

Matthias Lauterbach

# Gesundheitscoaching

Strategien und Methoden  
für Fitness und  
Lebensbalance im Beruf

Mit Gastbeiträgen von:  
Klaus-Michael Braumann  
Christine Kaul  
Manfred Schedlowski  
Elisabeth Wienemann

Zweite Auflage, 2008

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold	Prof. Dr. Wolf Ritscher
Prof. Dr. Dirk Baecker	Dr. Wilhelm Rothaus
Prof. Dr. Ulrich Clement	Prof. Dr. Arist von Schlippe
Prof. Dr. Jörg Fengler	Dr. Gunther Schmidt
Dr. Barbara Heitger	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp	Jakob R. Schneider
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand	Prof. Dr. Jochen Schweitzer
Prof. Dr. Karl L. Holtz	Prof. Dr. Fritz B. Simon
Prof. Dr. Heiko Kleve	Dr. Therese Steiner
Dr. Roswith Königswieser	Prof. Dr. Helm Stierlin
Prof. Dr. Jürgen Kriz	Karsten Trebesch
Prof. Dr. Friedeber Kröger	Bernhard Trenkle
Dr. Tom Levold	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler
Dr. Kurt Ludewig	Prof. Dr. Reinhard Voß
Prof. Dr. Siegfried Mrochen	Dr. Gunthard Weber
Dr. Burkhard Peter	Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Prof. Dr. Bernhard Pörksen	Prof. Dr. Michael Wirsching
Prof. Dr. Kersten Reich	

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt Carl-Auer-Systeme  
Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer  
Satz u. Grafik: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe,  
Freiburg i. Breisgau. [www.fgb.de](http://www.fgb.de)

Zweite Auflage, 2008  
ISBN 978-3-89670-497-9  
© 2005, 2008 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen  
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie  
einfach eine leere E-Mail an: [carl-auer-info-on@carl-auer.de](mailto:carl-auer-info-on@carl-auer.de).

Carl-Auer Verlag  
Häusserstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
E-Mail: [info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# **Betriebliches Gesundheitsmanagement und die Rolle der Führungskraft**

Elisabeth Wienemann

## **1. Gesundheit als strategischer Faktor**

Die »Human Ressource«, bestehend aus gut ausgebildeten, motivierten und gesunden Arbeitskräften, ist zu einer wichtigen – in vielen Bereichen sogar zur bedeutendsten – Ressource für die wirtschaftliche Entwicklung geworden. Der Erhalt und die Förderung der Mitarbeitergesundheit sind wirtschaftlich zu einem strategischen und innerorganisatorisch zu einem Kultur bildenden Faktor geworden. In Leitbildern von Unternehmen, Verwaltungen, Verbänden wird die Gesundheit immer häufiger zitiert.

Betriebliche Organisationen haben in den letzten zwei Jahrzehnten in Personal-, Team- und Organisationsentwicklung investiert. Seit einigen Jahren verstärken sie ihre Anstrengungen, die Mitarbeitergesundheit zu erhalten und zu fördern (Bertelsmann-Stiftung u. Hans-Böckler-Stiftung 2000).

Bei gestiegenen Anforderungen und verminderter Personaldecke wirken sich Gesundheitsprobleme unmittelbar auf die Anwesenheitsquote aus (Brandenburg u. Nieder 2003). Aktuelle Entwicklungen belegen, dass Programme zur Gesundheitsförderung nachhaltige Effekte zeigen und Fehlzeiten senkend wirken (BKK 2004). Im Bereich des Handwerks, wo Fehltage von Beschäftigten mit 200 bis 400 Euro zu Buche schlagen, werden Beiträge zur Gesundheitsförderung und zum Gesundheitsschutz als eine wichtige Investition in ein gesundes Unternehmen angesehen (Handwerkskammer Düsseldorf o. J.). Doch auch in anderen Beschäftigungsbereichen garantieren nur gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Qualität und Zuverlässigkeit von Produktions- und Dienstleistungsprozessen.

## **2. Gesundheitsbezogene Aktivitäten in betrieblichen Organisationen**

Gegenwärtig findet in der betrieblichen Praxis ein Paradigmenwechsel statt. Rund hundert Jahre war der Blick allein darauf gerichtet, Unfälle

am Arbeitsplatz zu vermeiden, Berufskrankheiten zu verhindern und krank machende Arbeitsbedingungen und Umgebungseinflüsse auszuschließen. Nun wendet sich die Aufmerksamkeit weitergehend auch den salutogenen Faktoren zu, jenen betrieblichen Bedingungen und persönliche Ressourcen, die im weitesten Sinne zur Zufriedenheit in der Arbeit, zur Gesunderhaltung und zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen.

