgefragt, für Unternehmen drastisch:

- Absinken von Produktivität/Erhöhung der Fehlerquote
- Mangelnde Kooperationsbereitschaft
- Erhebliche Leistungseinbußen
- Lange Fehlzeiten
- Chronische Krankheiten
- Hohe (indirekte) Kosten
- Frühverrentung und somit Verlust von Human- und Sozialkapital etc.

43 Milliarden Euro betrug der Produktionsausfall durch Arbeitsunfähigkeit in Deutschland im Jahr 2008 (Quelle: Statistisches Bundesamt 2009).

Seit Jahren steigt der Anteil psychischer Erkrankungen (Burnout, Depression, Boreout, ...) an allen krankheitsbedingten Fehltagen kontinuierlich an. Die Ursachen für krankheitsbedingten Arbeitsausfall lagen allein im Jahr 2008 bei den Muskel-Skelett-Erkrankungen mit 22% und bei den psychischen Erkrankungen mit 11% - Tendenz steigend (Quelle: Statistisches Bundesamt 2009).



Mentale Fitness ein Mittel, um psychische Erkrankungen zu minimieren.



Mit neuen Angeboten wie z. B. Outdoor-Training erschließen sich Gesundheitsdienstleistern neue Kundengruppen

Und gerade hier existieren erhebliche Chancen für die Fitnessstudios, freiberufliche Berater, aber auch für Personal-Trainer, durch „Mentale Fitness“ und noch umfangreicher durch „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ neue interessante Märkte zu bedienen.

#### Gesundheitsberufe haben Zukunft

Der gesamte Gesundheitsmarkt befindet sich in der „Umgestaltung“; hierzu ein Statement von Granig: „Mehr als 98% der Finanzmittel werden im herkömmlichen Gesundheitswesen für die Erforschung, Diagnose, Therapie und Verwaltung von Krankheiten ausgegeben... es ist de facto ein Krankheitswesen.“

Der Experte Nefiodow schreibt: „Unbestritten und von zahlreichen Studien belegt haben Gesundheitsberufe angesichts der Tatsache, dass die Menschen immer älter werden, die besten Zukunftsaussichten.“ Der Fitnessbranchenumsatz bewegt sich bei ca. 3.5 Milliarden Euro jährlich. Der komplette Gesundheitsmarkt in Deutschland umfasst knapp 250 Milliarden Euro, davon der zweite Gesundheitsmarkt um die 80 Milliarden Euro. Durch eine zunehmende Professionalisierung hat die Fitnessbranche die Möglichkeit, den Anteil des eher noch spärlichen Branchenumsatzes (1,4%! des Umsatzes des Gesundheitsmarkts) erheblich zu steigern. Sicherlich ist die Branche noch jung. Aber sie ist dynamisch! Jeder einzelne Protagonist – ob Fitnessstudio oder Freiberufler – sollte die Chance des Wachstumsmotors „Gesundheit“ im 21. Jahrhundert ergreifen. Oder überlassen wir es weiterhin anderen Anbietern, den Gesundheitsmarkt zu bedienen? Das klassische Produkt „Firmenfitness“ wird noch immer sehr oft mit „Rabatte-gaben“ gleichgesetzt. Betriebliches Gesundheitsmanagement ermöglicht ungeahnte Umsatzquellen, aber erfordert auch eine neue Kompetenz und

Qualität im Umgang mit Unternehmen und Non-Profitorganisationen. Aktuelle Studien belegen, dass Unternehmen bereit sind, in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu investieren. Im Sinne von Buddha heißt das:

#### Die Samen der Vergangenheit sind die Früchte der Zukunft

Die Fehlende Ressourcen, fehlender Nutzen und „fehlendes Wissen über Anbieter“ sind oft Hemmnisse zur Einführung von BGM - Betrieblichem Gesundheitsmanagement. Der Nutzen für Profit- und Non-Profit-unternehmen liegt nach Sokoll et al. klar auf der Hand: „Für jeden in das eigene Gesundheitsmanagement investierten Euro verdient das Unternehmen bis zu vier Euro.“ Werden indirekte Kosten miteinkalkuliert, ergeben sich durchaus noch wesentlich höhere Renditen. Die Integration von „Betrieblichem Gesundheitsmanagement“ verhilft im Einzelnen zu folgenden Vorteilen:

- mehr Leistungsreserven
- höhere Motivation
- mehr Arbeitszufriedenheit
- gesteigerte Produktivität, weniger Fehl-tage
- kreativeres Arbeiten
- gesunde leistungsfähige „Netzwerke“
- Potentiale entfalten
- mehr Innovationen
- höhere Identifikation mit dem Unternehmen
- höhere Bindung ans Unternehmen
- geringere Floprate bei Innovationen
- höhere Umsatzrendite
- etc.

Ganzheitliches Gesundheitsmanagement heißt:

- körperliche, geistige und seelische Gesundheit der einzelnen Mitarbeiter
- gesunde soziale Beziehungen/Netzwerke („Sozial-Kapital“)
- gesunde Arbeitsbedingungen

Laut Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung sind Partizipation, Integration, Ganzheitlichkeit und Projektmanagement nachweisliche Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Zusammen bilden sie die Grundlage für Subventionen durch die gesetzlichen Krankenkassen (§20a SGB V).

## Ganzheitliches Gesundheitsmanagement

### Schritte der Implementierung von BGM

Schritt 1 <b>Bedarfsanalyse</b>	Schritt 2 <b>Analysephase</b>	Schritt 3 <b>Interventionsplanung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsführung*</li> <li>• Personalleitung</li> <li>• Fachkraft Arbeitssicherheit</li> <li>• Betriebsarzt</li> <li>• Betriebsrat</li> <li>• Krankenkassen</li> <li>• Weitere Spezialisten (wie Ergonomen, Psychologen etc.)</li> <li>• Sensibilisierung, Auftragsklärung und erste Zielsetzung</li> <li>• Grobplanung „Projekt“</li> <li>• Projektteam „Arbeitskreis Gesundheit“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementbefragung</li> <li>• Mitarbeiterbefragung</li> <li>• Gesundheitszirkel</li> <li>• Arbeitsplatzanalysen</li> <li>• Gesundheits-/Fitnessstest</li> <li>• Auswertung (Gesundheitsberichte, Fehlzeitenstatistik, Unfallstatistik etc.)</li> <li>• Auswertung bisheriger Maßnahmen zum „BGM“</li> <li>• Nur was sich messen lässt, lässt sich auch managen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmenplanung &amp; Ressourcenermittlung aufgrund der Analysephase</li> <li>• Konkretisierung strategischer und operativer Ziele nach SMART (spezifisch - messbar - attraktiv - realistisch - terminiert)</li> <li>• Konkreter Maßnahmenplan mit Prioritäten</li> <li>• Mögliche Akzeptanzprobleme bei den Betroffenen berücksichtigen (Change Management)</li> </ul>
Schritt 4 <b>Umsetzung von Maßnahmen</b>	Schritt 5 <b>Evaluation</b>	Schritt 6 <b>Nachhaltigkeit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsvorträge/Workshops (Gesundheits- und Leistungskultur, Gesunde Führung, Work-Life-Balance, Burnout, Führungs- und Teamkompetenz, ...)</li> <li>• Durchführung von Maßnahmen wie beispielsweise: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bürogymnastik</li> <li>- Lauf-/Walkingtreffs</li> <li>- Rückenschule</li> <li>- (Business)Yoga</li> <li>- Anti-Stress-Trainingsmodul</li> <li>- Brainfood statt Fastfood</li> <li>- Arbeitsplatz(um)gestaltung</li> <li>- Dynamisches Sitzen</li> <li>- Präventions- und Fitnessprogramme – in-/outdoor</li> <li>- Progressive Muskelentspannung</li> <li>- Gesundheitsseminare</li> <li>- Burnout-Prävention</li> <li>- Gesundheitstage</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewertung des Projekts insgesamt und einzelner Phasen</li> <li>• Effektivitäts- und Effizienzmessungen (Hat sich das Projekt rentiert? Kosten/Nutzen aufzeigen)</li> <li>• Erfolge sichtbar machen, verkünden und evtl. interne Benchmarks ableiten</li> <li>• Ursachen für Misserfolge ausfindig machen und Optimierungspotentiale ableiten</li> <li>• Analyse von erfolgreichen BGM-Projekten in anderen Unternehmen und Ableiten von Benchmarks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsveränderungen (Aufbau, Ablauf, OE) proaktiv einplanen</li> <li>• Neue Verhaltensmuster in puncto Gesundheit setzen</li> <li>• Merkmale einer „gesunden Organisation“ verinnerlichen</li> <li>• BGM wird immer mehr Bestandteil der Unternehmenskultur</li> <li>• Neue gezielte Projekte „BGM“ starten und umsetzen (siehe Schritt 1 ff.)</li> </ul> <p>* Merksatz: Das Führungsverhalten gilt als entscheidender maßgeblicher Treiber für die Gesundheit und deren Folgen: „Gesunde Mitarbeiter heißt gesunde (Unternehmens)Bilanz!“</p>

