

Verlagsbeilage

Frankfurter Allgemeine Zeitung

# BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

## ZUKUNFTSAUFGABE GESTALTEN

Die professionelle Gestaltung von BGM-Maßnahmen rechnet sich.  
**S. B3**

## ROLLE ÜBERDENKEN

Betriebsärzte können wichtige Teile der Versorgung übernehmen.  
**S. B5**

## EMOTIONEN NUTZEN

Der Change-Management-Experte Klaus Doppler im Gespräch  
**S. B6**

## WEITERE THEMEN

Gesunde Mitarbeiter **S. B2**  
Psychische Erkrankungen **S. B4**  
Chronisch krank im Job **S. B5**

4. Mai 2012 | Nr. 104



### EDITORIAL

## Mit System zum Erfolg

Es ist ein sperriger Begriff: betriebliches Gesundheitsmanagement, kurz BGM. Lange Zeit fokussierten sich BGM-Maßnahmen auf Einzelaktionen, die wenig nachhaltig und oft nicht erfolgreich waren. Doch seit einigen Jahren wandelt sich das Bild. Heute sind umfassende BGM-Programme bei etwa einem Drittel aller Betriebe fest etabliert und in der Unternehmensstrategie verankert. Das hat vor allem zwei Gründe.

Zum einen verschärft der demographische Wandel den Wettbewerb um qualifizierte und engagierte Mitarbeiter. Ältere Mitarbeiter können nicht mehr einfach durch jüngere ersetzt werden. Damit jedoch Menschen, die mit zunehmendem Alter grundsätzlich anfälliger für Krankheiten werden und auch häufiger mit chronischen Krankheiten leben, ihre Lebensarbeitszeit steigern und ihre Leistungsfähigkeit erhalten können, müssen sie rechtzeitig präventive Maßnahmen für die Gesundheit ergreifen. Zum anderen wird das Bewusstsein für die Mitarbeitergesundheit durch die stark steigende Zahl psychischer Erkrankungen verstärkt: Um fast 80 Prozent erhöhten sich die dadurch bedingten Fehltagel und entsprechend die Folgekosten.

Mittlerweile belegen Studien zu professionell strukturierten BGM-Programmen deren finanzielle Attraktivität gegenüber den Krankheitskosten. Das Thema Gesundheit ist damit keine reine Privatangelegenheit mehr, sondern Kosten- und Produktivitätsfaktor für erfolgreiche und zukunftsorientierte Unternehmen.

Anna Seidinger

# Gesundheit – eine Führungsaufgabe

**Körperliche und seelische Gesundheit sind entscheidende Voraussetzungen für die Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Menschen.**

**Somit ist die Gesundheit der Mitarbeiter ein entscheidender**

**Faktor für die Leistungsfähigkeit eines gesamten Unternehmens.**

**Führungskräfte übernehmen dabei eine zentrale Rolle.**

VON BERNHARD BADURA. Zu den gängigen Vorurteilen gehört, dass Gesundheit Privatsache sei und Unternehmen nichts angehe. Gesundheit sei allenfalls Sache der dafür zuständigen Experten, kein Thema, um das sich Führungskräfte kümmern müssten. Gleichwohl unübersehbar ist die Neigung, Leistung auf Kosten der Gesundheit zu erbringen, weil Menschen sich selbst und andere vor allem über den beruflichen Erfolg definieren. Dabei werden die steigenden Kosten für die Versorgung Erkrankter ignoriert und gleichzeitig der Wert der Gesundheit als völlig nachrangig erachtet. Hier ist ein Umdenken und ein Um-

steuern angesagt, wenn wir mit älter werdenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unsere starke wirtschaftliche Position erhalten und weiter ausbauen wollen. Gesundheit ist für die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Menschen von überragender Bedeutung. Die wissenschaftliche Evidenz dafür darf – angefangen von der Neurobiologie über die Sozialwissenschaften bis hin zur Ökonomie – als mehr als hinreichend bezeichnet werden. Führungskräfte können sich der Verantwortung nicht länger entziehen, ebenso wenig wie Betriebs- und Personalräte, die Politik oder aber jeder einzelne Arbeitnehmer selbst.

### Bedeutung guter Führung

Kulturwandel ist angesagt: von der Sorglosigkeit zur Achtsamkeit für Gesundheit. Dieser Kulturwandel lässt sich nicht delegieren, weil für sein Gelingen in einem Unternehmen zuallererst Machtpromotoren gefragt sind und erst in zweiter Linie Fachpromotoren und Berater. Führungskräfte erfreuen sich zwar meist einer besseren Gesundheit als ihre Mitarbeiter. Sind Führungskräfte erschöpft, führen sie in der Regel nicht gut. Ihre Begeisterungsfähigkeit lässt nach, die Qualität ihrer Entscheidungen leidet, sie gehen Konflikte aus dem Weg, neigen zu schroffem Auftreten oder gesundheitsschädigendem Verhalten. Sie entwerfen sich damit als Vorbild und demotivieren ihr Umfeld. Dagegen fördern positive Emotionen, Humor, Tatkraft und Energie die Menge und Qualität der Arbeit, sie binden Menschen aneinander und erleichtern ihre Zusammenarbeit. Führungskräfte sind daher die wichtigste Zielgruppe des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Nicht etwa, weil ihre individuelle Gesundheit höher zu bewerten ist als die der Mitarbeiter, sondern weil diese die Voraussetzung bildet für einen Führungsstil, der die Gesundheit der Mitarbeiter im Blick hat. Dies wollen Führungskräfte häufig nicht wahrhaben und neigen stattdessen zum „blaming the victim“: Sie machen die Opfer ungesunder Arbeitsbedingungen für ihre schlechte Gesundheit verantwortlich.

### Zeichen kranker Organisationen

Führung bedeutet Selbstführung, bedeutet die eigene Gesundheit verstehen, bedeutet „lesen lernen“ von Symptomen und Emotionen. Nur wer achtsam mit sich selbst umgeht, wird dies

auch mit anderen tun. Respekt gegenüber Kollegen und Untergebenen schafft eine produktive weil kooperationsfördernde Atmosphäre, fördert Gedächtnisleistung, Hilfsbereitschaft, Vertrauen und gute Ergebnisse. Gesunde Führung heißt: präsent sein, Orientierung geben und unterstützen. Gelingende Kooperation aktiviert unser Belohnungssystem und die emotionale Bindung an Aufgaben, Menschen und Organisation. Vermeidung von Mobbing, Burn-out oder innerer Kündigung wird gerade in einer wissensbasierten und kooperationsintensiven Dienstleistungswirtschaft immer wichtiger. Verschleppen von Entscheidungen, unrealistische Zielvorgaben oder Mangel an Visionen beeinträchtigen Zuversicht und Vertrauen in die Führung, fördern Präsentismus, das heißt geistige Abwesenheit trotz körperlicher Präsenz bei der Arbeit. Präsentismus und hohe Fehlzeiten sind Symptome kranker Organisationen und klare Hinweise auf Mängel in der Führung. Das beste Mittel dagegen ist Führung durch herausfordernde Aufgaben, Projekte und Ziele und eine aktive betriebliche Gesundheitspolitik, realisiert durch ein betriebliches Gesundheitsmanagement.

### Systematisches Vorgehen

Gesundheit darf nicht dem Zufall überlassen werden. Gewährleistet wird dies durch Etablierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, durch Zuweisung von Verantwortung und Ressourcen, durch eine Betriebsvereinbarung, durch klare Ziele und qualifizierte Experten. Wie die Konsultation eines Hausarztes mit einer Individualdiagnose beginnt das betriebliche Gesundheitsmanagement mit einer Organisationsdiagnose, um den Gesundheitszustand zu erheben und mögliche betriebliche Ursachen zu erfassen. Aufbauend darauf folgen die Planung problemgerechter Interventionen, ihre Realisierung und schließlich ihre Evaluation.

Dies sollte durch Steuererleichterungen belohnt werden: weil es nicht nur dem Unternehmen Nutzen spendet, sondern auch der Lebensqualität in einer Gesellschaft dient. Und weil es schließlich dabei hilft, zum Beispiel durch verschiedene Krankheiten die Sozialversicherungssysteme zu entlasten. Zu beachtende Qualitätsmaßstäbe sollten sein: Förderung von Gesundheit nicht nur Vermeidung von Risiken; Einbeziehung der gesamten

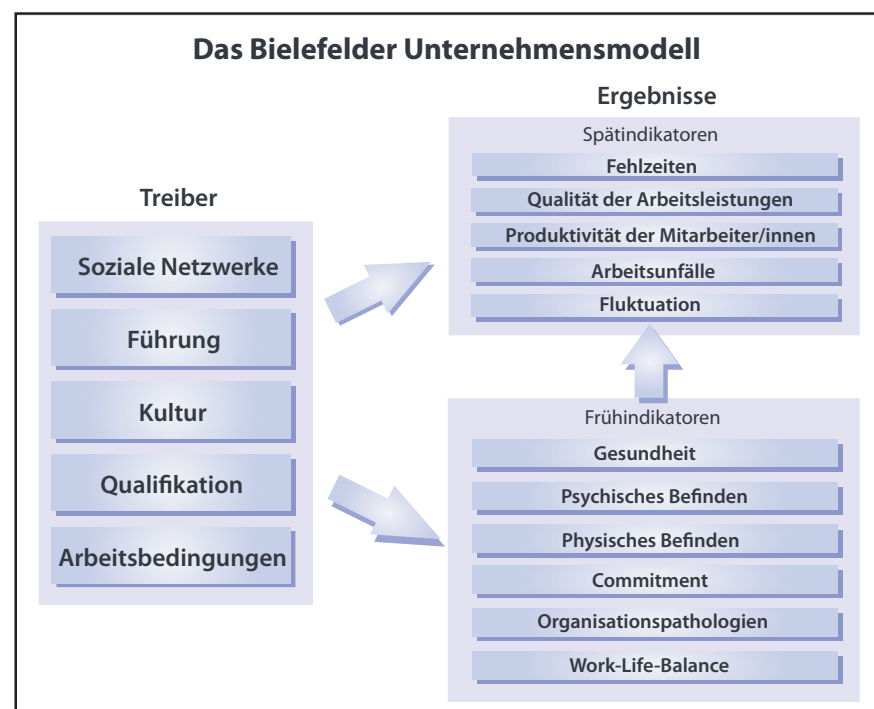
Organisation inklusive Führung und Kultur nicht nur einzelner Arbeitsbedingungen; Orientierung am wissenschaftlichen Fortschritt sowie Selbstverpflichtung zur Systematik und Nachhaltigkeit im Vorgehen.

Gesundheitsexperten sind in der Bringeschuld. Sie müssen Beschäftigten und Topmanagern vermitteln, welche Beiträge sie für die Mitarbeiter und die Betriebsergebnisse leisten. Im gesetzlich geregelten Arbeits- und Gesundheitsschutz geht es darum, Auflagen und Regeln zu erfüllen. Im betrieblichen Gesundheitsmanagement geht es darüber hinaus darum, den eigenen Beitrag zur Personal- und Organisationsentwicklung und zur Erreichung von Unternehmenszielen zu belegen. Dafür erforderlich ist zum einen ein Unternehmensmodell, das die unterstellten Wir-

kungsketten verdeutlicht (siehe Abbildung) und zum anderen die betriebsspezifische Identifikation und Quantifizierung der Wirkungsketten. Jedes Unternehmen ist ein Fall für sich. Welche Teile und Prozesse in besonderem Maße zum Unternehmenserfolg beitragen, muss im Einzelfall bestimmt werden.

