

# Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen

Eine Handlungshilfe für das  
**Betriebliche Gesundheitsmanagement**

GESUNDHEIT

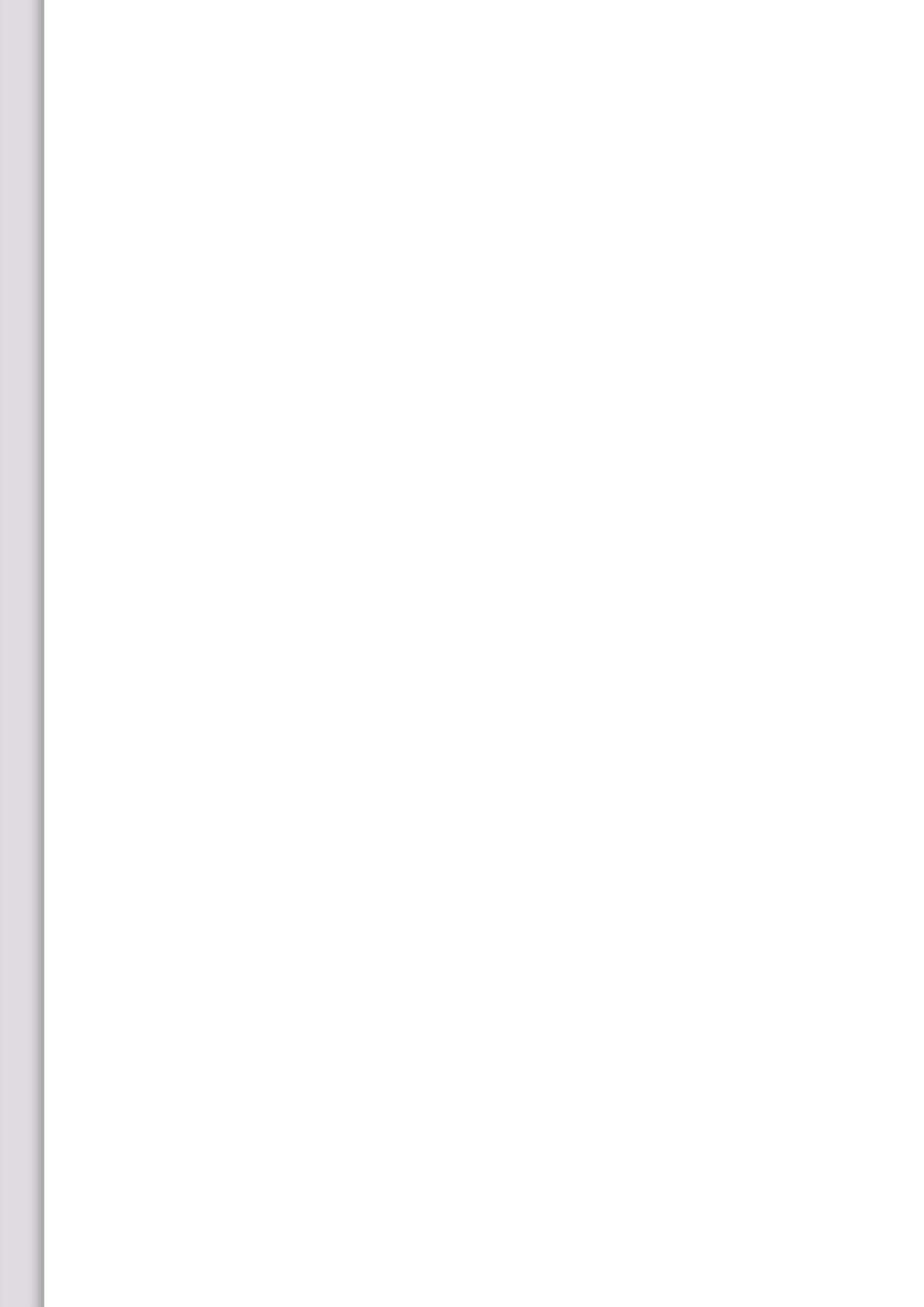




# Inhalt

Vorwort	3
Über diese Handlungshilfe	4
<b>1 Betriebliches Gesundheitsmanagement – warum eigentlich?</b>	<b>5</b>
<b>2 Einfach machen</b>	
Im Vorfeld planen	20
Die richtigen Daten erfassen	29
Den Prozess aktiv gestalten	37
Die Mitarbeiter motivieren	47
BGM nachhaltig verankern	55
<b>3 So geht Betriebliches Gesundheitsmanagement konkret</b>	
Einführung	67
Gesunde Arbeitsbedingungen	69
Betriebliche Wiedereingliederung	83
Resilienz	93
Sucht	101
Gesundheitsverhalten	111
Gesund führen	119
Gesundes Miteinander	131
<b>4 Weiterführende Informationen</b>	
Netzwerke nutzen	142
Haben Sie ein ausgezeichnetes BGM?	143
Literatur und Quellen	144
<b>5 Das Projekt psyGA</b>	<b>148</b>

Besuchen Sie auch unseren Online-Auftritt zum Thema psyGA in der Beratungspraxis,  
unter: [psyga.info/bgm](https://psyga.info/bgm)



# Vorwort

Gesunde, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für Unternehmen. In diesem Zusammenhang gewinnt das Thema psychische Gesundheit in der Arbeitswelt immer mehr an Bedeutung. Im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit hat das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“ deshalb verschiedene Broschüren für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte entwickelt. Sie bieten einen praxisnahen Überblick über die wichtigsten Aspekte und betrieblichen Handlungsfelder psychischer Belastungen.

Die vorliegende Handlungshilfe ergänzt das Angebot von psyGA: Sie gibt konkrete Hilfestellungen und Tipps für den Aufbau und die Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Durch ein BGM lassen sich die verschiedenen Aspekte und Handlungsfelder, die das Projekt psyGA anbietet, auf der betrieblichen Ebene mit der erforderlichen Nachhaltigkeit verankern. Mit einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement unterstützen Unternehmen ihre Beschäftigten am wirkungsvollsten. Denn die Instrumente des gesetzlich verbindlichen Arbeitsschutzes, gekoppelt mit einer freiwilligen Betrieblichen Gesundheitsförderung, tragen in hohem Maße dazu bei, psychische Belastungen frühzeitig zu erkennen und abzufedern.

Diese Handreichung richtet sich vor allem an Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer sowie Führungskräfte kleiner und mittelständischer Unternehmen. Aber auch als Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung finden Sie in dieser Handlungshilfe wertvolle Tipps und Anregungen. Denn Führungskräfte sind maßgebliche Akteure, wenn es um die Einführung von gesundheitsfördernden Maßnahmen und Rahmenbedingungen geht. Sie nehmen als Vorbild, mit Ihrer sozialen Unterstützung und Ihrem Führungsverhalten entscheidenden Einfluss auf Gesundheit, Engagement und nachhaltige Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In gesunde Arbeit zu investieren, ist nicht nur eine Frage sozialer Verantwortung – es ist auch ein wirtschaftliches Gebot. Denn Unternehmen und Beschäftigte profitieren von Investitionen in den Arbeitsschutz und die Gesundheit.

Wir wünschen Ihnen viele neue Erkenntnisse und Anregungen!

**Ihr psyGA-Team**

# Über diese Handlungshilfe

Die Arbeitswelt verändert sich immer schneller, die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden größer. Zugleich werden die Belegschaften immer älter. Der Titel „Gesunde Mitarbeiter – gesunde Unternehmen“ verdeutlicht das Ziel; zentral ist jedoch die Frage des Handelns. Genau hier setzt die vorliegende Handlungshilfe an. Sie ermutigt, den Weg in Richtung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zu gehen.

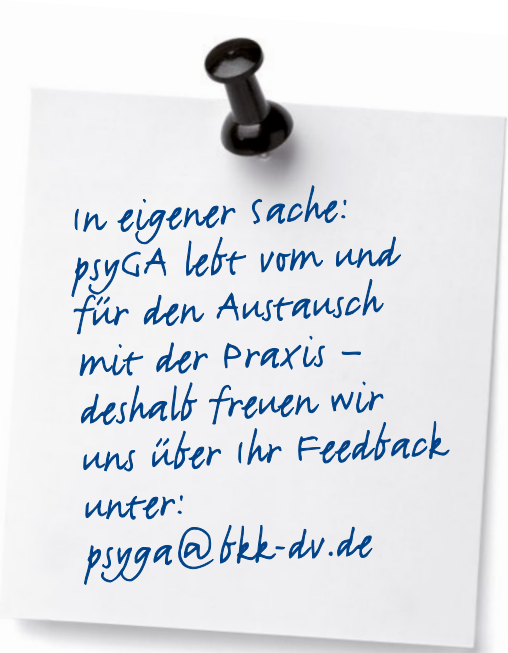
Vielleicht fragen Sie sich: Was versteht man überhaupt unter einem BGM? Warum ist es wichtig? Was ist der Unterschied zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF)? Wie sieht der rechtliche Rahmen aus? Diese Fragen werden im ersten Teil dieser Handlungshilfe beantwortet. Im zweiten Teil erfahren Sie, wie Sie im Unternehmen ein erfolgreiches BGM implementieren, Stolpersteine umgehen und Ihr Tagesgeschäft durch Gesundheitsmaßnahmen flankieren können. Sie erhalten Tipps zum Einstieg, zum Aufbau von Strukturen, zur Datenerhebung, zur Evaluation und zur nachhaltigen Ver-

ankerung des BGM. Im dritten Teil werden konkrete Handlungsfelder vertieft, die für KMU im Rahmen des Gesundheitsmanagements relevant sind, darunter Betriebliches Eingliederungsmanagement, Resilienz und der Zusammenhang von Führung und Gesundheit.

Um einen konkreten Bezug zur Praxis herzustellen, enthält jedes Kapitel Interviews mit Verantwortlichen aus Betrieben, die bereits Erfahrungen mit dem BGM gesammelt haben, sowie mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Weiterbildung. Vervollständigt wird die Broschüre durch eine Sammlung von Arbeitshilfen, weiterführenden Informationen und Kontakten, die Sie in der Praxis für sich nutzen können.

Wenn Sie die Kapitel hintereinander lesen, gewinnen Sie umfassend Einblick in den Prozess der Implementierung eines BGM und in die verschiedenen Handlungsfelder. Vielleicht sind Sie aber die ersten Schritte bereits gegangen? Oder möchten nur einzelne Themen vertiefen? Dann steigen Sie direkt bei den für Sie interessanten Themen ein: Alle Kapitel sind in sich abgeschlossen und lassen sich auch separat lesen.

Unternehmen können von den Erfahrungen anderer profitieren. Diese Handlungshilfe ist ein praxisorientiertes Arbeitsinstrument, das Sie in Ihrem beruflichen Alltag bei Bedarf immer zurate ziehen können.



*In eigener Sache:  
psyGA lebt vom und  
für den Austausch  
mit der Praxis –  
deshalb freuen wir  
uns über Ihr Feedback  
unter:  
psyga@bkk-dv.de*

# 1

## Betriebliches Gesundheitsmanagement – warum eigentlich?

- ▶ Was heißt überhaupt Betriebliches Gesundheitsmanagement?
- ▶ Was ist der Unterschied zwischen Betrieblichem Gesundheitsmanagement und Betrieblicher Gesundheitsförderung?
- ▶ Warum lohnt sich ein Betriebliches Gesundheitsmanagement?
- ▶ Welche rechtlichen Rahmenbedingungen gibt es?



# Einleitung

Als Arbeitgeber sind Sie dazu verpflichtet, Arbeit menschengerecht zu gestalten und zu organisieren. Dabei geht es nicht nur um das körperliche, sondern auch um das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wie das erreicht wird und welche Maßnahmen dafür notwendig sind, ist Gegenstand des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Bevor Sie damit so richtig loslegen, erfahren Sie in diesem Themenblock, was alles zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement gehört und warum es weit über einzelne Maßnahmen zum Gesundheitsschutz hinausgeht. Außerdem lesen Sie Wissenswertes über die rechtlichen Rahmenbedingungen. Denn gerade beim Schutz der psychischen Gesundheit besteht zwischen der betrieblichen Realität und den gesetzlichen Anforderungen noch viel Raum, den Sie offensiv für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen nutzen können.





# Betriebliches Gesundheitsmanagement – warum es für Beschäftigte und Unternehmen wichtig ist

Unternehmen, die ein BGM implementiert haben, sind für die Beschäftigten und potenzielle Bewerberinnen und Bewerber deutlich attraktivere Arbeitgeber. Wenn die Gesundheit jeder bzw. jedes Beschäftigten ein zentrales Ziel des Unternehmens ist, schaffen Sie damit wiederum die Grundlage für Leistungsfähigkeit und Erfolg. Zwar zeigen Untersuchungen, wie der Präventionsbericht 2017 des GKV-Spitzenverbands, dass viele Unternehmen in Deutschland in den letzten Jahren in die Gesundheitsförderung ihrer Mitarbeitenden investiert haben. Jedoch ist der Anteil an der Gesamtheit der Betriebe weiterhin niedrig, was besonders auf kleine und mittelständische Unternehmen zutrifft. Es könnten demnach sehr viel mehr Unternehmen sein, die vorbildhaft die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und dabei noch einen messbaren ökonomischen Nutzen erzielen. Vor dem Aufwand muss sich kein Betrieb fürchten: Ein erfolgreiches BGM kann jedes Unternehmen mit einfachen, unkomplizierten und zielgenauen Methoden und Maßnahmen umsetzen.



## Praxisreport Verwaltung der Zukunft

Die Gesellschaft verändert sich und mit ihr der öffentliche Dienst: Angesichts eines steigenden Altersdurchschnitts der Belegschaften, hoher Zahlen von Ruhestandseintritten und einer Nachwuchslücke stehen öffentliche Verwaltungen – genauso wie Unternehmen – vor der Herausforderung, sich als moderne und attraktive Arbeitgeber aufzustellen. Hier setzt der Praxisreport Verwaltung der Zukunft der Initiative Neue Qualität der Arbeit an: Erfolgreiche Praxisbeispiele zeigen, wie auch in Zukunft die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden erhalten und gefördert werden können.

Der Praxisreport kann kostenfrei unter [www.inqa.de/DE/Angebote/Publikationen/verwaltung-der-zukunft.html](http://www.inqa.de/DE/Angebote/Publikationen/verwaltung-der-zukunft.html) bezogen werden.



### Wenn es mehr um die „Psyche“ als um den „Rücken“ geht

„Noch jemand ohne Burnout?“ fragte die Wochenzeitung „Die Zeit“ in einem Beitrag zum Anstieg psychischer Störungen bei der Arbeit. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sprechen vom Burnout als „depressiv sein ohne Depression“. Tatsache ist, dass Erkrankungen und Arbeitsunfähigkeiten wegen psychischer Störungen zugenommen haben – und zwar nicht nur aufgrund privater Ursachen, sondern auch bei und wegen der Arbeit. Ob private oder betriebliche Ursachen, die Folgen sind für Unternehmen stets gleich: Produktivitätsverlust und Fehlzeiten sowie die damit verbundenen Kosten.

Liegen die Ursachen für eine psychische Störung im Betrieb, können Unternehmensverantwortliche den Ursachen nachgehen und haben gute Möglichkeiten, diese im Rahmen eines BGM zu beheben. Auch wenn die Ursachen sich nicht auf die Arbeitsbedingungen zurückführen lassen, wirken sich psychische Störungen auf die Arbeitsleistung und Motivation der Beschäftigten aus. Auch in diesem Fall ist es im eigenen Interesse der Unternehmen, bestmögliche Bedingungen zu schaffen, um psychische Belastungen während der Arbeit abzufedern. Kaum ein Unternehmen kann daher heute darauf verzichten, sich mit psychischen Belastungen und Beschwerden am Arbeitsplatz zu befassen.

Arbeit kann Körper und Psyche krank machen. Arbeitgeber sind vom Gesetzgeber auf dem Gesundheitsfeld ausdrücklich gefordert. Sie müssen für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden Sorge tragen. Dabei lohnt es sich in vielfacher Hinsicht, mehr als das „Pflichtprogramm“ zu bieten: Erleben die Mitarbeitenden ihre Arbeitsgestaltung als sinnstiftend und ganzheitlich, wirkt sich dies nachweislich gleichermaßen positiv auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten wie auch auf die Bilanz der Unternehmen aus.



#### SCHON GEWUSST?

Allein im Zeitraum 2006 bis 2016 sind die von psychischen Erkrankungen verursachten Arbeitsunfähigkeitstage um das 2,5-Fache gestiegen. Psychische Erkrankungen sind zudem häufig mit langer Erkrankungsdauer verbunden. Diese lag im Durchschnitt nach Angaben der Bundespsychotherapeutenkammer (BPTK) bei bis zu 38,9 Tagen. Eine Krankschreibung bei den übrigen Krankheitsgruppen dauert hingegen durchschnittlich 13 Tage. 2018 gingen außerdem 43 % aller Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit auf psychische Störungen zurück. Hierbei lag der Anteil bei den Frauen mit 49,3 % deutlich höher als der bei den Männern (36,7 %).

Quellen: Deutsche Rentenversicherung, 2018 & Bundespsychotherapeutenkammer, 2017

# Betriebliches Gesundheitsmanagement – was ist das überhaupt?



Sie haben einen niedrigen Krankenstand und ein junges Kollegium? Sie bieten Ihren Mitarbeitenden schon wöchentliche Massagen und Bio-Essen in der Kantine? Und jetzt fragen Sie sich, ob Sie ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) überhaupt brauchen? Die Antwort ist: Ja, unbedingt. Denn Sie möchten diese gute Situation bestimmt dauerhaft stabilisieren oder weiter verbessern. Ihre klare Zielvorstellung ist eine gesunde Belegschaft. Kein Unternehmen möchte seine besten Mitarbeitenden durch Krankheit verlieren – gerade in Anbetracht des Fachkräftemangels. Mit Ihren Einzelmaßnahmen haben Sie bereits den ersten Schritt gemacht. Denn diese sind bereits Teil eines BGM.

Betriebliches Gesundheitsmanagement wird häufig mit der Betrieblichen Gesundheitsförderung gleichgesetzt, geht jedoch weit über gesundheitsfördernde Einzelmaßnahmen hinaus. Rückenschule, Bio-Essen in der Kantine oder ergonomische Stühle alleine sind noch kein Gesundheitsmanagement. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist die systematische, zielorientierte und kontinuierliche Steuerung aller betrieblichen Prozesse – mit dem Ziel, Gesundheit, Leistung und Erfolg für den Betrieb und alle seine Beschäftigten zu erhalten und zu fördern (Unfallkasse des Bundes, 2009). Das BGM-Prinzip hebt die beiderseitigen Gewinne, sowohl aufseiten des Unternehmens als auch aufseiten der Beschäftigten hervor (Win-win-Situation).

In Form einer Top-down-Strategie werden zuerst die Unternehmensleitung und die betriebliche Interessenvertretung eingebunden und darüber hinaus Strukturen für die Integration aller mit dem Thema Gesundheit befassten Expertinnen und Experten geschaffen. BGM meint deshalb einen systematischen, auf den Betrieb abgestimmten Prozess, der alle Unternehmensebenen einschließt – von der obersten Führungsebene hin zur Praktikantin bzw. zum Praktikanten. Ein BGM verfolgt einerseits das Ziel, gesundheitsförderliche Strukturen im Unternehmen zu entwickeln und zu verankern, andererseits aber auch, die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten zu verbessern.

BGM ist zwar Managementaufgabe, erzielt aber den größten Erfolg, wenn alle Ebenen und Bereiche im Unternehmen mitziehen. Es geht dabei um die wichtigsten Handlungsfelder im Betrieb – sowohl um die Führung, die Unternehmenskultur, das Betriebsklima, die Qualifikation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als auch um die Gestaltung der Arbeitsumwelten und das Verhalten jeder bzw. jedes einzelnen Mitarbeitenden (ZWW, 2009). Idealerweise trägt ein BGM dazu bei, die Motivation und die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern sowie ihre Arbeitsfähigkeit zu sichern. Neben der höheren Arbeitszufriedenheit zielt ein BGM aber auch auf harte Faktoren: geringere Kosten (z. B. an Lohnfortzahlungen) sowie gesteigerte Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit (Lück/Eberle/Bonitz, 2008).



#### INFO

#### **Betriebliches Gesundheitsmanagement geht über Betriebliche Gesundheitsförderung hinaus**

##### **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)**

Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie der Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dies kann durch eine Verknüpfung folgender Ansätze erreicht werden:

- ▶ Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen
- ▶ Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung
- ▶ Stärkung persönlicher Kompetenzen

##### **Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)**

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist die Entwicklung integrierter, betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und vom Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugutekommen (vgl. Badura/Ritter/Scherf, 1999). In diesem Sinne bildet BGM den Rahmen für die freiwillige Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), die gesetzlichen Arbeitsschutzvorschriften und das Betriebliche Eingliederungsmanagement. BGF ist ein wesentlicher Bestandteil des BGM.



### Die drei Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Grundlagen für ein BGM sind die gesetzlichen Regelungen für die drei Handlungsfelder:

- ▶ Arbeitsschutz: Vermeidung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten
- ▶ Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM): Überwindung von Arbeitsunfähigkeit, Vermeidung von Fehlzeiten und Reintegration von kranken Mitarbeitenden
- ▶ Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF): Maßnahmen zur Gesundheitsförderung für die Mitarbeitenden

Im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind alle Handlungsfelder in die Kernprozesse Analyse, Planung von Maßnahmen und deren Umsetzung sowie eine anschließende Evaluation zu integrieren.

Ein umfassender Arbeitsschutz und das Betriebliche Eingliederungsmanagement sind für Arbeitgeber in Deutschland Pflicht. Die dritte Säule, die Betriebliche Gesundheitsförderung, ist keine Pflicht, sondern Kür. Nach Sozialgesetzbuch V können Arbeitgeber hier Leistungen der Krankenkassen in Anspruch nehmen, sie müssen aber nicht. Für die Krankenkassen ist Betriebliche Gesundheitsförderung eine gesetzliche Verpflichtung. Die besten Erfolgsaussichten haben Arbeitgeber, wenn sie Arbeits- und Gesundheitsschutz mit Betrieblichem Eingliederungsmanagement und Betrieblicher Gesundheitsförderung verzahnen.



## Nach der Pflicht folgt die Kür

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist die Kür im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. Es handelt sich dabei um freiwillige Gesundheitsangebote des Arbeitgebers, die in zwei Richtungen zielen. Einerseits sollen sie gesunde Verhaltensweisen am Arbeitsplatz fördern und zu einem gesunden Lebensstil außerhalb des Betriebs motivieren. Andererseits sollen sie Fehlbelastungen abbauen und gesundheitsförderliche Faktoren stärken. Maßnahmen, die sich auf die Arbeitsbedingungen und nicht auf die einzelnen Mitarbeitenden beziehen, werden unter dem Begriff „Verhältnisprävention“ zusammengefasst. Darunter fallen zum Beispiel Verbesserungen der Ergonomie am Arbeitsplatz, der Arbeits- und Aufgabenorganisation oder auch eine gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung. Alles, was auf eine Veränderung des Verhaltens der Mitarbeitenden abzielt, fällt unter den Begriff „Verhaltensprävention“, zum Beispiel Rückenschulen, Suchtberatung oder Stressmanagement.

Es gibt jedoch auch eine Schnittmenge zwischen Verhaltens- und Verhältnisprävention. Beispiels-

weise kann die Verhältnisprävention Strukturen schaffen, die bei der Verhaltensprävention benötigt werden. Dazu ein Beispiel: Überforderung durch Zeitdruck verursacht Stress. Um diese Auswirkung zu vermeiden, bieten Arbeitgeber gerne Stressbewältigungs- und Zeitmanagementkurse an. Das ist zweifellos eine richtige Maßnahme, die für sich allein aber nur von begrenzter Reichweite ist. Damit diese verhaltenspräventive Maßnahme tatsächlich nachhaltig zur Gesundheitsverbesserung führt, empfiehlt es sich, zunächst verhältnispräventive Maßnahmen umzusetzen, wie zum Beispiel eine gute Mitarbeiterführung seitens der Vorgesetzten oder angemessene Aufgabenzuschneide.

In der betrieblichen Praxis ist eine Trennung zwischen Verhaltens- und Verhältnisprävention oft nicht möglich und auch nicht sinnvoll, da sich die beiden Präventionsfelder häufig gegenseitig beeinflussen und ergänzen. Insofern verfolgt eine moderne Gesundheitsförderung einen ganzheitlichen Ansatz. Sie sucht nicht nur nach den potenziell krank machenden Faktoren der Arbeit, sondern fragt auch danach, was Menschen gesund erhält und was ihre Ressourcen stärkt.



