

# Beschäftigte sind immer weniger belastbar

**Professor Daniel Kaptain: Das betriebliche Gesundheitsmanagement muss als Prozess konzipiert sein**

*In vielen Unternehmen liegt inzwischen ein Konzept für ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) vor. Das Problem ist die Umsetzung. REPORT sprach mit Professor Daniel Kaptain über Gesundheitstage, die mangelnde Bewegung und die Rolle des Betriebs- und Personalrates beim BGM.*

*Warum ist ein betriebliches Gesundheitsmanagement nötig?*

**Kaptain:** Die Arbeit ist oft nicht gesundheitsfördernd – vor allem nicht die sitzenden Tätigkeiten. Und natürlich fördert auch eine einseitige körperliche Belastung nicht gerade unsere physische Gesundheit. Zudem steigen die psychischen Erkrankungen. Krankheit kostet die Unternehmen viel Geld. Auch angesichts des Fachkräftemangels ist es ein Stückweit Pflicht des Unternehmens, gesundes Verhalten der Beschäftigten zu fördern. Für die Betroffenen bedeutet Krankheit – körperliche wie psychische – sehr viel Leid. Und so ist es selbstverständlich auch im Interesse der Beschäftigten selbst, darauf zu achten, dass sie gesund bleiben.

*Ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) stellt nichts Neues dar. Viele Unternehmen haben ein BGM installiert.*

**Kaptain:** Das stimmt. Aber es besteht eine große Diskrepanz zwischen dem Wissen, dass ein betriebliches Gesundheitsmanagement gebraucht wird, und der Umsetzung eines solchen Konzepts. Es gibt jede Menge solcher Konzepte, sie hören sich gut an – aber praktisch geschieht wenig. Da werden zum Beispiel Gesundheitstage veranstaltet. Das ist nett – mehr aber auch nicht. Solche einzelnen Gesundheitstage sind nicht nachhaltig. Gebraucht wird ein 24/7-Gesundheitsmanagement, das sich somit auf jeden Tag bezieht. Denn wenn man die häufigsten Erkrankungen anschaut, dann stellt man fest, dass 70 Prozent von ihnen auf den Lebenswandel zurückzuführen sind. Oder anders ausgedrückt: Würden wir gesünder leben, blieben uns zwei von drei Krankheiten erspart.

*Was muss in Sachen Lebenswandel mehr in den Fokus?*

**Kaptain:** Es geht um mehr Bewegung, ein besseres Stressmanagement, eine bessere Ernährung und den Verzicht auf beziehungsweise eine drastische Reduzierung der Suchtmittel. Viele Unternehmen setzen mit ihren Ange-

boten auch bei diesen vier krankmachenden Faktoren an. Aber es geht eben nicht nur darum, ein Angebot zu machen. Die Beschäftigten müssen davon überzeugt werden, dieses Angebot anzunehmen und gegebenenfalls auch Freizeit dafür zu opfern. Und: Die Firmen müssen mehrgleisig fahren – was sie meist leider nicht tun. Beispiel: Oft werden Sport- oder Entspannungsangebote im Betrieb angeboten. Jeder zweite Beschäftigte – das zeigen Umfragen – findet es völlig in Ordnung, unter den Augen des Chefs Yoga zu machen oder Ausdauersport zu betreiben. Den anderen ist die Kontrolle des Chefs oder die Möglichkeit, dass der Abteilungsleiter mit im Kurs sitzt, extrem unangenehm. Wenn ein Betrieb Gesundheitsförderung ernst nimmt, muss ein Netzwerk aufgebaut werden, das auch qualitätsorientierte Fitness-Studios miteinbezieht. Und es braucht ein Mentoring – das heißt, es muss individuell gearbeitet werden. Das ist langwierig. Ein paar Vorträge und wenige Wochen Training genügen dabei nicht. Es bedarf einer ganzheitlichen Betreuung durch versierte Gesundheitsexperten, oftmals ist eine externe und unabhängige Beratung der Schlüssel zum Erfolg, das sich die betreffenden Mitarbeiter/innen unabhängiger betreut und beraten fühlen.

*Ihr Blick zielt vor allem auf das Verhalten der Beschäftigten. Welche Rolle spielen die Umstände, in denen gearbeitet wird?*

**Kaptain:** Natürlich spielen auch die Umstände eine Rolle. Überlastung führt dazu, dass die Betroffenen immer weniger belastbar werden. Klar muss auch sein: Zeitmanagement funktioniert nicht. Wir können unsere Zeit nicht managen, sie lässt sich nicht ausdehnen. Möglich ist nur eine Änderung der Prioritäten. Wir müssen mit unseren Ressourcen haushalten.

Subjektiv steigt die Arbeitsbelastung immer mehr. Termindruck, schlechtes Arbeitsklima, emotionaler Stress, Überstunden, ständige Erreichbarkeit – viele Beschäftigte nennen diese Faktoren als Grund dafür, dass

sie ganz kirre werden. In der Folge steigen auch die stressbedingten Krankmeldungen seit Jahren kontinuierlich. Auch der Krankenstand in den Betrieben steigt immer mehr an.

