

## 12. Vorlesung

# Gesundheitskompetenz

**Definition**

**Relevanz**

**Führungsaufgabe**

# Was stellen Sie sich unter dem Begriff **„Arbeitsschutz“** vor?

Zeitgemäßer Arbeits- und Gesundheitsschutz umfasst nicht nur die Unterweisung, Begehung und Beratung, sondern sucht nach geeigneten Maßnahmen der Gesundheitsprävention und Vermeidung von arbeitsbedingten Erkrankungen sowie von Unfällen.

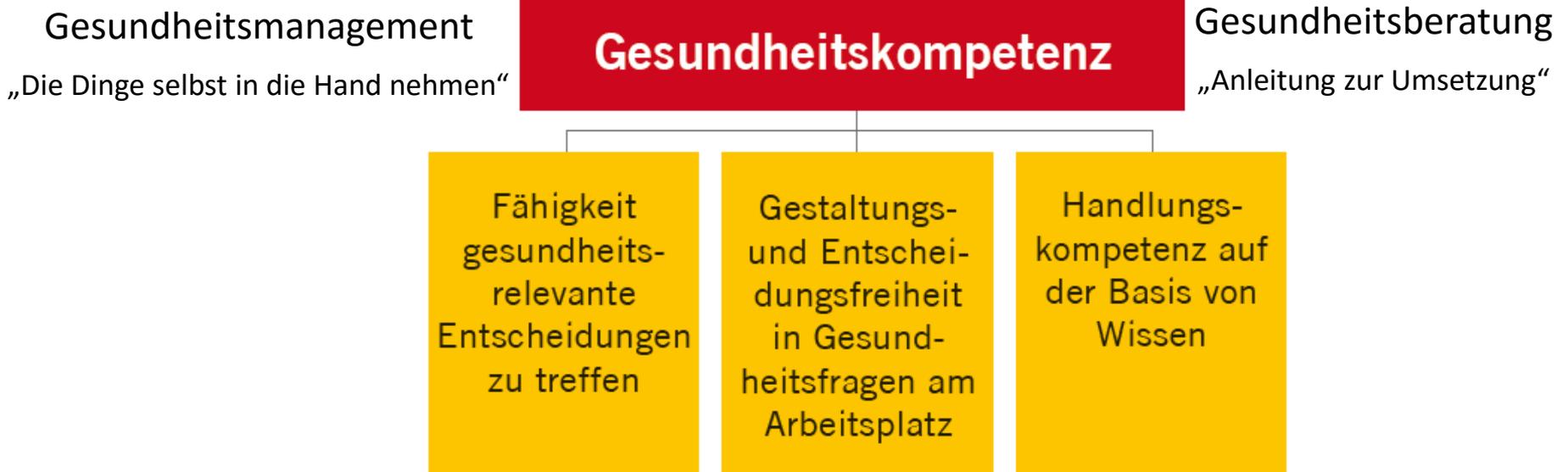
**Gesundheitskompetenz bedeutet,  
Fähigkeiten und Fertigkeiten zu  
besitzen, die die eigene  
Gesundheit fördern, erhalten und  
wiederherstellen können .**

# Gesundheit ist

...ein „Zustand des umfassenden körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens“.

# Gesundheitskompetenz ist

- ... die Fürsorge als individuelle und als organisationale Ressource für das Wohlbefinden und die Gesundheit.
- ... die Stärkung der Mitarbeiter, damit sich die Menschen effizienter im Gesundheitssystem bewegen können, Krankheiten besser vorbeugen und mit ihrer Gesundheit sorgsamer umgehen können.



# Kriterien für die Attraktivität eines Unternehmens bei (potentiellen) Mitarbeitern:

Von 100 Personen nannten als wichtigen Faktor bei der Wahl des Arbeitgebers:

<b>Vergütung</b> (bspw. Außerordentliche finanzielle Zuwendungen, Aufmerksamkeiten usw.)	91 %
<b>Sicherheit</b> (bspw. Prävention von Unfällen und arbeitsbedingten Erkrankungen)	82 %
<b>Versorgung</b> (bspw. betriebliche Altersvorsorge, Nebenbeschäftigungsmöglichkeiten usw.)	71 %
<b>Vergünstigungen</b> (bspw. Dienstwagen: Privatnutzung, Home-Office usw.)	69 %
<b>Karriere, Weiterbildung</b> (bspw. Aufstiegsmöglichkeiten, Seminare, Trainings, Kurse usw.)	68 %
<b>Image und Außenwirkung</b> (bspw. Sponsoring, Internetauftritt, soziale Projekte usw.)	67 %
<b>Führungsstil</b> (bspw. Vorbildwirkung, Anerkennung, Gesprächskultur usw.)	66 %
<b>Zusammenarbeit</b> (bspw. Team, Kollegen, außerberufliche Projekte usw.)	57 %

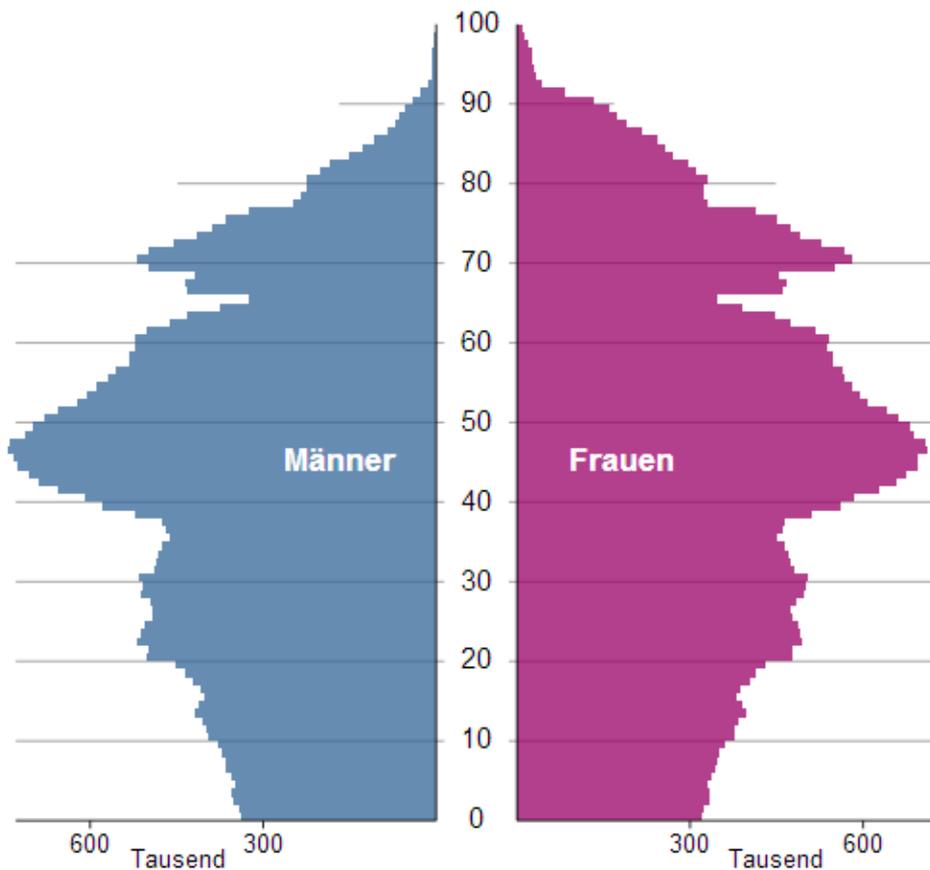
# Gesundheit als Ressource und Kostenfaktor