Wer Gesundheit als Führungsaufgabe wahrnimmt, fördert die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens, macht es attraktiver für Investoren, Kunden und qualifizierten Nachwuchs und übernimmt zugleich gesellschaftliche Verantwortung.

Professor Dr. Bernhard Badura, Fakultät für Gesundheitswissenschaften für Sozialepidemiologie und Gesundheitssystemgestaltung, Universität Bielefeld



Alles was Sie über Betriebliches Gesundheitsmanagement wissen sollten! [www.bgm.info](http://www.bgm.info)

**[Ich bin da] im gesunden Unternehmen**  
Eine Kampagne der B.A.D. Gruppe - [www.bgm.info](http://www.bgm.info)

B.A.D. Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH  
Herbert-Rabius-Str. 1, 53225 Bonn  
Telefon 0800/1 24 11 88, [info@bad-gmbh.de](mailto:info@bad-gmbh.de)

B.A.D. Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH  
Team prevent



**BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT**

Freitag, 4. Mai 2012 | Nr. 104 | Seite B2

Frankfurter Allgemeine Zeitung | Verlagsbeilage



**INTERVIEW** mit Heinz Kaltenbach

# „Mehr in die Gesundheit der Mitarbeiter investieren“

Ist Gesundheit Privatsache? Ja und nein. Die persönliche Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer ist auf jeden Fall eine wichtige Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. So kommt dem betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) eine immer größere Rolle in den Unternehmen zu. Wissenschaftliche Analysen belegen einen positiven „Return On Investment“, dass also jeder Euro, der hier investiert wird, sich um ein Mehrfaches auszahlt. Über die Notwendigkeit und die Chancen von BGM-Maßnahmen sprechen wir mit Heinz Kaltenbach, Geschäftsführer des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen.



**Herr Kaltenbach, der Krankenstand steigt seit 2007 weiter an – und damit verbunden steigen auch die Kosten für Unternehmen. Was können diese dagegen tun?**

Die Gesundheit der Belegschaft ist heute mehr denn je eine – wenn nicht die – entscheidende Ressource. Zusätzlich spüren wir den demographischen Wandel in einigen Branchen bereits sehr deutlich. So zum Beispiel im Gesundheitswesen selbst. Hier ist der Krankenstand des Pflegepersonals besonders hoch, und viele Häuser haben schon jetzt erhebliche Probleme, überhaupt Personal zu finden. Deshalb führt in dieser Situation an betrieblicher Gesundheitsförderung kein Weg mehr vorbei. Wir müssen mehr in die Gesundheit der Beschäftigten investieren.

**Was sollte eine solche Investition Ihrer Meinung nach umfassen?**

Es beginnt bei medizinischen Vorsorgeuntersuchungen und wird ergänzt durch verschiedenste Angebote, die die Beschäftigten motivieren, sich gesundheitsbewusst zu verhalten und dadurch ernsthaften Erkrankungen vorzubeugen. Ein zentraler Schlüssel hierfür liegt in der Hand der Unternehmen selber: die Arbeitsorganisation, die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und allem voran Führung, Kommunikation und Betriebsklima. Denn diese Faktoren beeinflussen maßgeblich die Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz. Mit der betrieblichen Gesundheitsförderung machen wir hier entsprechende Angebote. Wissenschaftliche Untersuchungen bestätigen, was wir tagtäglich in der Praxis erleben: Betriebe, die mit ihren Maß-

nahmen die genannten drei Felder kombiniert angehen, sind dabei besonders erfolgreich.

**Mittlerweile ist jeder achte Krankheitstag auf seelische Leiden zurückzuführen. Dank der Enttabuisierung des Themas „Psychische Gesundheit“ wird es auch in der Gesellschaft intensiv diskutiert. Welche Handlungshilfen gibt es im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung für Unternehmen?**

Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle für die psychische Gesundheit der Mitarbeiter. Im Mittelpunkt steht dabei eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung. Der BKK Bundesverband hat auf Wunsch des Bundesministeriums für Arbeit (BMAS) ein Set von Handlungshilfen zu dieser Thematik entwickelt. Mit einer leichtverständlichen Checkliste können Unternehmen überprüfen, ob sie im Kampf gegen seelische Störungen gut gerüstet sind. Speziell für die Schulung von Führungskräften wurden eine Broschüre und ein dazu passendes Hörbuch entwickelt. Und auch für die Mitarbeiter selbst gibt es zur eigenen Weiterbildung eine Broschüre mit zahlreichen konstruktiven Ratschlägen, wie man Stress am Arbeitsplatz entgegenwirken kann.

**Welchen konkreten Beitrag können Krankenkassen aus Ihrer Sicht zur Gesundheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, gerade im speziellen Fall der psychischen Gesundheit, leisten?**

Für die Krankenversicherung besteht die Aufgabe in der präventiven Unterstützung der Unternehmen und der Beschäftigten. Hierzu halten die Betriebskrankenkassen bewährte Instrumente bereit.

**Welche Instrumente sind das?**

Als Einstieg empfehle ich die Durchführung einer Analyse des Krankenstandes durch einen BKK-Gesundheitsbericht – optional ergänzt durch eine Mitarbeiterbefragung. Das Kernstück der Prävention ist die Beteiligung der Beschäftigten in Gesundheitszirkeln sowie die Sensibilisierung und das Training der Führungskräfte.

**Nicht nur bei psychisch bedingten Ausfällen kann es zu längeren Fehlzeiten kommen. Vielen Unternehmen, gerade kleineren, fehlt die Erfahrung in der betrieblichen Wiedereingliederung. Welche Maßnahmen empfehlen Sie hier?**

Die betriebliche Wiedereingliederung nach längerer Krankheit ist in der Tat eine besonders wichtige Aufgabe und wird bislang leider eher vernachlässigt. Die rechtliche Regelung hierzu ist ausreichend, es mangelt meiner Ansicht nach aber an der Umsetzung in den Betrieben selbst. Auch für das betriebliche Eingliederungsmanagement gibt es bei den Betriebskrankenkassen seit vielen Jahren aktive Unterstützung in Form von speziell dafür ausgearbeiteten Checklisten und weiterem Informations- und Schulungsmaterial. Wichtig ist, diese Maßnahmen mit der übrigen betrieblichen Gesundheitsförderung zu verzahnen.

**Zum Abschluss: Frauen werden in der Regel fünf Jahre älter als Männer. Gibt es im betrieblichen Gesundheitsmanagement auch ein eigenes Segment mit Blick auf Männergesundheit?**

Es ist schon bemerkenswert, dass erst heute die Gesundheit der Männer besonders in den Blick kommt, obwohl spätestens seit Beginn der Industrialisierung bekannt ist, dass Männer eine statistisch geringere Lebenserwartung haben



als Frauen. Die betriebliche Gesundheitsförderung der BKK behandelt dieses Thema automatisch durch die Bearbeitung der betrieblichen Gesundheitsberichterstattung. Dabei rücken die Personengruppen in den Betrieben in den Blick, die den größten Bedarf für Maßnahmen zeigen. Hier setzt dann die Gesundheitsförderung an und erreicht über diesen Weg die Männer. Allerdings ist das Thema Gesundheit für Männer ein schwieriges. Wir machen immer wieder die Erfahrung, dass man es geschickt verpacken muss, um die männlichen Kollegen wirkungsvoll zu erreichen.

Das Gespräch führte Guido Schweiß-Gerwin, Redakteur, Essen.



**STANDPUNKT** von Dr. Corinna Welsch

## Ländervergleich

Welche Rolle spielt das betriebliche Gesundheitsmanagement in Deutschland, Österreich und der Schweiz?



**ACTIVIA® Pur:**  
**Drei natürliche Zutaten - sonst nichts.**

Mit der Produktlinie ACTIVIA® Pur setzt Danone auf Natürlichkeit, denn der Joghurt besteht aus nur drei Zutaten: Joghurt, Frucht und Rohrzucker - sonst nichts.



www.danone.de

Es ist Deutschland, das die Vorreiterrolle in puncto betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) übernimmt. Österreich und die Schweiz zeigen Nachholbedarf. Diese Aussage belegen die Fakten. In Deutschland ist der Begriff ‚betriebliches Gesundheitsmanagement‘ (BGM) mittlerweile fest verankert. In Österreich und der Schweiz spricht man noch überwiegend von ‚betrieblicher Gesundheitsförderung‘ (BGF). Hier überwiegen Ansätze mit Einzelcharakter, eine systematische Vorgehensweise über den Managementansatz ist in den Unternehmen noch nicht weit verbreitet. Die gesetzlichen Regelungen zum BGM sind in Deutschland klar definiert. Zum einen regelt der Paragraph 20 des Fünften Sozialgesetzbuches, dass die gesetzlichen Krankenkassen jährlich einen bestimmten Beitrag für Primärprävention und betriebliche Gesundheitsförderung ausgeben müssen. Darüber hinaus ist seit Mai 2004 durch die Novellierung des Neunten Sozialgesetzbuches eine arbeitsrechtliche Vorschrift in Kraft getreten, die für alle Arbeitgeber ein betriebliches Eingliederungsmanagement zur Vermeidung von krankheitsbedingten Kündigungen vorsieht. Weitere rechtliche Maßstäbe geben die Arbeitsschutzgesetzgebung und die Integration des BGM in Tarifverträge vor.

In Österreich hingegen gibt es keine gesetzlichen Regelungen im Bereich des BGM von Seiten der Sozialversicherungsträger. Die Durchführung von Maßnahmen basiert auf dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz von 1995. Auch die Schweiz verfügt nicht über eine gesetzliche Grundlage. Entwicklung und Verbreitung des Angebots sowie die Nachfrage und Umsetzung von BGM finden auf freiwilliger Basis und aufgrund von Eigeninitiative statt. Die Kantone sind primär für den Bereich Gesundheit und Versorgung zuständig. Es existieren Beratungen über einen Entwurf eines Präventionsgesetzes im Parlament: demnach würden Bund und Kantone gemeinsam eine Strategie und Ziele zur Gesundheitsförderung und Prävention festlegen.

Eine Förderung erfolgt in Deutschland durch die Krankenkassen. Die Abgaben der Krankenversicherungen pro Versichertem belaufen sich auf 2,82 Euro, tatsächlich wurden sogar 4,44 Euro aufgewendet. Das entspricht bundesweit 311 Millionen Euro. Für gesund-

heitsfördernde Maßnahmen in „Settings“ oder auch Lebensräumen wie Kindergärten und Schulen wurden 18,8 Millionen Euro zur Verfügung gestellt und für die betriebliche Gesundheitsförderung 39,5 Millionen.