© EM Karl Drack & CC Barbara Hägel 2011

Die Wettbewerbsfähigkeit hängt heute und in der Zukunft immer mehr davon ab, wie jeder einzelne Mitarbeiter mit sich selbst und mit anderen umgeht. Spitzenunternehmen als attraktive Arbeitgeber haben das längst erkannt. In anderen Unternehmen gibt es nach Dürndorfer et al. noch jede Menge Nachholbedarf. Neueste Untersuchungen zeigen ganz klar signifikante Zusammenhänge zwischen Gesundheit und Betriebsergebnis auf. Wenn zunehmend Mitarbeiter krank werden, ist indirekt das Unternehmen auch der Patient

und somit krank. Mit dem Wandel zur Wissens-/Informationsgesellschaft nehmen Komplexität, Dynamik und Leistungsanforderungen in der Arbeitswelt zu. Gesundheit, Motivation, Kompetenz und Leistung bedingen sich gegenseitig. Und gute Führungskräfte wissen das. Wer führt, muss auch „fürsorgen“. Sie tun, steuern die „richtigen“ Dinge, um das Potential, das Human- und Sozialkapital effektiv und effizient zu nutzen. Es geht um die höchst wirksame und wertvolle Unternehmensressource Gesundheit.

#### Umsetzen heißt Umsatz

Entwickeln und professionalisieren Sie als Fitnessunternehmen, freiberuflicher Berater oder spezialisierter Personaltrainer Ihre Kompetenz im Bereich „Betriebliches Gesundheitsmanagement“. Als „BGM-Gesundheitszentrum“ oder „BGM-Kompetenzzentrum“ profilieren Sie sich in einem äußerst attraktiven anspruchsvollen Marktsegment. Die klassische Fitnessbranche hat die Chance, die noch spärlichen 3,5 Milliarden Euro Branchenumsatz erheblich zu steigern.

Einige wenige „Vordenker“ in der deutschen Fitnessbranche sind schon bei der „Umsetzung“, und machen damit gute Umsätze. Also neue erweiterte Kompetenzen professionell aneignen und die Chancen nachhaltig nutzen. Erweitern Sie Ihr Portfolio und entwickeln Sie eine wichtige „cash-cow“. Starke Unternehmen schaffen Möglichkeiten, schwache Unternehmen warten auf Gelegenheiten. Nutzen Sie das derzeit sehr offene Zeitfenster. Hierzu ein Zitat von Bill Gates: „Selbstzufriedene Unternehmen sind tot. Heute erfordert Erfolg die Beweglichkeit und das Bestreben, immer wieder neue Denk- und Handlungsweisen zu entdecken.“