- ➔ Gesundheit sichert die Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit der Bevölkerung.
- ➔ Gesundheit ist ein hohes individuelles Gut und Sinnbild für Lebensqualität.
- ➔ Sie rückt als Unternehmensressource – als Produktivitätsfaktor und Voraussetzung dafür, die Qualifikation älterer, hochqualifizierter Beschäftigter möglichst lange zu nutzen - zunehmend in den Fokus des strategischen Managements von Unternehmen.

# Alterspyramide

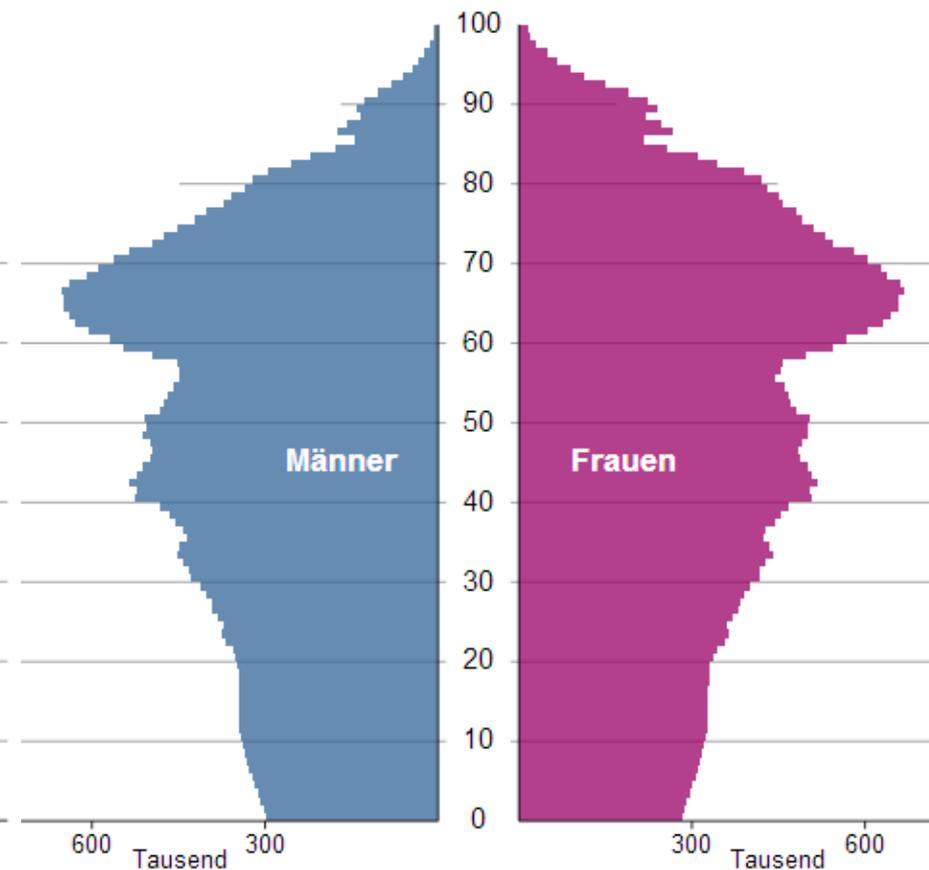
Altersaufbau: 2010

Deutschland



Altersaufbau: 2030

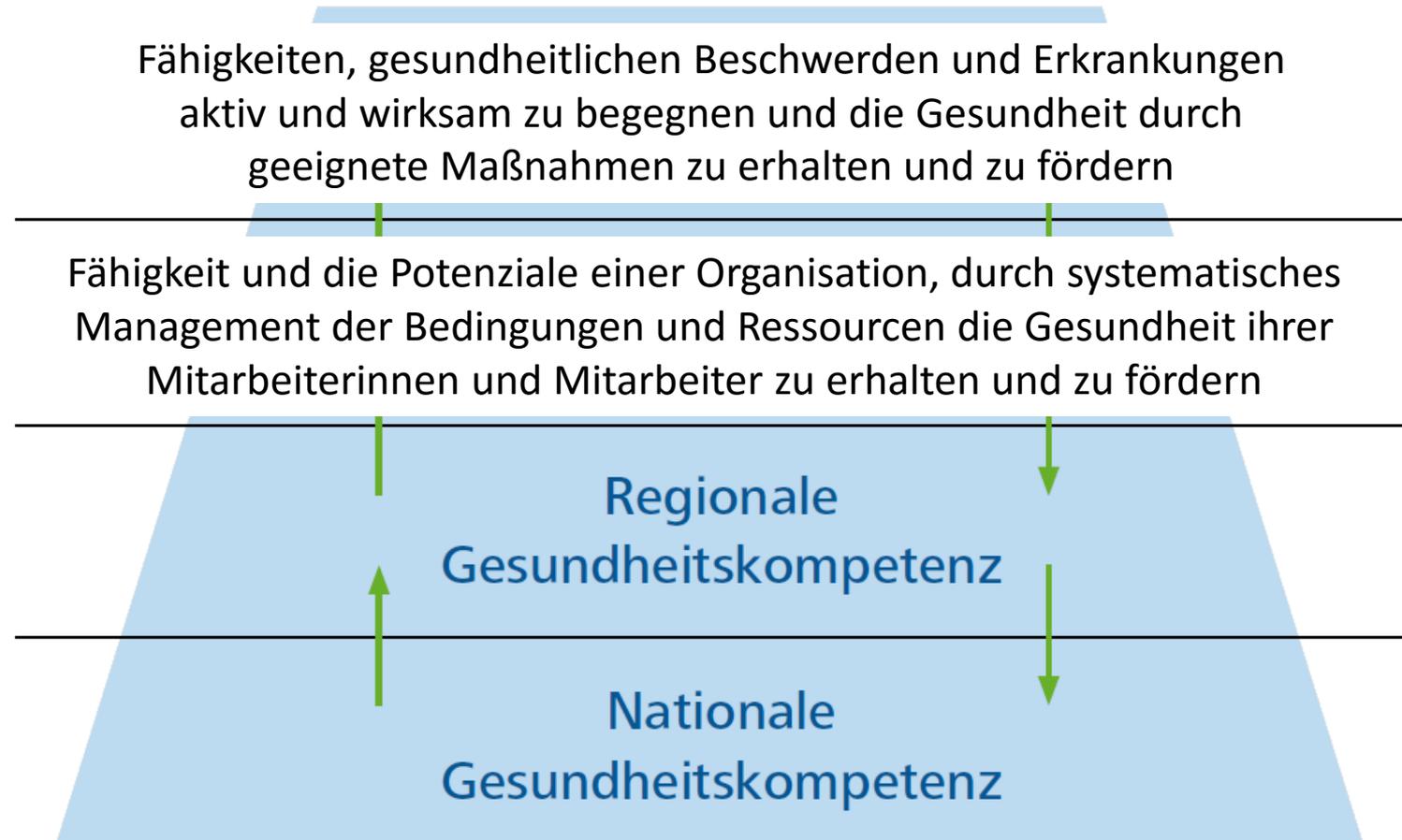
Deutschland



# Burnout

**Keine Krankheit!**

**Zustand** emotionaler und körperlicher Erschöpfung als Anspannungs- oder Stressfolgensyndrom, bei denen körperliche Ressourcen wenig oder nicht mehr regeneriert und mobilisiert werden können.





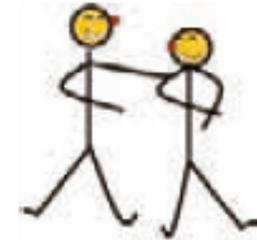
WerteträgerIn



Vorbild



MultiplikatorIn  
(Wissen weitertragen)