Gesundheitsbezogene Aktivitäten im Betrieb hatten in der Vergangenheit meist einen randständigen Charakter. Die Impulse dazu kamen von außen. Sie gingen von gesetzlichen Regelungen, Unfallverhützungsvorschriften und externen Kontrollsystmen aus, und das Feld blieb dem traditionellen Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie den Interessenvertretungen vorbehalten. Nun rücken Gesundheitsförderung und Gesundheitsschutz als Teil des strategischen Handelns der Organisation erstmals weit in den Vordergrund. Nun werden sie in enger Verzahnung mit dem Qualitäts- und Personalmanagement mit zentralen strategischen Optionen verknüpft.

Neben den organisatorischen Zugängen zur Mitarbeitergesundheit haben sich innerhalb des betrieblichen Systems aber auch die Blickwinkel auf die Zusammenhänge zwischen Arbeit und individueller Gesundheit erweitert.

Gesundheit ist ein Prozess, der auf körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden abzielt. In betrieblichen Organisationen wirkt eine ganze Breite gesundheitlicher Beeinflussungen, ob mit positiven oder negativen Ausprägungen, auf das individuelle Gesundheits- und Krankheitsverhalten ein. Die berufliche Arbeit hält immer noch und immer neue gesundheitliche Risiken bereit. Rosenbrock (1993) hat gesundheitliche Risikofaktoren in der betrieblichen Arbeit ermittelt, die häufig unterschätzt werden: inkonsistente Anforderungsstrukturen, aufgabenbezogene psychische Belastungen, mangelnde geistige Anforderungen, mangelnde Transparenz betrieblicher Abläufe, Zeitdruckerleben, Spannung zwischen hohen Anforderungen und geringen Gestaltungsmöglichkeiten, geringer sozialer Rückhalt, mangelnde Einflussfaktoren am Arbeitsplatz.

Zugleich bietet sie den Beschäftigten aber auch einzigartige Entwicklungspotenziale. Insbesondere für das soziale Wohlbefinden des Individuums spielen in unserer Gesellschaft die Arbeit selbst wie auch der Arbeitsplatz und die Chancen zur sozialen Teilhabe, die beide bieten, eine herausragende Rolle.

Bei genauerer Betrachtung entdeckt man auf betrieblicher Ebene eine Reihe von Institutionen, die heute schon auf vielfältige Weise unmittelbare oder mittelbare Beiträge zur Mitarbeitergesundheit leisten (Abb. 1).



Abb. 1: *Gesundheitsbezogene Aktivitäten in Organisationen*

Viele dieser Aktionsbereiche oder Angebote werden noch gar nicht als gesundheitsbezogene Aktivitäten angesehen, weil Ziele wie Dienstleistungsorientierung, Qualität, Motivation und Kundenzufriedenheit im Vordergrund stehen und der Zusammenhang zur Mitarbeitergesundheit schlechterdings nicht hergestellt wird.

### **3. Struktur des betrieblichen Gesundheitsmanagements**

Seit Ende der 90er Jahre werden Maßnahmen zur Mitarbeitergesundheit zunehmend unter dem Dach des betrieblichen Gesundheitsmanagements gebündelt. Betriebliches Gesundheitsmanagement bedeutet, die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als strategischen Faktor in das Leitbild und in die Kultur sowie in die Strukturen und Prozesse der Organisation einzubeziehen.

Der Begriff »betriebliches Gesundheitsmanagement« wird in und außerhalb des betrieblichen Systems allerdings in sehr unterschied-

lichen Bedeutungskontexten verwendet, und nicht überall verbirgt sich dahinter ein fundiertes Konzept. Unter den ernst zu nehmenden Ansätzen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement lassen sich zwei unterschiedliche Konzepte vor allem anhand ihrer jeweiligen Implementierungsstrategien unterscheiden:

A. Das Modell des so genannten »ganzheitlichen« Gesundheitsmanagements ist aus den Aktivitäten zur betrieblichen Gesundheitsförderung entstanden. Betriebliches Gesundheitsmanagement wird hier als spezielles Handlungsfeld mit eigener Struktur implementiert. Diese lehnt sich an die vom Europäischen Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung entwickelten Qualitätskriterien an (##). Gesundheitsmanagement schafft nach diesem Modell den Rahmen für systematische, in die betrieblichen Politiken eingebundene gesundheitsförderliche Maßnahmen, die in Projektzyklen entwickelt und durchgeführt werden. Ausgehend von einer – vielfach mit Unterstützung von Krankenkassen durchgeführten – Analyse der Gesundheitssituation werden Belastungsschwerpunkte ermittelt und ein Gesundheitsbericht erstellt. Die Beschäftigten werden über Mitarbeiterbefragungen oder Gesundheitszirkel einbezogen. Schließlich werden aus der Erhebung abgeleitete verhältnis- wie verhaltensbezogene Maßnahmen der Gesundheitsförderung durchgeführt und evaluiert (Badura, Ritter u. Scherf 1999).