### INFO

#### **Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union (1997, Auszug)**

Die „Luxemburger Deklaration“ ist in Deutschland inzwischen von zahlreichen Unternehmen unterschrieben worden: „Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen.“

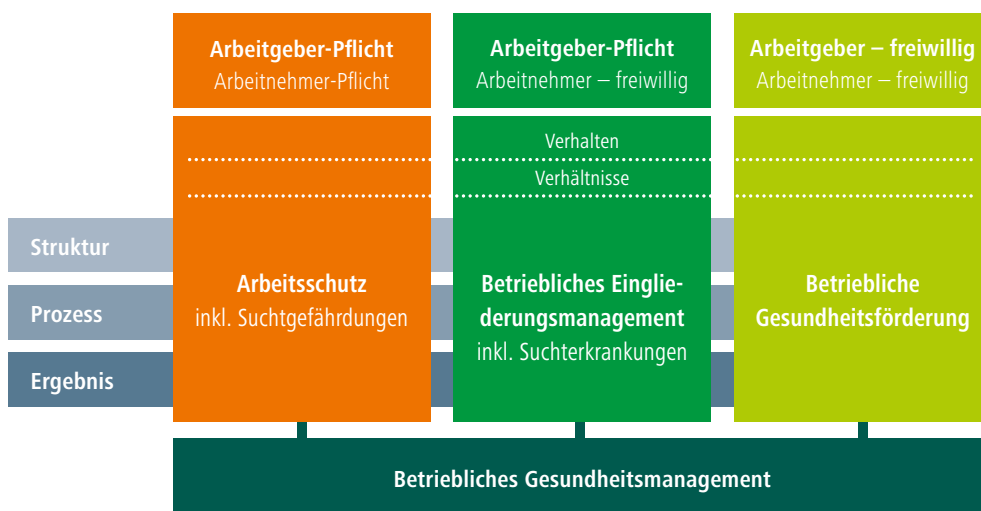
#### **Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung (1986, Auszug)**

„Der Arbeitsplatz beeinflusst Gesundheit und Krankheit auf verschiedene Art und Weise. Wenn Beschäftigte unter gesundheitsgefährdenden Bedingungen arbeiten müssen, nicht angemessen qualifiziert sind oder nicht ausreichend von Kollegen unterstützt werden, kann Arbeit krank machen. Arbeit kann aber auch die berufliche und persönliche Entwicklung fördern. BGF will diejenigen Faktoren beeinflussen, die die Gesundheit der Beschäftigten verbessern.“

Quellen: Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung, 1997; Weltgesundheitsorganisation Europa, 1986

**Die gesetzliche Verankerung der drei Säulen des BGM ist unterschiedlich: Neben Pflichtanteilen existieren auch Küranteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer.**

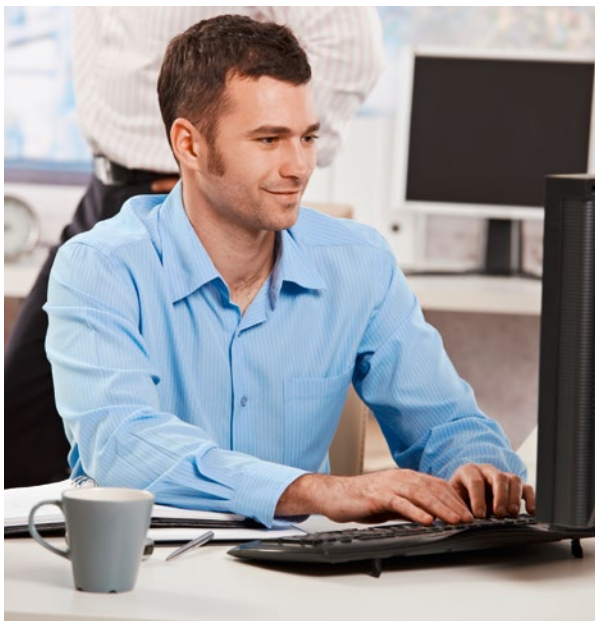
- ▶ **Betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz** ist das klassische Pflichtprogramm für den Arbeitgeber. Entsprechend bestehen für diesen Bereich zahlreiche verbindliche Regelungen und Vorschriften > mehr zu den wichtigsten Regelungen und Vorschriften aus dem Arbeitsschutzgesetz im Kapitel „Gesunde Arbeitsbedingungen“ ab Seite 69.
- ▶ **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)** ist ebenfalls ein Pflichtprogramm für den Arbeitgeber. Er muss unter bestimmten Bedingungen erkrankten Beschäftigten ein Angebot zur Wiederherstellung, -erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit machen > mehr dazu im Kapitel „Betriebliche Wiedereingliederung“ ab Seite 83.
- ▶ **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)** ist eindeutig ein freiwilliges Angebot des Arbeitgebers. Wie Führungskräfte in ihrem Betrieb Maßnahmen implementieren können und welche Handlungsfelder es gibt, ist Schwerpunktthema dieser Handlungshilfe.



Quelle: Giesert, Marianne 2012, Arbeitsfähigkeit und Gesundheit erhalten. Fördermöglichkeiten im ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement. in: AiB – Arbeitsrecht im Betrieb 5, S 336 - 340



# Gesundheit kostet Geld, Krankheit ein Vermögen – warum sich ein BGM lohnt



Unternehmen stellen sich oft die Frage: Was kostet die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) oder gar das Betriebliche Gesundheitsmanagement an Geld, Mitarbeiteraufwand oder Zeit? Besonders der zeitliche Aufwand schreckt manche Firmenvertreterinnen und -vertreter ab. Der finanzielle Aufwand spielt meistens eine weniger große Rolle, weil eine finanzielle Unterstützung durch die Krankenkassen möglich ist. Dass verschiedene Krankenkassen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuständig sind, muss dabei kein Hindernis sein. Die Kassen können sich beispielsweise die Kosten verschiedener Maßnahmen aufteilen: Die eine Kasse zahlt dann die Kantinenaktion und die andere das Rücken-Fitness-Training am Arbeitsplatz.

Ganz ohne eigenen finanziellen und personellen Aufwand, zum Beispiel für die Personalverant-

wortlichen, für betriebliche Expertinnen und Experten wie Werksärztinnen und Werksärzte oder Sicherheitsfachkräfte, für die Beteiligten des Arbeitskreises Gesundheit oder für einzelne Aktionen geht es jedoch nicht. Es gibt einige Maßnahmen, die nicht von den Krankenkassen unterstützt werden, die jedoch eine hohe Wirkung haben können. Dazu gehören zum Beispiel Nackenmassagen in der Mittagspause, vor allem aber gesundheitsförderliche Investitionen wie dämpfende Bodenmatten an Steh-Arbeitsplätzen, ergonomische Bürostühle und höhenverstellbare Tische sowie bessere Beleuchtung.

Am Anfang eines BGM-Prozesses steht deshalb zunächst eine Beratung über das verfügbare Budget. Ein überschaubares Start-Budget reicht meist völlig aus. Die Erfahrung zeigt, dass gute BGM-Projekte nie an der Geldfrage scheitern. Manche Firmen greifen auch auf Kostenstellen zurück, die nicht direkt dem BGM zuzurechnen sind, wie Weiterbildung oder Ersatzbeschaffungen.

## Warum ein BGM?

### „Harte“ Orientierungspunkte:

Fluktuation, Frühverrentung, Berufskrankheiten, Unfallstatistiken, Fehlzeiten, Produktivität, Qualität, Entgeltfortzahlungskosten

### „Weiche“ Orientierungspunkte:

Mitarbeiterzufriedenheit, Kreativität, Wohlbefinden, Motivation, Identifikation, Betriebsklima



## STUDIE

### Prävention lohnt sich doppelt

Unternehmen profitieren von Investitionen in Sicherheit und Gesundheit. Das belegt 2018 eine Studie der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS), der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) und der Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse (BG ETEM). Jeder Euro, den ein Unternehmen in betriebliche Präventionsarbeit investiert, zahlt sich in einem ökonomischen Erfolgspotenzial von 3,50 Euro aus.

Quelle: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, 2018

## Den Nutzen sehen

Interessieren Sie sich in erster Linie für den Nutzen eines BGM – und zwar neben dem gesundheitlichen auch für den wirtschaftlichen. Besonders bei mittelständischen und großen Unternehmen sind eher das „Bauchgefühl“ und die Auswirkungen auf Betriebsklima und Motivation ausschlaggebend: „Seit wir das BGM haben, ist die Stimmung im Betrieb besser geworden“, heißt es dann. Ungestörte Betriebsabläufe, wenig Qualitätsverlust bei der Produktion, kaum Fluktuation und „kein Meckern“ sind oft die positiven Aspekte, an denen sich solche Unternehmen orientieren.

„ **Menschliche Kenntnisse und Fähigkeiten prägen die betriebliche Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Daher müssen geeignete Wege zu deren Entfaltung geebnet werden. Leistungsbereitschaft sowie Wissens- und Kreativitätsentwicklung sind eng an die Gesundheit gebunden. Nur ein gesunder und motivierter Beschäftigter kann sein intellektuelles und kreatives Potenzial nachhaltig mobilisieren und damit einen optimalen Einsatz im Unternehmen erbringen.**“

Prof. Hans-Jörg Bullinger

## Quick-Check:

# Ist und bleibt Ihr Unternehmen gesund?

## Prüfen Sie sich selbst:

- ▶ 1. Sehen Sie Gesundheit und Fitness Ihrer Mitarbeitenden als Produktivitätsfaktor?  
 Ja  Nein
- ▶ 2. Kennen Sie den monatlichen bzw. jährlichen Krankenstand Ihrer Firma – und wenn ja, vergleichen Sie ihn mit den Durchschnittswerten der Region oder der Branche?  
 Ja  Nein
- ▶ 3. Wissen Sie, was der Krankenstand kostet und was Sie bei niedrigeren Werten einsparen würden?  
 Ja  Nein
- ▶ 4. Sind Ihre Arbeitsplätze nach den modernen Erkenntnissen der Ergonomie gesundheitsgerecht eingerichtet?  
 Ja  Nein
- ▶ 5. Kommen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Arbeitsdruck und der Belastung gut zurecht?  
 Ja  Nein
- ▶ 6. Wissen Sie, ob bei krankheitsbedingt fehlenden Beschäftigten psychische Probleme die Ursache sind?  
 Ja  Nein
- ▶ 7. Haben (alle) Ihre Führungskräfte erkannt, dass sie eine Verantwortung für Wohlbefinden, Motivation und Gesundheit der ihnen anvertrauten Mitarbeitenden haben und nehmen sie diese Verantwortung geschickt wahr?  
 Ja  Nein
- ▶ 8. Kennen Sie den Altersdurchschnitt und die Altersstruktur Ihrer Belegschaft?  
 Ja  Nein
- ▶ 9. Wissen Sie, wie der Altersdurchschnitt und der „Alters-Baum“ voraussichtlich in zehn Jahren aussehen werden?  
 Ja  Nein
- ▶ 10. Ist Ihre Mannschaft so fit, dass „Arbeiten bis 67“ kein Problem bereitet?  
 Ja  Nein
- ▶ 11. Kennen Sie Beratungsangebote zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement, zum Beispiel der Krankenkassen oder Ihrer zuständigen Berufsgenossenschaft?  
 Ja  Nein
- ▶ 12. Besteht in Ihrer Firma eine Gesundheitskultur?  
 Ja  Nein



## AUSWERTUNG

- ▶ **10-12-mal Ja:** Sie sollten sich um einen BGM-Preis bewerben.
- ▶ **7-9-mal Ja:** Gut! Sie möchten sicher noch besser werden.
- ▶ **4-6-mal Ja:** Bei Ihnen ist das BGM ausbaufähig.
- ▶ **0-3-mal Ja:** Ihre Konkurrenz dürfte sich freuen.

# Wer kann sich schon Krankheit leisten?

## Die Kosten krankheitsbedingter Ausfälle

- ▶ Durchschnittlich zog im Jahr 2017 jeder Arbeitsunfähigkeitstag (AU-Tag) 114 Euro Produktionsausfallkosten nach sich.
- ▶ 30 bis 40 Prozent der krankheitsbedingten Ausfallzeiten lassen sich durch ein effizientes Management von Gesundheit und Sicherheit im Betrieb vermeiden.

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2019

Führungskräfte sind für Investitionen und die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens zuständig. Deshalb werden sie nicht bereit sein, personelle und finanzielle Ressourcen zu investieren, wenn sie nicht von der Rentabilität dieser Ausgaben überzeugt sind. Tatsache ist, dass sich Investitionen in die Gesundheit nicht sofort, sondern eher langfristig auszahlen. Doch welche

Gesundheitsmaßnahmen sind am wirksamsten, welche tragen dazu bei, dass Mitarbeitende gesund und motiviert sind? Und wie setzt man ein Gesundheitsbudget am besten ein?



## Argumente für Führungskräfte

- ▶ Senkung von Krankenstand und Unfällen
- ▶ höhere Produktivität
- ▶ Wettbewerbsvorteile durch leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ▶ Imageverbesserung
- ▶ langfristige Verfügbarkeit des Personals
- ▶ weniger Frühverrentungen
- ▶ Erhalt von Wissen und Erfahrungen im Unternehmen

## Kosten und Nutzen von Gesundheit und Sicherheit

### Direkte Kosten

Ausgaben, z. B. für:

- ▶ Investitionskosten zur Senkung von Fehlbelastungen (Verbesserung der Arbeits- und Rahmenbedingungen)
- ▶ Kosten zur Stärkung der Gesundheitsressourcen (z. B. Schulungs- und Gesundheitsangebote für Mitarbeitende und Führungskräfte)
- ▶ Untersuchungskosten (z. B. Mitarbeiterbefragung, Workshops)
- ▶ aufgewendete Arbeitsstunden (z. B. für Partizipation, Dialog)
- ▶ Evaluationskosten

### Direkter Nutzen

- ▶ Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung bis zu 500 Euro pro Beschäftigtem steuerfrei

Ersparnisse infolge verbesserter Gesundheit und des Rückgangs von:

- ▶ Arbeitsunfähigkeit
- ▶ individuellen Risikofaktoren
- ▶ Arbeitsunfällen/Berufskrankheiten
- ▶ Absentismus

### Indirekte Kosten

- ▶ Personalkosten für Planung, Steuerung, Durchführung und Monitoring
- ▶ Gemeinkosten etwa für Nutzung betrieblicher Einrichtungen, Geräte
- ▶ negative Nebeneffekte, wie z. T. steigende Arbeitsunfähigkeit aufgrund von Krankheitsfrüherkennungen, Unfällen beim Fitnesssport
- ▶ volkswirtschaftlich: steigende Gesundheits-/Krankheitskosten aufgrund erhöhter Lebenserwartung

### Indirekter Nutzen

- ▶ sinkende Gesundheitsvorsorge- und Krankenversicherungskosten
- ▶ erhöhte Produktivität
- ▶ erhöhte Lebenserwartung

### Nichtmonetarisierbare Kosten

- ▶ (zeitweise) Befindensbeeinträchtigungen zum Beispiel im Rahmen von Raucherentwöhnungsprogrammen oder Ernährungsumstellung
- ▶ Zusatzbelastung für das Personal, das für die Einführung eines BGM zuständig ist

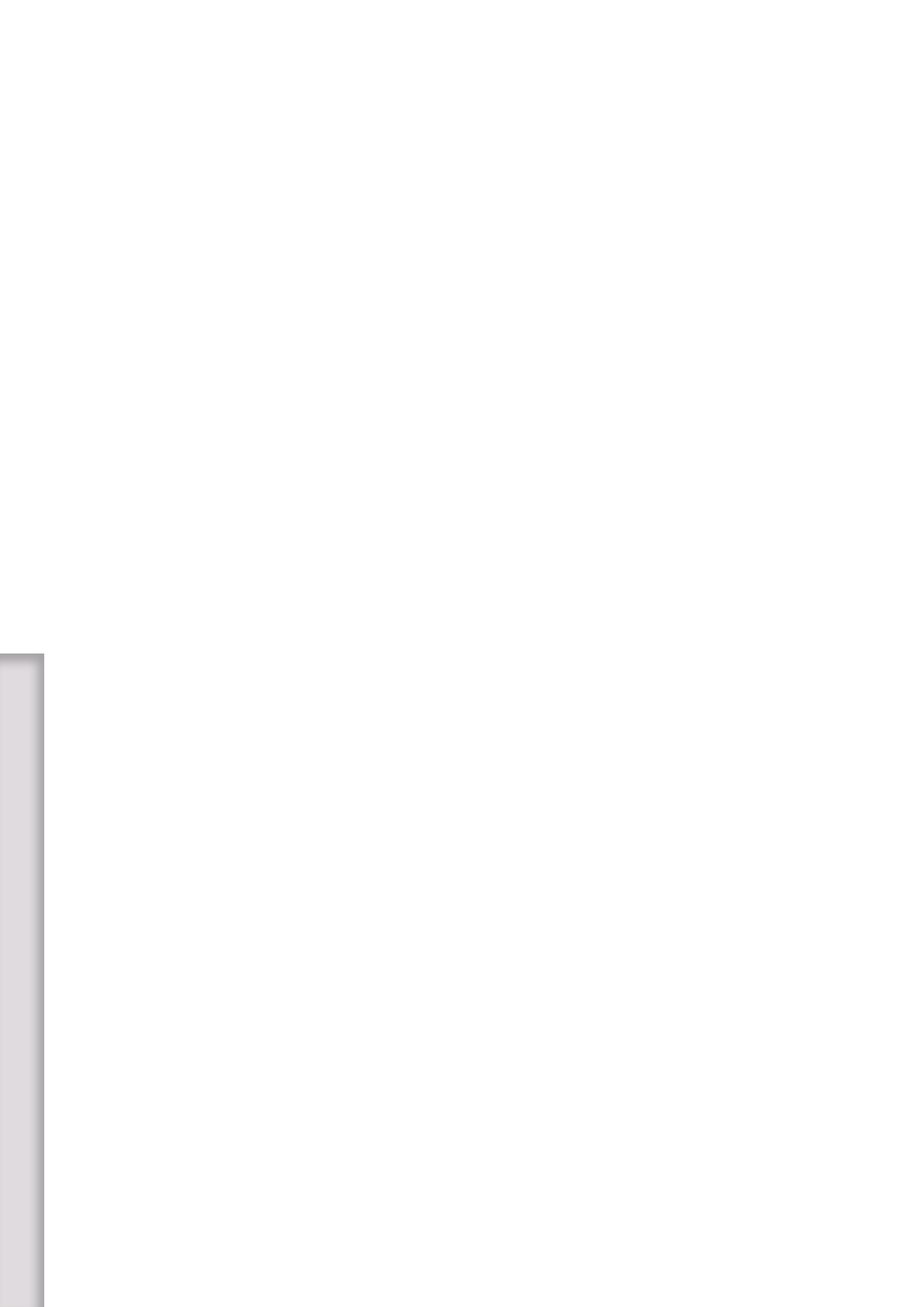
### Nichtmonetarisierbarer Nutzen

verbesserte(s)/gesteigerte(s):

- ▶ Wohlbefinden
- ▶ Arbeitsmoral/Motivation
- ▶ Arbeitszufriedenheit
- ▶ Betriebsklima
- ▶ Kommunikation
- ▶ Kompetenzen zur Stressbewältigung

# 2

## Einfach machen





# Im Vorfeld planen

- ▶ Was ist der erste Schritt?
- ▶ Auf welchen Leitlinien setzt das Betriebliche Gesundheitsmanagement auf? Beispiele von Betriebsvereinbarungen
- ▶ Bedeutung der mittleren Führungsebene für den Erfolg des BGM

# Einführung

Der Bio-Obstkorb steht schon in der Kaffeeecke, es gibt eine Kooperation mit einem örtlichen Fitnessstudio und die Beschäftigten besuchen regelmäßig Konfliktmanagementseminare. Wunderbar. Dann ist der erste Schritt bereits gemacht. Jetzt geht es darum, die Angebote und Maßnahmen auszubauen und zu systematisieren. Eines vorab: Eine „Blaupause“ für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) oder ein fertiges „Komplett-BGM-Paket“ gibt es nicht. Denn in jedem Unternehmen bestehen unterschiedliche Rahmenbedingungen. Und diese erfordern ein auf den jeweiligen Betrieb zugeschnittenes BGM. Die gute Nachricht ist: Es gibt bewährte Standards, die sich auf individuelle Situationen anwenden oder an diese anpassen lassen. Das ist weder aufwändig noch kompliziert.



# Das Eis brechen: Die ersten Schritte

„ Ein Weg von 1000 Meilen be-  
ginnt mit dem ersten Schritt“

Laotse, chinesischer Philosoph,  
6. Jahrhundert v. Chr.

Der erste Schritt – die Überzeugung der Entscheiderinnen bzw. Entscheider und Mitwirkenden – ist oft der schwerste, auch beim Einstieg in ein BGM. Der übliche Managementkreislauf kann helfen: Ziele setzen, planen, Strukturen schaffen, umsetzen und Ergebnisse prüfen. Gute BGM-Projekte beginnen mit Zielvereinbarungen (auch mit dem Betriebs- bzw. Personalrat) und schaffen dann die Strukturen, sofern diese nicht bereits vorhanden sind. Anschließend kann, je nach Größe des Unternehmens, ein Arbeitskreis Gesundheit seine Arbeit aufnehmen und die ersten Maßnahmen und Analysen planen.

## Ziele, Grundsätze und Visionen

Ganz am Anfang stehen die Ziele. Die Unternehmensleitung legt fest, warum sie ein BGM einführen und was sie damit erreichen möchte. Auf dieser Basis entwickelt sie eine Strategie, um den Zielen näherzukommen. Wichtig dabei ist: Die Ziele müssen realistisch sein und zum Unternehmen passen, damit die Maßnahmen gelingen. Im Unternehmen gibt es schon eine geringe Fluktuation und einen niedrigen Krankenstand? Das kann willkommenes Nebenprodukt einer vorbildlichen Unternehmenskultur und guter Mitarbeiterführung sein. Vielleicht soll das BGM aber über diese „harten“ Faktoren hinaus noch mehr für die Identifikation mit dem Unternehmen tun.



Bei anderen Unternehmerinnen und Unternehmern kann auch ein konkretes Krankheitsereignis, wie ein Herzinfarkt, ein Schlaganfall oder eine Depression, in der Firma oder der Familie der Auslöser für den Wunsch nach einem BGM sein. Ein Ziel wäre dann: durch Prävention verhindern, dass sich solche Fälle wiederholen. Wieder andere Ziele entstehen aus dem Gedanken, eine gesündere und leistungsfähigere Belegschaft mit einem niedrigeren Krankenstand als die Wettbewerber zu haben. Auch ethische oder religiöse Grundsätze können ebenso wie soziale Einstellungen (besonders bei Familienunternehmen) gute Grundlagen des BGM sein. Vieles kommt „aus dem Bauch“ heraus, vor allem bei gestandenen mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmern.

Bei größeren, nicht familiengeführten Unternehmen sind in der Regel Kennzahlen Auslöser von BGM-Programmen. Der Krankenstand und die Ausgaben für Entgeltfortzahlung sind dabei oft die einzigen harten Orientierungsgrößen. Für manche Unternehmen sind diese Zahlen aber von untergeordneter Bedeutung. Ihre Maßstäbe sind die Mitarbeiterzufriedenheit, Kreativität, das Betriebsklima und ein hohes Ansehen in der Öffentlichkeit und bei der Kundschaft.



### Praxisbeispiele für Betriebsvereinbarungen

In der Datenbank der Hans Böckler Stiftung finden Sie anonymisierte Textauszüge aus abgeschlossenen Betriebs- oder Dienstvereinbarungen.

[www.boeckler.de/4129.htm?bvdoku.theme=6#bvdoku2](http://www.boeckler.de/4129.htm?bvdoku.theme=6#bvdoku2)

### Erstellung eines gemeinsamen Leitbildes



### AUS DER BERATERPRAXIS

Gehen Sie mit nachvollziehbaren, unkomplizierten Maßnahmen auf Ihre Mitarbeitenden zu. Das kann eine „gesunde Kantinenwoche“ sein oder ein Training mit leichten Übungen zur Entspannung der Rückenmuskulatur. Solche Aktionen kommen immer gut an und fördern die Akzeptanz des Gesundheitsprojekts. Sobald die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen, dass es um ihre Gesundheit geht – und zwar unter Wahrung des Datenschutzes und ohne „erhobenen Zeigefinger“ –, können Sie weitere Maßnahmen Schritt für Schritt planen und umsetzen. Denn Betriebliches Gesundheitsmanagement geht weit über gesundheitsfördernde Einzelmaßnahmen hinaus und ist ein systematischer Prozess. Mehr dazu im ersten Themenblock „Betriebliches Gesundheitsmanagement – warum eigentlich?“.

### Betriebsvereinbarung – ja oder nein?

Einige Unternehmen führen Leitlinien ein (zum Beispiel Corporate Health Policy), in denen einer der Punkte auch das Thema Mitarbeitergesundheit anspricht. Solche „in Stein gemeißelten“ Grundsätze sind aber nicht unbedingt notwendig. Ob das BGM in einer Betriebsvereinbarung (Beispiele siehe Kasten) festgeschrieben wird, hängt von der Unternehmenskultur ab. Eine Betriebsvereinbarung ist nicht unbedingt die Voraussetzung. Wer Erfolg haben will, lebt Grundsätze vor, sodass sie ein selbstverständlicher Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Eine spürbare Gesundheitskultur lässt sich an vielen Details festmachen. Zum Beispiel an der respektvollen Sprache über kranke Kolleginnen und Kollegen, wenn Worte wie „Blaumacher“ oder „Krankenkontrolle“ nie fallen. Oder psychisch Erkrankte nicht Gegenstand von Spott sind, sondern ernsthafte Sorge erkennbar ist.

# Systematisch planen



Fast keine Firma fängt bei null an. Zahlreiche Unternehmen haben bereits gesundheitsfördernde Projekte, beispielsweise Arbeitsschutz-Managementsysteme oder Arbeitsschutzaktivitäten, die über den gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen hinausgehen. Die Unternehmen sehen aber nicht den Zusammenhang zum BGM – bevor sie in einen systematischen BGM-Prozess einsteigen. Manche Verantwortliche zögern angesichts vieler und parallel verlaufender Projekte im Betrieb, noch ein zusätzliches Projekt zu starten. Vor allem, wenn dies mit Arbeit verbunden ist und der Nutzen vielleicht nicht auf den ersten Blick erkennbar ist. Wenn noch Vorbehalte bestehen, kann es hilfreich sein zu überprüfen, ob überhaupt ein völlig neues Projekt notwendig ist oder das BGM zumindest in der Anfangsphase an Bestehendes andockt werden kann.