UnterstützerIn/  
FördererIn

**Rollen der Führungskraft  
im Thema Gesundheit**



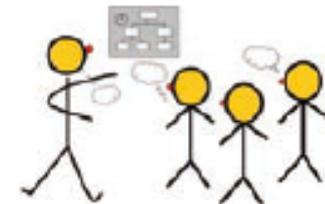
Lotse



MitarbeiterIn  
und Privatmensch



GestalterIn von zwischen-  
menschlichen Beziehungen



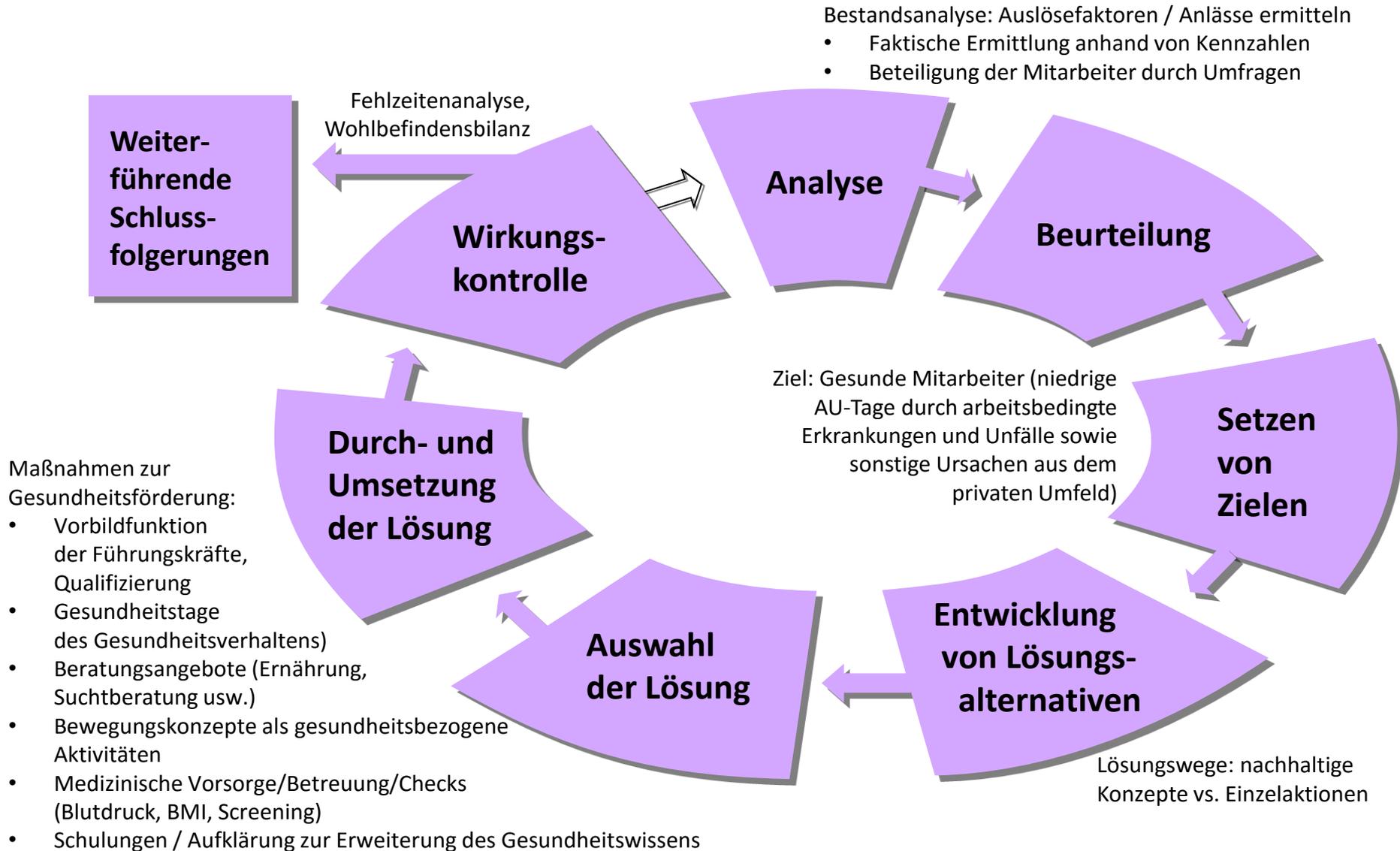
GestalterIn von  
Rahmenbedingungen

Rollen der Führungskraft im Thema Gesundheit	Beschreibung der Rolle	Beispiel
<p><b>Lotse</b></p> 	<p>Als Lotse sind Führungskräfte die Schnittstelle zu innerbetrieblichen FachexpertInnen, wie z.B. der Arbeitsmedizin, der Personalentwicklung, der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Bei Problemen leiten sie die Anfrage ihrer MitarbeiterInnen an diese Schnittstellen weiter bzw. verweisen die Beschäftigten an diese ExpertInnen. Auch zu externen ExpertInnen, wie Sozialen Diensten, Schuldnerberatung etc. können Führungskräfte Lotsen sein.</p>	<p>Kontaktvermittlung zur Betriebsmedizin oder SuchthelferInnen, Vermittlung von Beratungsstellen, z. B. bei Pflegefragen oder zur Schuldnerberatung</p>
<p><b>Vorbild</b></p> 	<p>In ihrem Führungsalltag sind Führungskräfte auch automatisch Vorbild und sollten so handeln, wie sie es von anderen erwarten. MitarbeiterInnen orientieren sich an ihrem Verhalten. Häufig ist den Führungskräften diese enorme Bedeutung nicht ausreichend klar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnahme an Gesundheitstagen/Vorsorge,</li> <li>- Nutzung von Hilfsmitteln,</li> <li>- Umgangsformen,</li> <li>- Grüßen,</li> <li>- Erholungskultur (Pausen, Arbeitszeiten), etc.</li> </ul>
<p><b>MultiplikatorIn (Wissen weitertragen)</b></p> 	<p>In dieser Rolle nutzen Führungskräfte ihr eigenes erlerntes Wissen zum Thema und geben es an andere weiter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedeutung von Pausen und Umgang mit Pausen,</li> <li>- Umgang mit Stress und Zeitmanagement,</li> <li>- ergonomische Kenntnisse, etc.</li> </ul>
<p><b>WerteträgerIn des Unternehmens</b></p> 	<p>Geteilte und gelebte Werte sind die Grundlage der Unternehmenskultur. Führungskräfte sind Vertreter dieser Kultur und verantwortlich dafür, diese auch zu transportieren, z. B. Orientierung am Unternehmensleitbild bzw. Unternehmenspolitik.</p>	<p>Inhalte einer mitarbeiterInnenorientierten Unternehmenskultur können beispielsweise sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rückendeckung</li> <li>- Authentizität</li> <li>- Einhalten von Spielregeln</li> <li>- Fehlerkultur</li> </ul>

Rollen der Führungskraft im Thema Gesundheit	Beschreibung der Rolle	Beispiel
<b>GestalterIn von Rahmenbedingungen</b> 	<p>In ihrer Führungsarbeit gestalten sie Rahmenbedingungen allgemein durch Vorgaben bzw. Regelungen, durch das Festlegen von Verfahrenswegen sowie z.B. das Gewähren von Beteiligungsmöglichkeiten oder das Ausschöpfen der vorhandenen Gestaltungsspielräume.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitszeitgestaltung,</li> <li>- Besprechungen „gesund“ gestalten,</li> <li>- Arbeitsmittel bereitstellen,</li> <li>- Partizipation ermöglichen,</li> <li>- Zusammensetzung von gut funktionierenden Teams,</li> <li>- Umgang mit Veränderungsprozessen, etc.</li> </ul>
