

Jochen Zinner, Martin Elbe, Daniel Lange (Hrsg.)

HANDBUCH GESUNDHEITSCOACHING

Kompodium für Praxis und Lehre



Mehr denn je sind Unternehmen darauf ausgerichtet, nachhaltig – das heißt konsequent auf Investitionen in die Zukunft gerichtet – zu wirken: im Kerngeschäft und insbesondere auch in der Fürsorge für ihre Mitarbeiter. Erstklassig ausgebildete und für das Ganze motivierte Mitarbeiter tragen ein erfolgreiches Unternehmen. Sie sollen für eine lange Zugehörigkeit belastbar sein und sich dabei andauernder Gesundheit erfreuen. Wie erreicht man das als Einzelner für sich selbst, und wie als Unternehmen für das Ganze?

Einhergehend mit einem stetig wachsenden Anforderungspotenzial an das Betriebliche Gesundheitsmanagement bietet das „HANDBUCH GESUNDHEITSCOACHING“ neue Lösungsansätze für Unternehmen, die das Thema Mitarbeitergesundheit als Teil der Unternehmensphilosophie etablieren wollen. Das Buch stellt das Berufsbild des Gesundheitscoachs ausführlich vor und vermittelt praxisrelevante Handlungskompetenzen.

Jochen Zinner, Martin Elbe, Daniel Lange (Hrsg.)

HANDBUCH GESUNDHEITSCOACHING

Kompendium für Praxis und Lehre

Herausgeber | Copyright ©

H:G Hochschule für Gesundheit & Sport, Technik & Kunst GmbH
Prof. Dr. Jochen Zinner, Prof. Dr. Martin Elbe, Daniel Lange (M.A.)
Vulkanstr. 1, 10367 Berlin
www.my-campus-berlin.com

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers.
Alle Rechte vorbehalten.

1. Auflage / Berlin, Juli 2014

Anzeigen | Umschlaggestaltung | Vertrieb

TOP Sportmarketing Berlin GmbH
Simon Schulte, Gundi Secker
Hanns-Braun-Str./Friesenhaus 1, 14053 Berlin
www.topsportberlin.de

Titelfoto

© Sergey Nivens - Fotolia

Druck

LASERLINE Digitales Druckzentrum Bucec & Co. Berlin KG
Mario Schmidke
Scheringstraße 1, 13355 Berlin
www.laser-line.de

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
Bestellungen über den Fachhandel oder direct über fachbuch@my-campus-berlin.com

ISBN: 978-3-9816783-0-7

Preis: 24,95 EUR

E-Book: 19,95 EUR

INHALTSVERZEICHNIS

Teil 1: Einleitung

Gesundheitscoaching als Perspektivenwechsel.....	3
<i>(Jochen Zinner, Martin Elbe & Daniel Lange)</i>	

Teil 2: Management und Gesundheit - Eine neue Perspektive?

Demografie und Diversity: Herausforderungen für ein.....	13
gesundheitseorientiertes Management <i>(Martin Elbe)</i>	
Entwicklungsstand und Zukunftsperspektiven des	27
Gesundheitsmanagements <i>(Christian Lusch)</i>	
Salutogenese – Individuum und Organisation aus	37
gesundheitswissenschaftlicher Sicht <i>(Martin Elbe)</i>	

Teil 3: Systemperspektive – Regelkreise der Gesundheit

Psychische und soziale Systeme als Rahmung des Gesundheits-	51
managements <i>(Gregor Nimz)</i>	
Sportsysteme und Gesundheitsvisionen	65
<i>(Jochen Zinner)</i>	
Systeme und Akteure in der betrieblichen Gesundheitspolitik	89
<i>(Martin Elbe & Claudia Wein)</i>	

Teil 4: Gestaltungsperspektive – Handlungsfelder

Sport und Bewegung – Nutzen und Risiken körperlicher Aktivität....	103
<i>(Lars Brechtel)</i>	
Psychische Gesundheit – Stress und Ressourcen am Arbeitsplatz	113
<i>(Thorsten Weidig)</i>	
Temperaturmanagement & Health Balance	125
<i>(Sandra Ückert)</i>	