In Österreich gilt der Fonds Gesundes Österreich als einzige nationale Kompetenz- und Förderstelle. Das jährliche Budget beträgt 7,25 Millionen Euro. Die Krankenkassen gelten als Kooperationspartner (Service- und Kontaktstellen), es erfolgt jedoch keine gesetzlich geregelte Förderung durch die Krankenkassen. Da die Schweizer Krankenversicherungen unabhängig vom Arbeitgeber abgeschlossen und finanziert werden, verfügt keiner der Sozialversicherer über umfassende Daten zu krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit, wie es in Deutschland und Österreich der Fall ist.

In Deutschland sind das BGM und das betriebliche Eingliederungsmanagement mittlerweile gesetzlich fest verankert. Beide Bereiche können sich auf einen positiven Grundkonsens der Verantwortlichen stützen und verfügen über zahlreiche Netzwerke. In Österreich

ist der Unterschied zwischen BGM und BGF noch nicht eindeutig definiert. Dass hier Handlungsbedarf besteht wird immer mehr erkannt. Es gibt ein „Netzwerk für BGF“ mit regionalen Kontakt- und Servicestellen in jedem Bundesland. Das betriebliche Eingliederungsmanagement ist bis dato nur bei einzelnen Unternehmen ein Begriff, wird aber noch in keiner Weise gelebt und umgesetzt. In der Schweiz gibt es viele gute Praxisansätze und vielfältige Instrumente zur Umsetzung in Betrieben. Von einer festen Verankerung kann jedoch auch hier noch nicht gesprochen werden, dies gilt insbesondere auch für das betriebliche Eingliederungsmanagement.

Ziel des länderübergreifenden BGM sollte sein, existierende Synergien gemeinsam effizient zu nutzen, um ein einheitliches Niveau zu schaffen. Zumindest die Begriffsdefinitionen sollten in allen drei Ländern einheitlich verstanden werden.

Dr. Corinna Welsch, Institut für Sportwissenschaft, Universität Innsbruck





# BGM als Zukunftsaufgabe gestalten

**Schlagzeilen über Burn-out und erschöpfte Leistungsträger haben Wirtschaft und Gesellschaft aufgerüttelt. Der globale Wettbewerb fordert von Mitarbeitern und Unternehmen höchsten Einsatz. BGM kann einen wichtigen Beitrag leisten, damit Unternehmen langfristig erfolgreich bestehen.**



VON HOLGER PFAFF. Höchstleistungen sind für die Wertschöpfung entscheidend: Geschwindigkeit, Qualität, Innovation, Effizienz und Preis. Wer nicht in allen Punkten mithalten kann, gerät in Gefahr, auf der Strecke zu bleiben. Oft werden die letzten Reserven mobilisiert, Freizeit wird geopfert, Familie und Freunde müssen Abstriche machen, und der eigene Körper wird ausgebeutet. Viele Betriebe erkennen, dass dies kein gesunder Dauerzustand sein kann, und investieren zunehmend in die langfristige Gesundheit ihrer Mitarbeiter.

#### Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die Situation ist vergleichbar der im Leistungssport. Die internationale Konkurrenz zwingt den Spitzensportler, sich gesund und fit zu halten, systematisch zu trainieren und auf genügend Erholungsphasen zu achten. Unternehmen lernen: Wenn sie auf Dauer Höchstleistung bringen wollen, müssen sie sich und die Mitarbeiter fit und gesund halten. Durch BGM sollen der gesetzliche Arbeitsschutz und die betriebliche Gesundheitsförderung so gesteuert werden, dass die Gesundheit der Mitarbeiter optimal gefördert wird. Konkrete Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, zur Prävention und zur Rehabilitation und die systematische Wiedereingliederung von kranken Mitarbeitern stehen bei gesundheitsförderlichen Unternehmen auf der Tagesordnung.

#### Herausforderung Demographie

Unternehmer können älter werdende Arbeitnehmer nicht mehr einfach durch jüngere Arbeitnehmer ersetzen, weil Wettbewerb um die jungen Talente herrscht. Folglich sollen qualifizierte ältere Beschäftigte so lange wie möglich im Betrieb unter Aufrechterhaltung ihrer körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit gehalten werden. Hier setzt ein modernes BGM an vier Punkten an:

- Die altersbedingte Zunahme an körperlichen Leistungseinschränkungen kann über ergonomische und sportwissenschaftliche Maßnahmen vermindert werden. So können Arbeitnehmer vermehrt bis ins hohe Beschäftigungsalter ihre gewohnte Arbeit verrichten.

- Die mit steigendem Alter zunehmende Krankheitsanfälligkeit. Da dies ein schleicher Prozess ist, lohnt sich eine frühzeitige Prävention und Gesundheitsförderung.
- Chronisch kranke Arbeitnehmer sind eine vernachlässigte Gruppe, da sie nicht akut krank sind. Sie professionell zu betreuen ist eine echte Zukunftsaufgabe für das BGM. Voraussetzung ist eine systematische Zusammenarbeit zwischen Betriebsarzt und Hausarzt.
- Mehrfacherkrankungen, Multimorbidität genannt, kommen ebenfalls bei Älteren häufiger vor. Damit ein Arbeitnehmer, der bereits eine Krankheit hat, keine zusätzliche bekommt, muss eine ganzheitliche Versorgung aus Heilbehandlung, Rehabilitation und Prävention erfolgen. Für die dazu notwendige Zusammenarbeit zwischen Betrieb (Betriebsarzt) und Gesundheitssystem (Haus- oder Facharzt) fehlen heute auf beiden Seiten Qualifikationen und Strukturen.

#### Psychische Gesundheit

Die psychische Gesundheit ist für das BGM eine Herausforderung, weil psychische Erkrankungen und Burn-out als Ursachen für Leistungsminderung, Arbeitsunfähigkeit und Frühberentung stark zunehmen. Daten zeigen: Ein Viertel bis ein Drittel der Erwachsenen erfüllt innerhalb eines Jahres die Kriterien für eine psychische Störung; die Arbeitsunfähigkeitstage haben wegen psychischer Erkrankungen von 1999 bis 2010 um 77 Prozent zugenommen; bei Neuberechnungen wegen verminderter Erwerbsfähigkeit stellen psychische Erkrankungen heute 43 Prozent (Frauen) beziehungsweise 26 Prozent (Männer) der Fälle. Neuere Berechnungen schätzen die jährlichen Produktionsausfallkosten durch psychische Störungen auf 26 Milliarden Euro. Zur Eindämmung dieser Entwicklung sollte ein modernes BGM drei Schutzmauern errichten. Die erste ist die präventive Schutzmauer, damit psychische Beeinträchtigungen nicht entstehen. Sie besteht aus einer gesundheitsförderlichen Arbeits- und Organisationsgestaltung (Verhältnisprävention) und einem präventi-

ven Stressmanagement (Verhaltensprävention). Die zweite ist die Frühhilfe-Schutzmauer. Bei ersten Symptomen minimiert schnelle Hilfe die Gefahr einer abwärtsgerichteten Spirale und verhindert so eine Chronifizierung. Die dritte ist die kurativ-rehabilitative Schutzmauer: Ist trotz aller präventiven Bemühungen ein Mitarbeiter psychisch erkrankt, geht es darum, eine erfolgreiche Behandlung und Rehabilitation zu garantieren. Dabei liefert ein kooperatives Zusammenwirken von Betriebsarzt, Krankenkasse und Psychotherapeut die besten Ergebnisse.

#### Management sicherstellen

Die Herausforderung für das Gesundheitsmanagement besteht darin, das BGM stärker an den beiden Grundregeln der Medizin „Keine Therapie ohne Diagnose“ und „Keine Therapie ohne Wirkungsbeleg“ auszurichten. Folglich ist der verantwortliche Gesundheitsmanager im Betrieb ein „Organisationsarzt“. Seine Planung der betrieblichen Gesundheitsförderung sollte sich an den gesundheitlichen Defiziten orientieren, die mittels der Organisations- und Gesundheitsdiagnose identifiziert wurden. Ferner ist das BGM wie jedes Managementsystem aufzubauen und bedarf der Zielfestlegung, Planung, Durchführung und Kontrolle. Begleitend helfen Key-Performance-Indikatoren, die Fortschritte zu messen.

Schließlich ist ein erfolgreiches BGM in das Gesamtmanagementsystem und die Unternehmensstrategie integriert und wird damit zu einem festen Bestandteil der Unternehmenspolitik.

#### Ausblick

Die Aufgabe des modernen BGM besteht darin, die Gesundheit als Basis für individuelle und kollektive Handlungs- und Leistungsfähigkeit zu fördern. Dazu ist ein integriertes Gesundheitsmanagementsystem notwendig, das die betriebliche Versorgung mit der gesetzlichen und privaten Krankenversicherung verbindet. Es bedeutet auch, die betriebliche Gesundheitsförderung stärker mit der medizinischen Versorgung zu verzahnen und strukturierte Kooperationen zwischen Haus- und Betriebsarzt zu etablieren. Ergänzend sind Auffangnetze für psychisch gefährdete Mitarbeiter aufzubauen und die Personalentwicklung stärker mit dem BGM zu verzahnen. Ohne Gesundheitsmanagement wird kaum ein Unternehmen auf Dauer wettbewerbsfähig bleiben. Investitionen in die Gesundheit sind Investitionen in die Zukunft des Unternehmens.

Prof. Dr. Holger Pfaff, Institut für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft (IMVR), Universität zu Köln

#### RHEUMAPREIS – AKTIV MIT RHEUMA

Mit der jährlichen Verleihung des Rheumapreises werden seit 2009 Ideen und Beispiele für die gelungene Einbindung von Menschen mit entzündlichem Rheuma in den Arbeitsalltag von Unternehmen ausgezeichnet. Dies sind Beispiele für den partnerschaftlichen Umgang mit Rheuma im Berufsalltag. Derzeit geben rund fünf Prozent der Berufstätigen mit Rheuma im ersten Jahr ihrer Erkrankung und rund 20 Prozent nach drei Jahren ihren Arbeitsplatz auf.

Diese Situation möchte die Initiative aus mittlerweile 13 Partnern verändern. Es soll Betroffenen Mut gemacht werden und gezeigt werden, wie Arbeitskraft und Selbstständigkeit erhalten werden können. Der Rheumapreis wird für partnerschaftliche Lösungen sowohl an den Arbeitnehmer als auch an den Arbeitgeber verliehen. Für die Auszeichnung bewerben können sich alle Menschen in Deutschland, die mit entzündlich-rheumatischen Erkrankungen leben und sich in einem Arbeitsverhältnis befinden oder selbstständig tätig sind. Der Einsendeschluss für die Bewerbung zum Rheumapreis 2012 ist der 30. Juni 2012.

Weitere Informationen über die Initiative und die Teilnahmebedingungen unter [www.rheumapreis.de](http://www.rheumapreis.de)

#### E-MENTAL-HEALTH-PROGRAMM

Das Bundesministerium für Gesundheit hat ein dreijähriges Forschungsprojekt zur Entwicklung und Evaluation eines E-Mental-Health-Programms für Menschen mit leicht- bis mittelgradigen depressiven Symptomen an die Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie der Universität Lübeck vergeben. Das Projekt startete in Kooperation mit den Universitäten Bern, Bielefeld, Hamburg, Tübingen und Trier im April 2012. Es wird vom Bundesministerium für Gesundheit mit 450.000 Euro gefördert. Um Betroffenen bereits bei Auftreten von depressiven Symptomen einen niedrigschwelligen Zugang zu Hilfen anzubieten, soll ein evidenzbasiertes Programm zur Förderung des Selbstmanagements auf Basis moderner Informations- und Kommunikationstechnologie evaluiert werden. Im Rahmen des Vorhabens sollen auch Erkenntnisse darüber gewonnen werden, ob durch ein frühzeitig ansetzendes E-Mental-Health-Angebot Verhaltensänderungen erreicht werden können, die die Entwicklung schwerer Depressionen verhindern.