<b>UnterstützerIn/FördererIn</b> 	<p>Führungskräfte sind häufig als Coach für die Beschäftigten tätig. Diese Arbeit kann wesentliche Felder der persönlichen Entwicklung des Beschäftigten unterstützen und somit auf die Zufriedenheit, Motivation und Gesundheit wirken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lernwünsche unterstützen,</li> <li>- Verantwortung fördern,</li> <li>- Beschäftigte ernst nehmen</li> </ul>
<b>GestalterIn von zwischenmenschlichen Beziehungen</b> 	<p>Führungskräfte sind Ansprechpartner und wirken direkt auf Beschäftigte (aber auch auf KollegInnen und Vorgesetzte) durch ihr zwischenmenschliches Verhalten und durch ihre Art zu kommunizieren (Führungsverhalten, Sozialverhalten).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eigenes gesundheitsorientiertes Führungsverhalten,</li> <li>- Umgang mit Konflikten,</li> <li>- Teamzusammensetzung,</li> <li>- Kommunikationsräume schaffen</li> </ul>
<b>MitarbeiterIn und Privatmensch (Eigene Gesundheit)</b> 	<p>Eine gute Konstitution und persönliches Wohlbefinden der Führungskraft sind die Basis für eine erfolgreiche Führungsarbeit. Führungskräfte dürfen sich nicht selbst vergessen! Nur eine gesunde, leistungsfähige und motivierte Führungskraft kann auch gute Führungsarbeit leisten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- auf Pausen achten,</li> <li>- geregelte und nicht ausufernde Arbeitszeiten,</li> <li>- gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> </ul>

## Anregungen

<b>Wollen</b> (affektiv)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Gesundheit der Beschäftigten fördern wollen</li> <li>- Einflüsse auf die Gesundheit der Beschäftigten gestalten und fördern wollen</li> </ul>
<b>Erkennen</b> (kognitiv)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wissen und erkennen, ob und wie die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten beeinträchtigt werden</li> <li>- ungünstige Situationen und Risiken identifizieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>- beim Beschäftigten: gesundheitliche Beeinträchtigungen wahrnehmen</li> <li>- im Arbeitsumfeld: Verbesserungsmöglichkeiten erkennen</li> </ul> </li> </ul>
<b>Können</b> (praktisches Handeln)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mit den betroffenen MitarbeiterInnen ins Gespräch kommen und wissen, welche Einschränkungen oder Bedürfnisse sie haben und/oder</li> <li>- wissen, wie betriebliche Verbesserungsideen (Prävention, Kompensation) umgesetzt werden können</li> <li>- über Kompetenzen im Thema Gesundheit und Gesundheitsförderung verfügen</li> </ul>
<b>Dürfen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- den Freiraum haben, zu gestalten</li> <li>- es sind Rahmenbedingungen vorhanden, um gesundheitsorientiert gestalten zu dürfen</li> </ul>



### Gesundheitskompetenz Führungskräfte

#### Mögliche Inhalte

- Grundlagen zur Gesundheit am Arbeitsplatz
- Argumente für die Auseinandersetzung mit dem Thema (Nutzen)
- BGF/BGM (Instrumente, organisatorische Anbindung)
- Bedeutung und Rollen der Führungskraft
- Hintergrundwissen zu gesundheitlich relevanten Themen, wie z. B. Muskel-Skelett-Erkrankungen, Stress, Ernährung etc.
- Gestaltung der innerbetrieblichen Gesundheitskommunikation

...

