

Wirtschaftsfaktor Gesundheit ist ein wertvoller Leitfaden für alle, die Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) in der Praxis umsetzen. Das Sammelwerk begleitet Sie bei allen Herausforderungen, die sich in diesem Zusammenhang stellen: Dicht an der Unternehmenspraxis, wie man BGM und BGF zielführend und ergebnisorientiert umsetzen kann, werden namhafte Autoren ihr Wissen und ihre Praxiserfahrung mitbringen. Zahlreiche Ansätze, Werkzeuge, Fallbeispiele, Best Practices und Anregungen direkt aus erfolgreichen Unternehmen machen „Wirtschaftsfaktor Gesundheit“ zu einem unentbehrlichen Begleiter für alle Herausforderungen im Bereich Corporate Health.

- *Dieses Buch richtet sich an*
 - >> Unternehmer, Inhaber, Vorstände und Geschäftsführer
 - >> Führungskräfte und Personalverantwortliche
 - >> Verantwortliche aus den Bereichen Human Resources, BGM und BGF

Wirtschaftsfaktor Gesundheit ist unverzichtbar für alle, die sich mit Mitarbeitergesundheit und Gesundheit in Unternehmen in Praxis und Theorie beschäftigen.

- *Die Themen*
 - >> BGM – Auf diese Elemente kommt es bei der Gesundheit im Unternehmen an
 - >> BGF – So können Unternehmen die Gesundheit ihrer Mitarbeiter nachhaltig fördern
 - >> Work & Life – Das kann jeder Einzelne für sich tun
 - >> Best Practices – So gestalten Unternehmen heute erfolgreich BGM und BGF
 - >> Fallstudien – Möglichkeiten, BGM und BGF auf Erfolgskurs zu bringen



www.fomaco.de
EURO 39,90
ISBN 978-3-9817264-0-4

ACO
Foitzik

Wie Ihr Unternehmen durch Corporate Health gesünder und leistungsfähiger wird

Wirtschaftsfaktor Gesundheit

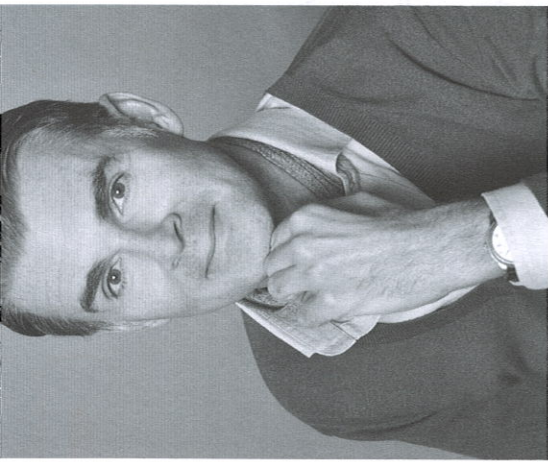
FOMACO
Hrsg. Oliver Foitzik

Wirtschaftsfaktor Gesundheit

Wie Ihr Unternehmen durch
Corporate Health gesünder
und leistungsfähiger wird



FOMACO
Hrsg. Oliver Foitzik



„Drei Dinge muss der Mensch wissen, um gut zu leben: Was für ihn zu viel, was für ihn zu wenig, und was für ihn genau richtig ist.“

(Weisheit der Suaheli)

Infolge hoher Belastungen im Arbeitsumfeld nehmen psychische Störungen und Burn-out zu. Die Folge: Sinkendes Engagement der Mitarbeiter. Eine „gesundheitsfördernde Arbeitsumwelt“ kann diese Trends stoppen und umkehren: individuelles Health-Management der Mitarbeiter kombiniert mit einem intelligenten, Kennzahlen-gestützten Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) ist der Schlüssel dazu. Innovative Check-up-Programme, digitales Monitoring von Vitalfunktionen („mHealth“), individuelles Energiemanagement, das „Corporate Athlete Prinzip“ und neueste Erkenntnisse der Resilienzforschung können hierfür wertvolle Impulsgeber sein. Sie ermöglichen es Unternehmen und Individuen, ihre Gesundheitskompetenz zu entwickeln und auszubauen.

Dr. med. Markus Stoffel
 Internist, Nephrologe und Präventivmediziner
 Internistische Gemeinschaftspraxis Prof. Heufelder und Kollegen

Individuelle Gesundheitsstrategien Corporate Athlete Konzept: Energie-Management und High-Performance-Pyramide

Gesundheitliche Einflüsse der Arbeitswelt

Warum Gesundheits-Prävention in Unternehmen?

Die Stärkung der Gesundheitskompetenz ist ein bedeutender Faktor für die Attraktivität eines Unternehmens, was insbesondere in Zeiten des Fach- und Führungskräftemangels immer wichtiger wird. Implementiert und angewendet, führt Gesundheitskompetenz in Unternehmen außerdem zu hohen Einsparpotenzialen mit positiver Auswirkung auf Produktivität und Wirtschaftlichkeit.

Der Bedarf ist absolut gegeben, denn die Entwicklung der „berufsassoziierten Erkrankungen“ inklusive Burn-out (Gesundheit Statistik Gesundheitsberatung des Bundes) zeigt vor allem eine Zunahme der psychischen Erkrankungen. Besonders diese sind oft auch mit längeren Arbeitsausfällen verbunden. Neueste Daten zeigen auch einen direkten Zusammenhang zwischen (beruflichen) Stressfaktoren und der Entwicklung einer Blutzuckererkrankung, deren Häufigkeit in den letzten beiden Jahrzehnten erheblich zugenommen hat (Huth et al., 2014, MONICA/KORA-Studie). Hierzu sind auch bereits biochemische Erklärungen am Tiermodell vorhanden (Schwartz et al., 2013).

