

## Im Interview

# „Wir müssen in die Gesundheit investieren“

Die Diplom-Psychologin und Buchautorin Cornelia Schneider coacht Unternehmen, wenn es um die Einführung betrieblicher Gesundheitsförderung geht. Für den „arbeitnehmer“ sprachen Manfred Leinenbach und Peter Jacob mit ihr.

**arbeitnehmer:** *Frau Schneider, wer ist für die Gesundheitsförderung und Prävention der Beschäftigten verantwortlich? Wie sieht es mit der Eigenverantwortung aus?*

**Cornelia Schneider:** Selbstverständlich liegt die Verantwortung sowohl beim Unternehmen als auch beim Mitarbeiter. Betriebliche Gesundheitsförderung bedeutet im Gegensatz zur individuellen Gesundheitsförderung jedoch, dass der Fokus auf arbeitsplatzspezifischen Aspekten liegt. Es geht also nicht um Wellness am Arbeitsplatz, sondern um die Optimierung von Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufen, aber selbstverständlich auch um die Änderung von Verhaltensweisen der Mitarbeiter am Arbeitsplatz und im Privatleben.

**arbeitnehmer:** *Das Gesundheitsmanagement bewegt sich zwischen Gefahrenabwehr und Wohlbefinden. Wie weit sollte es gehen?*

**Cornelia Schneider:** Man sollte das Eine tun, ohne das Andere zu unterlassen. Natürlich müssen akute Gesundheitsgefährdungen im Betrieb – z. B. Arbeiten in körperlich ungünstigen Stellungen oder Teamkonflikte – Priorität haben. In einem zweiten Schritt kann die Steigerung des Wohlbefindens, zum Beispiel durch gut gestaltete Pausenräume oder ein verbessertes Kantinenangebot, ein weiteres Ziel der betrieblichen Gesundheitsförderung darstellen.

**arbeitnehmer:** *Warum wird Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt immer wieder im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung genannt?*

**Cornelia Schneider:** Jeder 3. Arbeitnehmer ist heute bereits über 50 Jahre alt. Das Durchschnittsalter steigt weiterhin an und wir müssen die Beschäftigungsquote älterer Mitarbeiter steigern, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Außerdem ist es auch für jeden Arbeitnehmer sicher ebenso wichtig, gesund in Rente zu gehen. Älter werden bedeutet keineswegs auch krank zu werden. Wenn wir aber älter werden und dabei gesund und leistungsfähig bleiben wollen, dann müssen



„Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz – Nebenwirkung Gesundheit“ heißt Cornelia Schneiders neuestes Buch | Foto: privat

wir auch in unsere Gesundheit investieren – sowohl von Seiten des Betriebes als auch ganz persönlich.

**arbeitnehmer:** *Wie branchenspezifisch stellt sich Ihrer Meinung nach das Thema Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz?*

**Cornelia Schneider:** Selbstverständlich gibt es je nach Branche ganz spezifische Herausforderungen. Das kann man unter anderem auch daran erkennen, dass die Arbeitsunfähigkeitszeiten von Branche zu Branche variieren. Wir arbeiten daher immer ganz zielgruppenspezifisch. So wird ein Projekt im produzierenden Gewerbe in der Regel ganz anders aussehen als eines im Banken- oder Versicherungsbereich. Bei der Planung von Maßnahmen spielen sowohl die konkreten Arbeitsinhalte als auch das Geschlecht, das Alter und auch die Organisationsform im Betrieb eine maßgebliche Rolle.

**arbeitnehmer:** *Gibt es einen Zusammenhang zwischen Gesundheitsförderung und -management auf der einen und Unternehmenskultur und Führungskompetenz auf der anderen Seite?*

**Cornelia Schneider:** Ja, es gibt einen direkten Zusammenhang zwischen diesen

beiden Faktoren. Es ist unumstritten, dass Führungskräfte einen erheblichen Einfluss auf Gesundheit und Krankheit ihrer Mitarbeiter haben. Daher beinhalten viele Projekte auch Maßnahmen, die speziell das Thema Führung und Gesundheit thematisieren. So lernen Führungskräfte nicht nur, achtsam für ihre eigenen gesundheitlichen Belange zu werden, sondern sie lernen auch, wie beispielsweise das Kommunikationsverhalten des Vorgesetzten zur Gesundheitsförderung der Mitarbeiter beitragen kann. Nur wenn in der Unternehmenskultur die Gesundheit der Mitarbeiter als „Unternehmenswert“ verankert ist, dann ist die Nachhaltigkeit von Gesundheitsfördermaßnahmen gesichert.

**arbeitnehmer:** *Wie kann ein gutes Gesundheitsmanagement gelingen? Was muss beachtet werden?*

**Cornelia Schneider:** Zunächst einmal sollten Betriebe und Verantwortliche nicht in Aktionismus verfallen und ihren Mitarbeitern Gesundheitsangebote unterbreiten, ohne vorher eine sorgfältige Analyse der Ausgangsbedingungen und potenziellen Gesundheitsgefährdungen vorgenommen zu haben. Ebenso wichtig ist es, im Vorfeld Strukturen in einem Betrieb zu schaffen, die die Nachhaltigkeit der Maßnahmen sichern sollen. Das Prinzip sollte sein „Top down statt bottom up“. Die Führungskräfte müssen von Anfang an mit ins Boot. Sie müssen von der Sinnhaftigkeit und dem Nutzen für das Unternehmen und für den Einzelnen überzeugt sein. In dieser frühen Phase ist es meistens sehr hilfreich, sich externe Unterstützung von Fachleuten zu gönnen.

**arbeitnehmer:** *Aus Ihrem Buch „Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz“ könnte man das Resümee ziehen, dass es nur Gewinner gibt. Kann man das uneingeschränkt behaupten?*

**Cornelia Schneider:** Wo Licht ist, fällt auch Schatten. Kurzfristig bedeutet Betriebliches Gesundheitsmanagement auch Investitionen zeitlicher und materieller Art. Nicht immer ist es leicht, den Blick auch auf unbequeme Wahrheiten im Betrieb zu richten. Diese Unbequemlichkeit kann Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen treffen. Das zentrale Problem in der Prävention liegt weniger im Vermitteln von Wissen, sondern im Ändern von Verhalten. Und das fällt Menschen in der Regel schwer.

Langfristig bietet Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz aber eine „Win-win-Situation“ für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Viele Studien belegen einen außerordentlich hohen „Return of Investment“. Die Mitarbeiter fühlen sich wohler und leistungsfähiger, und gleichzeitig können so Arbeitsprozesse, -organisation und -qualität verbessert werden.