Ob gesunde Kinentage, Führungskräfte-schulungen, Projekte zur Demografie oder Mitarbeiterbindung – vielleicht setzt das Unternehmen bereits verschiedene Maßnahmen um. Dann ist der Einstieg schon gemacht. Oft ergeben sich Schnittstellen zum Gesundheitsthema. Allerdings haben Einzelmaßnahmen oft kein eindeutiges Ziel und keinen systematischen Plan. Bei einem BGM geht es darum, die Maßnahmen miteinander zu verzahnen und zu systematisieren. In regelmäßigen Abständen gilt es dabei, den aktuellen Status zu reflektieren, um die erzielten Ergebnisse zu bewerten und weitere Schritte zu planen. Dieser Prozess kann sich über Jahre hinziehen und ist im Prinzip nie zu Ende – selbst wenn die Gesundheitsförderung im Unternehmen schon zum selbstverständlichen Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung geworden ist und eine gute Gesundheitskultur etabliert ist.



# An einem Strang ziehen: Erfolgsfaktor Sozialkapital

Die mittlere Führungsebene ist für den Erfolg eines BGM entscheidend, sagt **Prof. Holger Pfaff**, Direktor des Instituts für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft (IMVR).



**BGM klingt nach einem großen Aufwand. Muss ein Unternehmen dafür komplett umgekrempelt werden oder lässt sich auch mit kleinen Schritten viel erreichen?** Es geht beim BGM darum, einen Lernzyklus aufzubauen, der aus einer Analyse besteht, einer Soll-Planung und dem Versuch, das Ist an das Soll anzugleichen. Anschließend folgt die Überprüfung, was passiert ist. Das kann man alles sehr aufwändig machen, aber auch sehr einfach. Es gibt ja inzwischen auch von der Initiative Neue Qualität der Arbeit Checks für die Unternehmenschefs, die sich fragen können: Wie sieht es mit meinem BGM aus? Wo stehe ich eigentlich? Das kostet faktisch nichts und kann jeder selbst durchführen. Auf der Grundlage dieser Selbstanalyse kann jeder Chef überlegen, was konkret getan werden soll.

**Sie sagen, der wichtigste Erfolgsfaktor für ein BGM ist eine hohe Präventionsreife des Betriebs. Was meinen Sie damit?**

Die Präventionsreife ist eine Kombination aus zwei Dingen: einmal die Motivation des Betriebs, Gesundheitsförderung zu machen. Dieser Präventionswille ist da, sobald der Unternehmer sagt: Das ist mein Thema, ich muss das anpacken, ich will die Leute langfristig gesund halten. Bei einem Kleinunternehmer muss der Präventionswille in der Person selber da sein. Bei einem mittelständischen Betrieb mit beispielsweise 200 Mitarbeitern stellt sich die Frage: Ist dieser Präventionswille in der Geschäftsführung, der Abteilungsleiterebene und im Betriebsrat vorhanden? Für eine hohe Präventionsreife in Betrieben muss aber noch etwas Zweites hinzukommen, nämlich die Infrastruktur, um dies machen zu können. Es geht darum: Gibt es einen Verantwortlichen, der das BGM in die Hand nimmt? Gibt es einen BGM-Plan, eine Projektgruppe? Trifft diese sich regelmäßig? Nimmt sie sich die Arbeitsunfähigkeitszeiten im Betrieb oder ähnliche Kennzahlen als Zielgrößen vor?

**Welche Rolle spielen die Führungsriege und die Mitarbeiter dabei?** Im Kleinbetrieb, zum Beispiel einem Handwerksbetrieb oder einer Arztpraxis, ist alles in der Hand des Unternehmenschefs selbst. Er muss den Willen haben, die Infrastruktur aufbauen und den Erfolg der Maßnahmen selbst prüfen. In Kleinstbetrieben ist der Unternehmenschef sowohl der Zielsetzer als auch der Umsetzer und Gesundheitsmanager in einem. In mittelständischen Unternehmen muss der Unternehmenschef die Sache in Gang setzen und dann Leute beauftragen, die Analyse- und Umsetzungsfunktion zu übernehmen – entweder neben ihrem hauptberuflichen Job oder als freigestellte Mitarbeiter.

**Was kann ein Betrieb machen, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter nicht mitziehen?**

Der Schlüssel ist, die mittlere Ebene zu begeistern. Zum einen steht das mittlere Management oft selbst am meisten unter Druck und profitiert von einem BGM, zum anderen sind diese Mitarbeiter

„**Das BGM sollte langfristig so verankert sein, dass es nicht von Einzelmaßnahmen und von Einzelpersonen abhängt. Wenn derjenige, der es vorangetrieben hat, in Rente geht, muss es weiterlaufen können.**“

nah dran an der Belegschaft. Sie wissen, wo der Schuh drückt, und haben eine große Vorbildfunktion. Es gibt drei Wege, um das mittlere Management zu gewinnen. Der erste: der hierarchische Weg über die Anweisung. Der zweite: Man setzt sich an den Tisch, gemeinsam mit der mittleren Ebene, und versucht, einen Konsens zu finden. Das wäre der Verhandlungsweg. Der dritte Weg

funktioniert in der Praxis am besten: Man gewinnt die mittlere Ebene dafür, selbst an Gesundheitskursen teilzunehmen. So erkennen die Mitarbeiter, dass es ihnen persönlich etwas bringt. Ich habe schon Hardliner gesehen, die dadurch weich wurden und danach bereit waren, sich für ein BGM einzusetzen. Die Schulung von Führungskräften zum Thema Gesundheitsförderung geht in zwei Richtungen: Was kann ich tun, um meine eigene Gesundheit zu verbessern? Und was kann ich für meine Mitarbeiter tun? Haben Führungskräfte solche Schulungen gemacht und die dahinterstehende Botschaft verinnerlicht, ist der Boden bereitet für ein Gesundheitsmanagement.

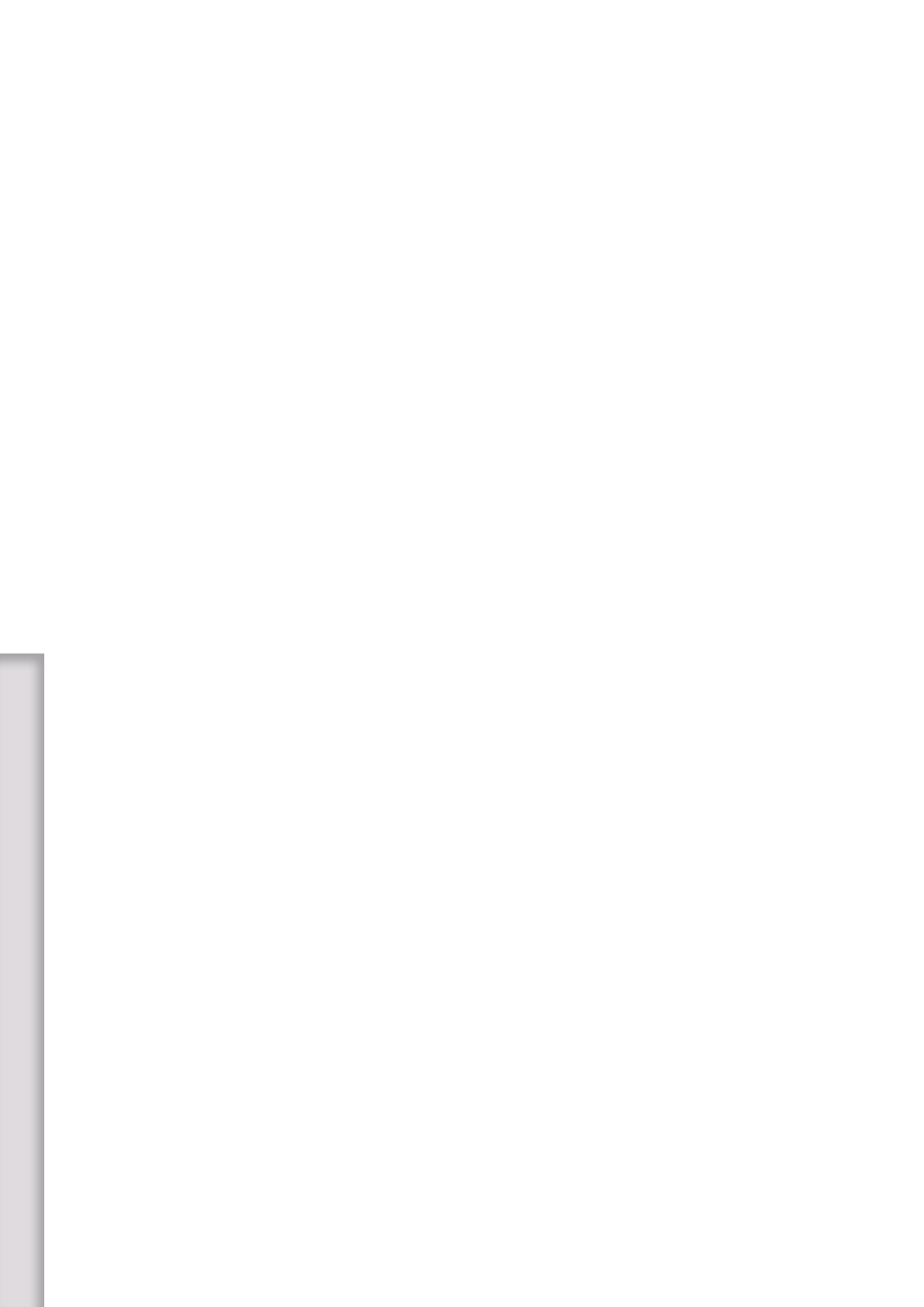
**Welche Erfolgsfaktoren für ein BGM gibt es Ihrer Meinung nach noch?** Zum Beispiel das Sozialkapital. Das bedeutet, dass es ein Wir-Gefühl in der Mannschaft gibt. Die Kollegen vertrauen sich gegenseitig, unterstützen sich, haben gemeinsame Werte und „ticken“ ähnlich. Das ist die Grundlage für gemeinsames Handeln. In Betrieben, die ein hohes Sozialkapital haben, geht vieles leichter, unter anderem auch das Gesundheitsmanagement. Dies liegt daran, dass diese Betriebe die Mitarbeiter als schützenswert betrachten und gleichzeitig Ideen und Kraft entwickeln, gemeinsam gesetzte Gesundheitsziele zu erreichen.

**Welche konkreten Tipps aus der Wissenschaft können Sie KMU mit auf den Weg geben?**

Wir haben festgestellt: Es lohnt sich, in das Sozialkapital zu investieren. Das bedeutet, es werden Mitarbeiter eingestellt, die besonders gut ins Team passen, Mitarbeiter gehen gemeinsam zu Schulungen und es wird auf das Betriebs- und Vertrauensklima geachtet. Und der allerwichtigste Punkt: Das BGM sollte auf mehreren Ebenen verankert sein. Die Mitarbeiter müssen geschult werden, die Führungskräfte ebenso, dann ist es wichtig, eine Projektgruppe zu installieren und – wo nötig – eine Betriebsvereinbarung zum BGM abzuschließen. Das BGM sollte langfristig so verankert sein, dass es nicht von Einzelmaßnahmen und von Einzelpersonen abhängt. Wenn derjenige, der es vorangetrieben hat, in Rente geht, muss es weiterlaufen können, das heißt, andere müssen es übernehmen können. Die Idee muss selbstverständlich sein, sich weitertragen und reproduzieren. Das ist wichtig für die Nachhaltigkeit.

**Holger Pfaff** ist seit 2009 Direktor des Instituts für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft (IMVR) der Universität zu Köln und Inhaber der Brückenprofessur „Qualitätsentwicklung und Evaluation in der Rehabilitation“. Er studierte Sozial- und Verwaltungswissenschaften an den Universitäten Erlangen-Nürnberg, Konstanz und der University of Michigan (Ann Arbor/USA). Nach einer Vertretungsprofessur an der TU Berlin ist er seit 1997 Professor an der Universität zu Köln. Seine Forschungsschwerpunkte sind unter anderem Betriebliches Gesundheitsmanagement, Betriebliche Gesundheitsförderung, Prävention und Versorgungsforschung.





# Die richtigen Daten erfassen

- ▶ Mit welchen Methoden kann ich die Daten erfassen?
- ▶ Welche Datenschutzrichtlinien müssen wir beachten?
- ▶ Wie interpretieren wir die Daten?

# Einführung

Bevor es an konkrete Gesundheitsmaßnahmen geht, ist es ratsam, den Ist-Zustand zu analysieren. Wo steht das Unternehmen? Wo liegen die Schwachpunkte? Gibt es gehäufte Probleme und wo gibt es Potenziale? Eine sorgfältige Analyse hilft Ihnen dabei, den Handlungsbedarf zu konkretisieren, um sich Schritt für Schritt in die gewünschte Richtung zu bewegen. Welche Methoden dabei hilfreich sind und welche Instrumente zu einer guten Analyse beitragen, lesen Sie auf den folgenden Seiten.



# Wie fit sind wir eigentlich?

## Eine gute Analyse ist das Fundament



### Betriebliche Kennzahlen

Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden mit ihren Führungskräften? Besteht ein direkter Zusammenhang zwischen dem Kantinen-Essen und der Gesundheit der Beschäftigten? Im BGM gibt es vergleichsweise wenig harte Kennzahlen, dafür aber sehr viele weiche. Harte Kennzahlen können ausgezählt oder berechnet und einer späteren Auswertung zugrunde gelegt werden. Entscheidend ist, ob bei diesen Fakten eine Verbindung zur physischen und psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden oder zu krank-

heitsbedingten Fehlzeiten und deren Folgen besteht. Das lässt sich zwar oft vermuten, aber nur selten eindeutig belegen.

Zu den harten Kennzahlen zählen:

- ▶ Wie häufig und wie lange sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter krank?
- ▶ Ausgaben für Entgeltfortzahlung
- ▶ Unfallzahlen
- ▶ Häufigkeit für Betriebliches Eingliederungsmanagement
- ▶ Anzahl der Mitarbeitenden, die krankheitsbedingt ihre Arbeit aufgeben mussten



### AUS DER BERATERPRAXIS

Firmen kennen die einzelnen Krankheitsdiagnosen nicht. Weisen jedoch die Gesundheitsberichte der Krankenkassen beispielsweise in der Diagnosegruppe Muskel-Skelett-Erkrankungen oder psychische Störungen starke Abweichungen nach oben gegenüber der Branche und der Region auf, kann die Firma zielgerichtet nach Ursachen suchen und Maßnahmen einleiten.

### Betriebliche Gesundheitsberichte

Die Anzahl der Fehltage durch Krankheit lässt sich leicht zusammenzählen. Unklar bleibt jedoch meist der Grund für die Fehlzeit. Denn für Firmen sind diese Informationen auf der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung tabu. Anders bei den Krankenkassen – diese erfahren die Ursache der Krankschreibung über die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen. Ärztinnen und Ärzte müssen über eine Kennziffer die Diagnose vermerken, die von den Krankenkassen bewertet werden kann. Allerdings dürfen auch Kassen solche personenbezogenen Diagnosen nicht weitergeben. Sie können diese aber als Summe aller Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen für eine Firma addieren und daraus Betriebliche Gesundheitsberichte erstellen.

Der Datenschutz verlangt dafür eine Grundmenge von mindestens 50 Betriebsangehörigen, die Versicherte der Krankenkasse sind. Daraus lassen sich viele Daten zusammenstellen. Aussagekräftig

sind diese im Vergleich mit den Vorjahresergebnissen oder mit Durchschnittswerten der Branche, zum Beispiel mehreren vergleichbaren (anonymisierten) Firmen, und der Region.

Krankenkassen können bei mindestens 50 Versicherten, die zum Unternehmen gehören, einen Gesundheitsbericht erstellen. Dieser gibt in der Regel Auskunft über den Krankenstand insgesamt, differenziert nach:

- ▶ Entgeltfortzahlung
- ▶ Krankengeldbezug
- ▶ Frauen und Männer
- ▶ Abteilungen (bei jeweils 50 Mitgliedern)

Einordnung der Krankschreibungen in Diagnosegruppen, beispielsweise:

- ▶ Atemwege
- ▶ Muskel-Skelett
- ▶ Verdauung
- ▶ Unfälle
- ▶ Herz-Kreislauf
- ▶ Psyche

### INFO

Gesundheitsberichte der Krankenkassen geben Ihnen Erkenntnisse über Krankheitsschwerpunkte im Betrieb, die mit Maßnahmen des Gesundheitsmanagements zukünftig vermieden werden sollen, zum Beispiel:

- ▶ Haben wir viele Kurzzeitfälle?
- ▶ Haben wir viele chronische Erkrankungen?
- ▶ Haben die Jüngeren oder die Älteren häufigere Fehlzeiten?
- ▶ Ist der Schwerpunkt „der Rücken“ oder „die Psyche“?
- ▶ Hatten wir eine Grippewelle?

### Check

„Psychische Gesundheit“



## Mitarbeiterbefragung

Erkenntnisse zur gesundheitlichen Situation am Arbeitsplatz lassen sich sehr gut über eine Mitarbeiterbefragung gewinnen. Die Beschäftigten haben die Möglichkeit, anonym in einem Fragebogen zu antworten. Auch die Auswertung und Evaluation sind nicht schwer. Standardfragebögen, die an die individuellen betrieblichen Fragestellungen angepasst werden können, gibt es bei Krankenkassen, Berufsgenossenschaften oder im Internet. Es empfiehlt sich, die Fragebogenaktionen in regelmäßigen Abständen, zum Beispiel alle zwei Jahre, durchzuführen, damit ein Vergleich möglich ist. So lässt sich ablesen, was sich seit der letzten Befragung und gegebenenfalls durch neu eingeführte Maßnahmen verändert hat.

## Vertrauliche Interviews

Eine Alternative zu Mitarbeiterbefragungen sind vertrauliche Interviews durch externe Beraterinnen und Berater oder Arbeitssituationsanalysen (ASA). Während eines halben oder eines ganzen Tages haben Teams ohne Beisein ihrer Führungskräfte die Möglichkeit, jegliche Probleme, ob technisch, organisatorisch oder zwischenmensch-



lich, anzusprechen und gemeinsam mit den Interviewpartnerinnen und -partnern nach Lösungen zu suchen. Im Anschluss besprechen Teilnehmende und Führungskräfte die anonymisierten Ergebnisse gemeinsam und schlagen eine To-do-Liste vor, die gemeinsam abgearbeitet wird. Solche Methoden sind auch in klein- und mittelständischen Unternehmen gut anwendbar. Die konkreten Ergebnisse führen in den meisten Fällen zu einer höheren Umsetzungsrate als nach Mitarbeiterumfragen. Außerdem ist die Akzeptanz der erarbeiteten Maßnahmen höher, da die Mitarbeitenden sich aktiv beteiligen.



### AUS DER BERATERPRAXIS

In einem Metallunternehmen ging der Personalchef mit gutem Beispiel voran und ließ sich als Erster untersuchen. Festgestellt wurde ein besorgniserregender Blutdruck, gepaart mit schlechten Fitness- und Blutwerten, vor allem hohem Blutzucker. Der Mann war „aus Zeitgründen“ lange nicht mehr beim Arzt gewesen. Dem dringenden Rat, sich sofort in ärztliche Behandlung zu begeben, folgte er und war später dankbar, dass ihn diese betriebliche Aktion wahrscheinlich vor einem Herzinfarkt oder Schlaganfall bewahrt hatte. Andere Mitarbeitende hatten ebenfalls sehr schlechte Werte, ließen sich anschließend behandeln und änderten ihren Lebensstil. Daraufhin wiederholte das Unternehmen diese Aktion jedes Jahr.

## Gesundheitsstatus

Ob jemand an seinem Arbeitsplatz gesund bleibt, hängt unter anderem von den Organisationsstrukturen, dem Verhalten von Führungskräften sowie der Kommunikation unter den Kolleginnen und Kollegen ab. Aber auch davon, wie gesund jede bzw. jeder Einzelne lebt. Um festzustellen, wie der Gesundheitszustand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist und um gegebenenfalls gezielte Gesundheitsmaßnahmen vorzuschlagen, können Arbeitgeber ihren Beschäftigten anbieten, ihren individuellen Gesundheitsstatus erheben zu lassen.

Für Aktionen wie diese ist Fachpersonal erforderlich: zum Beispiel Ärztinnen und Ärzte, Ernährungsberaterinnen und Ernährungsberater oder Sportwissenschaftlerinnen und Sportwissenschaftler. Diese können einen Fitnesstest anbieten, den Blutdruck oder das Körperfett messen sowie verschiedene Blutwerte wie Blutzucker und Cholesterin bestimmen. Allerdings müssen auch diese Daten absolut vertraulich und anonym behandelt werden. Es empfiehlt sich, mit der Betriebsärztin bzw. dem Betriebsarzt des Un-

ternehmens zusammenzuarbeiten. Diese Tests sind vergleichsweise aufwändig, haben aber oftmals eine hohe Wirkung auf die Untersuchten. Denn sie können helfen, Krankheiten frühzeitig zu erkennen, um dann mit geeigneten Maßnahmen entgegenzuwirken.

Es empfiehlt sich, die Untersuchungsergebnisse bei solchen Stuserhebungen an ein anschließendes Beratungsangebot zu knüpfen, sonst lässt man die Untersuchten mit ihrem „Schock“ über schlechte Werte alleine. Bei schlechten Werten sind die Untersuchungsergebnisse in aller Regel der entscheidende Anlass für Verhaltensänderungen. Sind die Werte gut, fühlen sich die Personen bestätigt und setzen ihren gesunden Lebensstil fort.

### Eine Analyse zahlt sich aus

Persönliche Gesundheit ist sehr privat und unterliegt einem strengen Datenschutz. Das ist gut so. Die Möglichkeiten, Daten zu erfassen, sind deshalb begrenzt. Unternehmen bewegen sich in diesem Rahmen am besten sensibel und behutsam. Es ist ratsam, frühzeitig den Personal- oder Betriebsrat und eine Datenschutzbeauftragte bzw. einen Datenschutzbeauftragten einzubinden. Ein mehrschichtiges und mehrdimensionales Vorgehen zahlt sich aus. Dieses beinhaltet kontinuierlich feiner werdende Analysen unter Zuhilfenahme verschiedener Instrumente. Nur wenn die aktuelle Situation zum Thema Gesundheit und Krankheit im Betrieb bekannt ist, gelingt es, die richtigen Ziele zu setzen und wirkungsvolle, auf die jeweilige Situation zugeschnittene Maßnahmen zu entwickeln.

# „Auch Unzufriedenheit im Job kann krank machen“

**Jens Seekamp**, Datenschutzbeauftragter der Unfallversicherung Bund und Bahn, hält anonyme und freiwillige Mitarbeiterbefragungen für ein gutes Analysetool.

**Wieso ist die Analyse von Gesundheitsdaten für Unternehmen wichtig?** Nur mit einer gesicherten Analyse können auch der Handlungsbedarf festgelegt und gezielte Maßnahmen ergriffen werden, die die Gesundheit der Beschäftigten fördern. Bei der Analyse geht es nicht nur um Gesundheit im engeren Sinne. Deshalb sollte nicht nur die Frage nach körperlichen Belastungen gestellt werden. Auch Unzufriedenheit im Job hat auf Dauer negative Auswirkungen auf die Gesundheit.

**Welche Gesundheitsdaten können erhoben werden?** Zunächst einmal kann man die Fehlzeiten und den Krankenstand auswerten, allerdings kennt man als Unternehmen die Hintergründe nicht. Deshalb ist eine regelmäßige Mitarbeiterbefragung wesentlicher Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Mithilfe eines Fragebogens erfasst man den subjektiven Gesundheitsstatus der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Viele der Fragen befassen sich dabei auch mit der psychischen Gesundheit und den Auswirkungen von Arbeitsumgebung und Arbeitsklima auf das Befinden der Mitarbeiter.

**Wie sehen diese Fragen aus?** Die Mitarbeiter werden zum Beispiel gefragt, wie sie ihre eigene fachliche, methodische und soziale Kompetenz einschätzen, was sie von sich selbst erwarten und wie sie ihre Kompetenzentwicklung bewerten. Andere Fragen beziehen sich auf die Bewältigung der Aufgaben und ob sich jemand damit über- oder unterfordert fühlt, auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und auf das Verhältnis zu den Vorgesetzten. Auch die Gestaltung des Arbeitsplatzes und die zur Verfügung stehenden Arbeitsmittel werden von den Mitarbeitern im Rahmen des Fragebogens bewertet. Unsere Fragen sind dabei immer auf den jeweiligen Fachbereich abgestimmt. In der Verwaltung klagen viele Beschäftigte klassischerweise über Nacken-, Schulter- und Rückenschmerzen oder Schlaflosigkeit und Probleme mit den Augen, also fragen wir hier gezielt nach diesen Beschwerden.

**Wo können sich Unternehmen bei einer gesundheitlichen Stuserhebung ihrer Belegschaft Unterstützung holen?** Unterstützung erhält man zum Beispiel beim zuständigen Unfallversicherungsträger oder bei den Krankenkassen, die im Anschluss auch entsprechende gesundheitsfördernde Maßnahmen anbieten.

**Was muss bei der Erhebung in Sachen Datenschutz beachtet werden?** Das Wichtigste ist, dass sowohl bei der Erhebung als auch bei der Darstellung der Ergebnisse die Anonymität der Be-



Archiv KSK



„**Das Wichtigste ist, dass sowohl bei der Erhebung als auch bei der Darstellung der Ergebnisse die Anonymität der Beschäftigten gewährleistet ist und die Daten nicht personenbezogen sind.**“

schäftigten gewährleistet ist und die Daten nicht personenbezogen sind. Bei einer Befragung sollte zum Beispiel darauf geachtet werden, dass eine bestimmte Anzahl von Beschäftigten die gleichen strukturellen und demografischen Eigenschaften aufweist. Gibt es zu kleine Gruppen, könnten Rückschlüsse auf die einzelnen Personen möglich sein.