Weitere Informationen unter [www.online-studie-depression.de](http://www.online-studie-depression.de).

#### PORTAL FÜR PSYCHISCHE GESUNDHEIT

Für Unternehmen und ihre Beschäftigten ist psychische Gesundheit ein wichtiges Thema, weil sowohl Krankheitszeiten als auch Frühberentungen aufgrund psychischer Störungen und Belastungen deutlich angestiegen sind. Mit dem neuen Portal [www.psyGA-transfer.de](http://www.psyGA-transfer.de) steht eine dialogorientierte Wissensbasis rund ums Themenfeld „psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“ zur Verfügung. Es richtet sich an Entscheider und Akteure der betrieblichen Personal- und Gesundheitspolitik wie Unternehmer, Personalverantwortliche, Führungskräfte, Betriebsräte und Mitarbeiter. Dieses Internetangebot ist eines der wichtigsten Instrumente des gleichnamigen Projekts, bei dem mit dem BKK Bundesverband 16 Partner daran arbeiten, Unternehmen aller Größen und Branchen über Strategien zur Förderung der psychischen Gesundheit zu informieren und sie handlungsfähig zu machen. Neben Hintergrundinformationen finden Nutzer Selbsttests für Mitarbeiter und Führungskräfte sowie Instrumente zur Unterstützung der Arbeit im Betrieb. Praxisbeispiele zeigen, dass eine Reihe von Unternehmen bereits erfolgreich die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter fördert.

Ihr zuverlässiger Partner  
im Betrieblichen  
Gesundheitsmanagement  
[www.medical-contact.de](http://www.medical-contact.de)

## MedicalContact AG

Ist Ihr Unternehmen  
für die Zukunft gerüstet?

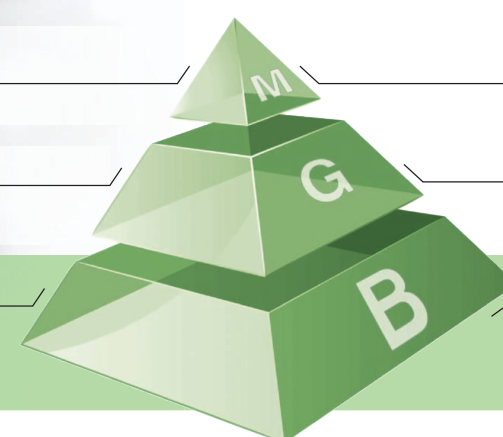
Mit der BGM-Gesundheitspyramide bietet die MedicalContact AG ein ganzheitliches, bedarfsgerechtes und zielorientiertes Konzept zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement an. Unser Angebot besteht aus Informations-, Beratungs- und Coachingmaßnahmen für eine zielführende und effiziente Unterstützung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Verhältnispräventiver Coachingansatz zur Unterstützung der Führungskräfte und der Mitarbeiter in Extremsituationen

Telefonisches Gesundheitscoaching für Mitarbeiter mit einem hohen Risiko für krankheitsbedingte Produktivitätseinbußen

Leicht zugängliches Gesundheitsmanagement für den gesamten Betrieb



**ManagementLevel:**  
Mitarbeiter-Management

**GesundheitsLevel:**  
Mitarbeiter-Gesundheitscoaching

**BetriebsLevel:**  
Mitarbeiter-Beratung und Information

Betriebliches Gesundheitsmanagement  
mit der BGM-Gesundheitspyramide



**BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT**

Freitag, 4. Mai 2012 | Nr. 104 | Seite B4

Frankfurter Allgemeine Zeitung | Verlagsbeilage

# Psychische Gesundheit – Privatsache oder Kosten- und Produktivitätsfaktor?

**Psychische Erkrankungen sind eine der Hauptursachen für Arbeitsunfähigkeit, und die Fallzahlen haben über das letzte Jahrzehnt stark zugenommen. Gezielte Maßnahmen unterstützen nicht nur die direkt Betroffenen, sondern ermöglichen den Unternehmen, Fehlzeiten und Kosten zu senken.**

VON WERNER KISSLING. Die psychische Gesundheit war für Gesellschaft und Medien und besonders in Unternehmen lange Zeit kein Thema. Das hat sich seit etwa zwei Jahren grundlegend geändert. Zeitschriften und Talkshows scheinen ohne das Thema Burnout oder Depression nicht mehr auszukommen. Selbst die Politik hat das Thema inzwischen aufgegriffen und eine groß angelegte Kampagne zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz angekündigt. Was ist passiert? Warum steht dieses Thema plötzlich im Mittelpunkt des Interesses?

**Steigende Fehlzeiten und Kosten**

Wahrscheinlich ist die Erklärung einfach: Das Thema wird zunehmend intensiver diskutiert, weil die Folgen psychischer Störungen sehr viel Geld kosten. Alle einschlägigen Statistiken zeigen übereinstimmend, dass Fehltag und Produktivitätsverluste im Zusammenhang mit psychischen Erkrankungen in den letzten Jahren um etwa 80 Prozent zugenommen haben (siehe Abbildung). Während die durch körperliche Erkrankungen verursachten Fehltag seit vielen Jahren stabil oder sogar leicht rückläufig sind, fehlt im Bundesdurchschnitt jeder Mitarbeiter zwei Tage pro Jahr wegen psychischer Störungen an seinem Arbeitsplatz. Hinzu kommen ausgeprägte Produktivitätsverluste im Vorfeld einer psychischen Erkrankung, zum Beispiel durch eine erhöhte Fehlerrate bei den betroffenen Mitarbeitern. Damit entstehen einem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern pro Jahr Kosten von mehr als fünf Millionen Euro infolge der psychischen Störungen seiner Mitarbeiter. Die Tendenz ist steigend und nimmt jährlich um weitere 10 Prozent zu.

**Maßnahmen zur Verbesserung**

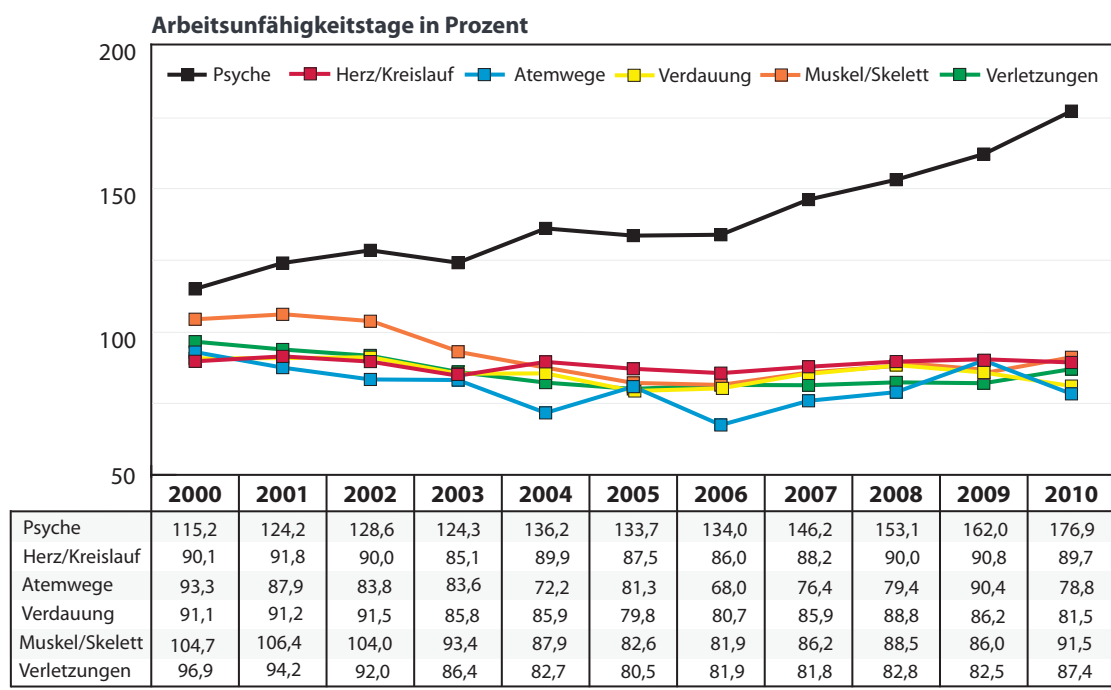
Angesichts dieser Zahlen überrascht es nicht, dass Unternehmen und Behörden inzwischen verstärkt in ein Gesundheitsmanagement zum Thema „Psychische Gesundheit am

Arbeitsplatz“ investieren. Viele Unternehmen und Behörden bieten inzwischen ihren Führungskräften, Personalern und Betriebsräten spezielle Schulungen zu diesem Thema an. Sie sollen dadurch auf den Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitern besser vorbereitet werden, denn ihnen kommt bei der Lösung des Problems eine Schlüsselrolle zu: Sie müssen rechtzeitig erkennen, wenn ein Mitarbeiter psychisch überlastet ist, und sie sollten dann frühzeitig das Gespräch suchen. Beides fällt den Verantwortlichen oft nicht leicht, und klärende Gespräche werden oft viel zu lange aufgeschoben. Doch durch Abwarten nehmen die Probleme und damit auch die Kosten in der Regel weiter zu.

In speziellen Seminaren lernen Führungskräfte deshalb, wie man Frühwarnzeichen einer psychischen Überlastung bei seinen Mitarbeitern frühzeitig erkennt und wie man angemessen darauf reagiert. So fällt es den Beteiligten leichter, ein drohendes Burnout-Syndrom zu vermeiden beziehungsweise nach einer Erkrankung die Wiedereingliederung besser zu gestalten. Eine Evaluation unserer in den letzten drei Jahren in mehr als 200 Betrieben durchgeführten Schulungen ergab, dass es tatsächlich gelingt, Führungskräften das erforderliche Handwerkszeug zum besseren Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitern zu vermitteln: psychische Belastungen rechtzeitig erkennen und entschärfen, so dass manifeste Erkrankungen und lange Fehlzeiten oft verhindert werden können. Solche Schulungen können zusammen mit anderen Maßnahmen, wie Gesundheitstagen und Aufklärungsveranstaltungen, für alle Mitarbeiter ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer präventiv wirksamen Unternehmenskultur sein.

**Umsetzung in der Praxis**

Die positiven Auswirkungen von Gesundheitsmanagement auf das Betriebsergebnis konnten inzwischen auch in zahlreichen anderen wissenschaftlichen Studien nachgewiesen



Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK (WidO)

Fehlzeiten-Report 2011

werden, die alle übereinstimmend einen Return on Investment von circa eins zu vier bis ein zu sechs für solche Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zeigten. Angesichts dieser eindeutigen Datenlage lässt sich gut nachvollziehen, warum etwa ein Drittel der Unternehmen und Behörden in Deutschland in den letzten Jahren Maßnahmen des Gesundheitsmanagements eingeführt haben. Was aber hindert die verbleibenden zwei Drittel daran, es ihnen gleichzutun?