B. Im Modell des »integrierten« Gesundheitsmanagements werden die bereits bestehenden Aktivitäten in Unternehmen und Verwaltungen systematisch zusammengeführt. Betriebliches Gesundheitsmanagement wird hier definiert als die bewusste Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten (Wienemann 2002).

Das Konzept des integrierten betrieblichen Gesundheitsmanagements berücksichtigt stärker die gewachsenen Strukturen im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie der Sozial- und Mitarbeiterberatung und integriert Gesundheitsförderungs- und Suchtpräventionsprogramme. Zugleich stellt es die notwendige Verzahnung zu anderen betrieblichen Einrichtungen und Projekten, vor allem aus dem Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung, sowie zu den externen Trägern der Prävention her (Abb. 2). Über eine Be-

standsaufnahme gesund erhaltender und gesundheitsriskanter sowie -gefährdender Faktoren werden in Projekten ergänzende Maßnahmen des Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung unter Einbezug aller betrieblichen und externen Fachexperten, die hierzu einen Beitrag leisten können, initiiert. Die Ziele und Angebote der beteiligten betrieblichen Stellen werden miteinander abgestimmt. Das schafft eine neue Kooperations- und Aktionsbasis, die von allen Beteiligten ein verändertes Rollenverständnis erfordert und Bereitschaft zur interdisziplinären Kooperation verlangt (Wattendorff u. Wienemann 2004).

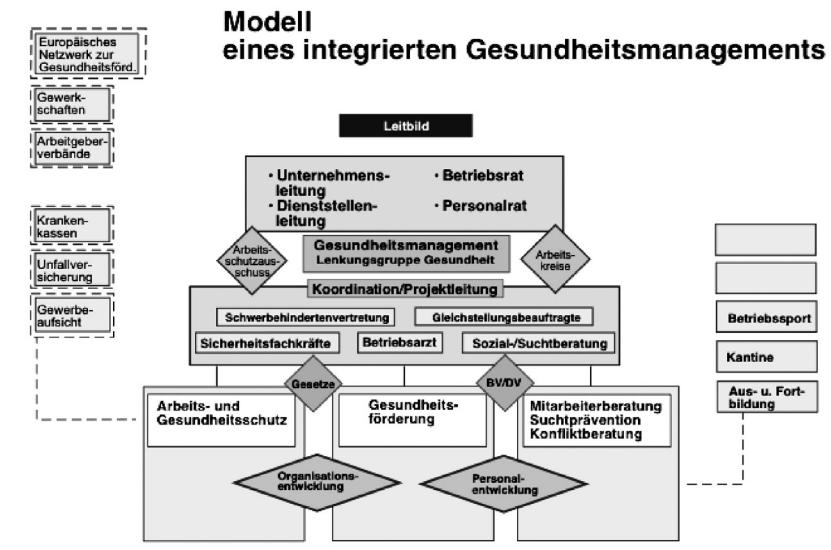


Abb. 2: Modell eines integrierten Gesundheitsmanagements

In beiden Fällen ist das betriebliche Gesundheitsmanagement mit dem Auftrag verbunden,

- Organisation und Arbeit so zu gestalten, dass – unter Berücksichtigung der Verschiedenheit von Beschäftigengruppen – Gesundheitsgefährdungen minimiert und Gesundheitspotenziale ausgebaut werden können,
- die Prozesse zur Verbesserung der Gesundheitssituation im Unternehmen von der Leitbildentwicklung bis hin zum Ange-

- bot an einzelne Beschäftigte gezielt zu steuern und zu koordinieren,
- Unternehmens- und Führungskultur so zu entwickeln, dass das Wohlbefinden am Arbeitsplatz gesteigert werden kann und die Gesundheit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten gefördert werden,
  - die Voraussetzungen zu schaffen, dass von den Beschäftigten, vor allem von den Führungskräften, Gesundheitskompetenzen erworben und eingesetzt werden können,
  - das Mainstreaming des Themas Mitarbeitergesundheit in den Politiken und Prozessen der Organisation voranzutreiben.