Grundsätzlich sollte man sich immer im Klaren darüber sein, welches Ziel man mit der Auswertung verfolgt. Nur die dafür erforderlichen Daten dürfen auch erhoben werden, denn es gilt der Grundsatz der Datenvermeidung. Erhebt man die Daten mithilfe eines schriftlichen Fragebogens, stellt man am besten eine Urne auf, anstatt die Bögen einzusammeln. Bei Online-Befragungen spielt der Datenschutz ebenfalls eine sehr wichtige Rolle. Bestimmte Systeme ermöglichen eine vollständige Anonymisierung. Das geht so weit, dass nicht nachverfolgt werden kann, von welchem Rechner die Antwort kommt. Gleichzeitig muss man allerdings gewährleisten, dass jede Person nur einmal an der Befragung teilnehmen kann. Gelöst werden könnte dieses Problem zum Beispiel, indem man pro Standort einen Rechner nur für die Befragung zur Verfügung stellt, an dem die Mitarbeiter der Reihe nach die Fragen beantworten.

**Worauf sollte außerdem bei einer Mitarbeiterbefragung geachtet werden?** Die Teilnahme an einer Mitarbeiterbefragung ist anonym und freiwillig. Das sind die besten Voraussetzungen für ehrliche Antworten, denn wenn sich jemand gezwungen fühlt, ist das eher kontraproduktiv. Außerdem wird so verhindert, dass die Teilnehmer persönliche Konsequenzen befürchten müssen. Auch die Auswertung muss unter Gesichtspunkten des Datenschutzes erfolgen. Alle Personen, die daran beteiligt sind, müssen noch einmal besonders verpflichtet werden, den Datenschutz einzuhalten. So kann zum Beispiel der Datenschutzbeauftragte die Aufgabe übernehmen, sie auf ihre Schweigepflicht und die wesentlichen Punkte des Datenschutzes hinzuweisen. In regelmäßigen Abständen müssen Daten wieder gelöscht werden, sofern sie für den Zweck, für den sie erhoben wurden, nicht mehr erforderlich sind.

**Wie häufig sollten Gesundheitsdaten ausgewertet werden?** Das lässt sich nicht pauschal beantworten, da dies abhängig davon ist, welche Maßnahmen erfolgen und über welchen Zeitraum sich diese erstrecken.

**Womit können die Daten verglichen werden?** Intern kann es zum Beispiel Sinn machen, die Daten unterschiedlicher Dienststellen oder Fachbereiche miteinander zu vergleichen. Für externe Vergleiche empfiehlt es sich, schon bei der Auswahl bzw. Entwicklung eines Fragebogens darauf zu achten, dass anschließend Vergleiche möglich sind.

**Jens Seekamp** arbeitet in der Abteilung Künstlersozialkasse bei der Unfallkasse des Bundes. Seit Mai 2013 ist er dort nicht nur als Dezernent für den Bereich Haushalt zuständig, sondern kümmert sich als Datenschutzbeauftragter um die Rechte von Versicherten und Beschäftigten der Unfallkasse des Bundes. Er sorgt dafür, dass ihre Daten geschützt sind, berät die Geschäftsführung in Sachen Datenschutz und schult Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diesem Gebiet. Sein Studium zum Diplom-Verwaltungswirt (FH) schloss Jens Seekamp 1987, den Aufstieg in den höheren Dienst 2012 ab. Im Jahr 2013 absolvierte er die Fortbildung „Geprüfter behördlicher und betrieblicher Datenschutzbeauftragter“ des Kommunalen Bildungswerks.

# Den Prozess aktiv gestalten

- ▶ Mit Hilfe welcher Strukturen und internen Netzwerke setzt ein Unternehmen das Betriebliche Gesundheitsmanagement strategisch und organisatorisch auf?
- ▶ Wer kann zusätzlich unterstützen?
- ▶ Wie lassen sich Hürden und Stolpersteine überwinden?
- ▶ Wie gelingt mir eine gute Kommunikation zum Thema?

# Einführung

Jetzt soll es richtig losgehen. Sie möchten den Prozess aufsetzen und den roten Faden finden, an dem sich das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) orientiert. Wichtig dafür ist, dass die notwendigen Strukturen stimmen: Das kann bedeuten, eine Steuerungsgruppe zusammenzustellen, die Führungsebene aktiv einzubinden oder Kolleginnen und Kollegen, die bereits im Bereich Arbeitsschutz oder im Betriebsrat aktiv sind, anzusprechen. Hilfreich ist auch, die fachliche Begleitung von externen Beraterinnen und Beratern sowie die Präventionsangebote von Krankenkassen und Unfallversicherungsträgern in Anspruch zu nehmen. Bewährt hat sich ebenfalls, gute Beispiele anzuschauen – von Unternehmen ähnlicher Größe oder aus der Branche, denen eine erfolgreiche Einführung eines BGM gelungen ist. All diese Erfahrungen lassen sich nutzen, um eventuell auftretende Hindernisse zu überwinden.



# Einer hat den Hut auf

## Geeignete Strukturen schaffen

Für die erfolgreiche Einführung eines BGM ist entscheidend, dass Bereiche im Unternehmen zusammenkommen, die Einfluss auf die Gestaltung der Arbeit haben. In ganz kleinen Betrieben können dies Einzelpersonen sein. In mittelgroßen Betrieben hat es sich bewährt, ein Steuerungsgremium zu gründen, beispielsweise einen Arbeitskreis Gesundheit (AKG). In diesem Steuerungsgremium können Führungskräfte, Mitarbeitende, Betriebs- oder Personalrat und externe Beraterinnen und Berater für eine gemeinsame Zusammenarbeit am BGM zusammentreffen. Die typischen Mitglieder eines solchen AKG sind die Personalleiterin bzw. der Personalleiter, die oder der Betriebsratsvorsitzende, die Werksärztin bzw. der Werksarzt (falls vorhanden), die Sicherheitsfachkraft, Vertreterinnen und Vertreter der mittleren Führungsebene sowie kaufmännische Geschäftsführerinnen bzw. Geschäftsführer (falls vorhanden). Aufgabe dieser Steuerungsgruppe ist es, das BGM zu planen, umzusetzen und zu überprüfen. In großen Firmen übernehmen häufig die fest angestellten Betriebsärztinnen und Betriebsärzte die Leitung des AKG und des BGM. Sie sind die Gesundheitsmanagerinnen und -manager des Betriebes und in der Regel sehr sachkundig.

Ein Alleingang ist dabei nicht förderlich – es lohnt sich, Unternehmensbereiche zu vernetzen. Welche Strukturen sind im Unternehmen bereits vorhanden, die in ein BGM einfließen könnten? In den meisten Betrieben ist das Thema Arbeitsschutz etabliert, da dieser gesetzlich verankerte Pflichtaufgabe in Unternehmen ist. Für die Betriebsärztin bzw. den Betriebsarzt, den Personal- oder Betriebsrat, die Personalabteilung bzw. die Leitung ist es von Interesse, arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen und die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stabilisieren.

### Der Arbeitskreis Gesundheit

- ▶ plant und steuert die Aktivitäten des BGM
- ▶ informiert alle Beteiligten und Ebenen im Betrieb
- ▶ beteiligt die Führungskräfte (zum Beispiel in Workshops)
- ▶ vernetzt sich mit anderen Bereichen im Betrieb (zum Beispiel Qualitätssicherung, Personalentwicklung)



### Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte



# Unterstützung nutzen

## Der Blick von außen: Externe Expertise

Wer ein Team aus internen Akteuren zusammengestellt hat, vervollständigt dieses am besten durch externe Beraterinnen bzw. Berater, die sich auf das BGM spezialisiert haben. Die externe Mitarbeit durch Beratende hat sich bewährt. Sie haben den Blick von außen und bringen vielfältige Erfahrungen sowie das entsprechende Know-how aus anderen Projekten ein. Es kann sogar sinnvoll sein, ihnen die Moderation des AKG zu übertragen, vor allem am Anfang. Später sollte die Moderation an ein Firmenmitglied des AKG übergehen, damit das BGM nachhaltig wird.

## Krankenkassen unterstützen

Es lohnt sich, vor allem bei den Krankenkassen Angebote einzuholen, beispielsweise für externe Beraterinnen und Berater oder konkrete Maßnahmen. Denn diese unterstützen auf Grundlage der Präventionsgesetzgebung § 20 a-e SGB V Betriebe bei der Verbesserung der gesundheitlichen Situation und der Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen.

## Das bieten Krankenkassen (Auswahl):

- ▶ **Beratung** in Gesundheitsfragen, wie z. B. Ernährungs- und Kantinenberatung
- ▶ **Analysen** in Form Betrieblicher Gesundheitsberichte oder Mitarbeiterbefragungen
- ▶ **Schulungen und Seminare** zu verschiedenen Themen wie Gesunde Führung, Stressbewältigung, Rückenschulungen
- ▶ **Moderation** betrieblicher Arbeitskreise wie Gesundheitszirkel oder Arbeitskreise Gesundheit

Die Kassen beraten jedoch nicht nur, sondern können auch bestimmte Maßnahmen auf der Grundlage eines Präventionsleitfadens bezuschussen. Wichtig ist dabei, dies vor eventuellen Ausgaben mit der jeweiligen Krankenversicherung abzustimmen. Die Kostenübernahme beschränkt sich häufig nicht nur auf die eigenen Versicherten im Betrieb. Denn es ist schwierig bei den Maßnahmen, zwischen eigenen Versicherten und Fremdversicherten zu unterscheiden. Deshalb werden oft die gesamten Kosten von einer Krankenkasse getragen, manchmal aber auch nur Zuschüsse gezahlt. In klein- und mittelständischen Unternehmen bietet es sich sogar an, geeignete Kassenberaterinnen und Kassenberater als Moderierende im Arbeitskreis Gesundheit einzusetzen. Dazu muss jedoch ein Vertrauensverhältnis zwischen Firmenvertreterinnen bzw. Firmenvertretern und Beraterin bzw. Berater entstehen.



### AUS DER BERATERPRAXIS

Stellen Sie sicher, dass den verantwortlichen Personen im Arbeitskreis Gesundheit die notwendigen zeitlichen, personellen und finanziellen Mittel zur Umsetzung des BGM zur Verfügung stehen.

## Berufsgenossenschaften ins Boot holen

Auch Berufsgenossenschaften bieten im Rahmen des § 14 SGB VII umfangreiche Präventionsleistungen kostenlos an und beraten die Firmen. Ziel ihrer Präventionsarbeit ist es, Sicherheit und Gesundheit auch in gewerblichen und öffentlichen Betrieben zu gewährleisten. Zu ihren Aufgaben gehören neben Information auch Beratung und Überwachung sowie Aus- und Fortbildung.

## Know-how von Unternehmensberatungen

Im Laufe der Jahre haben auch Unternehmensberatungen das Geschäftsfeld BGM entdeckt. Die Angebote reichen von einzelnen Maßnahmen bis hin zu einem kompletten BGM. Dieser Markt ist allerdings nach wie vor sehr überschaubar, weil das Thema sehr speziell und komplex ist.

## Weitere externe Akteure im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

► Das **Deutsche Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF)** hat es sich zum Ziel gesetzt, die Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz in Deutschland in allen Bereichen der Arbeitswelt stärker zu verbreiten und die Akteure zu vernetzen. Das DNBGF geht auf eine Initiative des Europäischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung ENWHP zurück und wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie vom Bundesministerium für Gesundheit (BMG) unterstützt. Weitere Informationen unter [www.dnbgf.de](http://www.dnbgf.de)



- In der **Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)** arbeiten der BKK Dachverband, die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, der AOK-Bundesverband und der Verband der Ersatzkassen e.V. (vdek) bei der Prävention und der Betrieblichen Gesundheitsförderung zusammen. Die drei zentralen Fragen sind: Wie muss Arbeit gestaltet sein, damit die Beschäftigten gesund bleiben? Wie kann Prävention noch wirksamer werden? Und wie bringt man sie noch besser zu den Zielgruppen in die Unternehmen? Weitere Informationen unter [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)
- Die **Initiative Neue Qualität der Arbeit** ist eine Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, der Bundesagentur für Arbeit, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen. Ihr Ziel: mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit. Dazu bietet die Initiative Beispiele aus der Praxis, Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen. Die Partnernetzwerke sind bundesweit und regional aktiv. Weitere Informationen unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

# Zeit und Engagement

## Ein tragfähiges BGM braucht Ressourcen

### Stolpersteine aus dem Weg räumen

„Aller Anfang ist schwer“ besagt ein altes Sprichwort. In kaum einem Unternehmen läuft von vornherein alles glatt. Vielleicht finden sich nicht sofort Verbündete oder es fehlt die Zeit, um in Ruhe und geordnet einen tragfähigen Prozess aufzusetzen. Wer kennt das nicht, wenn das Alltagsgeschäft in den Vordergrund rückt und langfristige Ziele von einem Tag auf den anderen verschoben werden?

Wichtig ist, sich nicht entmutigen zu lassen, wenn bei den ersten Schritten manchmal die Luft ausgeht oder sich Widerstände auftun. Für die meisten Hürden findet sich eine Lösung – sie lassen sich überwinden oder umgehen.

### Die Mischung macht's

Wenn Sie ein gutes, tragfähiges BGM einführen möchten, ist eine Mischung aus externen Spezialistinnen und Spezialisten sowie internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besonders empfehlenswert. Diese können sich perfekt ergänzen. Gute Beratung hat ihren Preis, sie kann aber dabei helfen, Fehlinvestitionen zu vermeiden, die richtigen Maßnahmen zu finden, diese begleiten und manche Fördertöpfe auftun. Unterm Strich dürfte sie sich auf jeden Fall lohnen, bis das BGM selbstverständlicher Teil der Organisations- und Personalentwicklung geworden ist und eine dauerhafte externe Beratung überflüssig macht.



#### INFO

##### **Die Arbeitsgruppe Betriebliche Gesundheitsförderung beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales empfiehlt:**

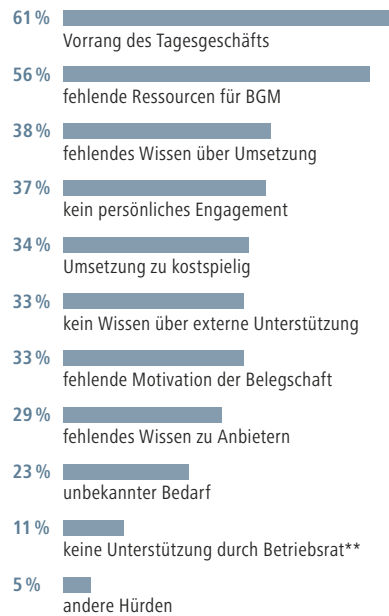
- ▶ Betriebliche Gesundheitsförderung sollte ein selbstverständlicher Bestandteil der Unternehmenskultur werden.
- ▶ Arbeitsbedingungen sind der Schlüssel zum Erfolg und sollten gesundheitsförderlich gestaltet werden.
- ▶ Die Eigenverantwortung der Beschäftigten für ihre Gesundheit sollte gestärkt werden.



## Mögliche Hürden im Rahmen eines BGM

Im Rahmen der Erstellung des iga.Reports 20 wurden Unternehmen, die bereits ein BGM etabliert hatten bzw. gerade dabei waren, ein BGM aufzusetzen, danach gefragt, mit welchen Hürden sie bei der Initiierung eines erfolgreichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu kämpfen hatten. Die Mehrzahl der Unternehmen bezeichnete den Vorrang des Tagesgeschäfts als größte Hürde, dicht gefolgt von fehlenden Ressourcen. Aber auch fehlendes Wissen zur Umsetzung, mangelndes persönliches Engagement bzw. zu hohe Kosten spielten eine wesentliche Rolle. Häufig waren die Kenntnisse zu externer Unterstützung und Anbietern zu gering.

Die befragten Betriebe nennen folgende Hindernisse für ein erfolgreiches BGM:

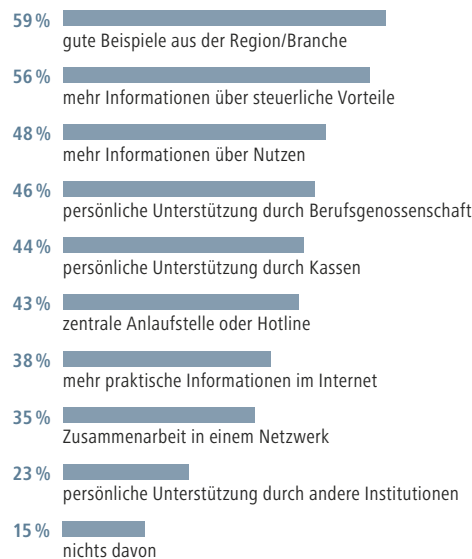


(\*\*Betrieb mit Betriebsrat)

## Das wünschen sich Unternehmen, damit das BGM gelingt

Als hilfreich bei der Überwindung der Hürden gelten Best-Practice-Beispiele aus der Region sowie umfassende Informationen zum Nutzen eines BGM und zu Steuervorteilen – als praktische Hotline oder im Internet. Auch persönliche Unterstützung durch Berufsgenossenschaften und durch Kassen ist hilfreich. Förderlich kann auch die Zusammenarbeit in Netzwerken sein.

Welche Hilfestellungen für ein erfolgreiches BGM wünschen sich Unternehmen?



Quelle: AOK-Bundesverband, 2011



### **Tipps: So können Sie Hürden überwinden**

**Vorrang des Tagesgeschäfts?** Überzeugen Sie die Belegschaft von den Vorteilen und dem langfristigen Nutzen des BGM. Denn ein BGM und gesunde, motivierte und leistungsfähigere Beschäftigte sind auch förderlich für ein erfolgreiches Tagesgeschäft.

**Zu teuer?** Für die Umsetzung eines BGM gibt es finanzielle Anreize: Weisen Sie die Geschäftsleitung darauf hin, dass auch steuerliche Vorteile geltend gemacht werden können: Nach § 3 Nr. 34 EStG bleiben Maßnahmen der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers zur Betrieblichen Gesundheitsförderung bis zu 500 Euro pro Beschäftigtem steuerfrei.

### **Weitere Informationen finden Sie hier**



**Fehlende Ressourcen?** Externe Beraterinnen und Berater, wie Gesundheitsberaterinnen und Gesundheitsberater von Krankenkassen und Präventionsexpertinnen und Präventionsexperten von Unfallversicherungsträgern, können die Ressourcen aus dem eigenen Haus im Zaum halten. Neben den externen Beratungs- und Unterstützungsangeboten gibt es interne Unterstützung in den Unternehmen durch Sicherheitsfachkräfte, Betriebsräte oder engagierte Mitarbeitende, die dafür unter anderem von den Unfallversicherungsträgern qualifiziert werden können.

**Mangelnde Information?** „Fehlendes Umsetzungswissen“, „andere wichtige Themen“, „kein persönliches Engagement“, „fehlende Belegschaftsmotivation“, „zu kostspielige Umsetzung“, „bisher kein Thema“: Wenn das BGM mangels Information bisher kein ausreichend wichtiges Thema war, es an Motivation und Engagement fehlte oder an konkreten Vorstellungen bezüglich der Umsetzung im eigenen Betrieb, sollten Sie in Ihrem Betrieb das Thema weiter konsequent und positiv kommunizieren. Außerdem hilft es, sich an positiven Praxisbeispielen zu orientieren, die mit geschicktem Ressourceneinsatz ein BGM erfolgreich eingeführt haben.

# „BGM ist ein Zeichen der Wertschätzung“

Mit der Idee sind viele einverstanden, eine persönliche Verhaltensänderung fällt jedoch nicht immer leicht, berichtet **Pia Franzen**, Personalleiterin der BIA Kunststoff- und Galvanotechnik GmbH & Co. KG in Solingen.

**Als Leiterin des Personalmanagements – welche Aufgaben haben Sie im BGM?** Grundsätzlich ist BGM für mich ein Zeichen der Wertschätzung von der Personalleitung bzw. der Geschäftsführung an die Belegschaft. Wir zeigen: Eure Gesundheit ist uns wichtig. Meine Aufgabe besteht darin, dies bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und in allen Führungsebenen deutlich zu machen und Verständnis dafür zu suchen. Dafür ist regelmäßige Information nötig – in der digitalen Mitarbeiterzeitschrift, am Schwarzen Brett und über alle anderen Informationskanäle.

**Seit wann gibt es ein BGM bei der BIA und was umfasst es?**

Der Auftakt für unser BGM fand 2009 mit einem Paukenschlag statt. Wir gingen mit einem breit gefächerten Maßnahmenpaket an den Start, um die nötige Aufmerksamkeit zu erhalten. Bis heute organisieren wir mehrere Gesundheitstage pro Jahr zu Themen wie Atembeschwerden, Rückenbeschwerden etc. Wir erstellen Arbeitsplatzgutachten und optimieren den Arbeitsplatz, indem wir beispielsweise weiche Matten auf den Boden legen. Wir bieten Bewegungsprogramme und Ernährungskurse. Ein Mitarbeiter hat dadurch 20 Kilogramm abgenommen. Ein großes Ereignis ist unser jährlicher Betriebs-Marathon.

**Wie verlief der Prozess der Einführung, wer war daran beteiligt?** Die Einführung des BGM gelang nur durch die gemeinsame intensive Arbeit von Personalabteilung und Betriebsrat. Für den Prozess hilfreich war, dass unsere Geschäftsführung sofort hinter der Idee stand. BGM wurde als Unternehmensziel verankert. Gemeinsam mit dem Betriebsarzt diskutierten wir sehr systematisch in verschiedenen Arbeitskreisen zu einzelnen Schwerpunkten. Inzwischen haben wir auch die Unterstützung einer Therapeutin, die als Sozialscout bei uns arbeitet.

**Wie sahen die ersten Schritte aus?** Zuerst mussten wir den Bedarf ermitteln. Wir fragten uns also: Wie sehen die Belastungen bei uns konkret aus? Was bewegt die Mitarbeiter? Als Grundlage diente uns ein halbjährlicher Gesundheitsreport der Krankenkasse über den Krankenstand. Darin wurden Tendenzen in den verschiedenen Abteilungen sichtbar, beispielsweise gehäufte Rückenleiden. Wir verglichen auch innerhalb der Branche und der Region. Das gab uns einen Anhaltspunkt, an welchen Themen wir ansetzen mussten. Aber auch über Gespräche mit den Mitarbeitern erfahren wir viel über ihre Belastungen.

**Gab es auch Stolpersteine?** Oh ja, die gab es. Am Anfang beobachteten wir eine Diskrepanz zwischen Angeboten und der Bereitschaft von Mitarbeitern, sich dabei einzubringen. Ich denke da zum Beispiel an die Einführung eines Rauchverbots im Unternehmen. Grundsätzlich sind viele mit



„Anfangs sprachen wir mit dem Betriebsarzt ausschließlich über klar umrissene körperliche Beschwerden, es ging beispielsweise um den Rücken oder den Bewegungsapparat. Jetzt geht es auch um Probleme, die die Psyche betreffen, oder um Belastungen, die aus dem Privatleben mitgebracht werden bzw. die eigene Persönlichkeit betreffen.“

der Idee einverstanden. Wenn es dann aber um die konkrete Verhaltensänderung geht, ist das eine sehr persönliche Entscheidung. Diese fällt nicht immer leicht.

**Haben Sie Krankenkassen oder andere externe Berater einbezogen?**

Wichtige Partner sind für uns eine Krankenkasse und das Institut für Betriebliche

Gesundheitsförderung. Die externen Kollegen sind aufgeschlossen und kreativ und suchen nach individuellen Lösungen, wie wir Entlastung bei unserer speziellen Situation im Unternehmen schaffen können. Wir werden auch in Zukunft auf externe Partner angewiesen sein. Sie können uns beraten und mit uns Maßnahmen entwickeln. Sie können aber nicht die interne Kommunikation ersetzen. Die offenen Ohren und Augen brauchen wir hier im Unternehmen.

**Mit Blick auf das BGM bei BIA – worauf sind Sie besonders stolz?** Besonders stolz bin ich auf die qualitative Entwicklung im Prozess. Unsere Gespräche sind viel komplexer und intensiver geworden. Anfangs sprachen wir mit dem Betriebsarzt ausschließlich über klar umrissene körperliche Beschwerden, es ging beispielsweise um den Rücken oder den Bewegungsapparat. Jetzt geht es auch um Probleme, die die Psyche betreffen, oder um Belastungen, die aus dem Privatleben mitgebracht werden bzw. die eigene Persönlichkeit betreffen. Es geht also nicht nur um die physische Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch darum, dass sie langfristig zufrieden und motiviert sind und sich bestätigt fühlen. Denn nur so kann unser Unternehmen effizient und erfolgreich sein. Wir diskutieren jetzt also immer mit Blick in die Zukunft.

Bei der BIA-Gruppe Kunststoff- und Galvanotechnik GmbH & Co. KG handelt es sich um einen Automobil-Zulieferer mit 1.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Personalleiterin **Pia Franzen** studierte in Deutschland, England und Frankreich BWL und sammelte dort auch erste berufspraktische Erfahrungen. Bei BIA arbeitete sie zunächst im Vertrieb und Projektmanagement. Seit 2009 leitet sie die Personalabteilung. Dass sie das Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven kennt, hilft ihr bei der Arbeit.

# Die Mitarbeitenden motivieren

## Ohne Engagement geht es nicht

- ▶ Wie gelingt es, Führungskräfte für das Thema und die eigene Gesundheit zu sensibilisieren?
- ▶ Wie wirke ich als Führungskraft auf die Motivation meiner Mitarbeitenden?
- ▶ Was motiviert Beschäftigte, Eigeninitiative zu zeigen und an den Angeboten teilzunehmen?
- ▶ Wie macht man Beschäftigte auf die Gesundheitsangebote aufmerksam?

# Einführung

Akzeptanz und Erfolg gehen Hand in Hand. Ein BGM gelingt am besten, wenn alle im Betrieb mitziehen. Entscheidend sind die Geschäftsführung und die Führungskräfte aller Ebenen. Nur Führungskräfte, die vom Nutzen eines BGM überzeugt sind, begeistern sich für das Thema und bringen sich ein. Und nur eine motivierte Belegschaft wird die Maßnahmen und Angebote später auch annehmen und sich damit identifizieren. Am besten überzeugen Unternehmensleitungen mit stichhaltigen Argumenten – und indem sie das BGM in die Unternehmensphilosophie einbinden. Der Kreativität sind dabei keine Grenzen gesetzt.