Für viele Unternehmen – insbesondere aus den produzierenden und verarbeitenden Branchen – ist das Thema der psychischen Belastung von Mitarbeitern wahrscheinlich noch zu neu, als dass sie die Notwendigkeit von Maßnahmen des Gesundheitsmanagements auf diesem Gebiet bereits erkennen könnten. Dies ist nicht überraschend: Als vor einigen Jahrzehnten die ersten Betriebe präventive ergonomische Maßnahmen gegen eine Überbelastung des Muskel-Skelett-Systems einführen, dauerte es auch einige

Zeit, bis sich diese flächendeckend in allen Unternehmen durchgesetzt hatten. Wenn wir davon ausgehen, dass heutzutage in einer zunehmenden Zahl von Branchen immer mehr das Gehirn beziehungsweise das Nervenkostüm belastet wird, dann überrascht es nicht, dass psychische Erkrankungen zur neuen Berufskrankheit Nummer eins werden. Bis sich diese Erkenntnis verbreitet hat und allgemein akzeptiert ist, dauert es eben wie bei anderen, heute etablierten Maßnahmen zum Arbeits- oder Gesundheitsschutz eine gewisse Zeit. Die Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Unternehmen aller Größen und Branchen zeigen jedoch, dass dieser Prozess in einer rasch wachsenden Zahl von Unternehmen und Behörden in Gang gekommen ist und bereits erste positive Ergebnisse sichtbar werden.

Dr. med. Werner Kissling, Centrum für Disease Management, Psychiatrische Klinik der Technischen Universität München

## Den Mittelstand unterstützen

Noch ist BGM fast ausschließlich ein Thema für Großunternehmen. Nun bieten gesetzliche und private Krankenversicherungen gemeinsam verstärkte Programme für kleinere Firmen.

VON BERND BRÜGGENJÜRGEN. Deutschen Unternehmen entstehen jährlich durchschnittlich rund 3600 Euro krankheitsbedingte Kosten pro Mitarbeiter. Ein professionelles BGM, das diese finanzielle Belastung erheblich reduziert, ist für zwei Drittel der mittelständischen Betriebe bisher noch kein Thema. Zu teuer, zu zeitaufwendig und viel zu kompliziert, so begründen die Unternehmen ihr fehlendes Engagement. Ein Trugschluss, wie wissenschaftliche Untersuchungen zeigen: Denn jeder Euro, der in die Gesundheit der Mitarbeiter investiert wird, macht sich mindestens dreifach bezahlt.

Aber nicht die Kosten sind ein Argument. Im Zuge des demographischen Wandels mit alternden Belegschaften entscheidet das Wohlergehen der Mitarbeiter zunehmend über den Unternehmenserfolg. Auch Mittelständler erkennen den Wert von gesundem Personal, das weniger Fehlzeiten hat, mehr leistet und zufriedener ist. Einzelinitiativen, wie Rückenschule und Ernährungskurse, sorgen häufig schnell für Ernüchterung, weil das Interesse der Mitarbeiter gering ist und der Krankenstand unverändert bleibt. Als isolierte Maßnahmen ohne Gesamtkonzept tragen solche Kurse kaum dazu bei, den Gesundheitszustand der Belegschaft nachhaltig zu verbessern.

**BGM ist Chefsache**

Die Erfahrung zeigt, BGM ist kein Selbstläufer. Die Unternehmen benötigen klare Struk-

turen und einen Verantwortlichen im Betrieb, der sich aktiv um die Umsetzung des Programms kümmert. Entscheidend: Die Verantwortung für das Wohlbefinden der Belegschaft ist Führungsaufgabe. Nur die oberste Führungsebene wird es schaffen, alle Mitarbeiter ins Boot zu holen. Und sie braucht dabei einen langen Atem. Denn bis zu fünf Jahre kann es dauern, bis sich ein BGM für die Unternehmen auszahlt. Erfolgskritisch ist auch eine systematische Umsetzung. Einer Bedarfsanalyse folgen Prioritätensetzung, Planung, Ausführung sowie eine kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse. BGM stellt Mittelständler damit vor Herausforderungen, die sie ohne Unterstützung von Experten nicht bewältigen können.

**Multiplikatoren sorgen für Nachhaltigkeit**

Das haben auch die Krankenversicherungen erkannt. Private und gesetzliche Kasse bieten künftig gemeinsam BGM-Pakete für kleinere und mittelgroße Unternehmen an, wie am Beispiel der Süddeutschen Krankenversicherung (SDK) und der mhplus Krankenkasse gezeigt werden kann. Dabei können zahlreiche wissenschaftlich sinnvolle Bausteine individuell den Bedürfnissen angepasst werden. Grundlage ist eine umfangreiche Analyse der Situation vor Ort im Betrieb durch Gesundheitsspezialisten. Es folgt ein Gesundheitstag, bei dem Fitness- und Gesundheitszustand aller Mitarbeiter untersucht werden. Diese Ge-

samtergebnisse werden mit dem Arbeitgeber besprochen, zugleich bekommen die Mitarbeiter individuelle Ergebnismappen. Erst im Anschluss daran werden konkrete zielgruppengerechte Einzelmaßnahmen zu den Themenbereichen Bewegung, Entspannung und Ernährung geplant. Gleichzeitig erfolgt die Ausbildung von Mitarbeitern zu Multiplikatoren – sie sollen für eine nachhaltige und langfristige Umsetzung im Betrieb sorgen. Regelmäßige Kontrollen sowie eine Überprüfung sind im Konzept ebenfalls enthalten.

**Fünf Euro pro Mitarbeiter**

Rund fünf Euro pro Mitarbeiter und Monat bezahlt beispielsweise eine Firma mit 100 Angestellten für ein BGM-Einstiegspaket. Hinzu kommen die Ausgaben für die Kursmaßnahmen, welche oft zu einem großen Teil von den gesetzlichen Krankenversicherungen der Mitarbeiter erstattet werden. Auch die Abwicklung mit den unterschiedlichen Kassen kann optional übernommen werden. Somit bleiben der administrative Aufwand und die Kosten planbar. Gleichzeitig sichern das systematische Vorgehen und die Unterstützung durch externe Experten eine nachhaltige Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden der Belegschaft.

Professor Dr. Bernd Brüggjenjürgen, SDK-Stiftungslehrstuhl für Gesundheitsökonomie der Steinbeis-Hochschule Berlin

## Ernährung am Arbeitsplatz

Ungesunder Lebensstil erhöht das Risiko für Krankheiten. Betriebskantinen können durch ihr Angebot das Ernährungsverhalten positiv unterstützen.

VON STEPHAN C. BISCHOFF. Über 50 Prozent der Deutschen sind bereits heute übergewichtig, die Tendenz ist weiter steigend. Die Folgen für die Gesundheit des Einzelnen können gravierend sein, weil mit dem Übergewicht das Risiko steigt, an Diabetes, Herz-Kreislauf-Krankheiten, Krebs oder Depression zu erkranken. Obwohl diese wissenschaftlich belegten Erkenntnisse regelmäßig in den Medien thematisiert werden und zahlreiche Kampagnen die gesundheitliche Aufklärung unterstützen, lässt sich die Epidemie Übergewicht nicht eindämmen. Da berufstätige Menschen etwa 50 Prozent ihrer aktiven Lebenszeit am Arbeitsplatz verbringen, stellt sich die berechtigte Frage: Was kann der Arbeitgeber zur Verbesserung der Ernährung beitragen?

**Ausgangslage**

Der Arbeitsplatz ist oft mit Fremdbestimmung verbunden. Essensauswahl und Zubereitung werden von der Kantine oder vom Restaurant bestimmt. Die enge zeitliche Takung des Tages lässt vermeintlich keine überlegte Nahrungsauswahl zu. Vorsätze werden relativiert durch empfundene berufliche Zwänge, durch Frust und Stress, aber auch durch berufliche Glücksgefühle, die beide das Bedürfnis nach kulinarischer Belohnung auslösen können. Dies führt nicht selten zu Ernährungsfehlern, welche zu den medizinischen Herausforderungen der Wohlstandsgesellschaft substantiell beitragen. Das Thema wurde von manchen Arbeitgebern durchaus erkannt und adressiert: Kantinen sind freundlicher geworden, die Vielfalt an Gerichten hat zugenommen, kalorienarme und vegetarische Gerichte lassen sich finden, aber das Problem wurde dennoch nicht messbar reduziert.

**Neue Erkenntnisse**

Dafür sind zwei wesentliche Gründe zu nennen. Zum einen sind Küchenchefs und Verbraucher aufzuklären, was krankmachende Nahrung ist und wie ein gesundheitsförderndes Angebot aussieht. Zum anderen muss hinterfragt werden, ob das richtige Essen als Angebot ausreicht, ohne das Essverhalten zu berücksichtigen. Erst wenn zum gesunden Nahrungsangebot auch das gesunde Ernährungsverhalten kommt, lässt sich eine bedarfsgerechte Ernährung erreichen. Durch dieses duale Konzept lassen sich auch im betrieblichen Umfeld positive Veränderungen



erreichen. So untersuchte eine US-Studie, die von Mozaffarian und Kollegen im „New England Journal of Medicine“ publiziert wurde, den Zusammenhang zwischen Essgewohnheiten und Gewichtszunahme an über 120000 gesunden, über 12 bis 20 Jahre alten Menschen mittels Befragung. Vier Nahrungsmittel wurden identifiziert, die besonders mit Gewichtszunahme assoziiert sind: Kartoffelchips, Kartoffeln/Pommes, gesüßte Getränke und rotes Fleisch. Auf der Positivliste, also Nahrungsmittel, die vor Gewichtszunahme schützen könnten, steht an erster Stelle Joghurt, gefolgt von Nüssen, Obst, Vollkornprodukten und Gemüse. Diese Erkenntnisse sollten bei der Konzeption von Kantinen berücksichtigt werden. Die zugrundeliegenden Mechanismen sind noch nicht komplett erforscht. Erste Studien lassen vermuten, dass fermentierte Milchprodukte das Sättigungsgefühl oder den Stoffwechsel regulieren, indem sie bestimmte Darmbakterien beeinflussen. Dieser günstige Effekt könnte durch Probioti-

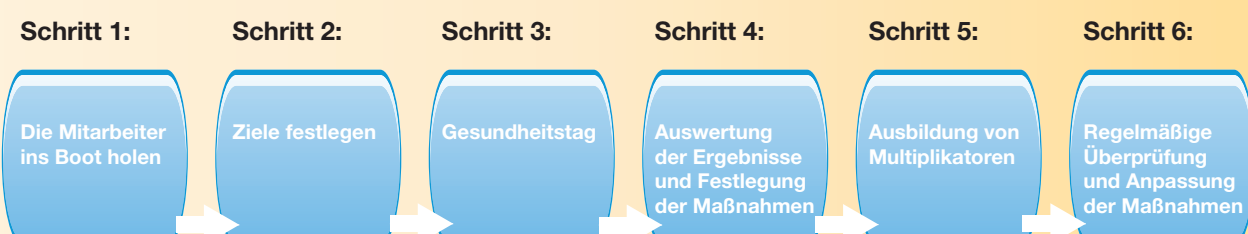
ka weiter gesteigert werden, was sich in ersten Studien andeutet.