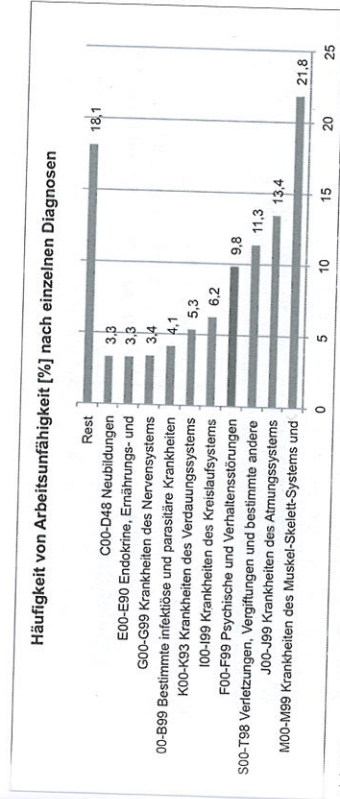


Abbildung 1: Häufigkeit von AU in Prozent. Gesundheitsberichterstattung des Bundes (Quelle: www.gbe-bund.de, AOK-Daten 2013)

Sowohl die massiven Veränderungen der Arbeitsorganisation (Xing New Works Award; BITS: Die Unternehmerhochschule), unter anderem getrieben durch die umfassende Digitalisierung und dem Einfluss der Mitarbeiterführung (Forum gute Führung; Dorfer, 2014) werden zunehmend als Gründe für diese Entwicklung thematisiert. Darüber sind Programme zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) bis zu einer Gesamthöhe von 500 Euro pro Mitarbeiter und Kalenderjahr steuerfrei und werden nicht als geldwerter Vorteil behandelt.

**Individuelles „Health Management“
Gesundheitsbegriff und Gesundheitsförderung**

Die Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung der WHO (1986) fordert als wesentlichen Bestandteil des Alltags, dass jeder einzelne seine Bedürfnisse befriedigen können sollte. Folgende vier Bereiche stehen im Mittelpunkt der Förderung von Gesundheit (siehe Abbildung 2).

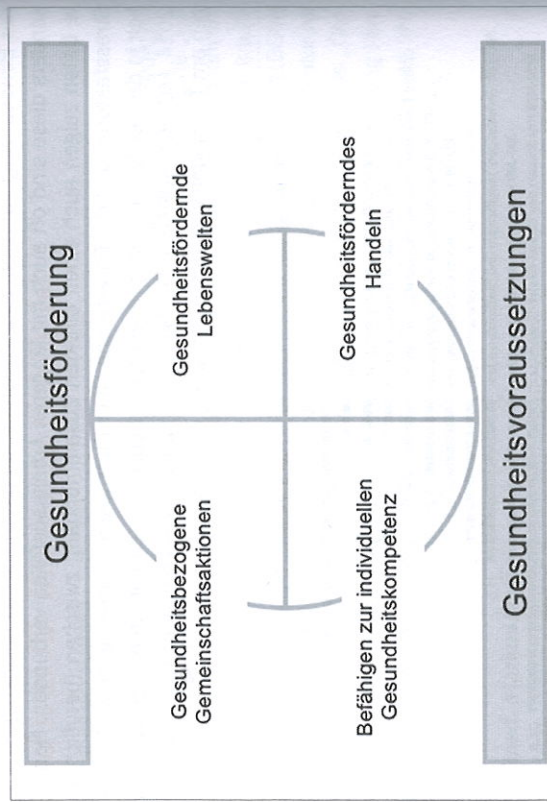


Abbildung 2: Themenfelder und Voraussetzungen einer guten Gesundheitsförderung (eigene Darstellung auf Basis der Ottawa-Charta der WHO)

Gesundheitsförderung ist hier gegenüber der Krankheitsvermeidung ein vorrangiges Ziel. Genau hier setzen präventivmedizinische Ansätze an, die gegenüber den „reparaturmedizinischen“ Vorgehensweisen, die in unseren Gesundheitssystemen verankert sind, unbedingt mehr Gewicht bekommen müssen. Die folgende Tabelle stellt die systembedingten Gegensätze zwischen Gesundheitsförderung (Salutogenese) und Krankheitsvermeidung (Pathogenese) dar, wobei Kombinationen aus beiden „Welten“ oft sehr sinnvoll sind.

Salutogenese	Pathogenese
„Präventionsmedizin“, „Was hält den Menschen gesund?“	„Reparaturmedizin“, „Was macht den Menschen krank?“
Eine gesetzliche Verankerung fehlt, nur in Teilbereichen im SGB V enthalten	SGB V (Gesetzliche Krankenversicherung) und SGB IX (Rehabilitation) sowie SGB XI (Pflege)
In der medizinischen Ausbildung nicht gesondert berücksichtigt.	Ist der Fokus des gesamten medizinischen Curriculums
Kaum Lehrstühle an Universitäten vorhanden	Hoch differenziertes System von Allgemein- und Spezialbereichen
Als ärztliche Domäne unterrepräsentiert, oft im Bereich der Naturheilkunde, Heilpraktik etc. angesiedelt	Ärztliche Domäne, von der nachgeordnet weitere Bereiche abhängen, wie Pflege, Physiotherapie oder Versorgung mit Arznei- und Hilfsmitteln
Eigenverantwortung	Fremdverantwortung: „versorgender Sozialstaat“ ist zuständig
Partizipatives, gemeinsames Entscheidungsfindungsmodell zwischen Arzt und Patient	Paternalistische Entscheidungsvorgabe durch Arzt
Kostenübernahme von Krankensicherungen stark eingeschränkt, oft Selbstzahlerleistung	Meist vollständige Kostenübernahme durch gesetzliche Krankenversicherungen
Circa ein Prozent des Bruttoinlandsprodukts	Circa neun Prozent des Bruttoinlandsprodukts

Abbildung 3: Gegenüberstellung der verschiedenen, jedoch kombinierbaren „Gesundheitsbegriffe“ (eigene Darstellung).

Check-up-Untersuchungen

Ziel von Check-ups ist die Erhebung eines umfassenden körperlichen und mentalen Status. Diese Untersuchungen dienen primär der Früherkennung von Krankheiten. Die einzelnen Komponenten eines typischen Check-ups sind in der folgenden Abbildung 5 aufgeführt. Natürlich gibt es diverse Varianten, und manchmal ist es notwendig, symptomorientiert das Untersuchungsspektrum zu erweitern. Im individuellen Gesundheitsmanagement greifen vier Komponenten ineinander. Sie binden an jeder Stelle den Patienten/Klienten intensiv ein.