#### Mögliche Medien

- |                      |                  |
|----------------------|------------------|
| - E-Learning         | - Webplattform   |
| - Checklisten        | - Präsentationen |
| - Flyer              | - Plakate        |
| - Karteikartensystem | - Video, Audio   |
| - Handouts           | ...              |

### Gesundheitskompetenz Beschäftigte

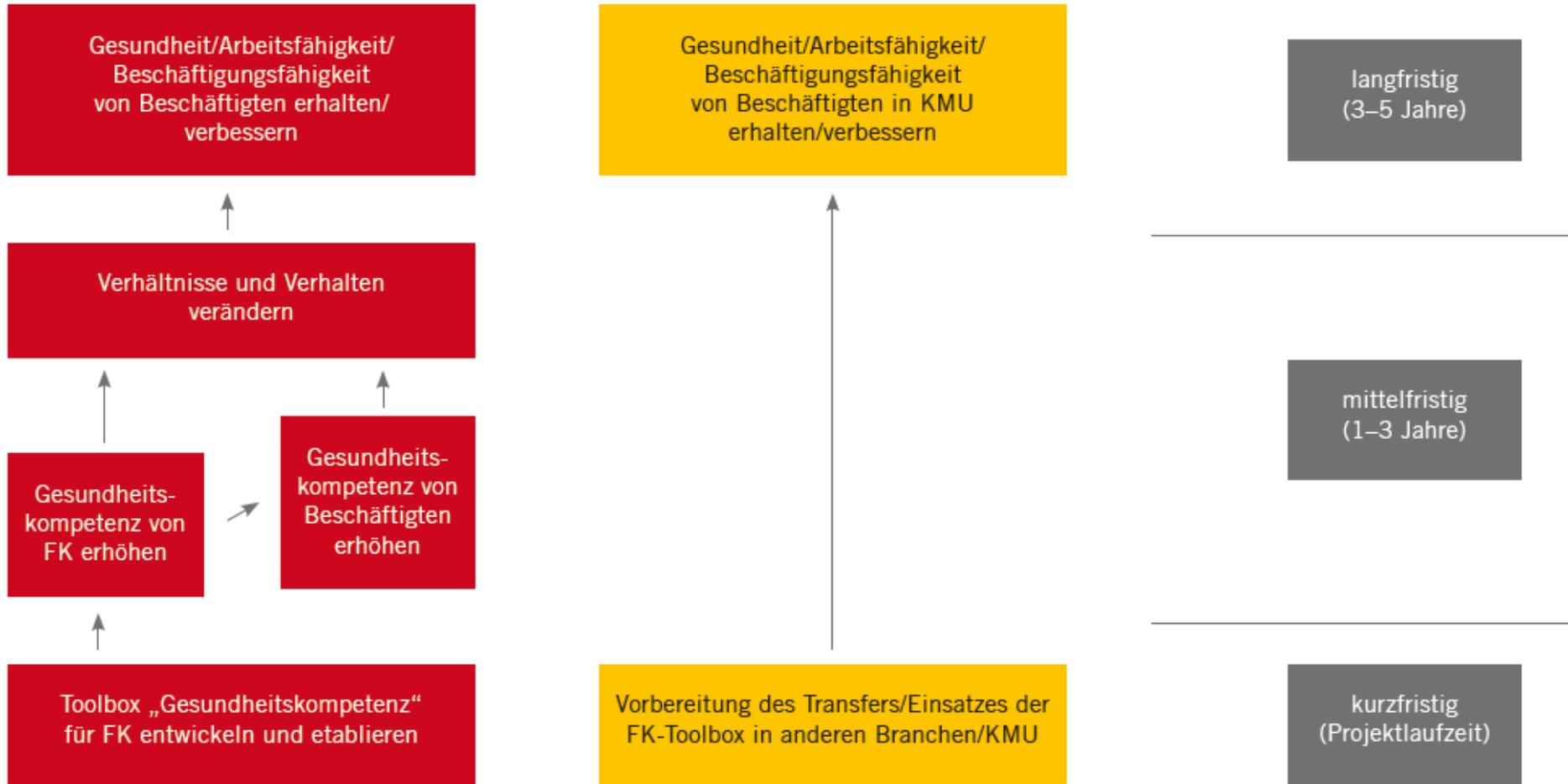
#### Medien und Materialien für Beschäftigte

- |                       |              |
|-----------------------|--------------|
| - Präsentationen      | - Broschüren |
| - Flyer               | - Tischsets  |
| - Plakate             | - Würfel     |
| - „Gesundheitskarten“ | - Kalender   |
| - Video               | - u.v.m.     |

Transfer zu Beschäftigten



**Zielebenen**



# Prozess zur Entwicklung von Gesundheitskompetenz



## Beispiele für das betriebliche Gesundheitsmanagement

### Primordiale Prävention:

Wenn man den Gedanken einer möglichst frühzeitigen Bekämpfung von Krankheiten konsequent verfolgt, besteht eine nahe liegende Strategie in der Verhütung von Risikofaktoren bei bisher Gesunden.

### Screening:

Identifikation von Risikopersonen  
Mögliche Fehldiagnosen, negative Etikettierungen, relativ hohe Kosten

### Aufklärung

Informationsangebote über die Gefahr des Alkoholismus, Drogenabhängigkeit, des Rauchens, der falschen Ernährung usw., sie spricht stärker an, wenn nicht nur vor Gefahren gewarnt wird, sondern erfolversprechende und mit nicht zu hohen Kosten verbundene Alternative aufgezeigt werden.