**Ausblick**

Um evidenzbasierte Ernährungsempfehlungen aussprechen zu können, sind die bisherigen Studienergebnisse in wissenschaftlichen Studien, genauer prospektiven Interventionsstudien, zu evaluieren. In der praktischen Umsetzung wird ergänzend zu einem ausgewogenen Angebot eine unterstützende Anleitung zum gesunden Ernährungsverhalten erfolgversprechend sein. Gemüse, Obst oder Joghurt sind schon heute in den Theken der Betriebskantinen. Sie werden zu wenig konsumiert, weil es zahlreiche verlockendere Alternativen gibt. Eine überlegte Selektion, zum Beispiel Obst- und Joghurt- oder Gemüsetage, ist wahrscheinlich unverzichtbar, wenn tatsächlich etwas erreicht werden soll.

Professor Dr. med. Stephan C. Bischoff, Universität Hohenheim, Stuttgart

**Sechs Schritte zu einem betrieblichen Gesundheitsmanagement (nach SDK und mhplus Krankenkasse)**







INTERVIEW mit Bastian Daniel Bubel

# Chronisch krank im Job

Wenige Bilder haben sich in den Köpfen so festgesetzt wie das vom rheumakranken älteren Menschen. Dabei treffen Erkrankungen aus dem rheumatischen Formenkreis gerade auch junge Menschen. Bastian Daniel Bubel berichtet, wie er seine chronische Erkrankung bewältigt und sein Leben gestaltet.

**Herr Bubel, Sie sind mit dem Rheumapreis ausgezeichnet worden, weil Sie trotz einer rheumatischen Erkrankung Ihren Beruf als juristischer Mitarbeiter ausüben. Können Sie uns einen Einblick in Ihren Arbeitsalltag in der Kanzlei geben? Was sind Ihre gesundheitlichen Herausforderungen?**

Meine Arbeit gestalte ich mit der größtmöglichen Freiheit in der Kanzlei, im Home-Office oder auf Kongressen. In der Regel stehe ich gegen sieben Uhr auf, oft weil ich vor Schmerzen an der Wirbelsäule nicht mehr liegen kann. Die rheumatisch bedingte, stark ausgeprägte Morgensteifigkeit ist hier eine echte Herausforderung. Von etwa neun bis 19 Uhr bin ich im Büro, abends mache ich noch ein wenig Sport. Aufgrund meiner kopflastigen Tätigkeit habe ich günstige Rahmenbedingungen und kann – oft, aber nicht immer – einen Schub gut und flexibel abfangen. Da mein Immunsystem medikamentös unterdrückt wird, sind Menschenansammlungen, wie auch Zugfahrten, insbesondere in der Grippezeit risikobehaftet. Ein normalerweise kleiner Infekt kann bei mir schwere Folgen haben.

**Genießen Sie besondere Privilegien oder Unterstützungen?**

Mein gesamtes Umfeld ist bestens über meine persönliche Situation aufgeklärt und könnte nicht rücksichtsvoller sein. So halten leicht erkälte Kollegen schlichtweg von sich aus Abstand und informieren mich darüber, damit ich mich nicht anstecke. Jeder hat Verständnis, wenn ich dann mal tatsächlich krankgeschrieben sein sollte. Wünsche hinsichtlich der Bürowahl oder Büroausstattung wurden immer berücksichtigt.

**Die Krankheit manifestierte sich bei Ihnen 2004. Wie sahen die ersten Symptome aus und wie die Therapie?**

Die Initialerkrankung war eine beidseitige starke Schwellung der Achillessehne und Fieber. Innerhalb weniger Monate kam es wiederholt zu schubweisem Fieber und einer stark ausgeprägten, lang andauernden Morgensteifigkeit sowie Schmerzen in Beinen, Armen, Händen und an der Wirbelsäule. Erschwerend hinzu kamen massive Darmblutungen und eine starke Augenentzündung, die auf einen Morbus Chron deuteten. Anfangs wurde ich wie ein Chron-Patient therapiert, was nicht weiter schlimm war, da diese Therapie im Vergleich zur heutigen sehr ähnlich ist.

**Wie gestaltete sich der weitere Verlauf?**

Es dauerte etwa fünf Jahre, bis eine gefestigte Diagnose vorlag, weil ich eine seronegative Form von Morbus Bechterew habe, das heißt wenig bis gar keine Auffälligkeiten im Blutbild. Die richtige Therapie zu finden ist ein sehr individueller Prozess, da jeder Mensch anders auf Medikamente reagiert. Hier gilt es, Vertrauen zu den behandelnden Ärzten zu haben. Ich bin sehr schnell zu Rheumaspezialisten gegangen, weil nur Experten mit einer solch komplexen Erkrankung erfahren genug umgehen können. Heute habe ich eine gut verträgliche Therapie gefunden.

**Wie sieht diese aus? Mit welchen Nebenwirkungen müssen Sie leben?**

Es ist eine klassische immunsupprimierende Kombinationstherapie aus vier Medikamenten. Hierzu gehört als Herzstück der Therapie ein TNF-Alpha-Blocker, welchen ich mir 14-täglich selbst spritze. Dazu kommt gegen die Morgensteifigkeit ein spezielles Kortison-Präparat, welches schon abends eingenommen wird, doch erst in den Morgenstunden den Wirkstoff freisetzt. Noch zwei weitere immunsuppressive Basistherapeutika kommen hinzu. Bei Bedarf nehme ich ein- bis zweimal pro Woche ein

Morphinpräparat, um Schmerzspitzen erträglich zu gestalten. Trotz allem Nutzen hat die dauerhafte und hochgradige Immunsuppression erhebliche Schattenseiten, nämlich viele Nebenwirkungen zu der schon erwähnten Infektanfälligkeit. So habe ich circa vier Stunden nach der Injektion einen Fieberschub, der wiederum nur mit Fiebersenkungsmitteln abgefangen werden kann. Solche Fieberschübe sind sehr anstrengend und Kräftezehrend. Am Tag nach der Spritze bin ich generell sehr abgeschlagen, so dass ich nur samstags spritze, um keinen Arbeitstag zu verlieren. Auch die Urlaubsplanung orientiert sich an den Spritzintervallen, da die Spritzen dauerhaft gekühlt gelagert werden müssen. Weiterhin verstärken die Medikamente die schon bestehende Fatigue, so dass ich mich teilweise extrem müde fühle. Einen ganz wichtigen Therapiebaustein stellt auch die physiotherapeutische Behandlung dar, bei der mindestens einmal wöchentlich die Sehnen besonders gedehnt werden und die Beweglichkeit der Gelenke durch spezielle Übungen sichergestellt wird. Regelmäßige Lymphdrainagen entlasten die Beine.

**Dieses feinabgestimmte System hilft Ihnen, die schubartigen Krankheitsfälle bestmöglich zu kontrollieren. Darüber hinaus sind Sie auch noch aktiv. Welche weiteren präventiven Maßnahmen gehören zu Ihrer persönlichen Gesundheitsvorsorge?**

Sport! Ich versuche immer, wenn es nur unter Schmerzen möglich ist, in Bewegung zu bleiben: Schwimmen, Radfahren, Inlineskating oder ausgedehnte Spaziergänge im Wald. Dabei gilt es Maß zu halten, damit es nicht kontraproduktiv wird. Nur Treppensteigen habe ich komplett eingestellt, da hier meine Sehnen extrem belastet werden und die Beine schmerzen. Zur Prävention gehört auch, genau auf den Körper zu hören, etwaige Signale zu erkennen und zu verstehen. Damit meine ich, sich auch wirklich einmal Ruhe zu gönnen, wenn es nötig ist.

**Was bedeutet es für Unternehmen, die sich für Rheumatiker oder auch andere chronisch kranke Mitarbeiter entscheiden?**

Ich denke, es ist ein mehrschichtiges Risiko für Unternehmen, chronisch Kranke zu beschäftigen. Das erhöhte, wenn auch nicht unbedingt zwingende Ausfallrisiko des Arbeitnehmers kann zu Planungsunsicherheit führen. Des Weiteren können rechtliche Folgen an die Beschäftigung eines beispielsweise schwerbehinderten Arbeitnehmers anknüpfen, wie das Zustimmungserfordernis des zuständigen Integrationsamts bei einer Kündigung dieses Arbeitnehmers durch den Arbeitgeber. Höhere Kosten können bei der Ausstattung eines Arbeitsplatzes entstehen. Gegebenenfalls können jedoch staatliche Fördermittel in Anspruch genommen werden. Unternehmen sollten sich, sofern möglich, öfter für chronisch kranke Arbeitnehmer entscheiden. Sie tragen damit gesellschaftliche und soziale Verantwortung und ermöglichen dem Erkrankten eine aktive Teilhabe am Arbeitsleben. Das kann sich günstig auf seine Erkrankung auswirken und ermöglicht ihm auch eine gewisse soziale Absicherung für das Alter. Unterm Strich schaffen qualifizierte chronisch erkrankte Beschäftigte einen Mehrwert für das Unternehmen.



Das Gespräch führte Anna Seidinger.

## Die Rolle des Betriebsarztes

Vorsorgeuntersuchungen sind wichtige präventive Maßnahmen. Doch volle Wartezimmer und lange Wartezeiten halten viele davon ab. Betriebsärzte können hier eine Alternative bieten.

VON DETLEF HOLLMANN. Häufig sind Arbeitsleben und Freizeit so organisiert, dass es schwerfällt, noch einen Vorsorgetermin dazwischenzuschoben. Folglich nutzen laut dem Gesundheitsmonitor der Bertelsmann Stiftung lediglich die Hälfte aller Befragten regelmäßig einen Gesundheitscheck.

Begünstigt sind Arbeitnehmer, deren Arbeitgeber Untersuchungen in der Firma organisiert. In den verschiedenen Branchen findet man insbesondere größere Unternehmen, die ihren Mitarbeitern bereits dieses Angebot im Rahmen ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements machen: Blutzucker- und Cholesterinwerte bestimmen, Belastungs-EKG erstellen oder Untersuchungen zur Darmkrebsvorsorge anbieten. Oft gehen diese Leistungen über die der gesetzlichen Krankenkassen hinaus. Die Mitarbeiter schätzen den geringen Organisationsaufwand und die kurzen Wege. Auch das Engagement ihres Arbeitgebers, der sich um ihre Gesundheit kümmert, wird als positiv bewertet.

**Kosten und Risiken reduzieren**

Umgekehrt nutzen umfangreiche Vorsorgeleistungen auch dem Arbeitgeber: Jeder Krankheitstag schlägt mit 300 bis 400 Euro

zu Buche. Hier addieren sich die Kosten – selbst bei einer moderaten durchschnittlichen Krankenquote von zwei Prozent – in einem Unternehmen mit 500 Mitarbeitern auf 600.000 Euro und mehr. Sogar wenn ein Mitarbeiter krank zur Arbeit kommt, wird es für seinen Arbeitgeber teuer. Mehrere Studien belegen, dass kranke Angestellte am Arbeitsplatz doppelt so viele Kosten verursachen wie Mitarbeiter, die ihre Krankheit zu Hause auskurieren.