Abbildung 4: Komponenten des individuellen Gesundheitsmanagements. *Ernährung, Bewegung, Nikotin- und Alkoholkonsum, „Elektrosmog“ unter anderem weiß: primär medizinabhängig, grau: primär patientenabhängig.

Anamnese/ Medizinische Vorgeschichte	Lebensgewohnheiten, Ernährung, Bewegung, Vorerkrankungen, Medikamente inklusive Homöopathika und Naturheilmittel, Impfstatus, Vorgeschichte bei Verwandten
Umfassende körperliche Unter- suchung**	Herz-/Kreislauf, Lungen, Nase, Augen*, Ohren* Mund/Rachenraum inklusive Zahnstatus* Haut*
Apparativ	Ruhe-EKG, ggf. Belastungs-EKG, Spirometrie, ggf. Spiroergometrie**, Körperfettanalyse, Ultraschall der Schilddrüse und Bauchorgane, (B-Bild und farbkodierte Duplexsonographie (FKDS), Ultraschall (FKDS) der Gefäße des Halses, des Bauchs, des Beckens und der Beine
Umfassendes Labor**	Erweiterte Blutdiagnostik im Bereich von Hormonen, Vitaminen, Mineralien, Spurenelementen („Mikronährstoffe“) und bei entsprechender Symptomatik des Immunsystems, Stuhls und Urins
Leistungsdiag- nostik	Spiroergometrie mit Ermittlung der VO2 max, ggf. Laktatwerte
Orthopädische Diagnostik*	Wirbelsäule, Schulter und Beckenbereich
Mentaler Check**	Kognitive Testverfahren, Stressanalyse, Merkfähigkeit etc.

Abbildung 5: Umfang der Check-up Untersuchungen (Quelle: Dr. Stoffel).

*orientierend vom Internisten, Allgemein- oder Betriebsmediziner ohne spezielles Untersuchungsgerät durchführbar,

**Details unter dr-stoffel.de verfügbar.

*** Spirometrie und Spiroergometrie bezeichnen Funktionsuntersuchungen der Lunge beziehungsweise des Herzkreislaufs-/Lungensystems unter Belastung. VO2 max ist die maximale Sauerstoffkapazität unter Belastung (meist Fahrradfahren), und Laktatwerte zeigen den nicht mehr unter Sauerstoffverbrauch („aneerob“) ablaufenden Muskelstoffwechsel an. Sie dienen als Maß der körperlichen Belastbarkeit.

Individueller Gesundheitsplan

Die Verantwortung für die Erkennung von Risiken beziehungsweise etwaigen Organschäden liegt im „medizinischen System“, während die Modifikation des Lebensstils überwiegend in der Verantwortung des Patienten ist. Bei der Erstellung eines individuellen Gesundheitsplans ist es hilfreich, eine gemeinsame, laienverständliche Vereinbarung zwischen Arzt und Klient zu schließen, die auch einen bewusst formalen Charakter haben kann. Da die meisten Führungskräfte aus dem geschäftlichen Kontext gewohnt sind, mit konkreten, persönlichen Zielvereinbarungen umzugehen, fördert dies die Motivation. Die Klienten reagieren positiv auf eine Darstellung der erhobenen Parameter im Sinne von KPI (Key Performance Indicators), weil Ihnen diese Vorgehensweise geläufig ist.

Ein klassischer Arztbefundbericht mit einer einfachen Listung der erhobenen Befunde und einer ärztlichen Bewertung in Fachsprache wird vom Autor für diesen Zweck als nicht zielführend betrachtet. Hier empfiehlt sich sogar die Unterteilung in „Froh- und Drohwerte“, die dem Patienten ganz deutlich machen, wo seine „guten“ Bereiche und wo seine Defizite liegen, um die Verständlichkeit zu erhöhen. Beispiele für einen gelungenen Bericht finden sich viele, ein mustergültiger sei exemplarisch auf der rechten Seite dargestellt (Abbildung 6).



Manager Report

Werte der Indizes

10 Jahresrisiko für eine koronare Herzkrankheit (zum Beispiel Herzinfarkt oder Schlaganfall)

Quelle: <http://www.carrisma.net>

Herz-Kreislauf Risiko (CARRISMA®)
 Basierend auf Ihren Werten zu Blutdruck, Blutfetten, Bauchumfang und Ihren Angaben zum Gesundheitsverhalten (körperliche Aktivität, Raucher etc.) zeigt dieser Wert Ihr Risiko von Herz-Kreislauf Erkrankungen wie Herzinfarkt in den kommenden 10 Jahren. Der Wert beruht auf der Berechnung nach dem kardiologischen Risikomodell CARRISMA®.

Beurteilung: Ihr Risiko für die Entstehung eines Herzinfarkts in den nächsten Jahren liegt bei einer **Wahrscheinlichkeit von 10,6 % und damit etwas erhöht**. Durch eine Ernährungsumstellung, eine Abnahme des Bauchumfangs und regelmäßigen moderaten Ausdauersport können Sie eine Reduktion des Risikos erzielen.

Leistungstest
 Mit dem Leistungstest auf dem Fahrradergometer wurde neben ihrer Leistungsfähigkeit auch die maximale Sauerstoffaufnahme ermittelt; dieser Wert VO_2 max. im Verhältnis zu Ihrem Körpergewicht in kg ist ein guter Indikator für Ihre Ausdauerleistungsfähigkeit.

Falls Sie wenig Fahrrad fahren, aber anderen Sportarten nachgehen, kann bei beiden Messungen Ihre Leistungsfähigkeit in gewissem Maße unterschätzt werden.

Beurteilung Ausdauer (VO_2 max.): Ihre Sauerstoffaufnahmeleistung liegt geringfügig unter dem altersgemäßen Normalbereich.

Beurteilung Maximalleistung: Ihre fahradergometrische Maximalleistung betrug 230 Watt und liegt damit leicht unter der alters- und geschlechtsspezifischen Norm für gesunde Untrainierte. Für Normalpersonen mit einem Alter von 30 Jahren liegt der Wert bei 3,0 Watt/kg KG. Pro Lebensjahrzehnt reduziert sich dieser Wert um 10 %.