# „Ich bin doch kein Arzt oder Seelendoktor“

## Identifikation in der Leitungsebene erreichen

Ein BGM wird zum Erfolg, wenn alle Führungskräfte am gleichen Strang ziehen. Deshalb macht am besten die Unternehmensleitung deutlich: Ein BGM ist wichtig für das Unternehmen angesichts von Demografie, psychischen Belastungen und Mitarbeiterbindung. Nur gesunde und motivierte Mitarbeitende sind leistungsfähig – und das bis ins hohe Alter. Wichtig ist, dass sich auch die mittlere Führungsebene mit dem BGM identifiziert, damit es erfolgreich umgesetzt werden kann. Zudem sollte der Betriebs- oder Personalrat das Vorhaben unterstützen. In der Praxis ist das oft eine Herausforderung. Vielleicht haben einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Angst, dass sie durch die Projektsteuerung zeitlich mehr belastet sind. Auch die Furcht vor einer schwierigen Materie führt zu Abwehrhaltungen und Äußerungen wie: „Ich bin doch kein Arzt oder Seelendoktor“. Manche Vorgesetzte tun sich schwer, sobald es um den Themenkomplex Psyche geht. Meist lässt sich diese Abwehrhaltung aber mit stichhaltigen Argumenten auflösen.

### Ihre Gesundheit ist uns wichtig: Mitarbeitende motivieren

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erfahren eine besondere Wertschätzung, wenn das Unternehmen in der Zielsetzung und in Strukturen zu erkennen gibt, dass die persönliche Gesundheit von jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielt. Das spornt an und erhöht die Identifikation mit dem Unternehmen. So steigt auch die Bereitschaft, Gesundheitsangebote zu nutzen. Gemeinsame Gesundheitsmaßnahmen können sich außerdem positiv auf die Arbeit im Team auswirken. Die Kolleginnen und Kollegen tauschen sich aus, geben sich ge-

genseitig Tipps oder besuchen vielleicht sogar eine Maßnahme gemeinsam. Das verbessert die Kommunikation im Team und erhöht das Zusammengehörigkeitsgefühl. Wenn sich Menschen ganzheitlich mit ihren Bedürfnissen gesehen fühlen, wirkt sich das letztendlich positiv auf die Motivation aus.

### Die Beschäftigten mitnehmen

Warum treffen manche Maßnahmen perfekt den Nerv der Belegschaft und andere werden überhaupt nicht angenommen? Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die frühzeitige Beteiligung der Mitarbeitenden. Werden ihre Wünsche, Bedürfnisse und Anregungen berücksichtigt, ist die Akzeptanz der Maßnahmen später höher.

- ▶ **Nah:** räumliche Nähe zum Arbeitsplatz
- ▶ **Kurz:** keine zu hohe zeitliche Beanspruchung
- ▶ **Einfach:** für jeden machbar, individuell regulierbar

**Hörbuch: Handeln, bevor der Job krank macht**



**Selbsttest – Wie belastet bin ich?**



**Einführungsseminar für Fach- und Führungskräfte**





# „So geht gesund!“

## Wer ist für die Gesundheit zuständig: meine Firma oder ich?

Es gibt Unternehmerinnen bzw. Unternehmer und Führungskräfte, für die Gesundheit lediglich ein Thema des individuellen Verhaltens der Mitarbeitenden ist. Allenfalls über eine Zuständigkeit in Arbeitsschutzfragen lassen sie mit sich reden. Andere Firmen haben ein BGM und sehen grundsätzlich den Zusammenhang zwischen Arbeit und Gesundheit, fördern aber lediglich die Unterstützung der persönlichen Ei-

genverantwortung durch Zuschüsse für Fitnessstudios oder anderen externen Angeboten. Damit lassen sich langfristig nicht die gewünschten Ziele erreichen. Rein persönliche Verhaltensänderungen fallen schwer, wenn sich betriebliche Rahmenbedingungen nicht verändern. Sie können nur dann nachhaltig Erfolg haben, wenn sich an den Verhältnissen der Arbeitsumgebung ebenfalls etwas ändert. Auch hier gilt: Verhältnis- und Verhaltensprävention – beides geht eng zusammen.



### i

#### INFO

##### **Wer seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt, erhöht die Akzeptanz getroffener Maßnahmen und Entscheidungen**

Anders als die Leitungsebene, die Verantwortung übernehmen und Prozesse steuern soll, kommt es auch darauf an, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, Bedürfnisse zu äußern, eigene Ideen beizusteuern und Gesundheitsangebote wahrzunehmen. Das gelingt in der Regel nur, wenn das Thema in der Firma anerkannt ist und sich in der Unternehmensphilosophie widerspiegelt. Das Thema sollte daher nicht „von oben herab diktiert“, sondern die Maßnahmen in einem Dialogprozess entwickelt werden. Dafür ist Überzeugungsarbeit notwendig, dass eine gesunde Lebensweise und die Vermeidung von Gesundheitsgefahren am Arbeitsplatz für jede Einzelne bzw. jeden Einzelnen ein Plus ist.

## Gesundheit positiv aufladen

Das Thema Gesundheit im Betrieb attraktiv machen – wie kann das gehen? Wie wäre es beispielsweise mit einem einprägsamen Slogan wie „So geht gesund!“ oder „Fit für heute – fit für morgen!“. Slogans lassen sich auch mit einem Symbol oder einer Symbolfigur kombinieren, um den Wiedererkennungswert zu steigern. So gelingt es, das Thema positiv aufzuladen und einen faden Beigeschmack zu vermeiden.

### Beispiele für BGM-Slogans

- ▶ Fit4Life
- ▶ jobfit – topfit
- ▶ MoveUp

## Die Wiederholung macht's ...

Um Mitarbeitende immer wieder auf das Thema aufmerksam zu machen, haben sich zahlreiche Informationskanäle in Unternehmen bewährt:

- ▶ regelmäßige Infos auf dem Bildschirm
- ▶ Schwarzes Brett
- ▶ Mitarbeiterbesprechungen
- ▶ Firmenzeitung
- ▶ Betriebsversammlungen

Am besten funktioniert ein Mix vieler Informationskanäle – vor allem dann, wenn Beschäftigte die Möglichkeit haben, eine Rückmeldung zu geben.

Offene und vor allem transparente Kommunikation ist ein zentraler Baustein für erfolgreiche Gesundheitsmaßnahmen. Tipps und Anregungen zur Umsetzung einer erfolgreichen Kommunikation in Ihrem Betrieb finden Sie in unserer Handlungshilfe für ein BGM im Intranet.

### Handlungshilfe für ein BGM im Intranet



## Entscheidend sind die richtigen Maßnahmen

Letztlich ist für den Prozessablauf des BGM entscheidend, dass Sie die richtigen Maßnahmen im Sinne der Firma und der Mitarbeitenden konsequent umsetzen. Dies gelingt besser, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Nutzen sehen und der „rote Faden“ bei den Aktivitäten sichtbar ist.

### Die Maßnahmen sollten vor allem

- ▶ die Analyseergebnisse aufgreifen und an den Handlungsbedarfen ansetzen
- ▶ problem- und zielorientiert sowie bedarfsgerecht sein
- ▶ die gesamte Schiene von gesund bis krank erfassen: Prävention – Kuration – Rehabilitation
- ▶ die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern
- ▶ Eigenverantwortung stärken
- ▶ Ergonomie optimieren
- ▶ das Führungsverhalten gesundheitsgerechter machen
- ▶ von den Mitarbeitenden und Führungskräften akzeptiert werden und „Spaß“ machen

### Unsere Angebote für Ihre Maßnahmen



# Motivation kann man nicht erzwingen – aber vorleben

Gesundheit ist etwas Gestaltbares und nicht rein schicksalsgegeben. Diese Überzeugung vertritt **Stefan Hörmann**, Leiter Betriebliches Gesundheits- und Sozialmanagement bei der SICK AG.

SICK AG



**Führungskräfte sollen selbst Gesundheitskompetenz zeigen und gleichzeitig ihre Mitarbeiter motivieren. Wie sensibilisieren Sie Ihre Führungsebene für das Thema Gesundheit?** Wir verfolgen zwei Zugänge: Der erste erfolgt über die eigene Betroffenheit. Wir bieten der Führungsebene beispielsweise freiwillige Medical Checks an, die für die eigene Gesundheitssituation sensibilisieren, unter 45 Jahren alle zwei Jahre, ab 45 jährlich. Hier merkt der eine oder andere schon, dass er etwas tun muss, und das Thema gewinnt an persönlicher Relevanz. Damit steigen auch die Bereitschaft und das Verständnis, Mitarbeitergesundheit als Führungsaufgabe zu begreifen. Der zweite Zugang ist: Wir versuchen, das Thema Gesundheit als Lösung anzubieten. Jede Führungskraft wünscht sich doch Mitarbeiter, die dauerhaft hoch motiviert und leistungsfähig sind, und fragt sich, wie das gelingen kann. Das Gesundheitsmanagement leitet systematisch Maßnahmen ab. Und wenn BGM als Unterstützung für die Führungsarbeit wahrgenommen wird, es sich rumspricht, dass es hier Lösungen gibt, dann steigt die Akzeptanz bei den Führungskräften. Erfolg ist der größte Werbeeffect.

**Wie wichtig ist die Führungsebene für den Faktor Motivation?** Die Führungskräfte haben eine Schlüsselrolle. Als Vorbilder bestärken sie ihre Mitarbeiter in gesundheitsförderlichem Verhalten, sei es, dass sie selbst mal in der Mittagspause die Laufschuhe schnappen oder mal früher von der Arbeit aufbrechen, um zum Elterabend zu gehen: Durch ihr Vorleben signalisieren sie, dass solches Verhalten in Ordnung ist, und ermutigen zur Nachahmung. Unsere Führungskräfte befähigen wir seit Neuestem auch über Seminare zum Thema Gesund führen. Wir möchten, dass unsere Führungskräfte sich des Themas annehmen und Gesundheit als etwas Gestaltbares und nicht rein Schicksalsgegebenes begreifen.

**Wie erreichen Sie, dass Ihre Mitarbeiter Eigeninitiative zeigen? Spielt soziale Kontrolle auch eine Rolle?** Gruppenzwang wäre für mich eher ein Verhinderer. Vielleicht möchte ja ein Mitarbeiter eher in den Ruheraum gehen und sich hinlegen, anstatt immer mittags mit seinen Kollegen essen zu gehen. Ob ein Mitarbeiter die Freiheit hat, sich dies herauszunehmen, ist von der Akzeptanz durch die Führungskraft abhängig. Wir setzen darauf, die Führungskräfte zu ermutigen, jeden auf seinem Weg zu unterstützen und Gruppenzwang zu durchbrechen.

**Wie machen Sie auf Ihre Gesundheitsangebote aufmerksam?** Das hängt vom Angebot ab. Pauschale Maßnahmen, wie z. B. gesundes Essen oder Bewegungskurse, kommunizieren wir über

„**Warum schmeckt der Wurm doch eher dem Angler als dem Fisch? Man muss immer wieder neu überlegen, warum man eine bestimmte Klientel nicht erreicht, und sollte sich fragen: Tun wir alles, um die Angebote niedrigschwellig zu halten?**“

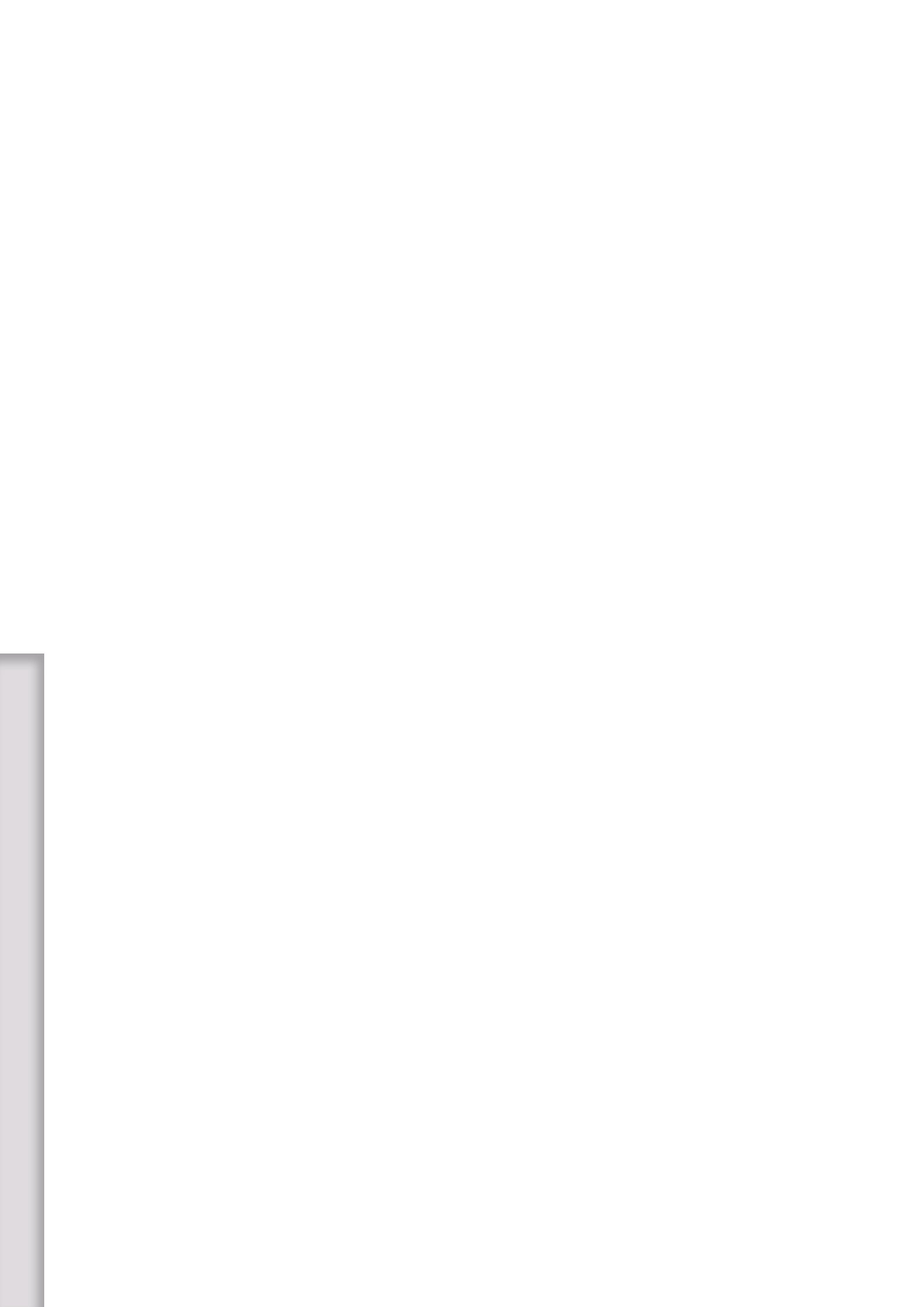
das Intranet, Aushänge oder auch Tischaufsteller im Betriebsrestaurant. All das, was mit einer Verbesserung der Rahmenbedingungen zu tun hat, ist organisationspezifisch. Das wird im Bereich der Logistik etwa anders gestaltet als bei den Entwicklern oder der Finanzbuchhaltung. Hier erfolgt gerade in den Produktionsbereichen die Ansprache direkt – über die Führungskraft, spezielle Kümmerer oder auch den Betriebsrat, am besten über alle verfügbaren Kanäle.

**Welche Angebote werden von Anfang an gut angenommen, welche nicht?** Klassiker sind die Bewegungsangebote, diese laufen nach wie vor extrem gut, beispielsweise Aquacycling. Tolle Teilnahmequoten haben wir auch für das Führungskräfte-seminar Gesund führen. Wichtig wäre noch, auf die gute Akzeptanz unserer Mitarbeiterbefragung hinzuweisen. Diese ist zwar kein klassisches Angebot, aber mit zuletzt 86 Prozent Beteiligung gewinnen wir hier die richtigen Impulse für unsere Maßnahmen und auch Bestätigung, dass wir das Richtige tun, sonst wäre die Beteiligung geringer.

**Was machen Sie, damit die Gesundheitsangebote von der gesamten Belegschaft angenommen werden – und nicht nur von denen, die sich ohnehin schon bewegen und gesund ernähren?** Das ist die Gretchenfrage der Gesundheitsförderung. Ich glaube, man muss möglichst spezifisch und breit gefächert versuchen, die Zielgruppe zu erreichen. Wir zwingen niemanden. Aber wir machen die Vorteile erlebbar, wir kommunizieren sie und werben dafür. Ich empfehle, offen zu bleiben, immer wieder neue Angebote zu machen, sich mittelfristig neuen Themen zu öffnen, in den Dialog zu gehen und sich selbst auch infrage zu stellen: Warum schmeckt der Wurm doch eher dem Angler als dem Fisch? Man muss immer wieder neu überlegen, warum man eine bestimmte Klientel nicht erreicht und sollte sich fragen: Tun wir alles, um die Angebote niedrigschwellig zu halten? Um bei der Zielgruppe anzukommen, darf man auch nicht mit dem erhobenen Zeigefinger auf die Mitarbeiter zugehen. Man muss es schaffen, Lust auf die Themen zu machen. Jeder Raucher weiß ja, dass es schädlich ist, aber raucht weiter. Da können Sie Warnhinweise drucken und das Rauchen ganz verbieten, aber mit Verboten motivieren Sie niemanden, gute Arbeit zu machen. Kein Mensch lässt sich gerne bevormunden. Und trotzdem: Alle können und werden wir niemals erreichen.

**Was können andere KMU von Ihnen lernen? Haben Sie Tipps zur Motivationssteigerung?** Häufig sind wir auf einer zu abstrakten Ebene unterwegs. Ich empfehle, sich immer wieder rückzubesinnen, was das Thema für den einzelnen Menschen in der Organisation überhaupt bedeutet. Man sollte auch nicht Dinge unter einem Titel verkaufen, dem keiner mehr folgen kann. Auf dem Titel darf auch Ernährung, Bewegung und Entspannung stehen. Das ist heute immer noch so aktuell wie vor 20 Jahren.

Der Diplom-Sportwissenschaftler sowie Arbeits- und Organisationspsychologe **Stefan Hörmann** ist seit April 2012 Leiter des Betrieblichen Gesundheits- und Sozialmanagements beim südbadischen Sensortechnologie-Hersteller SICK AG. Vorher war er sechs Jahre als Berater bei einer Betriebskrankenkasse tätig. Die SICK AG hat eine Unternehmenskultur etabliert, die den vorurteilsfreien Umgang der Generationen untereinander unterstützt und durch Betriebliche Maßnahmen flankiert. Dazu gehören ein Alters- und altersgerechtes betriebliches Gesundheitsmanagement ebenso wie Arbeitszeitmodelle, die sich an den Lebensphasen orientieren. Das BGM ist die bindende Klammer aller Maßnahmen.



# BGM nachhaltig verankern

- ▶ Waren die ersten Schritte erfolgreich?
- ▶ Was zeichnet ein gelungenes Betriebliches Gesundheitsmanagement aus?
- ▶ Wie lässt sich die Beschäftigungsfähigkeit langfristig sichern?
- ▶ Welche Maßnahmen der Evaluation bieten sich an?

# Einführung

Eine Steuerungsgruppe ist eingerichtet, die Mitarbeitenden wurden befragt und verschiedene Gesundheitsmaßnahmen stehen schon auf dem Programm. Ist die Einführung des BGM gelungen? Woran genau lässt sich der Erfolg messen und wie die Qualität bewerten? Die Antwort ist kurz: Für ein BGM gibt es keine vorgeschriebenen Qualitätsnormen. Aber verschiedene Qualitätskriterien, die sich in der Praxis bewährt haben. An diesen lässt sich ein BGM messen. Und last, but not least: Erfolgreich sind Maßnahmen, die gut angenommen und positiv in der Belegschaft kommuniziert werden.





# Den Menschen ganzheitlich betrachten



Bevor es an die Auswertung und Evaluation von Maßnahmen geht, sollte die Zielstellung für die Einführung des BGM noch einmal hervorgehoben werden. Orientiert sich das BGM an den ursprünglichen Beweggründen? Wurde dabei das große Ganze, also der Mensch im ganzheitlichen Sinne, im Blick behalten? Oder liegt eher eine unsystematische Reihung von Einzelmaßnahmen vor? Hier hilft es oft, sich noch einmal klarzumachen, dass es darum geht, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu erhalten. Das ist besonders vor dem Hintergrund einer älter werdenden

Belegschaft von Bedeutung. Die Erfahrung zeigt, dass es mit einer wertschätzenden Unternehmenskultur gelingt, positiv auf die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einzuwirken, auch bei Menschen im fortgeschrittenen Alter. Wichtig dabei ist, alle Bereiche zu integrieren, die zum Wohlbefinden des Menschen beitragen. Dazu ist ein ganzheitlicher Blick erforderlich, der die verschiedenen Ansatzpunkte zur Gesundheit einbezieht.



Quelle: Initiative Neue Qualität der Arbeit, [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

### Das Unternehmen der Zukunft: Faire und verlässliche Arbeitsbedingungen

Wie sollten sich Unternehmen in Zukunft aufstellen, um erfolgreich zu sein? Wie gelingt es, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Menschen langfristig arbeits- und leistungsfähig bleiben? Die Initiative Neue Qualität der Arbeit sieht die Antwort in der Etablierung von fairen und verlässlichen Arbeitsbedingungen. Diese beziehen sich auf die vier Handlungsfelder: Führung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz.

► **Führung:** Die Führung beinhaltet neben der eigentlichen Führung auch die wertschätzende Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Im Personalmanagement zählt es sich aus, sowohl die Strategieorientierung des Unternehmens als auch die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten im Blick zu behalten. Denn nur motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden sich langfristig mit dem Unternehmen identifizieren und gute Leistungen bringen. Für viele Menschen besitzt die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen einen hohen Stellenwert. Es lohnt sich deshalb, neue Wege bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation, des Arbeitsorts und der Arbeitszeit zu gehen.

► **Chancengleichheit & Diversity:** Beim Umgang mit der Belegschaft sind Offenheit und Toleranz gefragt. Denn im Team treffen Menschen mit unterschiedlicher Herkunft, vielfältigem familiären Hintergrund bzw. persönlichen Eigenheiten aufeinander. Das kann manchmal zu Konflikten führen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass es von Vorteil ist, die personelle, soziale und kulturelle Vielfalt in der Belegschaft zu fördern und auf heterogene Teams zu setzen.

► **Gesundheit:** Vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften und einer damit verbundenen längeren Lebensarbeitszeit lohnt es sich, nicht nur Belastungen am Arbeitsplatz entgegenzuwirken und die physische und psychische Gesundheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu fördern, sondern insgesamt eine wertschätzende mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur zu schaffen.

► **Wissen & Kompetenz:** Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, sollten Unternehmen sich als lernfähige Organisationen aufstellen, die sich neues Wissen aneignen, aber auch vorhandenes Know-how bewahren und intern zugänglich machen – durch lebenslanges Lernen oder einen systematischen Wissenstransfer bei Personalwechsel oder Renteneintritt.



### Das kommt gut an: Angebote auf die Situation im Unternehmen zuschneiden

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement hat den gesamten Menschen in seiner spezifischen Arbeitsumgebung im Blick und verfolgt das Ziel, die Arbeitsbedingungen zu optimieren und arbeitsbedingte Belastungen zu reduzieren. Diese sind entsprechend der konkreten Arbeitssituation sehr unterschiedlich. Deshalb sind Angebote mit Standardprogrammen für Rücken, Ernährung oder gegen Stress oft zu kurz gegriffen. In jedem Repertoire sollten sich daher auch individuelle Aktionen und Maßnahmen befinden, die speziell auf die Situation im Unternehmen zugeschnitten sind und dem Bedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechen. Es lohnt sich, die Beschäftigten über Workshops, Gespräche oder Fragebögen in die Ideenfindung einzubinden. Denn schon die Beachtung ihrer gesundheitlichen Situation drückt Wertschätzung aus und hilft später bei der Identifikation mit den Gesundheitszielen und Maßnahmen.

Es kommt nicht darauf an, von heute auf morgen ein perfektes BGM mit umfassenden Maßnahmen aufzusetzen – das überfordert besonders kleine und mittelständische Unternehmen. Wichtig ist, zu Anfang Gesundheitsziele zu formulieren, eine Bedarfsanalyse durchzuführen und die Maßnahmen darauf abzustimmen. Es ist empfehlenswert, Partner in die Planung einzubinden und deren Angebote zu nutzen. Nach und nach sollten die Angebote die verschiedenen Bereiche abdecken, wie Ergonomie, Fortbildung, Personalentwicklung und Arbeitsorganisation. So gelingt es Schritt für Schritt, dem übergreifenden Gesundheitsziel näher zu kommen.

„**Gesundheit ist nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts.**“

Volksmund



#### AUS DER BERATERPRAXIS

Es hat sich bewährt, mit ein bis zwei Maßnahmen zu starten und diese immer um wenige „Bausteine“ zu ergänzen, sodass nach und nach ein „Baukasten“ entsteht, der im Laufe der Zeit aber umfassender und größer wird.

# So lässt sich Erfolg messen



## Auf beste Qualität achten: Nur passgenau ist wirklich gut

Wenn die Eckpfeiler für ein tragfähiges BGM stehen und ein Maßnahmenpaket auf dem Weg ist, lohnt es sich, vielfältige Kriterien anzulegen, um das BGM aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Der Erfolg der Maßnahmen lässt sich in erster Linie an der Wirkung messen: Sind passgenaue Maßnahmen im Programm, die dem Bedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechen? Sind die betrieblichen Unterstützungsmaßnahmen für betroffene Beschäftigte wirksam und werden sie von den Nutzerinnen und Nutzern positiv bewertet? Eine Mitarbeiterbefragung oder individuelle Gespräche können Aufschluss geben. Ergänzend dazu lassen sich fachliche Qualitätskriterien anlegen, um ein detaillierteres Bild zu erhalten.