Unterstützen Sie durch Ihre Kompetenzerweiterung in Sachen „BGM“ Unternehmen aller Branchen, ganzheitliche Gesundheit als eine der wichtigsten Unternehmensressourcen zu integrieren. Wenn nicht jetzt, wann dann? Es gibt ungeahnte Möglichkeiten. Siehe hierzu das Schaubild „Ganzheitliches Gesundheitsmanagement – Schritte der Implementierung“. Die Projektdauer vom Erstgespräch (Schritt 1) bis zur Sicherung der Nachhaltigkeit (Schritt 6) beträgt mindestens 1,5 bis 2 Jahre. Ein erfolgreicher Projektverlauf generiert Folgeaufträge mit attraktiven Umsätzen. Magnetmarketing ist die natürliche Folge.

Informieren Sie sich näher unter **www.gesundheitimbetrieb.de**. Starten Sie jetzt. Der Erfolg wird Ihnen, Ihrem Team Recht geben. „Wer heute den Kopf in den Sand steckt, knirscht morgen mit den Zähnen“ sagt Reinhard Sprenger. HANDELN statt JAMMERN: Glück, Erfolg folgt der Entschiedenheit.

Informieren, entscheiden, umsetzen!

Ihr Karl Drack



Besonders die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden ist unabdingbar für langfristigen Erfolg



Betriebliches Gesundheitsmanagement – vielleicht bald Ihre „cash-cow“?

*P.S.: Leben ist Veränderung. Für (Unternehmens)Wachstum musst Du Dich entscheiden. Wähle klug! [Karen Kaiser Clark]*

#### Literatur

- Granig, P./Nefiodow, A.L.: Gesundheitswirtschaft – Wachstumsmotor im 21. Jahrhundert 2010
- Sokoll, I. et al.: IGA-Report 13 (Initiative Gesundheit und Arbeit) – Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – www.iga-info.de
- Dürndorfer et al.: Human-Capital-Management in deutschen Unternehmen 2005
- Reinhardt, S.: Entspannung in hektischen Zeiten – Psychologie aktuell – Ausgabe 12/2010 www.psychologie-heute.de
- Badura et al.: Fehlzeiten-Report 2010 – Vielfalt managen: Gesundheit fördern – Potenziale nutzen 2010
- www.gesundheitimbetrieb.de
- Kostka, C./Mönch, A.: Change Management 2009
- Jocham, U.: Expertengespräch zum Thema Stressmanagement und Burn-out 12/2010 – www.humanchangemanagement.com
- www.wirtschaftspsychologie-aktuell vom 10.12.2010 – Burnout ist schick
- Schust, G. H.: Human Performance Management. 2000
- Plattform für „Attraktive Arbeitgeber“ – www.great-place-to-work.de
- Siebert, G./Kempff, S.: Benchmarking 2002

- Secretan, L.: Inspirieren statt motivieren 2006
- Lasko, W. W.: Elite braucht Persönlichkeit 2008
- Altmann, A.: Gesagt, getan – Business-Strategien und Pläne erfolgreich umsetzen 2006
- Schlesiger, C./Werner, M.: Deutschland sehr gut: Wir sind besser als wir denken 2010
- www.destatis.de
- Sprenger, R.: Die Entscheidung liegt bei Dir 2010
- Impulse – Das Unternehmer-Magazin – Ausgabe 10/2010 – www.impulse.de

#### Der Autor

Karl Drack – Studium an der Uni Passau (D) und Linz (A). Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Mehrere Trainerlizenzen. Langjähriger Betriebsleiter im Gesundheitsbereich. Spezialisierung im strategischen Kompetenzmanagement als Unternehmensberater und Coach ([www.drack.com](http://www.drack.com)). Seit 1998 über 50 Unternehmensberatungsprojekte und über 350 Einzelcoachings.

Seit 1998 an der BSA-Akademie und an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG) als Dozent und Prüfer ([www.dhfgp-bsa.de](http://www.dhfgp-bsa.de)).