Max. Sauerstoffaufnahme (VO_2 max.)
 in ml/min./kg

Gemessene VO_2 max.	36,8
Alterspezifischer Sollwert	38,2

Messwerte
 VO_2 max.: 3350 ml/min.
 36,8 ml/min./kg
 Körpergewicht: 91 kg

Maximalleistung (Fahrrad)
 in Watt / kg

Gemessene Maximalleistung	2,44
Alterspezifischer Sollwert (Untrainierte)	2,55

Messwerte
 Maximalleistung: 230 Watt
 2,44 Watt/kg KG
 Sollwert: 2,55 Watt/kg KG

Abbildung 6: Beispiel einer standardisierten Darstellung und eines individuellen Aktionsplans (Quelle: Corporate Health AG, Dr. C. Gilsmann).

Es gibt zudem für den Bereich der Gefäßerkrankungen wie Herzinfarkt und Schlaganfall ein gut einsetzbares, kostenfreies webbasiertes Tool, namens AR-RIBA (Aufgaben gemeinsam definieren, Risiko subjektiv und objektiv einschätzen, Information über Möglichkeiten der Prävention, beiderseitige Bewertung der Möglichkeiten, Absprachen zum weiteren Vorgehen) (Donner-Banzhoff et al., 2007). Hier werden für diverse Risikokonstellationen individuelle Risiken beziffert, nachdem der Proband einige wenige biometrische Daten im Web-Formular eingetragen hat. Aus Autorensicht ist dies ein zusätzlich hilfreiches Werkzeug, welches die Mitarbeit des Patienten verbessern kann. Zur Verlaufsuntersuchung nach Modifikation von Risikofaktoren ist es ebenfalls einzusetzen.

Die Bedeutung von „Health-Apps“

Der Patienten-Mitarbeit („Compliance“) dienlich sind auch die seit wenigen Jahren in Mode gekommenen „Fitness-Tracker“, die aus der sogenannten „Quantified-Self“-Bewegung aus den USA kommen. Diese sprechen vor allem das jüngere, gesunde Publikum an, das über eine hohe Technikaffinität verfügt und oft keine strikten datenschutzrechtlichen Vorstellungen hat. Die „Quantified-Self“-Bewegung nutzt technische Werkzeuge („wearable technology“), die es ermöglichen, viele Biosignale zu monitoren und gegebenenfalls weiteren Anwendungen zur Verfügung zu stellen. So gibt es Lösungen für die Ermittlung der täglichen Bewegung, der Darstellung von Herz- und Gefäßparametern wie zum Beispiel Blutdruck, Puls, Atemfrequenz, Herzratenvariabilität und EKG. Zudem kann ein nicht-invasives Schlafmonitoring über die Körperbewegung erfolgen.

Apple hat hier aktuell seine Variante in Form der Apple-Uhr und seine entsprechende HealthKit®-Anwendung vorgestellt (Computerbild). Unterschieden werden müssen bei diesen Werkzeugen solche, die rein dem Konsumenten dienen und solche, die auch medizinische Standards erfüllen und sogar für Telematiklösungen verwendet werden können. Unter Telematik versteht man technische Lösungen, in denen medizinische Daten übertragen und via Videokonferenz besprochen werden können. Dies kann zum Beispiel zwischen allgemeinen und spezialisierten Kliniken stattfinden oder zwischen Ärzten und Kliniken. Telematik-geeignete Geräte müssen über eine entsprechende Zertifizierung verfügen, wie ein CE-Kennzeichnung (EU-Zulassung auch für medizinisch-technische Geräte) und eine FDA-Zulassung (Federal Drug Administration, US-Zulassungsbehörde für Arzneimittel und Medizinprodukte).

Herzkllinik Hirslanden, Zürich

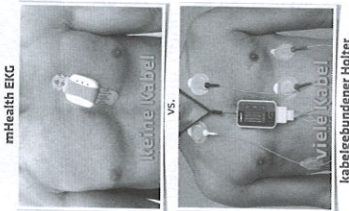


Mit Hilfe von mobilen EKG-Sensoren und Smartphones können Kardiologen einfach und auf der Grundlage von weit verbreiteten Technologie-Standards die EKG-Daten ihrer Patienten über lange Zeiträume aufzeichnen und bei Bedarf aus der Ferne online auswerten. Die Herzkllinik in Zürich setzt in Zusammenarbeit mit der MySmartHeart AG mobile EKG-Sensoren als Holter ein, um EKG-Daten ihrer Patienten außerhalb der Klinik über zwei bis drei Wochen zu beobachten. Die mobilen EKG-Sensoren bestehen aus einem Elektrodenpflaster und einem Sensor, der EKG-Daten, Atemfrequenz und Aktivitätslevel des Patienten misst und an das Smartphone übermittelt. Das Smartphone leitet die Daten weiter an den Server des Kardiologen. Die EKG-Daten werden von kardiologischen Algorithmen (hier von der Mayo-Klinik entwickelt) in medizinische Ereignisse klassifiziert, um die Auswertung durch den Spezialisten zu erleichtern. Der Patient kann zusätzlich selbst ein solches Ereignis melden. Hierzu drückt er auf den mobilen Sensor und kann auf dem Smartphone einen Kommentar mit diesem Ereignis verbinden und an den Kardiologen übermitteln.

Das Elektrodenpflaster wird in der Regel alle ein bis zwei Tage getauscht und der Sensor alle zwölf bis 24 Stunden aufgeladen. Der Sensor wird paarweise geliefert, so dass immer ein geladener Sensor getragen werden kann und der Patient rund um die Uhr überwacht wird. Pflasteraustausch und das Aufladen der Sensoren können in der Regel vom Patienten selbst durchgeführt werden.