Teil 5: Entwicklungsperspektive – Ansätze zur Veränderung

Health Change Mangement: Gesundheitsorientierten Wandel	137
gestalten <i>(Sebastian Kunert)</i>	
Gesundheitsorientierte Organisationsdiagnose	153
<i>(Andreas Heißel & Martin Elbe)</i>	
Salutogenes Coaching – Gesundheitsförderung durch Beratung	161
und Unterstützung <i>(Martin Elbe & Anna Holfeld)</i>	

Teil 6: Kompetenzperspektive – Gesundheit können

„Gesunde“ Kommunikation – Grundlagen gesundheitsorientierter....	185
Gesprächsführung <i>(Alexander Mücke)</i>	
Gesundheitsbezogenes Training und Coaching	203
<i>(Jochen Zinner & Harry Bähr)</i>	
Moderation von Groß- und Gesundheitsgruppen.....	215
<i>(Andreas Heißel)</i>	

Autoren	225
----------------------	-----

Anzeigen: Informationen unserer Partner	231
--	-----

TEIL 1: EINLEITUNG

Gesundheitscoaching als Perspektivenwechsel

(Jochen Zinner, Martin Elbe & Daniel Lange)

1 Arbeit, Leistung und Gesundheit

Arbeit und Leistung können in unterschiedlicher Weise aufeinander bezogen werden. Aus physikalischer Sicht ist Leistung Arbeit pro Zeiteinheit, aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht kann Arbeit als ein Produktionsfaktor aufgefasst werden, aus soziologischer Sicht interessieren an Arbeit die spezifische Form der Vergesellschaftung und ihre Folgen, aus gesundheitswissenschaftlicher Sicht schließlich kann Arbeit sowohl ein Beitrag zur Gesunderhaltung von Menschen darstellen, wie auch der Gesundheitsgefährdung. Diese Auswahl an Perspektiven ist sicherlich ergänzungsbedürftig, zugleich lehrt uns aber der Arbeitsalltag: Wer viel leistet, muss geistig und körperlich fit sein.

Das gilt für jeden Einzelnen in Familie, Freizeit, Beruf und natürlich auch für die Organisationen der Arbeitswelt, z. B. die Unternehmen der freien Wirtschaft. Sie sind es, die angesichts der immer stärker auf sie einwirkenden Faktoren der Globalisierung, aktueller demografischer Entwicklungen, Finanzkrisen oder eines zunehmenden Fachkräftemangels auf tatkräftige, gesunde, motivierte, im besten Sinne leistungsfähige Mitarbeiter angewiesen sind, die ihnen langfristig mit hoher Schaffenskraft, fundiertem Wissen und exzellenten Arbeitsergebnissen erhalten bleiben und für Wertschöpfung sorgen.

Um dies sicherzustellen, ist es notwendig, die individuellen Qualitäten eines jeden Arbeitnehmers zu stärken und zu fördern und dies als eine Investition in die firmeneigene Zukunft zu verstehen, weil eine passgenau nach ihren Kompetenzen eingesetzte Belegschaft die Basis für den Erfolg am Markt (auch am Arbeitsmarkt) darstellt. Insofern ist das Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Beschäftigten eine Kooperation, die facettenreich ist, durch verschiedene Faktoren dauerhaft geprägt wird und stetig weiterzuentwickeln ist. Sich diesem Prozess aus verschiedenen Blickwinkeln zu nähern, dabei sowohl individuelle Belange als auch gesamtgesellschaftliche Aspekte zu betrachten und ein

Verständnis für eine gesundheitsorientierte Arbeitswelt zu wecken ist Ziel des vorliegenden Handbuches Gesundheitscoaching, das sowohl dem wissenschaftlich interessierten Leser, als auch Studierenden und Praktikern ein, bei aller Kürze, umfassendes Kompendium sein soll, das einen Perspektivenwechsel in Hinblick auf das Gesundheitscoaching ermöglicht.