Die Vorteile einer arbeitsplatznahen Vorsorge liegen daher auf der Hand. Werden Risiken erkannt, wie zum Beispiel Bluthochdruck, der mit Medikamenten kontrolliert werden muss, kann der Versicherte schnell an einen niedergelassenen Arzt überwiesen werden. Die medikamentöse Einstellung erfolgt kurzfristig und kann Schlimmeres verhindern. Je eher ein Risikofaktor erkannt wird, desto besser ist der Ausbruch von Krankheiten vermeidbar und desto schneller erhöhen sich die persönliche Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden.

**Vernetzung der behandelnden Ärzte**

Gesundheitsexperten weisen darauf hin, dass eine stärkere Kooperation zwischen Betriebs- und niedergelassenen Ärzten zu einer deut-

lich höheren Qualität der Versorgung von Patienten führt. Vor allem gilt dies bei der Behandlung von Krankheiten, die direkt mit Belastungen am Arbeitsplatz zusammenhängen, wie die aktuell vielfach diskutierten psychischen Belastungen. Durch die konsequente Nutzung des Settings „Betrieb“ können Mitarbeiter direkt am Arbeitsplatz „abgeholt“ werden, wo sie ohnehin einen Großteil ihrer Zeit verbringen. Bestehende betriebliche Strukturen, die Wege verkürzen, Kosten reduzieren und damit Synergieeffekte schaffen, sind hier zum Vorteil aller Beteiligten nutzbar.

Die systematische Vernetzung von niedergelassenen Ärzten und Betriebsärzten sowie arbeitsplatznahe Angebote der Gesundheitsvorsorge beziehungsweise -versorgung versprechen auch eine bessere Wiedereingliederung von Langzeiterkrankten. Ziel ist es, sie wieder schneller in ihren Beruf zurückzubringen, damit sie früh wieder ihrer ursprünglichen oder einer angepassten Tätigkeit nachgehen können. Mitunter können sogar Frühverrentungen verhindert werden.

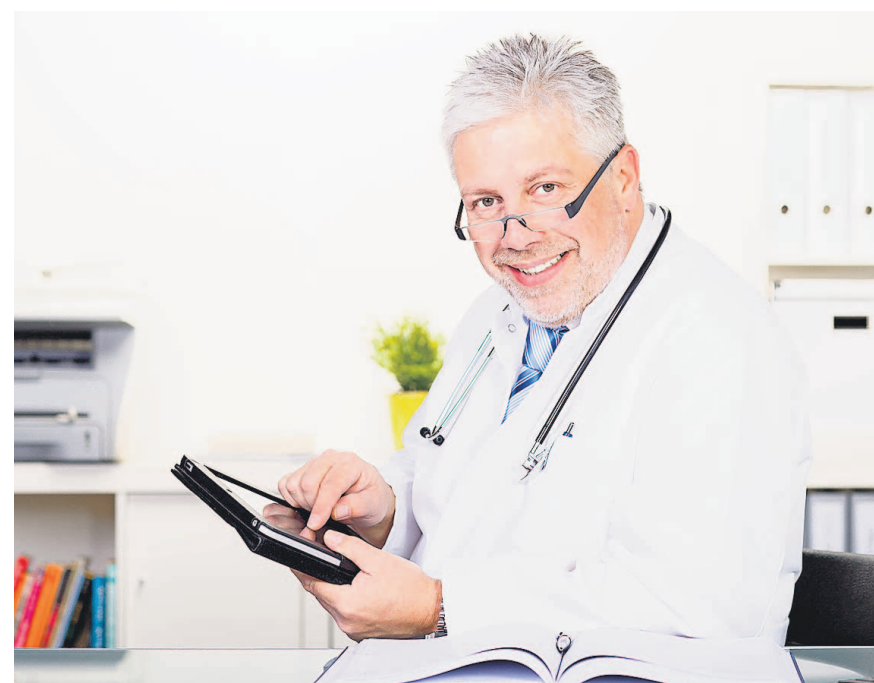
**Keine Frage der Größe**

Auch kleinere Unternehmen können, im Verbund mit anderen, beispielsweise in einem Industriegebiet, ähnliche Gesundheitsangebote wie größere Firmen umsetzen. Solche Praxisbeispiele sind interessant: Im Landkreis Emden steuert schon seit 2008 ein „Fitnessmobil“ Unternehmen an und stellt dort beispielsweise allen Filialen einer regionalen Sparkasse und den dort Beschäftigten stundenweise ein eigenes „Gesundheitszentrum“ zur Verfügung. Die Beschäftigten durchlaufen diese rollende Untersuchungspraxis und erhalten im Anschluss eine Handlungsempfehlung, anhand derer sie ihren persönlichen Gesundheits- und Fitnessstand noch verbessern und optimieren können.

Unternehmen, die in ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement investieren, werden mittel- und langfristig von gesünderen Mitarbeitern und geringeren Fehlzeiten profitieren. Zudem verbessern sie ihre Außenwirkung. Damit werden sie auch für künftige Mitarbeiter deutlich attraktiver.

Weitere Informationen unter:  
[www.aerzte-und-betrieb.de](http://www.aerzte-und-betrieb.de)

Detlef Hollmann, Bertelsmann Stiftung



# Gesundheitsthemen 2012

Die F.A.Z.-Verlagsbeilagen zu ausgewählten Gesundheitsthemen informieren unsere Leser fachlich kompetent und verständlich. Somit bieten wir für Ihre Anzeige ein optimales redaktionelles Umfeld, und Ihre Botschaften erreichen eine hochwertige Zielgruppe von 1,14 Millionen Lesern (AWA 2011).

**Trends und Techniken für gutes Sehen**  
Erscheinungstermin: Freitag, 15. Juni 2012  
Anzeigenschluss: Freitag, 1. Juni 2012

**Das Herz - Motor des Lebens**  
Erscheinungstermin: Freitag, 7. September 2012  
Anzeigenschluss: Freitag, 24. August 2012

**Diabetes und Übergewicht**  
Erscheinungstermin: Freitag, 19. Oktober 2012  
Anzeigenschluss: Freitag, 5. Oktober 2012

**Demenz und Depression**  
Erscheinungstermin: Freitag, 16. November 2012  
Anzeigenschluss: Freitag, 2. November 2012

**Wir beraten Sie gerne.**  
Anna Seidinger  
Telefon: (089) 92 58 78 11  
E-Mail: [as@anna-seidinger.com](mailto:as@anna-seidinger.com)

**Frankfurter Allgemeine**  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

**Die F.A.Z.-Beilagen**  
[www.faz.net/beilagen](http://www.faz.net/beilagen)



**BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT**

Freitag, 4. Mai 2012 | Nr. 104 | Seite B6

Frankfurter Allgemeine Zeitung | Verlagsbeilage



**INTERVIEW** mit Dr. Klaus Doppler

# In den Emotionen liegen die Energien

Verändertes Kunden- und Konsumentenverhalten, neue Märkte und Technologien zwingen Unternehmen, sich darauf einzustellen und anzupassen. So sind Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt alltäglich geworden. Auf die Gesundheit der Betroffenen können Veränderungen durch erhöhte Unsicherheit und Arbeitsbelastung negativ wirken. Der Experte und Managementberater Dr. Klaus Doppler erklärt, wie solche Prozesse gelingen können.



**Herr Dr. Doppler, globalisierte Märkte, zunehmender Wettbewerbsdruck und höhere Entwicklungsgeschwindigkeit führen zur Beschleunigung der Arbeitswelt. Welche Auswirkungen hat dies auf Mitarbeiter und Führungskräfte?**

Insgesamt beobachte ich folgende Entwicklungen: hohe Unsicherheit in Bezug auf die zukünftigen Erwartungen an die eigene Rolle und deren Beständigkeit, kontinuierliche Leistungsverdichtung und permanente prinzipielle Erreichbarkeit über Handy und E-Mail. Daraus entwickelt sich ein innerer Druck, manchmal ein regelrechter Sog in Bezug auf unmittelbare Aufgabenerledigung. Einerseits setzen nicht selten Manager sich selbst und andere unter diesen Druck, andererseits schaffen es Mitarbeiter mit anezogener Tendenz zur Selbstausbeutung oft kaum, diesen Druck auszuhalten. Die Auswirkungen sind Desorientierung, Angst, Stress, Sinnkrisen, Spannungen im privaten Umfeld, Suche nach Fluchtwegen und – je nach individueller Veranlagung – Verdrängung, Resignation oder Selbstausbeutung bis zum Burn-out.

**Welche Unterschiede können Sie dabei zwischen großen, börsennotierten Konzernen und kleinen beziehungsweise mittleren Unternehmen feststellen?**  
In vielen großen Unternehmen gibt es aktuell noch ausreichend Pufferzonen und Fluchtbirgen vor der rauen Wirk-

lichkeit. Offiziell wird zwar von oben Druck gemacht, aber dieser schlägt je nach Funktion nicht unmittelbar auf die einzelnen Mitarbeiter durch. In KMUs gibt es weniger Pufferzonen. Mitarbeiter sind näher am Markt und am Kunden. Daraus resultiert höhere Transparenz, Bedrohungen werden unmittelbarer erlebt.

**Bei Veränderungsprozessen, wie Restrukturierungen oder organisatorischen Neuausrichtungen, stehen Sie seit Jahrzehnten Unternehmen beratend zur Seite. Welchen besonderen Belastungen sind Mitarbeiter in solchen Change-Prozessen ausgesetzt? Wie können diese reduziert werden?**

Veränderungen sind immer Zumutungen. Sie werden vollzogen, während das operative Alltagsgeschäft weiterläuft. Niemand kann garantieren, dass die mit der Veränderung angepeilten Ziele tatsächlich erreicht werden. Belastend sind häufig unsichere Perspektiven und die Befürchtung, dass Veränderungsprozesse zum Dauerzustand werden. Kommunikative Maßnahmen unterstützen dabei sehr. Mitarbeiter sollen frühzeitig die tatsächlichen Hintergründe und Zusammenhänge der geplanten Veränderungen erfahren und verstehen. Außerdem engagieren sich Menschen, wenn sie das Gefühl haben, durch ihr aktives Handeln die Entwicklung beeinflussen zu können und die verlangten Anforderungen als realisierbare Herausforderungen erleben. Schließlich gilt es, klarzumachen, dass verändernde äußere Rahmenbedingungen interne Veränderungen notwendig machen. Folglich müssen zur Zukunftssicherung

eines Unternehmens Strategien, Strukturen, Prozesse und Qualifikationen laufend überprüft und neuen Anforderungen angepasst werden.