Der Patient kann das Smartphone mit sich führen und die EKG-Daten in nahezu Echtzeit ständig übertragen. Er kann auch nur, das mobile EKG-Pflaster tragen und das Smartphone zum Beispiel zu Hause oder im Büro lassen. In diesem Fall werden die Daten auf dem mobilen EKG-Pflaster zunächst gespeichert und erst dann an den Server übertragen, wenn sich das mobile EKG-Pflaster mit dem Smartphone automatisch verbindet. Das mobile EKG-Pflaster bietet nennenswerte Vorteile im Vergleich zu einem Holter (siehe Abbildung 7). Das Gerät hat eine CE- und FDA-Zulassung.

mHEALTH EKG IM EINSATZ ALS HOLTER - MIT ÜBERZEUGENDEN VORTEILEN



- Vorteile: mHealth EKG** (da ein kabelgebundener Holter nicht bietet)
- + lange Untersuchungszeiträume - Patient kann den EKG-Sensor einfach selbst wechseln, die Sensoren im Rucksack zu tragen und auschift durch den mittleren Untersuchungszeitraum: 2-3 Wochen
 - + erweiterter Datenkontext - EKG-Signal im wichtigem Kontext von Aktivitätslevel, Atemfrequenz und Patienten-Feedback
 - + schnelle Information und Arbeitsprozesse - kein Tagebuch des Patienten erforderlich - Arzt oder ggf. das Team verfolgt die Ergebnisse der EKG-Messungen in nahezu Echtzeit
 - Untersuchungszeitraum wird individuell verkürzt oder verlängert
 - Ergebnisse werden laufend in den Schlusbericht übernommen. Schlussbericht ist vorab verfügbar und steht zum Termin mit dem Patienten bereit
- Nachteile: mHealth EKG**
- EKG Messung erfolgt in 1-3 Kanälen anstatt in bis zu fünf (5) Kanälen
 - Aus Sicht der behandelnden Kardiologen in den meisten Fällen kein Nachteil.

Abbildung 7: EKG-Pflaster vs. Holter (Quelle: Projektleiter PD Dr. D. Hürlimann sowie der MySmartHeart AG, Zürich).

Die Herzklinik Zürich setzt mobile EKG-Pflaster bereits seit mehreren Monaten ein und zieht eine positive Bilanz. Sie sichert sich hierbei erste Erfahrungen im Umgang mit mobilen EKG-Daten, die nicht nur die Diagnose, sondern in Zukunft auch die Leistungen in den Bereichen der Vorsorge und digitalen Betreuung verbessern können.

Insgesamt lässt sich sagen, dass eine umfassende Analyse biometrischer Daten und von Befundberichten des „Check-Ups“ in Laien-verständlicher Sprache, ergänzt mit Graphiken und Bildern, eine ideale Voraussetzung für die gute Zusammenarbeit zwischen Arzt und Patient darstellt. Kombiniert mit einer KPI-fokussierten Zielvereinbarung kann dies entscheidend zum gemeinsamen Erreichen gesundheitlicher Ziele beitragen. Auch unterstützen technikbasierte Feedback-Schleifen und gezielte Follow-ups dabei, die individuelle Gesundheitskompetenz von Patienten und damit ihre Compliance oder Therapietreue zu stärken.

„Energiemanagement“ – High-Performance-Pyramide

Jim Loehr und Tony Schwartz sind zwei US-amerikanische Psychologen, die sich auf das Thema „human performance“ spezialisiert haben. Sie beschäftigen sich dabei mit dem menschlichen Leistungsvermögen und dem Thema

Energiemanagement. Das von Loehr und Schwartz gegründete „Human Performance Institute“ in Florida, USA, ist eine erfolgreiche Forschungsinstitution und zugleich Seminaranbieter für „menschliches Energiemanagement“.

Die zentrale These der beiden ist, dass es entscheidender ist, die menschliche Energie zu managen als die Zeit des Menschen an sich. Sie gehen davon aus, dass die Zeit, die ein Mensch zur Verfügung hat, immer klar begrenzt ist (so hat ein Tag nie mehr als 24 Stunden). Die Energie eines Menschen betrachten sie jedoch als unbegrenzt. Damit wäre sie so steuerbar, dass die zur Verfügung stehende, begrenzte Zeit optimal genutzt werden kann.

Energiemanagement ist ein wichtiger Baustein eines erfüllten, positiven Lebens, und wirkt sich förderlich auf das Arbeitsumfeld aus. Loehr, der eine große Zahl von Top-Führungskräften der Wirtschaft bereits in Energiemanagement geschult hat, greift bei seinem Konzept auf den Leistungssport zurück: Eines der wesentlichen Prinzipien dabei ist, dass es insgesamt produktivitätssteigernde An- und Entspannungsphasen, sogenannte On- beziehungsweise Downtimes, geben muss. In dieser sehr individuellen „Oszillation“ zwischen beiden Phasen wird die Quelle der Lebensenergie gesehen. Demzufolge ist das menschliche Leben als eine Serie von Sprints und nicht mehr als ein Marathon zu begreifen. Dabei schätzt Loehr bestimmte Rituale, wie zum Beispiel körperliche Betätigung immer zur selben Zeit, als extrem wichtig ein. Weitere Rituale können zum Beispiel eine festgelegte Zeit sein, zu der man aufsteht und ins Bett geht.

Insgesamt gibt es vier aufeinander aufbauende Energie-Niveaus, die in der „High-Performance-Pyramide“ (siehe Abbildung 8) dargestellt werden. Diese besteht aus physischer, mentaler, emotionaler und spiritueller Energie:

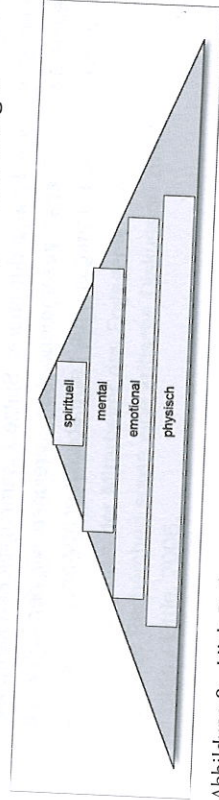


Abbildung 8: „High-Performance-Pyramide“: Die vier Energie-Ebenen (Quelle: Loehr / Schwartz)

Unter physischer Energie werden sämtliche Körperfunktionen zusammengefasst, die dafür sorgen, dass ein gesunder Mensch körperlich ausgeglichen und belastbar ist. Welche diese Funktionen sind und wie sichergestellt werden kann, dass die körperliche Ebene intakt ist, wurde bereits im vorhergehenden Abschnitt des individuellen Health Managements/Check-ups erläutert.