In der Praxis bewährt haben sich die Kriterien

- ▶ **Konzeptqualität:** zum Beispiel Zielsetzung, Stimmigkeit, Zielgruppenauswahl, Begründungsgrundlage
- ▶ **Planungsqualität:** zum Beispiel Ursachenanalyse, Bedarfsbeurteilung, Integration in andere Prozesse, Zusammensetzung des Angebots, Budget, Personalkapazitäten
- ▶ **Strukturen:** zum Beispiel Zuständigkeiten, Entscheidungsträger, Arbeitskreis und andere Mitwirkende, Qualifikation, Methodik, Berichtswesen
- ▶ **Erreichbarkeit der Zielgruppen:** zum Beispiel Reichweite, innerbetriebliches Marketing, Wording, Akzeptanz, Niedrigschwelligkeit
- ▶ **Prozessmanagement:** zum Beispiel Steuerung, Zeitschiene und deren Einhaltung, Umgang mit kritischen Situationen, Feedback, Erfolge verkünden
- ▶ **Controlling:** zum Beispiel Kennzahlen, Zwischenziele, immaterielle Ziele, Berichtswesen, Entscheidungen und Reaktionen
- ▶ **Nachhaltigkeit:** zum Beispiel Weiterentwicklung, Bedarfsanpassung, lebenslanges Lernen und lebenslange Fitness

Diese Qualitätskriterien sind Vorschläge für eine Bewertung. Es empfiehlt sich, nur diejenigen anzuwenden, die zum Unternehmen passen. Bewährt hat sich, diese Qualitätskriterien fließend in den Prozess mit einzubauen oder eine Person damit zu beauftragen, die Qualität im laufenden Prozess im Auge zu behalten. So lässt sich besser erkennen, wenn Erfolge erzielt werden oder Korrekturen notwendig sind.

## Erfolgsmessung mit dem Gesundheitsindex

Eine Möglichkeit, den Erfolg eines BGM systematisch zu messen, besteht darin, einen Gesundheitsindex zu erstellen und diesen in regelmäßigen Abständen zu vergleichen. Dazu ist es hilfreich, einen Fragebogen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erstellen. Aus den Antworten des Fragebogens lässt sich beispielsweise für Abteilungen ein Gesundheitsindex errechnen, der mit den Vorjahresergebnissen und mit anderen Abteilungen verglichen werden kann und als Steuerungsinstrument dient.

Der Gesundheitsindex sollte wesentliche Punkte zum persönlichen und beruflichen Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abfragen und dadurch die Situation im Unternehmen widerspiegeln. Er kann Fragen nach der subjektiven Gesundheit, Regenerationsfähigkeit, Arbeitsumgebung, dem Unternehmensklima, der Führung etc. enthalten, mit dem Ziel, berufliche Belastungen der Beschäftigten zu identifizieren. Der Gesundheitsindex bildet so die Ausprägung gesundheitsrelevanter Faktoren im Unternehmen aus Mitarbeitersicht ab (Michaelis, 2009).

## Gute Maßnahmen ausbauen

Es ist hilfreich, schon nach einer vorher definierten Zeit einen kritischen Blick auf den Erfolg des BGM zu werfen. Wie kommt das Thema bei der Belegschaft an? Wurde es ausreichend kommuniziert? Gibt es genügend Unterstützerinnen und Unterstützer? Welche Maßnahmen werden gut angenommen, welche sind Eintagsfliegen? Hier gilt es, genau zu überprüfen, ob die Maßnahmen zum Unternehmens-Spirit passen. Was andersorts Erfolg hat, muss noch lange nicht den Bedürfnissen der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechen. Vielleicht ist eine Pausengymnastik nicht jedermanns Sache oder der Ruheraum wird wenig genutzt. Maßnahmen, die jedoch gemeinsam mit der Belegschaft entwickelt wurden und gut angenommen werden, sollten in jedem Fall weitergeführt und ausgebaut werden.



# Dranbleiben und Erfolge feiern!

Die Maßnahmen müssen Spaß machen, damit das Interesse der Mitarbeiter nicht nachlässt, sagt **Heinz Kowalski**, Mitgründer und ehemaliger Direktor des Instituts für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF).



**Als Gründer des BGF-Instituts haben Sie die Anfänge des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in Deutschland erlebt. Können Sie kurz die Entwicklung des Themas skizzieren?** Das Thema kam erstmals Anfang der 70er-Jahre auf. Da ging es beispielsweise um das Programm „Humanisierung der Arbeitswelt“ vom damaligen Bundesforschungsminister Hans Matthöfer. Der Vorwurf der IG Metall war damals: „Arbeit macht krank“. In dieser Zeit haben die Krankenkassen begonnen, Daten zu erheben und Krankenstände bezogen auf Betriebe zu vergleichen. Bei der AOK haben wir Beratungsangebote zu Gesundheitsthemen entwickelt und sind damit auf Betriebe zugegangen. Dann führten politische Einschnitte für die Krankenkassen dazu, dass die Kassen die betriebliche Präventionsarbeit nicht mehr eigenständig leisten konnten. Die AOK hat deshalb das Thema outgesourct und

das 1996 gegründete Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung in eine GmbH umgewandelt. So konnten wir trotz Engpässen an dem Thema dranbleiben und durchstarten, als die Politik die Einschränkungen wieder aufgehoben hat.

**Wo stehen wir jetzt? Sind Sie zufrieden mit der Entwicklung in Deutschland?** Was Programme, Beratungsangebote und unser Know-how angeht, sind wir sicher gut aufgestellt. Heute ist Deutschland, neben Skandinavien, führend in diesem Thema. Das Problem ist aber nach wie vor die Breitenwirkung. Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement kostet Geld und viele klein- und mittelständische Unternehmen schrecken vor dem Arbeitsaufwand zurück. In großen Betrieben werden allerdings bei ähnlichem Aufwand deutlich mehr Leute erreicht und häufig kann auf bestehende Strukturen – wie den Werksärztlichen Dienst oder Sicherheitsfachkräften – aufgebaut werden. Deshalb wird hier bereitwilliger investiert.

**Sprechen wir über das Thema BGM nachhaltig verankern. Wann ist ein BGM Ihrer Meinung nach erfolgreich?** Aus Sicht der Betriebe ist es ein Erfolg, wenn der Krankenstand sinkt und es weniger Frühverrentungen und Lohnfortzahlungen gibt. Aus meiner Sicht ist es auch ein großer Erfolg, wenn das BGM möglichst nachhaltig aufgesetzt ist und umfassend ins Personalmanagement integriert wird, damit es nicht verpufft. Es zählt nicht nur das Ergebnis, also zum Beispiel wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Gesundheitskursen teilnehmen, sondern auch die Struktur, die im Unternehmen etabliert wurde. Sind beispielsweise Arbeitskreise eingerichtet worden oder hängt alles nur an einem engagierten Mitarbeiter in der Personalabteilung? Ein weiterer Erfolgsfaktor ist natürlich eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitenden und ein spürbarer Abbau von Misstrauen und Ängsten im Betrieb. Krankheit ist ja immer ein sehr persönliches Thema – es geht um die Angst, nicht mehr leistungsfähig zu sein oder als nicht mehr leistungsfähig zu gelten.



„ Wenn ein Unternehmen eines der gesetzten Ziele erreicht, dann sollte es das auch feiern! Es erhöht die Motivation, wenn das Team weiß: Wir haben weniger Rückenerkrankungen, weil ergonomische Bürostühle angeschafft wurden.“

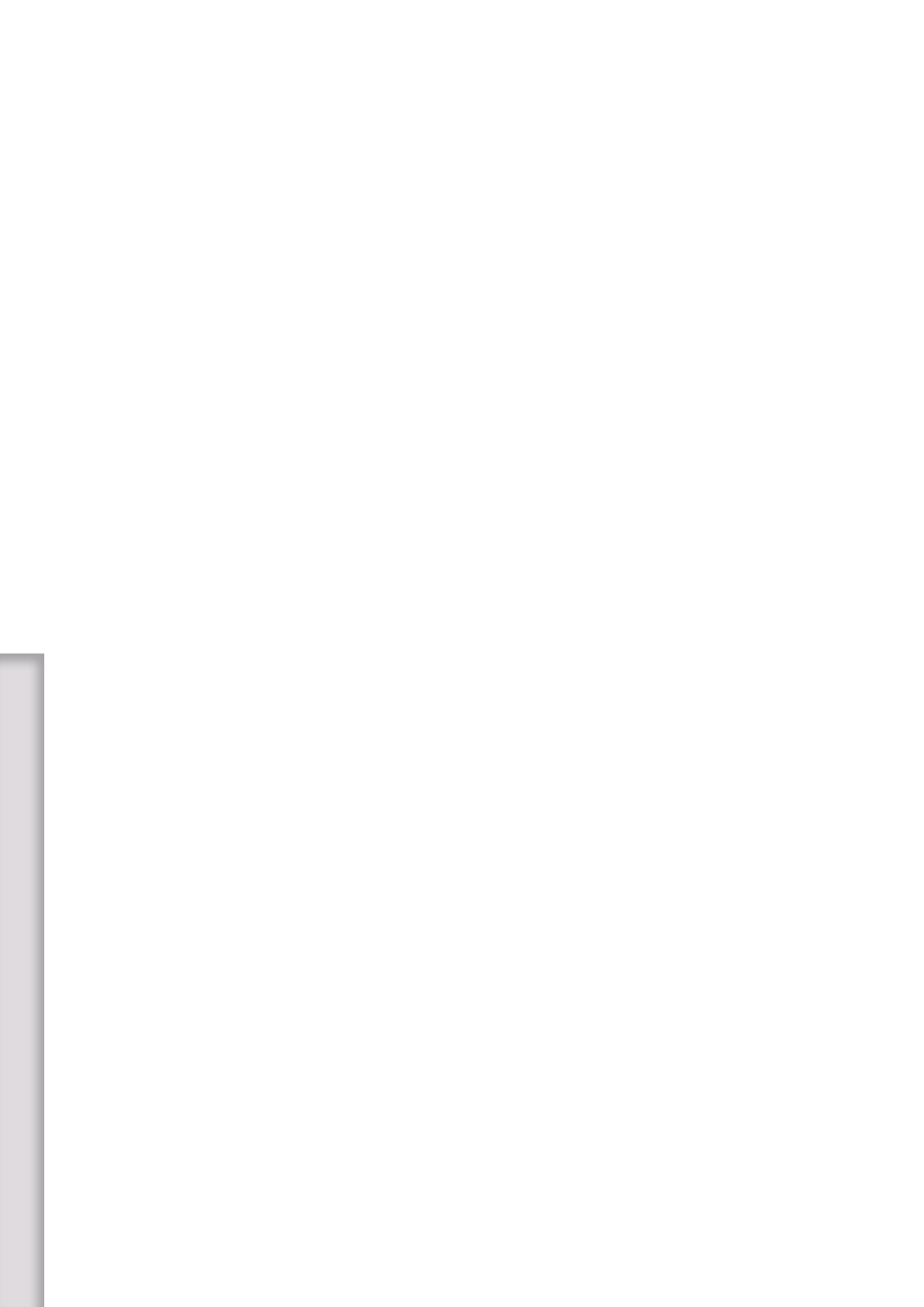
**Wie misst man die Qualität eines BGM?** Das ist wie bei jedem wirtschaftlichen Konzept. Man muss sich vorher qualitative und quantitative Ziele setzen und diese regelmäßig überprüfen. Ohne Ziele kann ich Erfolge nicht messen und auch keinen Return on Investment ausrechnen. Ziele können beispielsweise weniger Rückenleiden oder weniger Suchtkranke sein. Schwieriger ist das beim Thema Stress. Weniger Krankmeldungen wegen Burnout bzw. Depressionen wären eine Messlatte oder weniger Frühverrentungen aufgrund psychischer Leiden.

**Was kann ein Unternehmen tun, wenn nach einem erfolgreichen Auftakt das Interesse an den eingeführten Maßnahmen nachlässt?** Die Maßnahmen müssen auch weiterhin Spaß machen. Es lohnt sich, dabei besondere Ideen umzusetzen. Ich war beispielsweise einmal in einem Betrieb, der zum Sommeranfang einen „Tag der gesunden Getränke“ eingeführt hat, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daran zu erinnern, genug zu trinken. Zu diesem Anlass haben die Azubis im Eingangsbereich der Firma den ganzen Tag kreative leckere Fruchtsakes gemixt. Die Belegschaft stand Schlange, alle kamen ins Gespräch und der Chef war beeindruckt. Mit dem Resultat, dass von da an immer kostenfreie und gesunde Getränke im Kühlschrank standen. Wenn ein Unternehmen eines der gesetzten Ziele erreicht, dann sollte es das auch feiern. Es erhöht die Motivation, wenn das Team weiß: Wir haben weniger Rückenerkrankungen, weil ergonomische Bürostühle angeschafft wurden, oder 80 Prozent der Belegschaft haben tatsächlich den 10 Kilometer-Lauf gemeinsam geschafft. Es ist wichtig, dass für die Mitarbeitenden ein roter Faden im BGM zu erkennen ist. Das Haus der Arbeitsfähigkeit von Juhani Ilmarinen eignet sich dafür sehr gut. Anhand des Hauses können die Mitarbeiter die Maßnahmen einordnen und verstehen: Aha, jetzt geht es um den Aspekt Werte oder jetzt um Kompetenz. Das macht es einfacher, bei der Sache zu bleiben und auch die Sinnhaftigkeit von Maßnahmen zu erkennen, die über den Apfelkorb und die Pausengymnastik hinausgehen.

**Kann ein BGM nachjustiert werden?** Ein BGM muss sogar nachjustiert werden. Es reicht nicht, ein paar Sportkurse einzuführen, und die laufen dann 20 Jahre. Dafür ist es sehr wichtig, mit den Mitarbeitern im Gespräch zu bleiben und immer wieder zu fragen: Was wollt ihr? Das übergeordnete Ziel muss gut und durchgehend kommuniziert werden: Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Das sollte natürlich das Anliegen des Arbeitgebers sein, aber noch viel mehr das des Arbeitnehmers selbst.

**Heinz Kowalski** hat in den 70er-Jahren bei der AOK Rheinland Pionierarbeit im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung geleistet. Er war 1998 Mitgründer des Instituts für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), das er als Direktor bis 2011 leitete. Das BGF-Institut unterstützt Betriebe aller Größen bei der Einführung und Gestaltung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements.





**3**

# **So geht Betriebliches Gesundheitsmanagement konkret**

## Haus der Arbeitsfähigkeit



Giesert et al., 2013; angelehnt an das Haus der Arbeitsfähigkeit nach Prof. Juhani Ilmarinen (Tempel/Ilmarinen, 2013)

# Einführung

In den ersten beiden Themenblöcken dieser Handlungshilfe lagen die Schwerpunkte auf dem Prozess der Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Jetzt fragen Sie sich vielleicht: Wie geht ein BGM konkret? Welchen Einfluss haben beispielsweise Führungskräfte auf die Gesundheit ihrer Beschäftigten? Wie gehe ich mit Mitarbeitenden um, die Suchtprobleme haben? Wie lassen sich Widerstandskraft und die persönlichen Ressourcen der Beschäftigten ausbauen? In der betrieblichen Praxis und im Alltagsgeschäft treten Fragen wie diese immer wieder auf. Selbst wenn das Betriebliche Gesundheitsmanagement bereits auf einem guten Weg ist: Diese Themen und Probleme stellen Führungskräfte immer wieder vor Herausforderungen.

Der folgende Themenblock 3 bietet deshalb Unterstützung dabei, diese Herausforderungen anzugehen. Die Kapitel geben vertiefende Informationen sowie zahlreiche Praxistipps und Lösungen. Auch in diesem Themenblock kommen jeweils Expertinnen und Experten aus der Praxis zu Wort.

Um die Arbeitsfähigkeit von Menschen zu erhalten, ist ein ganzheitlicher Blick erforderlich. Der finnische Arbeitswissenschaftler Prof. Juhani Ilmarinen hat dafür ein Modell entwickelt: das Bild von einem Haus, das aus vier Stockwerken besteht. Das Fundament dieses Hauses bilden die Betriebliche Gesundheitsförderung, das Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement und der Arbeitsschutz. Die Stockwerke bezeichnen die Faktoren, die die Arbeitsfähigkeit des Menschen bestimmen: Gesundheit, Kompetenz, Werte und Führung. Nur wenn alle Stockwerke solide gebaut sind, können sie das Dach – die Arbeitsfähigkeit – tragen. Ein BGM sollte langfristig darauf zielen, alle Stockwerke positiv zu beeinflussen.

Die Handlungshilfe verdeutlicht diesen ganzheitlichen Ansatz des BGM: Neben der Betrieblichen Gesundheitsförderung sind der Arbeitsschutz und das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ebenfalls Säulen des BGM und rechtlich verpflichtend. Sie sollen daher in dieser Handlungshilfe nicht fehlen und werden im Themenblock 3 vertieft. Ihnen kommt zwar in Abgrenzung zu den weiteren behandelten Themen, wie beispielsweise Resilienz, eine Sonderstellung zu. Wichtige Handlungsfelder des BGM – Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung, BEM und Unternehmenskultur, Führung oder Suchtprävention – sind aber oft nicht eindeutig voneinander abzugrenzen und bedingen sich gegenseitig. Deshalb versprechen Konzepte dann den größten Erfolg, wenn sie diese Handlungsfelder integrativ und koordiniert angehen und umsetzen. Auf dieser ganzheitlichen Herangehensweise basiert daher auch die Gliederung des Themenblocks 3.



# Gesunde Arbeitsbedingungen

**BGM und Arbeitsschutz gehören untrennbar  
zusammen**

- ▶ Wie lassen sich Arbeitsbedingungen ermitteln?
- ▶ Mit welchen Schritten kann man eine Gesundheitsbeurteilung auf den Weg bringen?
- ▶ Wie sind die Ergebnisse einer Gefährdungsbeurteilung zu werten, wann leiten sich Maßnahmen davon ab?
- ▶ Welche Besonderheiten gibt es bei der psychischen Gefährdungsbeurteilung?

# Einleitung

Die Gefährdungsbeurteilung ist Kern des Betrieblichen Arbeitsschutzes. Sie bildet die Grundlage für ein systematisches und erfolgreiches Gesundheitsmanagement im Betrieb. Die Umsetzung der umfassenden Gefährdungsbeurteilung stellt in der Praxis häufig eine große Herausforderung dar. Denn auch die Beurteilung psychischer Gesundheitsgefährdung gehört dazu. Während sich physikalische, biologische oder chemische Gefährdungen einfach messen lassen, sind psychische Belastungen häufig schwieriger zu identifizieren. Eine Messung der psychischen Belastungen kann dennoch ein großer Schritt in Richtung einer umfassenden Gefährdungsbeurteilung im Unternehmen sein.





# Alles, was recht ist –

## der rechtliche Rahmen für Schutz und Stärkung der Gesundheit am Arbeitsplatz

Theorie oder Wirklichkeit? Viele Expertinnen und Experten sind inzwischen der Ansicht, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen längst eine sehr gute Grundlage für die betriebliche Praxis im Arbeits- und Gesundheitsschutz bieten. Woran es mangelt, sei allein die Umsetzung in der Praxis.

### **Dreh- und Angelpunkt: das Arbeitsschutzgesetz**

Der Arbeitsschutz folgt hierzulande einem ganzheitlichen Gesundheitsbegriff. Die wesentliche Rechtsgrundlage dafür ist in Deutschland seit 1996 das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Hier sind weniger detaillierte Vorschriften als vielmehr allgemeine Schutzziele formuliert, zum Beispiel dass „Arbeit so zu gestalten ist, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird“ (§ 4 Nr. 1 ArbSchG).

Wie Unternehmen diese Schutzziele erfüllen, bleibt diesen weitgehend selbst überlassen. Damit hat der Gesetzgeber den Betrieben Verant-

wortung übertragen, die diese zur Entwicklung von individuellen und maßgeschneiderten Lösungen nutzen können – aber auch müssen! Denn bei aller inhaltlichen Offenheit des Arbeitsschutzgesetzes und der darauf basierenden Arbeitsschutzverordnungen darf nicht vergessen werden, dass es sich hier um verbindliche Rechtspflichten handelt, die erfüllt bzw. unter Anwendung von definierten Verfahren umgesetzt werden müssen.





### Psychische Gesundheit – ein Thema, das am Herzen liegen sollte

Der Arbeitgeber hat nach dem Arbeitsschutzgesetz die erforderlichen Maßnahmen zu treffen, um die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit zu gewährleisten und zu verbessern. Hierzu muss er die am Arbeitsplatz bestehenden Gesundheitsgefährdungen beurteilen. Seit 1996 schreibt das Arbeitsschutzgesetz beispielsweise vor, dass jedes Unternehmen eine Gefährdungsbeurteilung durchführen muss, die sowohl die körperlichen als auch die seelischen Belastungen bei den Beschäftigten bewertet – und falls nötig für Verbesserungen sorgt. Das Ziel: die „menschenrechtliche Gestaltung der Arbeit“, also eine Arbeit, die unseren körperlichen und psychischen Möglichkeiten entspricht.

Umfragen zeigen jedoch immer wieder, dass längst noch nicht alle Unternehmen diese Bewertungen durchführen und dass sehr häufig der Aspekt der psychischen Belastungen einfach außen vor gelassen wird. Gezielte Fragen zu psychischen Belastungen fehlen häufig: „Ist ein kontinuierliches Arbeiten ohne häufige Störungen möglich?“ oder „Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?“ oder „Bietet Ihre Tätigkeit die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen?“.

Als eine Ursache für dieses Defizit in der Praxis kann wohl immer noch eine gewisse Berührungsangst mit dem Thema psychische Gesundheit gelten. Manche Unternehmerinnen und Unternehmer fürchten sich, „ein Fass aufzumachen“, wenn sie die Mitarbeitenden nach ihrem psychischen Wohlbefinden fragen. Andere sehen sich für diesen Aspekt der Gesundheit nicht wirklich verantwortlich. Doch die Gesetzeslage zeigt: Es gehört zum Verantwortungsbereich des Unternehmens – und damit auch der Vorgesetzten, sich um die psychische Gesundheit der Beschäftigten zu kümmern.



#### INFO

Eine Gefährdungsbeurteilung muss in jedem Fall die psychischen Belastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigen!

# Gefährdungsbeurteilung

## Wer ist beteiligt?

Die Verantwortung für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung und die Umsetzung der Ergebnisse liegt bei den Unternehmen selbst. Sie kann unter Einbindung der Geschäftsführung, der Führungskräfte, der Betriebsärztin bzw. des Betriebsarztes, der Fachkraft für Arbeitssicherheit oder anderer Spezialistinnen und Spezialisten durchgeführt werden.

Eine wesentliche Voraussetzung für eine umfassende Gefährdungsbeurteilung ist, dass die Beschäftigten mitwirken. Diese sind berechtigt, Vorschläge zu allen Fragen der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit zu machen. Hilfreich ist es, die Beschäftigten schon zu Anfang über das Ziel und den Nutzen zu informieren und mit einzubeziehen.

Es hat sich bewährt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Sicherheitsmängel, gesundheitliche Beschwerden und subjektiv empfundene Belastungen zu befragen. Das kann in Form von Mitarbeiterbefragungen, Interviews oder Gruppendiskussionen erfolgen. Die Ergebnisse sind in der Regel besser und die Akzeptanz höher, wenn sich die Beschäftigten an der Umgestaltung der Arbeitsplätze, an der Auswahl der Arbeitsmittel oder der Durchführung von Schutzmaßnahmen beteiligen können.

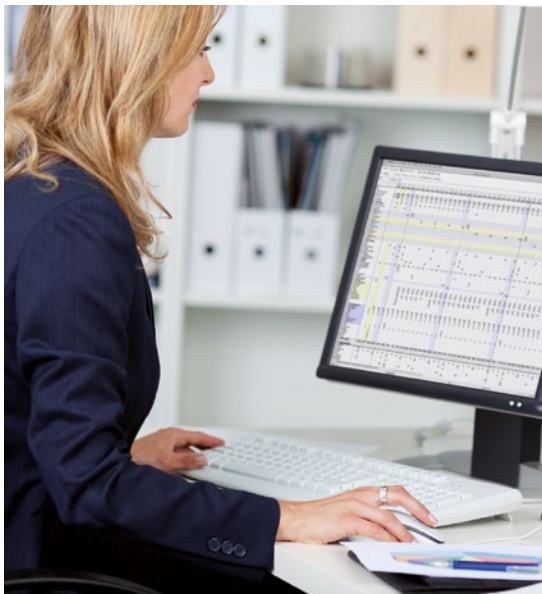
### Gesetzliche Grundlage zur Gefährdungsbeurteilung

Nach dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und der Unfallverhütungsvorschrift „Grundsätze der Prävention“ (BGV A1 bzw. GUV-V A1, DGUV-Vorschrift 1) sind alle Arbeitgeber dazu verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen.