### Beratung

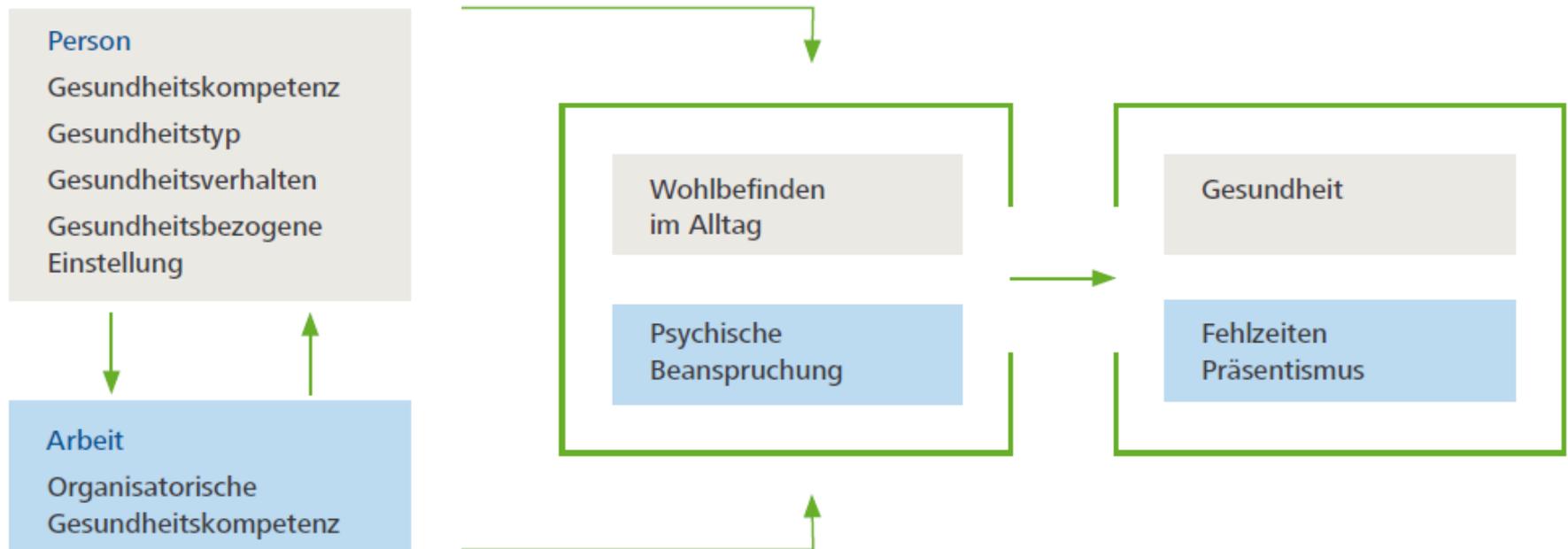
Auf zentrale Werte und Sinnfragen einer Person eingehen, um sie zu einem gesundheitsbewussten Verhalten zu motivieren

### Trainingsmaßnahmen

Stabile Verhaltenseffekte erreichen und unmittelbar an Zielpersonen oder an Mediatoren anwendbar



# Gesundheitsrelevante Einstellungen



# Ungünstige Bedingungen für eine gesunde Unternehmenskultur

Der Vorgesetzte verweist darauf, dass er seine Pausen grundsätzlich durcharbeitet.



Kein Beweis für herausragende Leistungen!

Vorgesetzte denken laut: „Gesundheit ist Privatsache“ oder „Wer zur Arbeit kommt ist gesund“.

Spezielle Klingeltöne zu Hause für Anrufe aus der Firma.

## Einflussfaktor **Gesunde Führung und Unternehmenskultur**

Der individuelle Gesundheitszustand kann durch die **tägliche Befindlichkeit** sowohl gefördert als auch beeinträchtigt werden. Maßnahmen zur besseren Bewältigung negativer Befindlichkeiten und Gefühle können dabei sowohl das subjektive Wohlbefinden steigern als auch dazu beitragen, körperliche Reaktionen mit hohem Gesundheitsrisiko wie z. B. Bluthochdruck zu vermeiden.

Wenn **Pflichtgefühl und Teamgeist** die vorherrschenden Motive sind, dann sollten Führungskräfte diese positiven Tugenden einerseits wertschätzend anerkennen.

Andererseits sollten sie durch eine flexible Steuerung des Arbeitsaufkommens, an der auch die Mitarbeiterinnen und **Mitarbeiter beteiligt** sind, sowie eine offene Diskussionskultur dafür Sorge tragen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **ohne schlechtes Gewissen Krankheiten auskurieren und nicht krank zur Arbeit** kommen.

Präsentismus beschreibt den Sachverhalt, dass Beschäftigte „krank zur Arbeit“ gehen und ist verborgene Ursache für Produktivitätsverluste

### Motive für Präsentismus

**Pflichtgefühl**

Angst um Arbeitsplatz

Teamgeist

Angst vor beruflichen Nachteilen

**Ablenkung**

Beschäftigungsbedürfnis

Wunsch nach Anerkennung

# Azubis angelten mit Bahnrad-Weltmeister René Enders

TMP-Geschäftsführer Bernhard Helbing wollte am Müritz-See die Teamfähigkeit seiner Lehrlinge testen

Die Azubis des Bad Langensalzaer Unternehmens TMP berichten über ihre Erlebnisse an der Müritz: Perfekte Vorbereitung und Zusammenarbeit im Team ist alles. Diese Erfahrung erlebten einmal mehr die Azubis der TMP Fenster + Türen GmbH aus Bad Langensalza – diesmal jedoch außerhalb ihres gewohnten Arbeitsumfeldes. Anstelle von Computer und Werkbank waren Angel, Köder und Kescher gefragt.

Denn der Thüringer Fenster- und Türenbauer hatte seine Azubis zum jährlichen „Delphin junior“ eingeladen. TMP-Geschäftsführer Bernhard Helbing: „Wir wollten eine Veranstaltung, bei der unsere Azubis und ihre Ausbilder sich bei gemeinsamen Unternehmungen und sportlichen Aktivitäten nä-

her kennen lernen. Dieses Jahr war der Müritz-See in Mecklenburg-Vorpommern unser Ziel, da wir dort in Groß Wokern eine Niederlassung haben.“ Gemeinsam galt es, die Angeln sowie schmackhafte Köder vorzubereiten und vor allem die notwendige Aufmerksamkeit und Geduld zu beweisen, um einen Fisch an Land zu bringen. Für einige Azubis keine einfache Aufgabe. Doch bekanntlich fällt kein (Welt-)Meister einfach so vom Himmel. Auch wenn mit René Enders, der amtierende Weltmeister im Bahnrad-Teamsprint (Teamspirit) zu Gast war.

„Nur die Sache ist verloren, die man selber aufgibt.“ motivierte René Enders die TMP-Nachwuchskräfte. Da sei es im Sport nicht viel anders als in einem Unternehmen wie TMP.

Schnell zeigte sich, dass die Azubis gemeinsam im Team und mit der Unterstützung ihrer Ausbilder ihre Aufgabe vorbildlich meisterten. Für das Abendbrot war somit reichlich gesorgt.