Emotionale Energie bezieht sich auf unser Gefühlsleben und damit auf diejenigen Faktoren, die uns in unserem Leben mit emotionaler Kraft versorgen. Dies sind vor allem unsere persönlichen Beziehungen zu Menschen. Allen voran die zum (Ehe-)Partner, zu Familie und Freunden, aber auch zu unseren Arbeitskollegen. Auf dieser Ebene fühlen wir uns im Idealfall als Teil der Gesellschaft angenommen und „zu Hause“.

Die mentale Energie wiederum wird gespeist aus den Dingen, mit denen wir uns gedanklich beschäftigen und mit denen wir uns umgeben. Hier spielen unsere beruflichen Aufgaben und unsere Hobbys eine bedeutende Rolle. Genannt sei das Beispiel vom Wissenschaftler oder Schachspieler, der es mag, analytisch zu denken und sich ganz in eine spezifische Fragestellung vertieft, was ihm gleichzeitig Kraft abverlangt, ihm aber auch eine Menge Energie (zurück-)gibt. Aber auch die Krankenschwester, die sich in ihrer Freizeit mit einem guten Buch entspannt, darüber „auf andere Gedanken“ kommt und sich so mit geistiger Energie auflädt, wäre ein passendes Beispiel.

An der Spitze der Pyramide steht die spirituelle Energie. Dies ist die Ebene der Selbstverwirklichung, das heißt hier werden Handlungen vollzogen, in denen die eigenen Werte und Einstellungen voll ausgelebt werden können. Voraussetzung hierfür ist, dass genug Energie auf allen untergeordneten Ebenen vorhanden ist, so dass diese in der oberen Spitze zusammenfließen kann. Wenn alle energetischen Ebenen zusammenwirken, erreichen wir den „Flow-Zustand“, das heißt alles ist stimmig und fühlt sich absolut richtig an.

Ein Beispiel: Ein 40-jähriger Mann träumt davon, einmal in den Bergen Heil-Skiing zu machen.

1. Ist er körperlich dazu im Stande? (physische Ebene)
2. Hat seine Partnerin Verständnis und ermutigt ihn, dies zu machen? (emotionale Ebene)
3. Hat er sich mit dem Vorhaben beschäftigt und weiß er, was ihn erwartet? Visualisiert er die Reise und stellt sich genau vor, wie es sein wird, wenn er den unberührten Schneehang hinunterfährt? (mentale Ebene)
4. Löst das Vorhaben in ihm ein Gefühl der Freiheit und Unabhängigkeit aus? Deckt sich das mit seinen inneren Wertvorstellungen? (spirituelle Ebene)

Auf der Website des Human Performance Institutes finden Sie einen kostenfreien Energie-Check und können die eigenen sogenannten „Engagement levels“ anhand von zwölf einfachen Fragen mit „trifft nie oder fast nie zu“, bis zu „trifft immer oder sehr oft zu“ bewerten. Eine dieser Fragen ist etwa die nach regelmäßiger körperlicher Betätigung. Nach Angabe von zugehöriger Altersgruppe, Geschlecht und derzeitiger Rolle im Arbeitsleben (angestellt, selbstständig etc.) wird unmittelbar der „overall engagement score“ in Prozent angegeben. Dieser kann in vier Kategorien zwischen „fully engaged“ (über 85 Prozent) und „seriously disengaged“ (bis höchstens 50 Prozent) liegen. Dabei wird der Beitrag jedes einzelnen zu den vier oben genannten Energie-Levels berechnet.

Das „Engagement level“ ist ein von der Gallup-Organisation eingeführtes Maß des Mitarbeiter-Engagements (Nink, 2012), das stark mit geschäftlichem Erfolg von Unternehmen korreliert. Ein hoher Engagement-Index resultiert demnach in einer besseren Produktivität, Profitabilität, Mitarbeiterbindung und Kundenzufriedenheit. Die Forschungsarbeiten dazu zeigen auch, dass sowohl das Denken als auch das Fühlen der Mitarbeiter das Engagement-Niveau bestimmen. Weitergehende Recherchen sowie eine kritische Diskussion zum Index finden sich bei Little / Little, 2006.

Der weltweite Engagement-Index wird mit nur 13 Prozent für die Kategorie „fully engaged/engaged“ angegeben (2011 bis 2012). Für Deutschland liegt dieser bei 14 Prozent, die Quote der „seriously disengaged“ beträgt 23 Prozent. Während der Anteil der „fully engaged“ seit 2001 annähernd konstant blieb, ist die unterste Kategorie deutlich angestiegen.

Das Corporate Athlete Konzept nach Schwartz/Loehr

Im auf dem Energie-Management aufbauenden Corporate Athlete Konzept (Loehr/Schwartz, 2001) wird insbesondere die Balance zwischen Anspannung und Entspannung (von Loehr „Oszillationen“ genannt) hervorgehoben. Bei Profisportlern war zu beobachten, dass es zwischen den einzelnen Punkten – meist unbewusste – kurze Rituale, wie das Einnehmen einer bestimmten Körperhaltung und einen Blick auf die Saiten des Schlägers gibt. Parallel dazu wurde die Herzfrequenz beobachtet. Hier fiel auf, dass diese in den kurzen Zwischenpausen deutlich um bis zu 20 Prozent als Folge der ritualisierten mentalen Steuerung abfiel. Übertragen auf die moderne Arbeitswelt mündet dies in die Empfehlung von Loehr, dass nach 90 bis 120 Minuten Konzentration eine kurze Entspannungsphase folgen sollte. Dies entspräche am ehesten unserer „inneren Uhr“, also den chronobiologischen Rhythmen, die unseren Körper steuern.