Ein Lenkungsgremium koordiniert die Institutionalisierung, Ausgestaltung und Weiterentwicklung des Gesundheitsmanagements und die Beiträge der einzelnen beteiligten Bereiche. Ihm obliegen die Abstimmung der Ziele sowie der Erfolgskriterien für die einzelnen Maßnahmen, die Planung des Programms und außerdem das Controlling der Wirksamkeit der Maßnahmen.

#### **4. Gesundheit im Unternehmen als Führungsaufgabe**

Für den Erfolg des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist entscheidend, ob es gelingt, alle Beschäftigtengruppen aktiv zu beteiligen. Denn Gesundheit und Wohlbefinden lassen sich als Teil des Lebensgefühls des Individuums nicht erzwingen. Die Bereitschaft zum persönlichen Gesundheitsmanagement wächst, wenn die Arbeitenden in den betrieblichen Anstrengungen einen Gewinn sehen. Transparenz, Gestaltungsspielräume, Anerkennung steigern das Wohlbefinden, die Menschen sind gesünder, haben seltener Unfälle, bringen ihr kreatives Potenzial ein und leisten mehr (Matyssek 2003). Dadurch entstehen Synergieeffekte im Sinne eines bewussten Umgangs mit der eigenen Gesundheit.

Insbesondere müssen die Führungskräfte gewonnen werden. Sie nehmen unmittelbar Einfluss auf das Wohlbefinden der Beschäftigten und tragen dazu bei, ein anregendes, gesund erhaltendes Arbeitsklima zu schaffen.

Eine Expertenkommission, die sich mit dem neuen Menschenbild in der betrieblichen Gesundheitspolitik befasst hat, kommt zu dem Ergebnis, dass Menschen mehr sind als »physische Arbeitsmaschi-

nen« und es sich deshalb empfiehlt, »gesunde Arbeit in gesunden Organisationen« anzustreben. »Gesunde Arbeit besteht z. B. in Form vertrauensvoller Kooperation und gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. Gesunde Organisationen pflegen einen mitarbeiterorientierten Führungsstil, Transparenz und Partizipation« (Expertenkommission 2002).

Gesundheit in diesem Sinne ist zweifellos eine Angelegenheit der Führung. In ihrer Hand liegt die organisatorische Verantwortung für die Gesundheit der Beschäftigten. Die Führungskräfte sind jedoch – abhängig von Funktionsbereich und Führungsebene – in unterschiedlicher Weise gefordert.

## **5. »Gesund Führen« als Leitbild der Personalführung**

Führungskräfte mit Aufgaben in der Personalführung nehmen mit der Aufgabengestaltung und Arbeitsverteilung sowie mit ihrem Führungsverhalten unmittelbar Einfluss auf das Gesundheitsgeschehen in ihrem Verantwortungsbereich. In der Weise, wie sie ihre Rolle wahrnehmen und sich als Vorgesetzte verhalten, stellen sie eine Arbeitsbedingung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar (Badura, Münch u. Ritter 1997; Matyssek 2003).

Doch trotz seiner zentralen Bedeutung steht das Thema Mitarbeitergesundheit für die Mehrheit der Führungskräfte nicht im Vordergrund. Dem Gesundheitsgeschehen in ihrem Verantwortungsbereich schenken sie erst dann Aufmerksamkeit, wenn es zu Krankheitsausfällen oder auffälligen Fehlzeiten unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt.

Gesundheitsmanagement stellt diese Ebene deshalb vor besondere Herausforderungen. Seminare zum gesundheitsorientierten Führen sind ein neuer Ansatz, mit dem auf diese Anforderung reagiert wird. Sie setzen auf mehreren Ebenen an:

- Sie vermitteln die Grundlagen, welche Risikofaktoren, auf die Führungskräfte unmittelbar Einfluss haben, in der Arbeit eine Rolle spielen.
- Sie beschreiben die Auswirkungen unterschiedler Führungsstile auf das Betriebsklima, auf die Motivation und das Befinden der Beschäftigten.
- Sie regen dazu an, die salutogenen Faktoren in der Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch gesundheitsorientier-

tes Führungshandeln zu verstärken, z. B. durch Anerkennung und Unterstützung, das Verdeutlichen der Wichtigkeit der Arbeit, die Art des Umgangs mit Fehlern, konstruktive Äußerung von Kritik, Information, Transparenz von Entscheidungen, Eröffnung von Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen, und zur Weiterentwicklung, gerechte Verteilung der Arbeit.