2 *Weiterbildung mit Weitblick*

Der Zusammenhang zwischen Gesundheit und Sport am Arbeitsplatz stellt für die Hochschule für Gesundheit und Sport, Technik und Kunst (H:G) ein wichtiges Betätigungsfeld in Lehre und Forschung dar. In enger Kooperation mit der Deutschen Kreditbank (DKB) entstand im Zuge dessen ein Hochschulzertifikat, das als berufsbegleitende Weiterbildung zum Gesundheitscoach (FH) Unternehmen und Privatpersonen gleichermaßen offen steht und nicht nur veranschaulicht, wie jeder Einzelne Belastbarkeit und persönliche Gesundheit im Einklang „meistern“ kann, sondern auch im Detail berücksichtigt, wie ein gesundes Unternehmen ganzheitlich aus dem Fundus der innerbetrieblichen Gesundheit Kraft schöpfen und diese am Arbeitsmarkt gewinnbringend nutzen kann. Gesunde Unternehmen haben gesunde Mitarbeiter. Aktualität und Relevanz dieser Feststellung rückte der Vorstand der DKB immer wieder in den Blickpunkt seiner Bemühungen um ein „gesundes Unternehmen“, in dem er die Weiterbildung aktiv und persönlich begleitete und die Management School der DKB betriebsintern die Ausbildung fortwährend unterstützte. Gefördert wird damit ein fundiertes Verstehen der Themenkreise Arbeit und Gesundheit in vielerlei Hinsicht, was den Perspektivenwechsel mit einschließt. Den Gemeinsamkeiten und Unterschieden von fünf möglichen dieser Facetten widmet sich dieser Band, in dem sich Autoren aus Wissenschaft, Sport, Gesundheit und Wirtschaft mit ihren Sichtweisen zu Wort melden. Als sinnvoll hat es sich erwiesen, sowohl das Buch, als auch das Weiterbildungs-Zertifikat in fünf Themenmodule mit jeweils drei Fachbeiträgen zu unterteilen. Im Zertifikatslehrgang wechseln die Teilnehmer zwischen Präsenzterminen an ausgewählten Orten

und der Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Materialien und Vorträgen online auf einer EDV-gestützten Lernplattform, was ihnen ein ganzheitliches, berufsbegleitendes Erschließen der Thematik ermöglicht. Die in diesem Kompendium zusammengetragenen Artikel bilden Schwerpunkte, Durchführung und Verlauf dieses Weiterbildungsangebots zusammenfassend ab und geben angehenden und ausgebildeten Gesundheitscoaches einen Überblick über relevante Themen- und Handlungsfelder.

Die Motivation, mit dem Hochschulzertifikat Gesundheitscoach (FH) über den „Tellerrand des Arbeitsalltages hinauszublicken“ ist elementarer Bestandteil dieser Weiterbildung. Dass es sich lohnt, Wissenschaft, Sportpraxis und Wirtschaft zusammenzubringen und hier neue Sichtweisen zu generieren (insbesondere die eigene Rolle/Funktion/Perspektive aus Gesundheitssicht zu reflektieren), zeigt die Zusammenarbeit der H:G mit der DKB. Die DKB räumte im Jahr 2014 bereits zum zweiten Mal ihren Mitarbeitern die Möglichkeit ein, die Ausbildung zum Gesundheitscoach (FH) zu absolvieren. Nach erfolgreich abgelegten Prüfungen wirken sie jetzt in ihrem Unternehmen als Multiplikator, Moderator und Promotor für ein gesundheitsbewusstes Denken und Handeln in ihrem direkten Arbeitsumfeld (siehe hierzu das Geleitwort von *Stefan Unterlandstätter*, dem Vorstandsvorsitzenden der DKB). Der Hintergrund für die gemeinsame Initiative, eine solche Weiterbildung zu etablieren, bestand aus zwei wesentlichen Überlegungen. Zum einen war die Frage, wie es Arbeitgebern gelingen kann, ihren Beschäftigten nicht nur punktuell einzelne gesundheitspezifische Fragestellungen in Erinnerung zu rufen, sondern auf breiter Basis, über alle Arbeitsebenen des Unternehmens hinweg und vor allen Dingen nachhaltig das Thema Gesundheit in der Belegschaft zu verankern. Zum anderen sollte dies derart geschehen, dass die Motivation eines jeden Einzelnen, sich eigenverantwortlich in einem gesundheitsorientierten Sinne zu verhalten, nicht beim Verlassen des Firmengeländes endet, sondern darüber hinaus in den Alltag (Familie, Sportverein, etc.) hineinwirkt.