Im persönlichen Gespräch mit den TMP-Azubis erzählte Enders von seinem harten Weg zum Erfolg. Als Mannschaftssportler weiß er selbst ganz genau, zu welchen Leistungen ein Team fähig ist. Hier spannte sich dann auch der Bogen zum Anliegen von „Delphin junior“.

„Delphine sind soziale Gruppentiere. Sie merken, wenn es jemandem nicht gut geht und helfen. Dieses Gefühl wollen wir unseren Azubis vermitteln.“, so Bernhard Helbing. Der es sich natürlich nicht nehmen ließ, gemeinsam mit seinen Delphinen zu „schwimmen“.



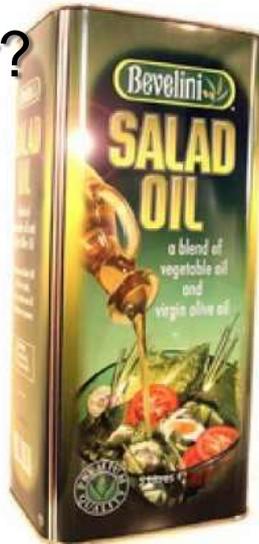
„Anfängerglück“ beim Angeln hatte Bahnrad-Weltmeister René Enders. Foto: privat

## Einflussfaktor **Gesundheitswissen**

Informieren und schulen Sie Mitarbeiter zu den verschiedenen Aspekten der Gesundheit: Ernährung, Bewegung, Vorsorge, Sport und Entschleunigung.

Was kaufen Sie häufiger?

Was kostet mehr?



**3,16 EUR/Liter**



**6,66 EUR/Liter**

Präventionsmaßnahmen sollten so konzipiert werden, dass sie insbesondere auch den Bildungsabschluss mit berücksichtigen.

## Einflussfaktor **Bewegung**

*„Lässige Langläufer leben länger lustig.“*

Bewegung verbessert das Befinden in Richtung einer positiven Wohlbefindensbilanz. Attraktive und nachhaltige Bewegungsprogramme sind daher ein wichtiger Bestandteil der Prävention.

- Betriebssportfest mit ansässigem Fußballverein / Sportabzeichen
- Teilnahme an regionalen Sportevents (Stadtlauf, Unternehmenslauf)
- Gutscheine für Besuch von Bad, Fitness usw.
- Gestaltung von Arbeitsräumen: „Active Office“



## Gehen? Laufen? Springen über einen virtuellen Bachlauf! Papierkorb

## Einflussfaktor **Ernährung**

Ernährung und Bewegung werden als Gesundheitsfaktoren von Personen mit hoher Gesundheitskompetenz deutlich höher gewichtet.

Was kann man tun?

- Vegetarier-Tag / Vege-Day / Gemüse-Tag
- Kostenloses Obst der Saison
- Flyer / Infos zur gesunden Ernährung (bspw. durch Krankenkassen)
- Gutscheine für Kochkurse an die Mitarbeiter (auch als

Anerkennung

# Quinoa – Gemüse – Auflauf



## Wo ist das Schnitzel?

## Einflussfaktor **Stressbewältigung**

Maßnahmen zur Stressreduktion: Vermeidung von Über- bzw. Unterforderung  
Aufgrund der unterschiedlichen Erfahrungs- und Erlebniswelten von jüngeren und älteren Menschen sind unterschiedliche „Ansprachekonzepte“ für sehr junge Leute und für Menschen ab 60 Jahren notwendig, wenn es um den Zusammenhang von Stressbewältigung und Gesundheit geht.

Einen besonderen Stellenwert gewinnt dieser demografische Aspekt deshalb, weil Stressbewältigung als Gesundheitsfaktor offenbar anders als die anderen Faktoren, hauptsächlich eine altersabhängige Charakteristik aufweist.



Einflussfaktor

## Familie und Partnerschaft

### Familie und Partnerschaft



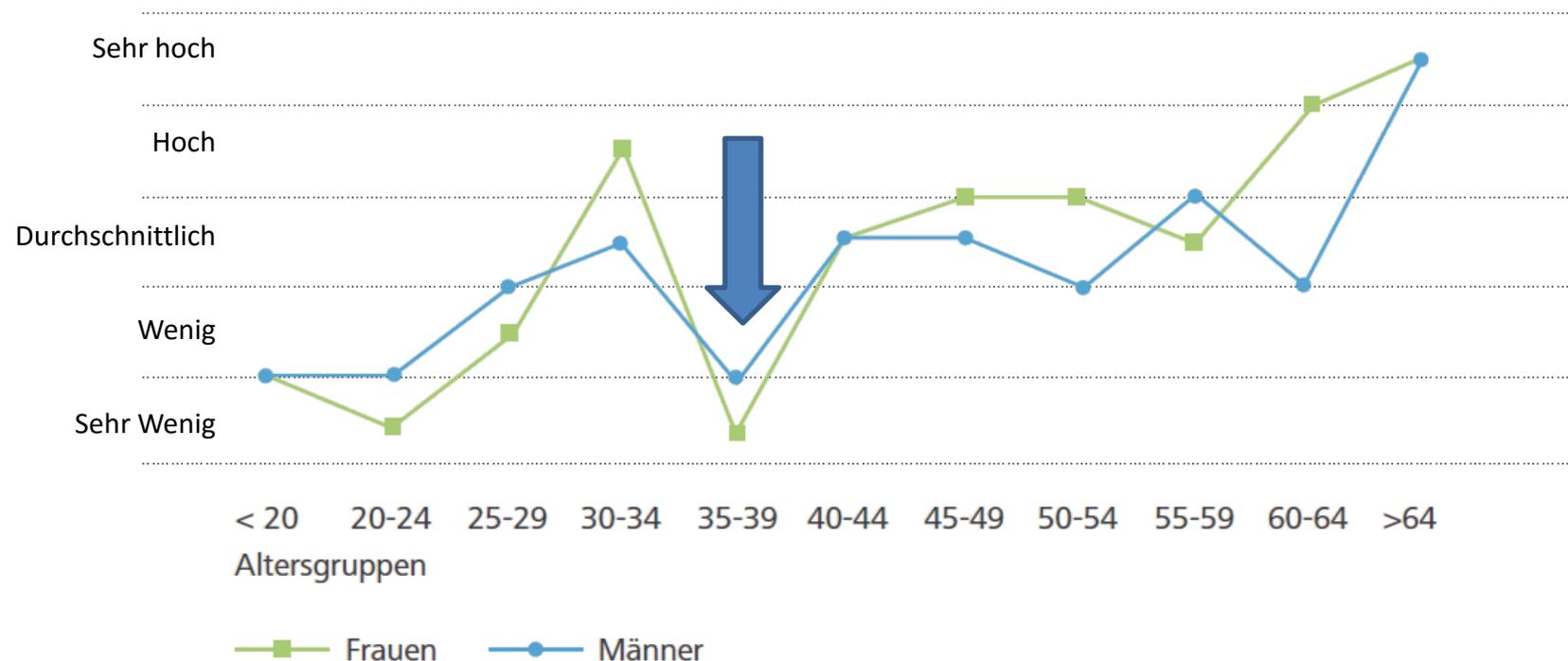
Nachrangiger Aspekt bei der Gesundheitskompetenz. Jedoch wichtig bei der Motivation von Maßnahmen außerhalb des beruflichen Umfeldes.