- Sie geben Anregung für regelmäßige »Gesundheitsgespräche« mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zum Ziel haben, nicht nur auf Abwesenheit zu reagieren, sondern gerade zuverlässiges Arbeitsverhalten zu würdigen und sich Anregungen für die Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen zu holen.
- Sie geben Hilfestellung für den Umgang mit Konflikten und mit auffälligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, z. B. bei suchtmittelbedingten Störungen am Arbeitsplatz (Pegel-Rimpl 2004).
- Sie zeigen die Notwendigkeit für Führungskräfte auf, Spannungsfelder auszubalancieren und ggf. für die notwendige Unterstützung zu sorgen, weil sie dann eine wichtige »Puffer-Funktion« gegen zu hohe Stressbelastungen bei den Beschäftigten wahrnehmen können (Matyssek 2003).
- Sie fragen aber auch nach den eigenen Belastungen in der Rolle als Führungskraft, die sich in den Spannungsfeldern bewegen muss. Dazu gehört auch der Weg, über das Instrument des Coachings eigene Belastungsspitzen abzufedern und das Repertoire des persönlichen Gesundheitsmanagements zu erweitern.

»Gesundheitsorientierte Führung« ist kein grundsätzlich neues Führungskonzept. Es folgt vielmehr den allgemeinen Grundsätzen guter Führung und ergänzt sie um das Wissen über gesundheitsriskante Bedingungen und Verhaltensweisen am Arbeitsplatz auf der einen und gesundheitsförderliche Faktoren in der Arbeit auf der anderen Seite.

Das eigene Führungsverständnis zu einer »gesundheitsgerechten« Führung weiterzuentwickeln, erfordert von der Führungskraft in der Regel auch Korrekturen und Modifikationen im eigenen Kommunikations- und Führungsverhalten. Betriebliches Gesundheitsmanagement kann die Führungskräfte unterstützen, indem es dazu beiträgt, eine »Care Culture« (Matyssek) im Unternehmen zu entwickeln. Diese richtet den Fokus auch auf das Gesundheitsverhalten

und das persönliche Gesundheitsmanagement der Führungskräfte. Der Gesundheitscheck für Manager ist hierbei nicht die ultima Ratio. Für Fach- und Führungskräfte lassen sich strukturell noch weit mehr Chancen zur Realisierung einer work-life-balance in der Organisation anlegen; (kollegiale) Beratungs- und Unterstützungssysteme können entwickelt oder erweitert werden. Eine altersgerechte Personalentwicklung könnte dazu beitragen, dass sinnvolle Arbeit, Herausforderungen und persönliches Wachstum für die gesamte Dauer der Berufskarriere ermöglicht werden und Karrierechancen auch im fortgeschrittenen Berufsleben weiter offen bleiben.

## **6. Gesundheitsmanagement als Leitungsaufgabe**

Für die Leitungsebene steht vorrangig die Aufgabe an, durch Entscheidung, Ressourcenbereitstellung und Kommunikation die notwendigen Struktur und Kultur bildende Prozesse in der Organisation zu initiieren. Sie veranlasst die Entwicklung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements und vergibt den Auftrag für die operative Umsetzung an geeignete Fachkräfte und/oder Gremien. Sie trägt die Verantwortung für einen modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie für Programme zur Gesundheitsförderung, Suchtprävention und Personalentwicklung.

Eine nachhaltige Verbesserung der Gesundheitssituation der Beschäftigten geht nur über den Weg der Organisationsentwicklung. Initiiert werden muss ein kontinuierlicher, partizipativ angelegter Lernprozess zum »gesunden« Unternehmen (Nieder 2004). Gesundheitsmanagement erfordert die Abstimmung von Zielen und Prioritätensetzung in einem komplexen System, in dem so unterschiedliche Faktoren wie ökonomisches Kalkül, rechtliche Regelwerke, Marktsituation, technische Ausstattung, organisatorische und soziale Bedingungen, Beschäftigtenstruktur oder individuelles Risikoverhalten, um nur einige zu nennen, den Rahmen bilden und Grenzen setzen.

Gesundheitsmanagement im Aufgabenspektrum der Leitungsebene erfordert Gesundheitskompetenz im Hinblick auf organisationale und personale Faktoren. Es erfordert zudem Entscheidungsbereitschaft, Weitsicht und strategische Kompetenz, um die zukünftigen Entwicklungen mit zu berücksichtigen.