3 *Gesundheitscoaches als betriebsinterne Promotoren*

Um dies zu unterstützen, trägt die Ausbildung zum Gesundheitscoach (FH) der angedeuteten Bandbreite relevanter Themen Rechnung. Sie ermöglicht Interessierten, gesundheitliches Know-how zu erwerben, dieses am Arbeitsplatz für sich selbst sowie für Kolleginnen und Kollegen zum Einsatz zu bringen. Hierdurch erweitern sie ihr berufliches Profil um ein zukunftsorientiertes Kompetenzfeld und wirken im Unternehmen nachhaltig als Personifizierung der Gesundheitsförderung. Aufbau und Umfang des Zertifikates entsprechen einem regulären Semester eines Hochschulstudiums im Umfang von 30 Credit Points und mit einer zeitlichen Belastung von 750 Stunden – in Präsenzseminaren und virtuellen Anteilen, gesichert durch schriftliche und mündliche Prüfungen.

Vermittelt wird dabei die Bedeutung des betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Gesundheitsförderung im Unternehmen vor dem Hintergrund der sich wandelnden Arbeitswelt. Integriert sind Konzepte wie Bewegung, Sport, Ernährung, Ergonomie und Arbeitssicherheit sowie Fähigkeiten des Coachings, der Moderation und der Kommunikation. Somit werden die Teilnehmer mit praxisrelevanten Handlungskompetenzen ausgestattet und sie werden befähigt, den betrieblichen Alltag aus gesundheitsspezifischer Sicht professionell zu begleiten und als Promotoren zu gestalten. Schließlich sind es die Gesundheitscoaches, die bei ihren Kolleginnen und Kollegen den Wunsch zur Aktivierung individueller Gesundheitsressourcen wecken und erste Ansprechpartner für Gesundheitsfragen sein sollen. Darüber hinaus sollen Gesundheitscoaches in Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren des betrieblichen Gesundheitswesens die strukturellen Bedingungen zur Gesundheitsförderung im Unternehmen gestalten und (im Sinne des Change Managements) weiterentwickeln.

Daraus ergibt sich eine bedeutene betriebsinterne Rolle für jeden ausgebildeten Gesundheitscoach. Er kann Kontakte zu Spezialisten im Gesundheits- und Sportbereich bündeln und weitergeben, Kolleginnen und Kollegen mit den richtigen Experten zusammenbringen, den hohen Stellenwert von Gesundheit und

Sport im Unternehmen zusätzlich unterstreichen und diesbezügliche Ressourcen mit weiteren internen Akteuren wie dem Betriebsrat, den Arbeitsschutzbeauftragten oder dem Betriebsarzt generieren. Gesundheitcoaches können Veränderungsprozesse initiieren und sie können (z. B. durch die Organisation von Bürosport oder von Gesundheitstagen, aber auch durch die aktive Beratung und Ansprache von Kolleginnen und Kollegen) die Gesundheitsförderung vor Ort aktiv mit gestalten.

4 *Perspektivenwechsel und wechselnde Perspektiven*

Davor steht jedoch ein gedankliches Ausbrechen aus der eigenen Arbeitsroutine, um diese von außen wahrzunehmen und im Umfeld verschiedener Wissenschaftsdisziplinen und Einflussfaktoren zu verorten.