Sowohl für Frauen und Männer haben Familie und Partnerschaft die größte Bedeutung für die Lebensqualität. Zur Steigerung dieser sollten daher verstärkt Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung angeboten werden.

- **Gestaltung von Arbeitszeitmodellen bei Schichtarbeit**
- **Flexible Arbeitszeitmodelle mit Kernarbeitszeiten**
- **Anpassung an Arbeitszeiten an Kinderbetreuungsangebote**

Je häufiger Menschen die Erfahrung machen, dass sie Krankheiten erfolgreich bewältigen können, desto mehr sind sie motiviert, auch Zeit für gesundheitsbezogene Aktivitäten zu investieren.

### › Aufwand für bewusste gesundheitliche Aktivitäten



## Ergebnisse einer Studie der BARMER GEK (2010):

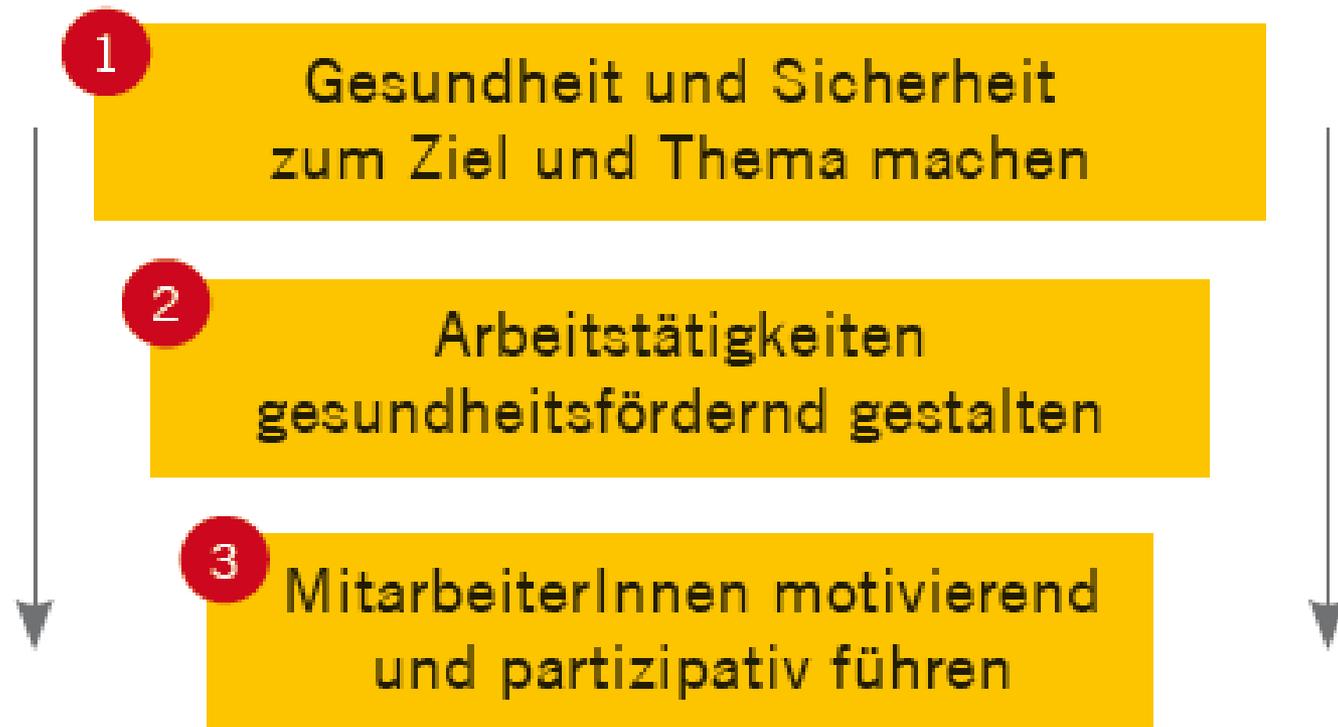
Die Gesundheitskompetenz steigt für Frauen mit dem Alter kontinuierlich an. Bei Männern bleibt sie dagegen in allen Altersgruppen relativ gleich bzw. sinkt ab der Altersgruppe 30 – 34 Jahre leicht.

Männer, die sich eine sehr hohe Gesundheitskompetenz zuschreiben, glauben offenbar, dass sie Gesundheits-Checks nicht unbedingt benötigen, sondern ihren Gesundheitszustand eher selbst beurteilen können. Das Gefühl und die Erfahrung, Krankheiten gut bewältigen zu können, führt bei Frauen und Männern deshalb zu unterschiedlichen Verhaltensweisen: Bei Frauen nimmt mit steigender Gesundheitskompetenz die Häufigkeit zu, mit der Gesundheits-Checks durchgeführt werden; bei Männern nimmt sie dagegen ab.

Frauen informieren sich mehr über Gesundheitsthemen und beschäftigen sich aktiver mit ihrer Gesundheit. Männer vertrauen hingegen auf die Leistungen ihrer Krankenversicherung und halten sich mit Gesundheitsaktivitäten eher zurück.

Zusammenfassung:

## Gesundheitsaufgaben von Führungskräften



Zusammenfassung:

Grundsätzlich sollte man durch Maßnahmen etwas über die genaue **„gesundheitsbezogene Motivationslage“ von Mitarbeitern** in Erfahrung bringen.

Erst wenn man weiß, welche Einstellungen und Wertesysteme für gesundheitsbezogenes Verhalten (und „Nicht-Verhalten“) verantwortlich sind, lassen sich gezielt „gesundheitsförderliche“ Programme entwickeln.