Man muss auch Folgendes sehen: Bei vielen Beschäftigten ist der Alltag völlig durchgetaktet. Auch wenn sie trainieren, geben sie Vollgas. Immer am Limit zu sein, hat zur Folge, dass man ausbrennt, immer feinfühler wird und letztendlich immer weniger belastbar. Studien zufolge nehmen zwei von zehn Berufstätigen Stimmungsaufheller, um den Alltag zu be-

*Und das bedeutet?*

**Kaptain:** Die Mehrheit der Frauen und Männer sind immer weniger belastbar. Unterm Strich haben wir kein Belastungsproblem, sondern ein Belastbarkeitsproblem. Und dagegen hilft nur eine dosierte und gezielte Gesundheitsförderung, die gesunde Ernährung, mehr Entspannung und vor allem mehr Bewegung beinhaltet. Durch unsere Interventionsmaßnahmen wie Aktivitätsberatungen und individuelles Gesundheitscoaching haben wir festgestellt, dass das Stressempfinden bei einer Aktivitäts-

*Welche Rolle spielt der Betriebs- oder Personalrat?*

**Kaptain:** Auch er muss hinter dem betrieblichen Gesundheitsmanagement stehen – ohne Wenn und Aber. Im Interesse der Beschäftigten muss er darauf achten, dass das Konzept wirklich greift. Er muss ein waches Auge darauf haben, dass das betriebliche Gesundheitsmanagement seinen Namen verdient und nicht als Feigenblatt fungiert.

Ganz klar: Prävention – und betriebliches Gesundheitsmanagement ist vor allem Prävention – ist schwierig.



**Prof. Daniel Kaptain** arbeitet seit 2010 als Dozent an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG) und der BSA-Akademie, wo er 2014 zum Professor ernannt wurde. Darüber hinaus ist er Experte für Training, Therapie und Mentalcoaching von Spitzensportlern und Einzelpersonen. Außerdem betreut er mit seinem Expertenteam seit über 10 Jahren Firmen und Behörden im Bereich Gesundheitsförderung und deren praktische Umsetzung – nähere Infos unter [www.corpus-training.de](http://www.corpus-training.de)

wältigen. Das ist alarmierend. Gleichzeitig nimmt die Bewegung ab – der Stress findet kein Ventil.

*Und das Gewicht steigt?*

**Kaptain:** Genau. Das ist die andere Folge. Wir registrieren immer mehr übergewichtige Frauen und Männer. Der Hauptgrund dafür ist Bewegungsmangel. Erwachsene in Deutschland sitzen bis zu neun Stunden am Tag. Dabei ist längst bekannt, dass Menschen, die mehr als 23 Stunden wöchentlich sitzen, ein um 60 bis 80 Prozent höheres Risiko haben, an Stoffwechsel-, Krebs und/oder Gefäß-erkrankungen zu sterben, als diejenigen, die weniger als elf Stunden pro Woche sitzend verbringen. Und: fast 80 Prozent – also acht von zehn Erwachsenen – erreichen die Bewegungsempfehlungen zur gesundheitswirksamen körperlichen Aktivität von mindestens 150 Minuten die Woche nicht.

beratung deutlich sank, das subjektive Wohlbefinden dagegen sich mehr als deutlich verbesserte.

*Was also muss geschehen?*

**Kaptain:** Das betriebliche Gesundheitsmanagement muss nicht nur eingeführt, sondern mit Inhalt gefüllt werden. Der Betrieb muss Verantwortung übernehmen und Sorge tragen, dass gesundes Arbeiten in der Unternehmensphilosophie verankert und gelebt wird. Natürlich funktioniert ein betriebliches Gesundheitsmanagement nur, wenn es von der Geschäftsleitung gewollt wird, wenn es von dieser Ebene auch vorgelebt wird. Und es funktioniert nur als Prozess. Durch die Integration eines Gesundheitszirkels, bestehend aus Vertretern der Unternehmensführung, Vertretern der Belegschaft und Gesundheitsexperten können bedarfsorientierte Maßnahmen geplant, durchgeführt und verankert werden.

Denn Bewegung, gesunde Ernährung und weniger Stress sind keine Garantie für ein langes, gesundes Leben. Diese Faktoren reduzieren aber die Risiken. Deshalb dürfen die Belohnungen für die Anstrengung des Sports zum Beispiel oder des Verzichts auf Fast Food nicht in die allzu weite Zukunft gelegt werden. Es geht darum, sich nach dem Sport besser zu fühlen als vorher. Dieses kurzfristige Ziel ist die sinnvollste Strategie. Es geht darum, es den Beschäftigten leicht zu machen, dran zu bleiben. Weil eine gesunde Lebensführung ein Langzeitprojekt ist. Für den Personal- oder Betriebsrat darf sich das Engagement nicht darauf beschränken, ein Konzept abzunicken. Wie die Führungskräfte müssen auch Betriebs- und Personalräte eine entsprechende Lebensweise vorleben. Tun sie das nicht, verliert selbst das beste Konzept seine Kraft.

*Fragen von Jana Bender*