Dieser Wechsel der Perspektive bildet den Schwerpunkt für den *zweiten Teil* in diesem Band. *Martin Elbe* wendet sich in seinem Beitrag zu Demografie und Diversity nicht nur dem globalen Kontext zu, sondern verortet die Veränderungen und gesellschaftlichen Entwicklungen, die zukünftige Herausforderungen für Arbeit und Gesundheit darstellen, auf lokaler Ebene. *Christian Lusch* diskutiert die engen Verflechtungen zwischen Management und Gesundheit und ergänzt den aktuellen Stand des Gesundheitsmanagements mit einem Ausblick auf die Zukunftsperspektiven. Aufbauend hierauf verweist *Martin Elbe* mit seinem Beitrag zur Salutogenese auf die Wechselbeziehung zwischen Gesundheit und Krankheit, die jedem Unternehmen und jedem Einzelnen verschiedene Handlungsoptionen bietet. Die Perspektive der Nachhaltigkeit ist damit eng verbunden und führt vor Augen, welches gemeinsame Ziel anzustreben ist: gesunde Mitarbeiter in einem gesunden Unternehmen.

Zur Vertiefung dessen soll *Teil drei* des Bandes vergegenwärtigen, dass die Gesundheit als Thema nicht starr in einem eigenen Raum verharrt, sondern vielfältig in Systemen präsent ist und von diesen beeinflusst wird. Für den Gesundheitscoach kann daher eine wechselnde Sichtweise immer auch einen Wechsel in ein anderes soziales Terrain bedeuten. Während *Gregor Nimz* deshalb

auf die theoretische Grundlegung von Systemen eingeht und die Systemperspektive für das Gesundheitscoaching erschließt, tragen die beiden folgenden Aufsätze exemplarischen Charakter für die Relevanz der Gesundheit unter verschiedenen Rahmenbedingungen. *Jochen Zinner* fokussiert sich dabei auf den Spitzensport und das Verbundsystem von Institutionen. Die Gesundheit im Spitzensport ist „Gold“ wert, eine professionelle gesundheitliche Betreuung von Spitzenathleten deshalb unverzichtbar. In diesem privilegierten System heute zu erkennen, was morgen für Alle möglich sein wird, dürfte der Ausbildung der Gesundheitscoaches zusätzliche Inspiration verleihen. Verbunden damit ist die Frage nach Zielen (Visionen), wie man sie erreicht und wie man sich dazu motiviert. Zudem gehen *Martin Elbe* und *Claudia Wein* der Frage nach, wie das System der betrieblichen Gesundheit in sich strukturiert ist. Auf welche internen und externen Akteure trifft der Gesundheitscoach im Rahmen seiner Tätigkeit und welche Möglichkeiten einer zielorientierten Zusammenarbeit ergeben sich für ihn daraus?

Um diese Überlegungen auszubauen, konzentriert sich *Teil vier* aus verschiedenen Blickwinkeln auf die praktischen Gestaltungsoptionen der Gesundheit. Behandelt werden dabei insbesondere Nutzen und Risiken körperlicher Aktivität für den betrieblichen Alltag (*Lars Brechtel*), psychische Gesundheit – Stress und Ressourcen am Arbeitsplatz (*Thorsten Weidig*) sowie Hinweise auf einen verträglichen Umgang mit Bewegung im gesundheitsförderlichen Sinne, wozu *Sandra Ückert* die Bedeutung des individuellen Temperaturmanagements in den Mittelpunkt ihrer Ausführungen stellt. Aus dieser Dichte „gesunder“ Betrachtungen ergeben sich neue Überlegungen, die ihrerseits zu praktischen Handlungsoptionen (Lösungen) und somit zu neuen Perspektiven führen.