**In Ihrem neuesten Buch „Feel the Change!“ fokussieren Sie die Emotionen bei Veränderungsprozessen. Warum widmen Sie sich diesem weichen Thema, welches bei Zahlen, Daten, Fakten orientierten Managern im Alltag oft eine untergeordnete Rolle spielt?**

Menschen sind in hohem Maß emotional gesteuert. Und in den Emotionen liegen die Energien. Deshalb müssen Veränderungen zuerst emotional als wünschenswert oder nicht vermeidbar verankert werden, damit die notwendige Energie, Neues mitzugestalten, freigesetzt werden kann. In der Logik eines „rationalen“ Entscheiders mag es Sinn machen, ein wichtiges Vorhaben möglichst faktenbasiert und logisch stringent zu verdeutlichen. Wer solche Inhalte aber an die Betroffenen kommuniziert, die ihr Verhalten ändern sollen, spürt schnell, dass die Botschaft nicht ankommt. Sie packt nicht emotional. Es geht vielmehr darum, eine Ahnung vom tieferen Sinn des Ziels und seiner Perspektive zu vermitteln, die auslösenden Emotionen zur Kenntnis zu nehmen, Anhaltspunkte zu bieten, wie der Weg zum Ziel verlaufen soll, und vor oder auch trotz allem Zuversicht und damit Energien zu wecken. Dazu bedarf es intensiver Diskussionen zwischen Management und Mitarbeiter, also echter Kommunikation.

**In Wachstumsphasen gelingt es wahrscheinlich noch gut, die Emotionen zu berücksichtigen. Welche Ratschläge geben Sie in Krisenzeiten, wenn die rückläufigen Zahlen das Bild dominieren und der Druck beständig steigt?**

Keine Wahrheit auf Raten! Manager müssen die Situation ungeschminkt zur Kenntnis nehmen und zur Kenntnis bringen. Offen und glaubwürdig kommunizieren sowie verhindern, dass sich Mitarbeiter einbunkern. Sie dürfen nicht weitermachen wie bisher und auf Wunder hoffen, sondern bisherige Lösungswege sind radikal zu hinterfragen, und neue Wege sind auszuprobieren. Das gilt umso stärker, je härter die Zeiten sind.

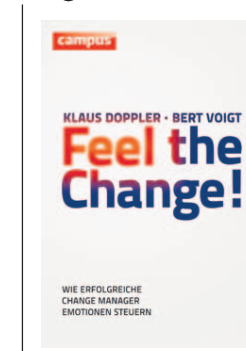
**Sie schreiben, der Königsweg der inneren Mobilisierung geht über die Emotionen. Ähnliches gilt sicherlich auch für die Umsetzung gesundheitsfördernder**

**Maßnahmen. Welche drei Punkte aus Ihrem Change-Management-Ansatz können Unternehmen und Menschen helfen, Wirksamkeit und Erfolg ihrer Programme zu verbessern?**

Erstens, Betroffene zu Beteiligten machen. Das heißt, die Mitarbeiter sensibilisieren, warum etwas geschehen soll, ihr Interesse wecken und die potentiellen Abnehmer der Programme zu verantwortlichen Mitunternehmern machen. Zweitens, ganzheitlich ansetzen. Gesundheit ist das Resultat unterschiedlicher Einflussfaktoren. Dazu gehören Klarheit über die Zielsetzung und den Sinn des eigenen Handelns, von Markt und Kunden her definierte Arbeitsstrukturen und Prozesse oder Engagement fördernde räumliche und zeitliche Arbeitsgestaltung sowie an der Eigenverantwortung der Mitarbeiter ausgerichtete Führungs- und Unternehmenskultur. Drittens, einen fairen Ausgleich ermöglichen zwischen den Interessen des Unternehmens und Privatleben. Entweder radikale kreative Durchmischung oder eben klare Abgrenzungen, speziell in Bezug auf die virtuelle permanente Erreichbarkeit. Ein aktuelles Beispiel ist die Vereinbarung der Unternehmensleitung von VW mit dem Betriebsrat zum E-Mail-Stopp nach Feierabend.

Das Gespräch führte Anna Seidinger.

**BUCH-TIPP**



Kürzlich hat Dr. Klaus Doppler gemeinsam mit Bert Voigt das Buch „Feel the Change! Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern“ publiziert.

(Campus Verlag, 248 Seiten, 26 Abbildungen).

**LITERATUR-TIPPS**



**Programm: Zukunft**  
Antworten auf den demographischen Wandel

Der demographische Wandel ist nicht mehr aufzuhalten. Für die Arbeitswelt hat dies gravierende Folgen: Der harte Wettbewerb um Talente ist in vollem Gang. Zudem müssen Unternehmen mit immer älter werdenden Belegschaften umgehen. Dieses Buch zeigt, wie die demographiefeste Personalarbeit der ThyssenKrupp Steel AG in der Praxis aussieht. Es besteht aus den Handlungsfeldern Mitarbeiter binden und optimal einsetzen, Gesundheit, Arbeitsicherheit und Leistungsfähigkeit verbessern sowie Kompetenzen entwickeln. Das zugrundeliegende Konzept und seine Verankerung in der Praxis wurde mit dem „Fokus 50+Award“ ausgezeichnet. Ein Konzept, das zur Nachahmung anregt und Unternehmen auf die Herausforderungen der näheren Zukunft vorbereitet.

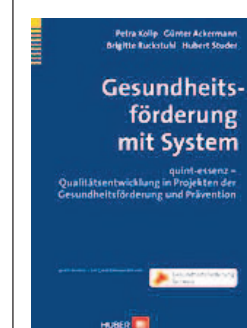
(192 Seiten, 44 Abbildungen, Springer Gabler Verlag, 2012)



**Versorgungs-Report 2012**  
Schwerpunkt: Gesundheit im Alter

Die Zahl der über 65-Jährigen steigt bis Ende der 2030er Jahre von heute knapp 16 Millionen auf rund 22 Millionen Menschen. Dadurch nimmt auch die Anzahl der Pflegebedürftigen deutlich zu. Dieser Trend stellt nicht nur Gesundheitspolitiker, sondern alle Akteure im Gesundheitswesen vor immense Herausforderungen. Der Versorgungs-Report 2012 liefert umfassende und aktuelle Informationen über den Behandlungsbedarf älter und hochbetagter Menschen. Er analysiert sektorübergreifend Routinedaten über die ambulante und stationäre Therapie und stellt die derzeitige Inanspruchnahme von Gesundheitsleistungen bei ausgewählten Alterserkrankungen dar. Steuerungsansätze wie Disease-Management-Programme stehen ebenso im Fokus wie Prävention, gesundheitspolitische Rahmenbedingungen und Anreizstrukturen mit ihren Auswirkungen auf die Versorgung.

(439 Seiten, 84 Abbildungen, 64 Tabellen, mit Online-Zugang, Schattauer Verlag, 2012)



**Gesundheitsförderung mit System**

Gesundheitsförderung und Prävention sind komplex geworden: Meist gilt es, zahlreiche Akteure und Akteurinnen mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen, Interessen und Arbeitsroutinen an Interventionen zu beteiligen. Die Umsetzung des Anspruchs an Partizipation und Empowerment und die Notwendigkeit, bewährte Interventionen an den jeweiligen Kontext anzupassen, fordern Akteurinnen und Akteure zusätzlich heraus. Dieses Buch wendet sich an Fachpersonen und Organisationen, die in ihrem Arbeitsfeld mit Gesundheitsförderungs- und Präventionsprojekten zu tun haben und Möglichkeiten der Qualitätsentwicklung kennenlernen wollen.

(268 Seiten, 48 Abbildungen, Verlag Hans Huber, Hogrefe, 2012)



**Studie zur Wirksamkeit von Gesundheitsmanagement**

BGM ist heute in vielen Unternehmen etabliert. Doch welche Maßnahmen sind wirksam und nachhaltig? BAD Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik hat in einer Studie für die Wirksamkeit von BGM-Maßnahmen erstellt. Insgesamt 72 Unternehmen unterschiedlicher Branchen haben sich geäußert. Fazit: Je höher der Umsetzungsgrad von BGM-Maßnahmen im Unternehmen ist, desto höher ist auch die Wirksamkeit. Weiter zeigte sich der Bedarf für ein zertifizierungsfähiges BGM-System, da es bisher keinen allgemein akzeptierten Standard gibt.

Die Studie kann kostenlos im Internet bestellt werden: unter [www.bad-gmbh.de/bgm-studie](http://www.bad-gmbh.de/bgm-studie).

**RHEUMA & BERUF:**  
Abbott engagiert sich

DR. STEFAN SIMIANER, MEDICAL DIRECTOR ABBOTT

Rheumatische Erkrankungen stehen noch immer im Ruf überwiegend die ältere Generation zu betreffen. Häufig erkranken aber auch junge Menschen an entzündlichen Erkrankungen des Stütz- und Bewegungsapparates – und leiden unter erheblichen Einschränkungen in Alltag, Freizeit und Beruf.

Der gravierende Einfluss von Rheuma auf die Arbeitsfähigkeit ist heute hinreichend dokumentiert. Aktuell geben rund 5 Prozent der Berufstätigen mit Rheuma im ersten Jahr ihrer Erkrankung und rund 20 Prozent nach drei Jahren ihren Arbeitsplatz auf.<sup>1-3</sup> Unter solchen massiven Auswirkungen leiden letzten Endes nicht nur die Betroffenen selbst: auch Arbeitgebern geht wertvolles Know-How durch krankheitsbedingte Ausfälle verloren.

Neben einer frühen Diagnose und einer effektiven Therapie sollten daher weitere Weichen gestellt werden. Dazu zählt: mehr Verständnis für die Bedürfnisse der Erkrankten zu schaffen und diesen mit geeigneten Maßnahmen am Arbeitsplatz Rechnung zu tragen.

Deshalb hat Abbott ein betriebliches Eingliederungsmanagement eingeführt. Unsere Erfahrung zeigt, dass oft leichte Veränderungen am Arbeitsplatz ausreichen, um Ausfallzeiten vorzubeugen und die Arbeitsfähigkeit des Kollegen zu erhalten. Mit umfangreichen Präventionsangeboten und Gesundheitsaktionen engagiert sich Abbott darüber hinaus frühzeitig für eine gesunde Zukunft seiner Mitarbeiter.

1) Eberhardt et al., J Rheumatol 2007; 34:481-487  
2) Mau W et al., Z Rheumatol 2008; 67:157-164  
3) Bräuer et al., Z Rheumatol 2002; 61:426-434



[www.abbott.de](http://www.abbott.de)

**IMPRESSUM**

**betriebliches Gesundheitsmanagement**  
Verlagsbeilage

Frankfurter Allgemeine Zeitung  
© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH  
Hellerhofstraße 2-4  
60327 Frankfurt am Main, 2012

**Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt:**  
Anna Seidinger  
Anna Seidinger Consulting  
Medien Medizin Marketing  
Barystraße 10  
81245 München

**Verantwortlich für Anzeigen:**  
Andreas Formen (Verlagsgeschäftsführer);  
für Anzeigenproduktion: Stephan Puls  
**Layout:**  
Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH,  
Creative Solutions, Frankfurt am Main  
Weitere Detailangaben siehe Politik, Seite 4

**Verwendete Fotos:**  
Seite B1:  
iStockphoto.com (webphotographer)  
Seite B2:  
Fotolia.com (Picture Factory, raphtong)  
Seite B3:  
Fotolia.com (lasedesigner)  
Seite B4:  
Fotolia.com (terex, Picture Factory)  
Seite B5:  
Fotolia.com (Chaotic Photography)