Ein bekanntes Beispiel dafür ist der Schlaf-Wach-Rhythmus, der unter der Kontrolle des Melatonins aus der Zirbeldrüse im Gehirn steht. In einem regelmäßigen kardiovaskulären Training (drei- bis viermal pro Woche) für mindestens 20 bis 30 Minuten sehen sie die wichtigste einzelne, uns zur Verfügung stehende Energiequelle. Ein in bestimmten Rhythmen durchgeführtes körperliches Ausdauertraining kann auch etabliert werden, um eine klare Begrenzung zwischen der Arbeit und Freizeit zu schaffen. In der für Industriestaaten typischen Arbeitsumgebung, in der diese Grenze auch aufgrund der inzwischen fast permanenten Erreichbarkeit im Berufs- sowie Privatleben immer weniger existiert, kann dies ein energiestärkendes und damit performance-steigerndes Element sein. Auch wichtig für ein hohes Energielevel ist eine ausgewogene und regelmäßige Ernährung, die mit einem vollwertigen Frühstück beginnen sollte, um dem Körper zu signalisieren, dass der Stoffwechsel wieder auf den Tagesrhythmus eingestellt wird.

Ein weiterer wesentlicher Punkt zur Leistungssteigerung kommt aus der Hirnforschung: Die zur Verfügung stehenden sensorischen Kanäle, wie Hören, Sehen, Fühlen, Riechen, Schmecken sollten regelmäßig aktiviert werden, denn dadurch werden beide Gehirnhälften angesprochen. Die linke Hirnhälfte ist bei den meisten Menschen für die Ratio zuständig und die rechte für das Gefühl. Insbesondere bei konzentrierter Arbeit wird meist die rationale Ebene aktiviert. Die Aktivierung der Gefühlsebene kann etwa durch kurzes Hören eines Musikstücks oder das Wahrnehmen der Frühlingsluft bei einem kleinen Spaziergang eingebaut werden. Dies entspricht dann auch wieder den „Oszillationen“, die weiter oben beschrieben wurden.

Die einfachste Art, sich kurz zu entspannen, geht über bewusstes, tiefes Atmen. Zudem ist die einfach erlebbar, auch am Arbeitsplatz gut anzuwendende progressive Muskelrelaxation (PMR) nach Jacobson eine effektive Methode, wieder neue Kraft zu entwickeln. Hier gibt es eine Reihe von möglichen Ritualen, bei denen es darauf ankommt, dass sie so lange immer wieder trainiert werden, bis sie automatisch ablaufen. Man kann dies mit dem Weg zur Arbeit, der streckenweise schon gar nicht mehr bewusst abläuft oder mit dem täglichen Zähneputzen vergleichen.

Weiterhin gilt: Der Fokus auf genau eine Tätigkeit erhöht die Effektivität erheblich. Dies kann man gut beobachten, wenn im Büro permanentes Telefonklingeln oder eingehende E-Mails immer wieder zu Unterbrechungen führen und es unmöglich machen, sich zu konzentrieren. Dann ist ein hoher Energieaufwand nötig, um wieder zurückzufinden, um sich wieder auf eine Aufgabe konzentrieren zu können. Hier wird empfohlen, klare Zeitgrenzen einzuführen, in denen telefoniert wird oder E-Mails gecheckt werden. Erschwert wird die Fokussierung natürlich auch, wenn zum Beispiel privat motivierte „Social Media“-Dienste permanent aktiv sind. Hier wird klar vorgeschlagen, diese auszuschalten und sie, wenn überhaupt, nur phasenweise abzurufen.

Eine weitere Möglichkeit, sein Energielevel auf der mentalen Stufe zu erhöhen, ist eine Visualisierung eines gewünschten Effekts. So erfuhren Loehr und Schwartz bei Golfprofi Tiger Woods, dass dieser sich kurz vor dem Abschlag genau vorstellte, wie sich der Ball auf seiner Flugroute Richtung Loch bewegte. Dies kann auch im Büroalltag genutzt werden, etwa wenn in Verhandlungssitu-

ationen der gewünschte Verlauf im Vorfeld möglichst konkret visualisiert wird. Spirituelle Kapazität meint einen „tieferen Wert“, der Energie dafür freisetzt, sein eigenes Verhalten zu verändern. Die beiden Autoren erwähnen beispielhaft, dass ein solcher „tiefer Wert“ die bevorstehende Geburt eines Kindes sein kann, was etwa dazu führt, sofort mit dem Rauchen aufzuhören. Ein größeres Rückfallrisiko besteht dann allerdings nach der Geburt, wenn das alte Verhalten wieder (motiviert durch kurzfristigen Lustgewinn) zutage treten kann.

Zusammenfassend beschreiben die beiden auf Performance-Psychologie spezialisierten nordamerikanischen Autoren schon seit fast fünfzehn Jahren ein umfassendes Konzept des Energie-Managements. Dies hat durch die Zustandsverbesserung des Individuums auch eine sehr positive Auswirkung auf das Engagement von Mitarbeitern. Dies wiederum kann eine deutliche Steigerung der Unternehmens-Performance zur Folge haben. Die insbesondere bei Leistungssportlern beobachteten Rituale und Rhythmen zwischen Anspannung und Entspannung münden in ihr „Corporate-Athlete“-Konzept. Sie dienen als lebhaftes Beispiel für eine individuelle und unternehmensbezogene Umsetzung.

Resilienz-Modell

Unter Resilienz (lat. *resilire*: „abprallen“) wird in der Psychologie die innere Widerstandskraft verstanden, krisenhafte Zustände gleich welcher Art ohne dauerhafte Belastung zu überstehen. Das Gegenstück zur Resilienz stellt die Vulnerabilität oder Verletzlichkeit dar. Die Forschungen dazu reichen schon über 60 Jahre zurück, als die US-amerikanische Entwicklungspsychologin Emmi Werner in den 1950er-Jahren eine Gruppe von hawaiianischen Kindern beschrieb, die in schwierigen Lebensverhältnissen aufwuchsen. Sie beobachtete, wie sich diese Kinder unter bestimmten sozioökonomischen Vorzeichen entwickelten und verfolgte deren biographischen Verlauf. Einige wurden später erfolgreich, andere nicht. Ein Zusammenhang zur inneren Widerstandskraft wurde damit erstmalig hergestellt. Das Maß an Resilienz und der Einfluss auf unser Leben wurde auch in anderen Zielgruppen untersucht, so zum Beispiel bei Kriegs-, Flüchtlings- und Verfolgungsopfern wie bei den in den 30er Jahren aus Europa in die USA emigrierten Juden und den vietnamesischen „Boat People“.