### Zur Gefährdungsbeurteilung können verschiedene Methoden/Verfahren angewendet werden, zum Beispiel:

- ▶ Betriebsbegehungen
- ▶ Mitarbeiterbefragungen
- ▶ sicherheitstechnische Überprüfungen von Arbeitsmitteln
- ▶ spezielle Ereignis-, Sicherheits- oder Risikoanalysen





### 200 E-Mails pro Tag? So lassen sich psychische Belastungen messen

So kompliziert wie oft angenommen ist die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung unter Einbeziehung der psychischen Belastungen nicht. Um die Belastungs- und Beanspruchungssituation einschätzen zu können, werden Basisdaten zu den psychischen Faktoren am Arbeitsplatz benötigt. Die Erfassung kann mittels verschiedener Ansätze erfolgen:

- ▶ Beurteilung durch betriebsinterne Expertinnen und Experten, Begehung des Arbeitsplatzes, Monitoring der Arbeitsabläufe
- ▶ moderierte Verfahren im Rahmen von Gesundheitsgruppen oder Workshops
- ▶ Befragung der Beschäftigten

Mitarbeiterbefragungen können betriebsintern durchgeführt werden. Manchmal bietet es sich jedoch an, externe Organisatoren hinzuzuziehen. Sie erfolgen in der Regel als schriftliche anonyme Erhebungen über standardisierte Fragebögen. Dadurch werden mit vergleichsweise geringem Aufwand Stichproben erfasst. Für den Anfang eignen sich orientierende Verfahren, meist Checklisten mit zehn bis max. 30 Merkmalen. Die Beantwortung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt dabei mit Ja/Nein. Psychische Belastungen können mit den Arbeitsanforderungen, dem Grad der Verantwortung, der Kommunikation und auch der Führung zusammenhängen.

Sollten sich dabei Hinweise auf psychische Fehlbelastungen in bestimmten Bereichen ergeben, können Screeningverfahren zum Einsatz kommen, die ein differenzierteres Bild über die Arbeitssituation geben und die Ableitung von gezielten Maßnahmen des Arbeitsschutzes ermöglichen. Sie haben wesentlich mehr Merkmale und werden mit drei bis sieben Stufen beantwortet. Expertenverfahren wiederum unterscheiden sich nicht durch die Merkmalsanzahl, sondern durch Rangreihenfolgen bei der Beantwortung der Merkmale.



#### INFO

Beispiele für Screeningverfahren:

- ▶ BASA-Fragebogen (Psychologische Bewertung von Arbeitsplatzbedingungen, Screening für Arbeitsplatzinhaber)
- ▶ ERI-Fragebogen (Effort-Reward-Imbalance)
- ▶ KFZA (Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse)

# Gefährdungsbeurteilung

## Schritt für Schritt

### 1. Schritt: Vorbereiten und planen

Zu Anfang des Prozesses empfiehlt es sich, die Punkte zu klären, die für die Durchführung einer erfolgreichen Gefährdungsbeurteilung bestimmend sind:

- ▶ Untersuchungseinheit festlegen: zum Beispiel den Arbeitsbereich, die Tätigkeit oder die Personengruppen
- ▶ Erfassungsinstrumente auswählen
- ▶ Personenbeteiligung am Prozess festlegen: Führungskräfte, Spezialistinnen bzw. Spezialisten und andere Personen
- ▶ Arbeitsteilung: Klären, wer die Daten auswertet, wer die Ergebnisse bekommt, ab wann Maßnahmen abgeleitet werden und wie die Wirksamkeit überprüft werden kann.
- ▶ Zeitplan aufstellen

Es lohnt sich, diese Punkte bereits zu Anfang des Prozesses durchzudenken und zu klären. Das sorgt für Transparenz und Vertrauen und vereinfacht den Prozess. Es hat sich auch bewährt, Mitarbeitende und Führungskräfte frühzeitig über den Newsletter, das Intranet oder das Schwarze Brett zu informieren – über den Zweck, die Vorgehensweise und die Ziele der umfassenden Gefährdungsbeurteilung.

### 2. Schritt: Gefährdungen ermitteln

Bei der Gefährdungsermittlung können Unternehmen unterschiedlich vorgehen:

**Arbeitsstättenbezogen:** Überprüfen der Arbeitsstätte, zum Beispiel Allgemeinbeleuchtung, Heizung, Verkehrswege, Fluchtwege, Brandschutz, Fußboden

**Arbeitsplatz-, tätigkeits- bzw. berufsbezogen:** Ermitteln, welche Arbeitsabläufe bzw. Tätigkeiten mit welchen Arbeitsstoffen oder Arbeitsmitteln durchgeführt werden und welche Gefährdungen dabei auftreten

**Personenbezogen:** Ermitteln betroffener Personengruppen bzw. Einzelpersonen. Bei besonders schutzbedürftigen Personen, besonderen Leistungsvoraussetzungen oder hohen Belastungen kann die Ermittlung der Gefährdungen personenbezogen durchgeführt werden.



#### INFO

Alles rund um die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung und weitere Informationen zum Zusammenhang von Arbeit & Psyche finden Sie bei der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie - Arbeitsprogramm Psyche: [www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de)

### 3. Schritt: Gefährdungen bewerten

Hier bietet sich ein Vergleich der ermittelten Werte mit normierten Schutzzielen, zum Beispiel in Gesetzen, Verordnungen oder technischen Regeln, an. Darüber hinaus eignet sich ein Vergleich mit bewährten Lösungen bzw. mit arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen. Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist es besonders wichtig, in jedem Fall auf die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen zu achten. Nur so lässt sich die Anonymität der befragten Kolleginnen und Kollegen gewährleisten.

### 4. Schritt: Maßnahmen entwickeln und umsetzen

Der nächste Schritt besteht darin, aus den gewonnenen Erkenntnissen zur psychischen Belastungssituation Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Diese können entweder am Individuum oder an der Organisation ansetzen und damit verhaltens- oder verhältnispräventiv orientiert sein.

Die Verhaltensprävention setzt an den Verhaltensweisen des Individuums an. Hier sind Informationen, Maßnahmen zur Vermittlung von Bewältigungstechniken wie beispielsweise Anti-Stress-Trainings hilfreich. Solche auf die Person bezogenen Maßnahmen sind jedoch nur dauer-

haft von Erfolg, wenn sich an der arbeitsbedingten Belastung, wie Führungsstil, Unternehmenskultur oder Arbeitsorganisation, also an den Verhältnissen, ebenfalls etwas ändert. Dabei gilt: Verhältnisprävention geht vor Verhaltensprävention!

Bei der Entwicklung von Maßnahmen bei klassischen Gefährdungsfaktoren ist die Rangfolge der Schutzmaßnahmen gem. § 4 ArbSchG zu beachten.

### 5. Schritt: Wirkung kontrollieren/ Evaluation

Bei einer umfassenden Gefährdungsbeurteilung empfiehlt es sich, alle eingeleiteten Maßnahmen zu dokumentieren und auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Sinnvoll ist, im Vorfeld festzulegen, welche Zeitspanne zwischen Gefährdungsbeurteilung und Evaluation liegen soll. Für eine Wirksamkeitskontrolle gibt es unterschiedliche Verfahren. Nach einem erneuten Einsatz des gleichen Verfahrens können die Ergebnisse miteinander verglichen werden. Oder aber die Fragen gehen direkt an die Belegschaft: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten eine Liste mit allen durchgeführten Maßnahmen und können ankreuzen, ob und wie hilfreich sie diese Maßnahme fanden.







### **Gesundheitszirkel mit Mitarbeitenden und Führungskräften**

In Gesundheitszirkeln versucht man das Erfahrungswissen der Beschäftigten mit dem Fachwissen von Expertinnen und Experten zusammenzubringen und so alle gesundheitsgefährdenden oder gar krank machenden Faktoren am Arbeitsplatz und seiner Umwelt zu identifizieren und zu analysieren.

Wesentliche Aufgaben der Gesundheitszirkel sind:

- ▶ bisher wenig auffällige Gesundheitsbelastungen an den Arbeitsplätzen ausfindig zu machen,
- ▶ bekannte, aber noch nicht behobene Gesundheitsbelastungen neu anzusprechen sowie
- ▶ Vorschläge zur Beseitigung von Gesundheitsgefahren und einer gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung zu entwickeln.

Quelle: Pressel, 2007



## Im Arbeitsschutzrecht wird die Verantwortung des Arbeitgebers an verschiedenen Stellen unterstrichen:

### Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) fordert „Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit“ (§ 2 ArbSchG) und setzt das Ziel, „Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen“ (§ 4 ArbSchG). Als ein zentrales Instrument des Arbeitsschutzes wird in § 5 ArbSchG eine Gefährdungsbeurteilung zum Erkennen und Verringern von physischen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz vorgeschrieben (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2012: Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung).

### Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)

Ferner gehört es nach dem Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) zu den Aufgaben der Betriebsärztinnen bzw. Betriebsärzte, Arbeitgeber bei arbeitsphysiologischen und arbeitspsychologischen Fragen sowie bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen zu beraten. Der Beratungsumfang umfasst unter anderem Fragen des Arbeitsrhythmus, der Arbeitszeit, des Arbeitsablaufs und der Arbeitsumgebung. Betriebsärztinnen und Betriebsärzte können in Wahrnehmung dieses gesetzlichen Auftrags dazu beitragen, dem Anstieg psychischer Erkrankungen entgegenzuwirken.

### Bildschirmarbeitsverordnung (BilDscharbV)

Die Bildschirmarbeitsverordnung (BilDscharbV) geht ausdrücklich auf die Frage der psychischen Belastungen ein: Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen an Bildschirmarbeitsplätzen hat der Arbeitgeber die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen unter anderem auch hinsichtlich „psychischer Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen“ (§ 3 BilDscharbV).

### Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)

Die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) regelt die Bedingungen am Arbeitsplatz und der Arbeitsumgebung. Schlechte Arbeitsbedingungen können die Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen und psychische Fehlbelastungen hervorrufen. So kann ungünstige Beleuchtung die visuelle Aufnahme von Informationen behindern und die Ermüdung der Beschäftigten befördern. Ein fehlender Sonnenschutz kann zu einem ungünstigen Raumklima führen. Störender Lärm im Büro kann Stressreaktionen auslösen und behindert die Konzentrations- und Kommunikationsfähigkeit. Raumenge und Platzmangel am Arbeitsplatz verursachen Stress und beeinträchtigen das Wohlbefinden der Beschäftigten.

### Maschinenverordnung

Gemäß Maschinenverordnung (§ 2 der 9. ProdSV i. V. m. Anhang I Nummer 1.1.6 der Richtlinie 2006/42/EG) soll psychische Fehlbelastung bereits präventiv durch den

Hersteller von Maschinen vermieden werden. Dieser muss bei Konstruktion und Bau der Maschine folgende grundlegende Anforderung berücksichtigen: „Bei bestimmungsgemäßer Verwendung müssen Belästigung, Ermüdung sowie körperliche und psychische Fehlbeanspruchung des Bedienungspersonals auf das mögliche Mindestmaß reduziert sein (...).“

### **Sozialgesetzbuch (SGB V)**

Maßnahmen der Prävention/Gesundheitsförderung werden seit einigen Jahren von den Krankenkassen mitfinanziert. Die gesetzliche Grundlage ist § 20 des 5. Buches Sozialgesetzbuch (SGB V): „Die Krankenkassen erbringen Leistungen zur Gesundheitsförderung in Betrieben (...), um unter Beteiligung der Versicherten und der Verantwortlichen für den Betrieb die gesundheitliche Situation einschließlich ihrer Risiken und Potenziale zu erheben und Vorschläge zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation sowie zur Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen und Fähigkeiten zu entwickeln und deren Umsetzung zu unterstützen.“

### **Der gesetzliche Rahmen: Wiedereingliederung**

Seit 2004 schreibt der Gesetzgeber das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) vor: „Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung (...) mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement).“ (Neuntes Buch Sozialgesetzbuch (SGB IX), § 167 Abs. 2

### **Der gesetzliche Rahmen: Stufenweise Wiedereingliederung**

„Können arbeitsunfähige Leistungsberechtigte nach ärztlicher Feststellung ihre bisherige Tätigkeit teilweise verrichten und können sie durch eine stufenweise Wiederaufnahme ihrer Tätigkeit voraussichtlich besser wieder in das Erwerbsleben eingegliedert werden, sollen die medizinischen und die sie ergänzenden Leistungen entsprechend dieser Zielsetzung erbracht werden“ (§ 28 SGB IX). In dieser Vorschrift ist die stufenweise Wiedereingliederung, auch als „Hamburger Modell“ bekannt, für alle Sozialversicherungsträger einheitlich geregelt. Bei Beamtinnen und Beamten tritt an die Stelle des Medizinischen Dienstes die Amtsärztin bzw. der Amtsarzt.

§ 167 Abs. 2 SGB IX schreibt ausdrücklich vor, dass alle Arbeitgeber dazu verpflichtet sind, bei Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, in Kooperation mit der Mitarbeitervertretung zu klären, wie die Arbeitsfähigkeit wiederhergestellt werden kann – wenn denn die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter dazu ihre oder seine Zustimmung gibt. Ziel dieser Präventionsvorschrift ist, möglichst viele Langzeiterkrankungen und Frühverrentungen durch eine gute Wiedereingliederung zu vermeiden. Denn man weiß heute: Je länger die Menschen aus dem Berufsleben ausscheiden, umso schwieriger wird die Rückkehr. Und nicht selten endet eine sehr lange Arbeitsunfähigkeit in der Frührente.

# „Workshops führen zum Erfolg“

**Psychische Faktoren einzubeziehen, ist ein großer Schritt nach vorne, sagt Diplom-Ingenieur Norbert Breutmann, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2004-2018).**

Kommission Arbeitsschutz und Normung – KAN



**Herr Breutmann, es heißt, dass in vielen Unternehmen bei der Gefährdungsbeurteilung die psychische Gesundheitsgefährdung vernachlässigt wird. Wo liegen Ihrer Meinung nach die Ursachen dafür?** Unternehmen sind nach dem Arbeitsschutzgesetz dazu verpflichtet, auch die psychische Gesundheitsgefährdung zu erfassen. Aber in der Vergangenheit gab es kaum Instrumente, die für kleinere Unternehmen praktikabel waren. Und bei vorhandenen Instrumenten fehlte die konsequente Beratung der Betriebe zum Beispiel durch die Unfallversicherungen im Rahmen ihrer Betriebsbetreuung und Aufsicht. Deshalb war vor der Programmatik Psyche in der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie die Breitenwirkung zu gering. Das führte häufig zu Hilflosigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Hier besteht ein großer Bedarf an Informationen. Auch die Beratung und die Instrumente wie branchentypische Prüflisten oder Branchenregeln mit besonderen Hin-

weisen auf psychische Belastungen, beispielsweise von Berufsgenossenschaften, müssen noch stärker auf die Bedürfnisse von Kleinunternehmen fokussiert werden.

**Wo sehen Sie geeignete Ansatzpunkte?** Es gibt bereits jetzt qualitative Unterschiede in den einzelnen Branchen. Einige Berufsgenossenschaften haben schon Leitfäden zur Gefährdungsbeurteilung für ihre Branchen erstellt, auch unter Berücksichtigung psychischer Faktoren. Gute Hilfestellungen gibt es im Nahrungsmittel- und Gastronomiebereich, zum Beispiel für das Bäckereigewerbe. Branchenspezifisch wichtige Fragen werden konkret benannt und beantwortet. Auch in einem Leitfaden des Instituts für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung e.V. (DGUV) zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen finden sich viele Empfehlungen und Tipps zum Einstieg. Vorschläge, die sich gut in die Praxis umsetzen lassen, enthält die DGUV-Broschüre „So geht’s mit dem Ideentreff“. Grundsätzlich lassen sich moderierte Verfahren sehr gut in Kleinbetrieben einsetzen.

**Worin sehen Sie das besonders Potenzial von Workshops?** In Gesundheitsgruppen oder Workshops tauschen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Themen aus ihrer unmittelbaren Arbeitsumgebung und zum Arbeitsprozess aus. Ein offenes Gespräch ist die unmittelbarste Form von Mitarbeiterbeteiligung. Damit wird der Gefährdungsbeurteilung Leben eingehaucht und nur so wird sie greifbar und erfolgreich. Workshops sind auch in kleinen Verwaltungen, in Kanzleien oder Ingenieurbüros perfekt umsetzbar.

**Handelt es sich dabei nur um Fragen der Arbeitsorganisation oder kann es dabei auch um psychische Belastungen gehen?** Nehmen Sie beispielsweise das Handwerk. Da geht es darum, wie logistische Probleme gelöst werden können. Wie kann man die Baustellen abfahren, wie die Überga-

„**Der psychische Aspekt wurde früher eher vernachlässigt, man setzte auf messbare Parameter. In den letzten Jahren wurde die Diskussion versachlicht und bekam einen neuen Stellenwert. Diese Entwicklung hilft, nun auch die psychischen Faktoren am Arbeitsplatz in die Betrachtung einzubeziehen und sinnvolle Maßnahmen zu entwickeln.**“

ben gestalten, sodass kein Zeitdruck entsteht? Die Mitarbeiter kommen ins Gespräch und lösen gemeinsam Probleme. Der Schwerpunkt ist tätigkeitsbezogen: Es geht darum, wie man die Tätigkeiten und Abläufe sinnvoll und vernünftig gestalten kann. Und gleichzeitig kann man über psychische Belastungssituationen sprechen. Hier geht es um die tätigkeitsbezogene Sichtweise, verpflichtend durch das Arbeitsschutzgesetz, und auch die individualbezogene Sichtweise, mehr aber im Rahmen der Gesundheitsförderung.

**Sind Mitarbeiterbefragungen ein geeignetes Instrument zur Gefährdungsbeurteilung?** Das kommt wieder sehr auf die Größe des Unternehmens an. In Kleinbetrieben halte ich die Befragung von Beschäftigten für ungünstig und schwierig aufgrund des Datenschutzes. Wenn sich Beschäftigte über gesundheitliche Beschwerden oder subjektiv empfundene Belastungen äußern, kann meist nicht die Anonymität gewahrt bleiben. In der Regel kennen die Inhaber ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In Unternehmen mit weniger als 20 Personen finde ich Mitarbeiterbefragungen deshalb weniger sinnvoll. Diese Betriebe leben vom guten Miteinander.

**Welchen Stellenwert haben Gesundheitszirkel bei der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements?** Auch hier gilt: Kleine und mittlere Unternehmen haben ganz andere Bedürfnisse und Strukturen als internationale Konzerne. Gesundheitszirkel funktionieren nur in großen Unternehmen, denn sie werden häufig von Experten aus Krankenkassen getragen. In großen Unternehmen haben sie sich bewährt, besonders wenn es um gesundheitsstrategische Planungen geht oder um Themen der Verhaltens- und Verhältnisprävention. In Gesundheitszirkeln verzahnen sich die Akteure und vernetzen sich mit vorhandenen Strukturen. Für Kleinbetriebe sind sie wenig sinnvoll, da funktioniert der Austausch über persönliche Kontakte.

**Das Thema psychische Gesundheit hat generell in der Arbeitswelt eine größere Bedeutung erhalten und so auch bei der Gefährdungsanalyse. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?** Der psychische Aspekt wurde früher eher vernachlässigt, man setzte auf messbare Parameter. Die psychische Disposition wurde für nicht derart relevant erklärt wie meinetwegen der Lärm. In den letzten Jahren wurde die Diskussion versachlicht und bekam einen neuen Stellenwert. Diese Entwicklung hilft, nun auch die psychischen Faktoren am Arbeitsplatz in die Betrachtung einzubeziehen und sinnvolle Maßnahmen zu entwickeln. Das halte ich für einen großen Schritt nach vorn.

**Norbert Breutmann** wurde 1954 in Elze geboren. Nach Abschluss des Studiums zum Diplom-Ingenieur Fachrichtung „Technische Chemie“ begann sein beruflicher Werdegang 1976 als Qualitätsingenieur bei der Kraftwerk Union AG in Berlin. 1980 wechselte Norbert Breutmann zum DIN Deutsches Institut für Normung e. V. Nach 17-jähriger Tätigkeit als Referent übernahm er 1997 eine Stelle als Projekt Ingenieur „Zertifizierung“ für umweltpolitische Zertifizierungsprogramme bei der DIN Tochterfirma DINCERTCO. 1999 wechselte Norbert Breutmann wieder zu DIN zurück und übernahm die Geschäftsführung für zwei Normenausschüsse im Bereich des Arbeitsschutzes. Von 2004 bis 2018 leitete er die Stabsstelle „Arbeitswissenschaft“ bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA).



# Betriebliche Wiedereingliederung

Wenn Mitarbeitende nach Krankheit an den Arbeitsplatz zurückkehren

- ▶ Wem steht ein Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement zu?
- ▶ Wie ist ein Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement aufgebaut?
- ▶ Wer im Betrieb muss eingebunden werden?
- ▶ Wo erhalten kleine und mittelständische Unternehmen Unterstützung?

# Einführung

Schon seit sechs Wochen ist die Kollegin aus der Buchhaltung nun krank. Sie hat eine Genesungskarte erhalten und einen Blumenstrauß. Aber wann wird sie wieder kommen? Kehrt sie überhaupt an ihren Arbeitsplatz zurück? Und wird sie wieder ihre früheren Aufgabenfelder übernehmen können? Fragen, die Hilflosigkeit und Unbehagen hinterlassen. Sind Beschäftigte oft oder länger krank, ermöglichen Arbeitgeber ihnen mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM), Schritt für Schritt ins Arbeitsleben zurückzukehren. Ziel des BEM ist es, den Kolleginnen und Kollegen nach längerer Krankheit den Weg für eine gelungene Arbeitsaufnahme und damit eine Weiterbeschäftigung im Unternehmen zu ebnen.





# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## Ein Gewinn für alle Beteiligten

Eine Hüft-OP, ein Bandscheibenvorfall oder eine psychische Erkrankung: Manche Mitarbeitende scheiden wegen einer Krankheit länger als sechs Wochen aus dem Berufsleben aus. Führungskräfte oder leitende Angestellte sind gefordert, diesen personellen Ausfall zu kompensieren. Ist später absehbar, dass die Kollegin oder der Kollege auf dem Weg der Genesung ist, ist es ratsam, die Rückkehr an den Arbeitsplatz sorgfältig vorzubereiten, um gegenseitige Enttäuschungen zu vermeiden. Denn nicht immer sind Menschen nach einer längeren Krankheit von heute auf morgen wieder voll einsatzfähig.

Besonders wenn die Krankheit im Zusammenhang mit den Belastungen am Arbeitsplatz steht, zum Beispiel eine Wirbelsäulenerkrankung mit Heben und Tragen oder täglichem langen Stehen an der Maschine, empfiehlt es sich, sehr genau hinzuschauen. Hier ist es ratsam, die Arbeitsplatzbelastung zu untersuchen. Vielleicht muss etwas

an der Arbeitsorganisation oder Arbeitsplatzgestaltung geändert werden, damit die oder der Betroffene weniger belastet wird. Manchmal helfen schon ganz einfache Lösungen.

Viele Unternehmen haben bereits gute Erfahrungen mit einem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) gemacht. Dieses führt zu einer Win-win-Situation für alle Beteiligten: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können wieder bei guter Gesundheit ihren Beitrag im Unternehmen leisten und das Unternehmen profitiert ebenfalls, da es langfristig seine erfahrenen Beschäftigten halten kann. Fazit: Große Wirkung mit relativ kleinem Einsatz.

**Für Führungskräfte:  
Wiedereingliederung gestalten**



**Für Betriebs- und Personalräte:  
Eingliederungsmanagement**



### Gesunde Mitarbeitende zahlen sich aus

Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden sind eng mit Wirtschaftlichkeit verbunden. Das belegt eine Studie der Universität zu Köln aus dem Jahr 2008. Danach hat die Hälfte des entsprechenden Personenkreises dank des durchgeführten BEM die berufliche Wiedereingliederung erfolgreich gemeistert.

Zudem nennt die Studie weitere positive Effekte:

- ▶ Reduzierung des Krankenstandes: 36 %
- ▶ besseres Arbeitsklima: 32 %
- ▶ höheres Engagement der Beschäftigten: 30 %
- ▶ Reduzierung krankheitsbedingter Kündigungen: 18 %

Quelle: Niehaus 2008

# Betriebliches Eingliederungsmanagement

## Wie funktioniert das eigentlich?

Wenn eine Person länger krank war, braucht sie Unterstützung bei der Rückkehr ins Arbeitsleben. Es ist daher ratsam, die Arbeitsbelastung zu untersuchen, das heißt, Arbeitsplatz und Arbeitsaufgabe auf den Prüfstand zu stellen. Das gelingt am besten, wenn die betroffene Person dabei mithilft.

Wie aber starten? Je nach Unternehmensgröße kann sich ein BEM sehr unterschiedlich gestalten. Es ist empfehlenswert, nach Ablauf der sechsten Krankheitswoche Kontakt zu der erkrankten Kollegin oder dem Kollegen aufzunehmen. Die Kontaktaufnahme kann durch den Arbeitgeber, die Personalabteilung, den Betriebsrat oder ein Integrationsteam erfolgen.

Ziel des Gespräches ist, ein BEM-Angebot zu unterbreiten und Vertrauen aufzubauen. BEM-Berechtigte können weitere Teilnehmende zum Gespräch einladen, wie den Betriebs- bzw. Per-

sonalrat und/oder die Schwerbehindertenvertretung, die bzw. den Vorgesetzten oder auch eine andere Vertrauensperson. Es ist daher ratsam, sie auf diese Möglichkeit hinzuweisen. Auch die Betriebsärztin oder der Betriebsarzt kann mit einbezogen werden. Die Beteiligung Dritter bedarf aber stets der Zustimmung der bzw. des betroffenen Beschäftigten. Um Fachwissen zu bündeln, empfiehlt es sich, auch den Rehabilitationsträger und bei schwerbehinderten Menschen das Integrationsamt mit einzubeziehen.

Die persönlichen Daten sollten dabei unbedingt vertraulich behandelt und nur für die Belange des BEM verwendet werden.