Teil fünf des Kompendiums wendet sich der Entwicklungsperspektive und damit den Ansätzen zur Veränderung zu. *Sebastian Kunert* kennzeichnet diese Veränderungen als gesundheitsorientierten Change-Prozess, den es zu verstehen und erfolgreich zu gestalten gilt. *Andreas Heißel* und *Martin Elbe* ergänzen dies, in

dem sie Instrumente und Chancen der Organisationsdiagnose vorstellen. Damit zeigen sie, wie Unternehmen die gesundheitsorientierte Analyse interner Strukturen und Beziehungen vorantreiben können. Dass der Gesundheitscoach in beratender Funktion hier entscheidend einwirken kann und dass ihm dazu vielerlei Coaching-Methoden zur Verfügung stehen, zeigen *Martin Elbe* und *Anna Hohlfeld*, wobei sie ein spezifisches Modell des salutogenen Coachings vorstellen.

Nach der detaillierten Erarbeitung dieser wechselnden System-, Gestaltungs- und Entwicklungsperspektiven rundet der Ausblick auf konkrete Qualifikationsziele im *sechsten Teil* die Weiterbildung und damit dieses Handbuch ab. Herausgestellt werden hier für einen Gesundheitscoach bedeutungsvolle Kompetenzen, die ihn zu einem umfassenden und gesundheitsorientierten Coaching befähigen. *Alexander Mücke* geht näher auf die Grundlagen gesunder Kommunikation und Gesprächsführung ein, *Jochen Zinner* und *Harry Bär* erläutern Training und Coaching im Kontext von Bewegung und Sport und schlagen dabei immer wieder den Bogen vom Spitzensport in den Gesundheits- und Breitensport, bis hin zum betrieblichen Alltag. *Andreas Heißel* zeigt abschließend Anwendungsgebiete der Moderation als wichtiges Instrument zur Unterstützung von Veränderungsprozessen in (Groß-) Gruppen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung.

5 *Zusammenschau und Ausblick*

Die Ausbildung zum Gesundheitscoach (FH) stellt für Unternehmen und ihre Angestellten gleichermaßen eine wichtige, in die Zukunft gerichtete Maßnahme dar, um dem eingangs skizzierten Bedürfnis nach einem gesundheitsförderlichen betrieblichen Alltag in einer sich rasant verändernden Arbeitswelt Rechnung zu tragen, diese aktiv zu gestalten und weiter zu entwickeln. Sie wirkt durch ihre Transfer- und Vernetzungorientierung nachhaltig nicht nur in die Unternehmenskultur hinein, sondern befördert zusätzlich die Kompetenzen vieler Mitarbeiter, die das erworbene Wissen ihrerseits im betrieblichen Kontext und darüber hinaus zur Anwendung bringen können. Die damit einhergehenden, brei-

gefächerten Möglichkeiten, Arbeit und Gesundheit nicht als unabhängig oder gar konkurrierend, sondern als komplementär und aufeinander angewiesen zu begreifen, erzeugt für das einzelne Unternehmen individuelle Wettbewerbsvorteile. Durch moderne Antworten auf drängende Fragen des Arbeitsmarktes nicht nur zu reagieren, sondern betriebliche Gesundheit als proaktives Handlungsfeld mit Gesundheitscoaches als eigenständigen Akteuren wirksam werden zu lassen, fördert eine gesundheitsorientierte Unternehmenskultur. Dies durch die Ausbildung und Institutionalisierung von Gesundheitscoaches im Unternehmen zu fördern, ist das Ziel des vorliegenden Handbuchs Gesundheitscoaching.

Für das Zustandekommen des Zertifikats und dessen praktische Umsetzung war die Unterstützung und Mitwirkung leitender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Deutschen Kreditbank AG (DKB) unverzichtbar. Wir danken dem Vorstandsvorsitzenden Stefan Unterlandstättnner sowie Frauke Plaß, Susan Lehsten, Ilka Hausdorf, Samantha Schmid und Sebastian Dietz dafür sehr. Ein besonders herzlicher Dank für die Unterstützung gebührt dem Präsidenten der H:G Hochschule für Gesundheit und Sport, Technik und Kunst, Herrn Prof. Dr. Dr. Christian Werner. Er ist der Ideengeber, Motivator und Organisator für die Konzeption und Durchführung dieses Zertifikats.