Faktoren, die bei der Bildung von Resilienz helfen, sind

- >> frühe Verantwortungsübernahme, wie Schülersprecher zu sein oder Fürsorge für kleinere Geschwister zu übernehmen
- >> soziale Vorbilder
- >> weiter zu erforschende genetische Komponenten: Bekannt ist hier, dass Babys und Kleinkinder, die schon früh ein hohes Maß an Widerstandsfähigkeit zeigen, auch später Vorteile haben können

Bei den vietnamesischen „Boat People“ zeigte sich, dass Kinder, die in Familien mit mehreren Geschwistern aufwuchsen, leistungsfähiger waren als die Gruppe derjenigen, die einzeln oder nur mit einem Geschwisterkind aufwuchsen. Resilienz kann auch erlernt werden, wobei der Weg dahin individuell sehr verschieden sein kann.

Als wesentliche, schützende Persönlichkeitsmerkmale sind grundsätzlich zu nennen:

- >> Akzeptanz und Anpassungsfähigkeit
- >> Lernagilität
- >> „Selbstwirksamkeitsüberzeugung“ statt „Schicksalsgläubigkeit“
- >> mindestens eine feste Bezugsperson (zum Beispiel aus der Familie, die auch als soziales Vorbild dient)
- >> konstante soziale Bezugspersonen (zum Beispiel Großeltern, Geschwister, Lehrer)
- >> Übernahme von (Eigen-)Verantwortung
- >> Optimismus und Lösungsorientierung
- >> Keine Einnahme der „Opferrolle“
- >> Zukunftsorientierung

Diese Persönlichkeitsmerkmale werden als stabilisierende, protektive Faktoren aufgefasst. Neben diesen individualtypischen Einflussfaktoren finden der Begriff und die Erforschung seines Zusammenhangs mit der einzelnen Persönlichkeit und ihrer Umwelt auch großes Interesse bei Organisationen, wie dem Militär. Damit werden die Forschungserkenntnisse zum Beispiel relevant für das Arbeitsumfeld.

Die Bertelsmann-Stiftung (2013) hat eine recht groß angelegte Online-Befragung an über 500 Personen aus gut 120 Unternehmen in Deutschland zum Thema „Resilienz“ durchgeführt. Hierbei wurden die Zusammenhänge zwischen Resilienz, Führungsqualität und Personalentwicklung analysiert. Die Forscher fanden heraus, dass ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem individuellen Resilienz-Ausmaß, dem Auftreten von psychosomatischen Beschwerden und von Burn-out-Symptomen besteht. Da eine Führungskraft über die Qualität ihrer Führung unmittelbar die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter beeinflusst, hat sie eine tragende Rolle für die Mitarbeiterzufriedenheit und somit mittelbar positive Effekte auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Somit könnten Messverfahren der Resilienz auch dafür genutzt werden, beruflichen Erfolg eines Mitarbeiters sowie einer angehenden Führungskraft vorherzusagen. Weitere Informationen finden sich bei Wolter (2005) und Uchtmann (2013).

Anhand von einfachen Fragebögen lassen sich bestimmte Prädispositionsfaktoren identifizieren, so zum Beispiel mit dem Bogen RS-11 (siehe Abbildung 9). Alle in diesem Artikel beschriebenen Ansätze bieten zielführende Möglichkeiten, damit Mitarbeiter länger gesund und leistungsfähig bleiben und Unternehmen ihre Produktivität deutlich erhöhen.

Im folgenden Fragebogen finden Sie eine Reihe von Feststellungen. Bitte lesen Sie sich jede Feststellung durch und kreuzen Sie an, wie sehr die Aussagen im Allgemeinen auf Sie zutreffen, das heißt, wie sehr Ihr übliches Denken und Handeln durch diese Aussagen beschrieben wird.

	1 = Nein / 7 = JA	stimme nicht zu / stimme völlig zu						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Wenn ich Pläne habe, verfolge ich sie auch.							
2	Normalerweise schaffe ich alles irgendwie							
3	Es ist mir wichtig, an vielen Dingen interessiert zu bleiben.							
4	Ich mag mich.							
5	Ich kann mehrere Dinge gleichzeitig bewältigen.							
6	Ich bin entschlossen.							
7	Ich behalte an vielen Dingen Interesse.							
8	Ich finde öfter etwas, worüber ich lachen kann.							
9	Normalerweise kann ich eine Situation aus mehreren Perspektiven betrachten.							
10	Ich kann mich auch überwinden, Dinge zu tun, die ich eigentlich nicht machen will.							
11	In mir steckt genügend Energie, um alles zu machen, was ich machen muss.							

Abbildung 9: Resilienzskala (Quelle: Schumacher et al., 2004)

1x1 des Beitrags

- Gesundheitsprävention ist ein zunehmend wesentlicher Bestandteil erfolgreicher Unternehmensstrategien.
- Sie sollte gestützt sein auf die Bereitschaft des Einzelnen, die eigenen Ressourcen zu kennen und an deren Verbesserung zu arbeiten.
- Die medizinische Grundlage dafür stellen umfangreiche Untersuchungen dar, die in einen individuellen Gesundheitsplan münden, der wie eine persönliche Zielvereinbarung wirkt.
- Elemente des sich rasant entwickelnden eHealth-Sektors werden bei der Gesundheitsprävention bedeutungsvoller und können durch Monitorings und Feedbacks auch eine verhaltensändernde Wirkung haben.
- Persönliche Lebensenergie entwickelt sich nur auf Basis einer guten physischen Stabilität.
- Vier aufeinander aufbauende Energielevels spielen dabei in der High-Performance-Pyramide zusammen.
- Die individuelle Resilienz ist ein relevantes Persönlichkeitsmerkmal von Menschen und als solche mess- und trainierbar.
- Aus der Beobachtung von Profisportlern ist das Corporate Athlete Konzept abgeleitet. Dieses umfasst sich abwechselnde Anspannungs- und Entspannungsphasen als wesentliches Grundelement von Leistungsfähigkeit.