### Ein BEM hat viele Facetten: So einzigartig wie jeder Mensch, so einzigartig sind die Lösungen

Als Ergebnis der Gespräche sind verschiedene Maßnahmen denkbar. Zuerst steht die Entscheidung an, ob die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter überhaupt den alten Arbeitsplatz zurückkehren kann oder ob es innerhalb des Unternehmens eine andere Einsatzmöglichkeit für sie oder ihn gibt. Ist zum Beispiel eine chronische Gelenkerkrankung durch stundenlanges Stehen an einer Maschine entstanden, so macht es ggf. mehr Sinn, einen Arbeitsplatz mit wechselnder Belastung durch Sitzen, Stehen und Laufen zu finden. Grundsätzlich und in erster Linie sollte jedoch über erleichternde Maßnahmen am eigenen Arbeitsplatz nachgedacht werden. Folgende Maßnahmen bieten gute Chancen:

- ▶ Reduzierung der Arbeitszeit
- ▶ Umbau des Arbeitsplatzes nach ergonomischen Kriterien, zum Beispiel ergonomischer Stuhl, Stehmatten, bessere Ausleuchtung am Arbeitsplatz, verstellbarer Arbeitstisch
- ▶ technische Arbeitshilfen

### BEM schon nach sechs Wochen Krankheit

Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb eines Jahres ununterbrochen oder wiederholt insgesamt mehr als sechs Wochen arbeitsunfähig, ist der Arbeitgeber gesetzlich verpflichtet, ihnen ein BEM anzubieten. Dabei gilt nicht das Kalenderjahr, sondern die letzten zwölf Monate. Gezählt werden alle Tage, an denen die Mitarbeitenden arbeitsunfähig waren – ob mit oder ohne Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung. Auch Zeiten für Kuren und Reha-Maßnahmen gehören dazu.

Hier bereichern interne und überbetriebliche Akteure sowie Betriebsärztinnen und Betriebsärzte, die die Arbeitsplätze und die Arbeitsbedingungen gut kennen, den Prozess mit ihrem Know-how. Sie schlagen vor, wie ein Arbeitsplatz umgestaltet werden könnte. Mit der Umsetzung dieser Vorschläge wird das Ziel verfolgt, die Arbeitsunfähigkeit zu durchbrechen, sowie einer gegebenenfalls erneut auftretenden Krankheit präventiv zu begegnen.



### Die stufenweise Wiedereingliederung

Eine verbreitete Maßnahme im Rahmen des BEM ist die stufenweise Wiedereingliederung („Hamburger Modell“). Diese beinhaltet die langsame Rückkehr ins Berufsleben unter ärztlicher Aufsicht. Das Besondere: Die Arbeitsbelastung wird stufenweise angehoben.

### i

#### INFO

##### **Sind Arbeitgeber eigentlich verpflichtet, ihren Mitarbeitenden ein BEM anzubieten?**

Ja. Jeder Arbeitgeber ist verpflichtet, länger erkrankten Beschäftigten ein BEM anzubieten. Tut er dies nicht und kündigt er der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter krankheitsbedingt, kann dies vor Gericht als unverhältnismäßig und damit als unwirksam eingestuft werden.

##### **Ist ein Krankenrückkehrgespräch das Gleiche wie ein BEM?**

Nein. Im Unterschied zum Krankenrückkehrgespräch ist das BEM ein gesetzlich vorgeschriebenes Verfahren, das bereits während der Erkrankung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters die Möglichkeiten einer künftigen Weiterbeschäftigung auslotet. Es beruht auf Freiwilligkeit der erkrankten Person. Ein Krankenrückkehrgespräch erfolgt erst nach der Gesundung und der Rückkehr an den Arbeitsplatz. Die Teilnahme daran ist verpflichtend.

# Wer unterstützt ein BEM?

## Gesetzliche Krankenversicherung

Sie ist mit der Prävention und Rehabilitation von Krankheiten gesetzlich betraut, was die Unterstützung von Betrieben beim BEM einschließt. Zum Angebot der Krankenkassen gehören Flyer, Kurzinformationen, Workshops, aber auch die direkte Beratung von Versicherten und Unternehmen, wobei Handlungsempfehlungen, Ablaufskizzen sowie Checklisten für ein erfolgreiches BEM angeboten werden.

## Gesetzliche Unfallversicherung

Sie hat im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags – Prävention, Gesundheitsschutz, Unfallverhütung – ein umfangreiches Angebot (Broschüren, Leitfäden, Informationsveranstaltungen) entwickelt, mit dem das BEM erfolgreich umgesetzt werden kann.

## Gesetzliche Rentenversicherung

Sie ist vom Gesetzgeber verpflichtet, sowohl im Falle der verminderten Erwerbsfähigkeit Rente zu zahlen als auch Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben zu gewähren. Diese Leistungen zur Rehabilitation dienen der Wiederherstellung der Erwerbsfähigkeit und unterstützen damit das BEM.

## Gemeinsame Servicestellen für Rehabilitation

Die Gemeinsamen Servicestellen für Rehabilitation sind als regionale Anlaufstellen insbesondere für Menschen mit Behinderung bzw. von Behinderung bedrohte Menschen vorgesehen. Sie stehen zudem als Beratungsstelle für Unternehmen

im Rahmen des BEM zur Verfügung. Getragen werden sie von den unterschiedlichen Rehabilitationsträgern verschiedener gesetzlicher Krankenkassen, der Unfallversicherung, der gesetzlichen Rentenversicherung, der Bundesagentur für Arbeit sowie verschiedener Städte und Landkreise.

## Integrationsämter

Unterstützung beim BEM geben auch die Integrationsämter, die allerdings nicht damit beauftragt sind, konkrete Maßnahmen im Sinne des BEM in einzelnen Betrieben durchzuführen oder zu begleiten. Ihr Auftrag besteht vielmehr darin, über das BEM, seine Ziele, Möglichkeiten und Verfahren zu informieren. Wahrgenommen wird diese Aufgabe von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH), die zahlreiche Leitfäden, Handlungsempfehlungen und Checklisten zur Ein- und Durchführung des BEM anbietet.

### Broschüre: Schritt für Schritt zurück in den Job

Betriebliche Eingliederung nach längerer Krankheit – was Sie wissen müssen: Die Broschüre des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales wendet sich direkt an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die länger erkrankt sind. Kompakt und mit einem praktischen Frage-Antwort-Teil versehen, vermittelt sie einen einfachen Zugang zu dem Thema und nennt Rechte und Pflichten im Verfahren. Hier finden Sie die Broschüre zum Download: [www.bmas.de](http://www.bmas.de) > Publikationen



### Ein BEM lohnt sich!

Der Erfolg des BEM hängt sehr davon ab, wie ernst es in einem Unternehmen genommen wird und mit wie viel Überzeugung, Kreativität, Kooperationsbereitschaft und Einfühlungsvermögen die Beteiligten in den Prozess gehen. Fakt ist: Es lohnt sich, ein BEM sorgfältig umzusetzen. Denn letztlich geht es darum, die Gesundheit der Belegschaft zu schützen, langfristig zu erhalten oder schnellstmöglich wiederherzustellen. Schließlich verbringen Beschäftigte einen großen Teil ihres Tages am Arbeitsplatz und sollen hier ihre geistigen und körperlichen Fähigkeiten einsetzen. Gesundheit, Leistungsfähig-

keit, Belastbarkeit, Motivation, Zufriedenheit der Belegschaft sind Zielgrößen des Eingliederungsmanagements. Und selbstverständlich kommen die positiven Auswirkungen damit auch dem Unternehmen zugute. Eine Modellrechnung zum betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Verhältnis ermittelte ein positives Gesamtergebnis. Der aus dem BEM resultierende Nutzen übersteigt demnach meist die anfallenden Kosten (AOK-Bundesverband, 2013).



# Nur echte Hilfe zählt

**Ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) gelingt am besten, wenn die Mitarbeitenden sich ehrlich unterstützt fühlen, weiß Christian Schwakenberg, der für das BEM bei der Essener Verkehrs-AG zuständig war.**

**Herr Schwakenberg, warum hat das BEM bei der Essener Verkehrs-AG einen so hohen Stellenwert?** Wir sind ein Verkehrsunternehmen. Unsere Mitarbeiter arbeiten überwiegend im klassischen Fahrdienst als Bus- bzw. Straßenbahnfahrer, sind in Werkstätten im infrastrukturell-technischen Bereich tätig, beispielsweise bei der Wartung von Fahrzeugen und U-Bahnhöfen, oder auch im Verwaltungsbereich. Es ist ja bekannt, dass Fahrer unter schwierigen Arbeitsbedingungen arbeiten. Der Beruf ist körperlich sehr anstrengend und die Fahrer tragen eine hohe Verantwortung für ihre Fahrgäste. Sobald sie sich nicht wirklich fit fühlen, sollten sie keine Fahrt antreten. Deshalb haben wir eine recht niedrige Schwelle für den Krankenstand, er ist bei uns, wie branchenüblich, insgesamt signifikant höher. Viele unserer Fahrer sind seit 25 bis 30 Jahren im Unternehmen. Aufgrund des zunehmend höheren Durchschnittsalters der Fahrer und durch längere Fehlzeiten ist in den letzten Jahren die Zahl der BEM-Berechtigten gestiegen.



**Wo liegt die besondere Qualität des BEM in Ihrem Unternehmen?** Da es erklärtes Ziel des Unternehmens ist, jedem Berechtigten auch ein BEM anzubieten, wurde unser Team mittlerweile auf vier Personen aufgestockt. Nach längerer Ausfallzeit oder bei chronischen Krankheiten sind wir mit der Frage konfrontiert, ob jemand dienstuntauglich wird, ob er alternativ eingesetzt werden kann oder ob wir an den Arbeitsbedingungen etwas ändern können. Wir bemühen uns, die Ausfallzeiten zu reduzieren und präventiv zu wirken. Mittlerweile verfügen wir über einen erheblichen Erfahrungsschatz in der Zusammenarbeit mit Berufsgenossenschaften, Reha-Trägern und anderen Unterstützern. Und wir versuchen, ehrlich zu helfen und für jeden die bestmögliche Hilfe zu finden.

**Sie versuchen, allen ein BEM anzubieten, die länger als sechs Wochen krank sind. Wird das auch von allen angenommen?** Wir schreiben bis zu vier Briefe und weisen darin auf unsere Gesprächsbereitschaft hin. Die meisten Mitarbeiter nehmen dieses Angebot gerne an, da sie über ihre Situation und die Entwicklungsmöglichkeiten sprechen möchten. Wir setzen eine Stunde für ein Gespräch an. Die Erkrankten können bestimmen, wer am Gespräch teilnimmt. Sehr häufig führen wir die Gespräche unter vier Augen. Auf Wunsch des Erkrankten kann aber auch ein Vertreter des Betriebsrats, der Betriebsarzt, ein Vertreter der Schwerbehindertenvertretung oder aber der Ehepartner am Gespräch teilnehmen. Die Akzeptanz für ein BEM ist also insgesamt sehr hoch, sie liegt bei uns bei über 90 Prozent.

**Haben Sie standardisierte Lösungen oder finden Sie individuelle Wege?** Unsere Hilfen sind genauso facettenreich wie die Ursachen einer Krankheit. Beispielsweise litt ein Kollege länger an Schlaflosigkeit. Sein Arzt empfahl ihm, regelmäßige Zeiten für die Nachtruhe einzuhalten. Das ist aber nur möglich, wenn der Dienstfang gleichbleibend ist. Es gelang uns, einen Dienstplan mit immer gleichen Anfangszeiten für ihn zu erstellen. Damit halfen wir ihm, die Schlaflosigkeit in den



„**Unsere Hilfen sind genauso facettenreich wie die Ursachen einer Krankheit. Es sind meist Einzelfälle, die individuelle Lösungen erfordern.**“

Griff zu bekommen und wieder arbeits- und leistungsfähig zu sein. Ein anderer Kollege hatte wegen eines doppelten Bandscheibenvorfalls fast täglich Schmerzen. Im Gespräch überlegten wir gemeinsam, wie man die Belastungszeiten verkürzen konnte. Auch hier fanden wir gemeinsam einen Weg: Heute fährt der Kollege in geteilten Schichten, das heißt, nach vier Stunden Fahrdienst hat er eine Regenerationsphase, bevor er die zweite Schicht fährt. So kann er weiter seinen Beruf ausüben. Sie sehen, es sind meist Einzelfälle, die individuelle Lösungen erfordern. So kümmern wir uns auch mal um einen Termin für ein MRT oder vermitteln einem Menschen mit psychischen Problemen einen Therapieplatz.

**Welchen Tipp würden Sie der Personalleitung eines kleineren oder mittleren Unternehmens mitgeben, die ein BEM auf den Weg bringen möchte?** Sie sollte sich vorher unbedingt klarmachen, welches Ziel sie mit einem BEM verfolgen möchte. Denn ein BEM macht nur Sinn, wenn das Unternehmen echte Unterstützung bieten kann. Das spüren die Menschen. Je mehr sie sich ehrlich unterstützt fühlen, desto offener gehen sie mit ihrer Situation um. Je formalisierter der Prozess ist, desto weniger Erfolg werden Sie haben. Wie man diesen Prozess letztendlich aufsetzt, ist variabel. Entscheidend ist die ehrliche und unterstützende Funktion, Sie müssen wirklich helfen wollen. Das entscheidet über Erfolg oder Misserfolg.

**Christian Schwakenberg** war acht Jahre lang für das Betriebliche Eingliederungsmanagement bei der Essener Verkehrs-AG (EVAG) zuständig. Der Sozialpädagoge ist zertifizierter Disability Manager (CDMP). 2006 wechselte er explizit für diesen Aufgabenbereich zur EVAG, dem Nahverkehrsunternehmen der Stadt Essen. Die EVAG beschäftigt etwa 1.800 Personen. Inzwischen arbeitet er für die Vaillant Group.

# Die Widerstandskraft stärken: Resilienz

- ▶ Warum sollten sich Unternehmen mit Resilienz auseinandersetzen?
- ▶ Wie lassen sich Widerstandskraft und die persönlichen Ressourcen der Mitarbeitenden und der Teams ausbauen?
- ▶ Wie kann sich Resilienz der Mitarbeitenden auf das ganze Unternehmen auswirken?

# Einführung

Eine schwere Krankheit, der Verlust der Partnerin bzw. des Partners, lang anhaltender Stress – viele Menschen lassen sich von solchen Ereignissen aus der Bahn werfen. Andere Menschen scheinen Probleme viel besser wegzustecken. Sie sind scheinbar „immun“ dagegen und wachsen noch daran. Was macht diese Menschen unter solchen Umständen so stark? „Resilienz“, antworten Expertinnen und Experten. Gemeint ist damit die psychische Widerstandsfähigkeit. Doch was hat das mit dem Unternehmen zu tun, fragen Sie sich jetzt vielleicht. Nicht nur einzelne Mitarbeitende, sondern ein ganzes Unternehmen profitiert davon, wenn es sich dem Thema Resilienz öffnet. Denn in jedem Betrieb treten früher oder später Stress, Veränderungen und Konflikte auf, die Mitarbeitende belasten – manche so sehr, dass sie krank davon werden. Wer zu denjenigen gehört, die eine „dicke Haut“ haben, ist häufig im Vorteil.



# Ein Werkzeug für Unternehmen und Mitarbeitende



Der Begriff Resilienz stammt eigentlich aus der Werkstoffkunde. Er beschreibt dort die Eigenschaft eines Materials, das, wenn es durch Kräfte verformt wird, anschließend wieder in seine Ursprungsform zurückkehrt. Eigenschaften wie Elastizität, Widerstandskraft oder Belastbarkeit, die der Begriff Resilienz in sich vereint, haben Psychologinnen und Psychologen auf Menschen übertragen, die die Fähigkeit besitzen, sich trotz schwieriger Lebensumstände nicht unterkriegen zu lassen. Hier sprechen wir von Resilienz als einer überdauernden und früh erworbenen Persönlichkeitseigenschaft. Resilienz meint auch die erlernte Fähigkeit eines Menschen sowie von Gruppen, mit besonderen Herausforderungen zurechtzukommen. Deshalb ist Resilienz im übertragenen Sinn auch ein gutes Werkzeug, um die Mitarbeitenden individuell und letztendlich das gesamte Unternehmen zu stärken.

## Probleme erkennen, individuelle Resilienz fördern

Ursprünglich im amerikanischen Militär und bei der Erziehung eingesetzt, fand Resilienz in den

vergangenen Jahren seinen Weg in das BGM. Viele kritisieren jedoch: Nicht Mitarbeitende sollten psychisch robuster gemacht werden. Vielmehr müssten die Ursachen des Drucks auf die Mitarbeitenden beseitigt werden. Zweifelsohne sollte dies Priorität haben.

Doch es gibt auch Problemlagen in einem Betrieb oder in einzelnen Teams, die trotz guter Arbeitsorganisation und Unternehmensführung besondere Herausforderungen für die Mitarbeitenden und Teams mit sich bringen, zum Beispiel Veränderungen in den Märkten infolge von Innovationen konkurrierender Unternehmen. Solche Veränderungen gehen meistens mit Sorgen um den Arbeitsplatz und mit Zukunftsängsten einher. In der Folge ziehen sich Mitarbeitende oft in sich zurück, sie sind vor Angst gelähmt oder verlieren ihre Motivation. Nicht selten ist daraufhin auch ein deutlicher Produktivitätsverlust zu spüren. Insbesondere dann, wenn äußere Faktoren schwer oder gar nicht beeinflussbar sind, kommt es darauf an, den Umgang mit diesen herausfordernden Situationen für jede und jeden Einzelnen zu verbessern.

# Resilienz lernen

Resilienz, also die Fähigkeit, besonders schwierige Situationen zu bewältigen, kann man lernen – auch wenn die Grundlagen für die persönliche Widerstandsfähigkeit bereits in frühen Lebensjahren gelegt werden. Menschen, die mit einem positiven Selbstwert ausgestattet sind, haben es deutlich leichter, schwierige Phasen in ihrem Leben zu meistern.

Aber auch im Erwachsenenalter lernen wir weiter und können etwas für unsere Widerstandskräfte tun. Dazu gehören verschiedene Verfahren der Stressbewältigung einschließlich körperlicher Entspannungstechniken, Coachingangebote, aber auch Qualifizierungen im Selbstmanagement. Manche Betriebe nutzen solche Angebote, um gezielt Führungskräften und Mitarbeitenden für Veränderungsprozesse Unterstützung anzubieten. So lernen diese, mit Veränderungen aktiver umzugehen, nach Ressourcen zu suchen, das Selbstwertgefühl nicht zu verlieren, die „Ärmel hochzukrempeln“ statt zu resignieren und bei alledem nicht die reale Einschätzung der Situation zu verlieren.

## Ressourcen statt Defizite

Resiliente Menschen denken positiv und schauen auf die Ressourcen statt auf die Defizite. Sie erkennen ihre Potenziale und wissen bei Problemen, was sie verändern können und was nicht. Zwar sind resiliente Menschen nicht immer stark, doch trotz Verletzungen oder mangelnder Wertschätzung, die ihnen widerfährt, richten sie ihr Leben aktiv nach vorne aus. Sie erkennen die Chancen, die sich ihnen bieten, und ergreifen diese auch.

Denn: Wer hohen Arbeitsdruck, Fehlschläge oder Niederlagen besser bewältigen kann, denkt optimistisch, ist flexibel, kreativ und lösungsorientiert und zur Selbstreflexion in der Lage. Kurzum: Sie oder er können deutlich besser Arbeit und Leben meistern.

## Führungskräfte machen am besten den ersten Schritt

Die Prozesse in einem Unternehmen sind in der Regel eng verzahnt. Wird resilientes, also stärkendes Verhalten bei einer einzelnen Person gefördert, kann sich dies wiederum positiv auf Teams auswirken, aber auch umgekehrt. Positive Effekte entstehen auch zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen eines Unternehmens. Besonders wirkungsvoll ist es jedoch, den „Hebel“ Resilienz bei Führungskräften anzusetzen.

Mitarbeitende haben womöglich in vielen Fällen keinen direkten Bezug zum Thema Resilienz. Führungskräfte machen am besten den ersten Schritt und übertragen positive Resilienz Erfahrungen spürbar auf den Betrieb. Das kann zum Beispiel gelingen, indem sich das Thema in der Führungs-, Kommunikations- oder Wertschätzungskultur widerspiegelt. Diese Veränderungen können die Neugierde und den Wunsch bei den Beschäftigten wecken, sich ebenfalls mit dem Thema zu beschäftigen. Dabei sollte jedoch nicht vergessen werden: Resilienz zu erwerben, ist ein wechselseitiger dynamischer Prozess. Ergebnisse kommen nicht immer von heute auf morgen. Der Weg zu mehr Resilienz verlangt Geduld und braucht Zeit – mitunter Jahre.

eLearning Tool für  
Beschäftigte



## Resiliente Unternehmen sind im Vorteil

Viele Firmen bieten bereits heute ihren Mitarbeitenden Angebote zur körperlichen Stärkung, zum Beispiel Rückenschulen, Yoga oder Sportkurse. Doch vor allem die Fehltage wegen psychischer Belastungen steigen weiter an. Die Abnahme psychischer Belastungen und psychisch bedingter Ausfallzeiten von Mitarbeitenden bringt deshalb immense Vorteile. Eine resiliente Unternehmenskultur bindet die Mitarbeitenden nicht wegen Wasserspendern oder Fitnesskursen an ihren Betrieb, sondern weil sie – am besten präventiv – dafür sorgt, dass möglichst wenig Reibungsverluste in der Firma entstehen. Dies funktioniert vor allem auf der sozialen Ebene: Ressourcen gewähren und Zeiträume für Gespräche zulassen. Eine ausgeprägte Wertschätzungskultur hilft dabei, schlechte Stimmungen zu vermeiden. Klare Ansagen fördern das Vertrauen und verhindern lähmende Ungewissheiten. Probleme können jederzeit angesprochen werden und es wird nach gemeinsamen Lösungen gesucht.

### Drei Ressourcen-Ebenen

Widerstandsfähigkeit basiert auf drei Arten von Ressourcen

- ▶ 1. Ebene: auf der persönlichen Grundhaltung und der Fähigkeit, diese zu steuern
- ▶ 2. Ebene: auf den sozialen Ressourcen, also die Fähigkeit, Beziehungen aktiv zu gestalten und Netzwerke aufzubauen
- ▶ 3. Ebene: auf den arbeitsbezogenen Ressourcen, beispielsweise die Unternehmens- und Führungskultur oder die Kommunikationsstrukturen

Hörbuch



### AUS DER BERATERPRAXIS

Drehen Sie nicht nur an einer Stellschraube, wenn Sie Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeitenden stärken und zukunftsfest machen wollen. Die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden baut nicht nur auf einer guten Unternehmensstruktur auf. Jede Person, unabhängig von ihrer Aufgabe im Betrieb, kann sowohl körperlich als auch seelisch gestärkt werden. Es lohnt sich, das Zusammenspiel aller Mitarbeitenden untereinander zu verbessern und ein positives Umfeld zu schaffen. Alle diese Faktoren hängen wechselseitig voneinander ab.



### INFO

Seit 2001 ist die Zahl der Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen um 115 % gestiegen und hat sich somit mehr als verdoppelt. Die Fehltage aufgrund anderer Erkrankungen hingegen sind tendenziell rückläufig oder stagnieren.

Quelle: DAK-Gesundheitsreport, 2018

## Belastender Veränderungsprozess – ein Beispiel aus der Praxis

Es gibt vielfältige Methoden für resilienzstärkende Interventionen und Maßnahmen. In diesem Beispiel aus der Praxis finden Sie die Lösungsansätze, die ein mittelständischer Betrieb für sich gewählt hat.

**Ausgangslage:** Ein Elektronikbetrieb mit 500 Angestellten wurde von einem Unternehmen aus dem Ausland aufgekauft und im großen Stil umstrukturiert. Es kam zu Positionswechseln, Aufgabenverschiebungen und auch kulturellen Reibungen, die bei der Belegschaft großen Druck erzeugten. Der Veränderungsprozess stieß bei den Mitarbeitenden, die teils langjährig beschäftigt waren, auf Widerstände. Statt Akzeptanz der neuen Situation stiegen die Spannungen. Die Haltung war: „Wir haben das schon immer so gemacht – warum soll es jetzt anders laufen?“.

**Problemerkennung und Maßnahmen:** Eine Personalverantwortliche suchte Lösungsansätze für diese Situation, befasste sich mit dem Thema Resilienz, erkannte darin den Nutzen für ihre Unternehmenssituation und organisierte Maßnahmen für den Betrieb: Sie nahm selbst an einer Schulung zur Resilienztrainerin teil. Sie kombinierte das Thema mit dem Gesundheitsmanagement und veranstaltete vier Vorträge für die gesamte Belegschaft zu den Themen Bewegung, Ernährung, Widerstandskraft in Zeiten der Veränderung und Gute Kommunikation bei hoher Belastung. Auch die Geschäftsführung nahm teil und begrüßte die Belegschaft zu den Vorträgen. Im Anschluss fanden Trainings mit dem mittleren Management statt. Zunächst wurde der persönliche Energiehaushalt thematisiert, dann die organisatorischen Ressourcen. Die Mitarbeitenden aus Schnittstellen in Vertrieb, Logistik und Marketing entwickelten danach im Handumdrehen Ideen, wie sie sich gegenseitig den Rücken stärken können.

**Konsequenzen:** Die Maßnahmen zur Stärkung der organisatorischen Stabilität wurden der Geschäftsführung mitgeteilt und dort positiv aufgenommen. Aus dem ursprünglichen Widerstand entstanden neue Motivation und Tatendrang. Einige ließen sich coachen. Andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nahmen an Stressbewältigungskursen teil. Manche fanden eigenständig eine neue Aufgabe, indem sie ihre berufliche Weiterentwicklung selbst in die Hand nahmen.

Quelle: Wellensiek, 2011



# „Raus aus dem Hamsterrad“

Oft ist das mittlere Management besonders belastet, denn es füllt eine Stoßdämpferfunktion aus – sagt die Trainerin **Sylvia Kéré Wellensiek**.

**Warum sollten sich Mitarbeitende eines Unternehmens mit Resilienz, also ihrer seelischen Stärke auseinandersetzen? Ist das nicht eher eine Privatangelegenheit?** Wir wissen doch schon seit Jahren, dass unsere veränderte Arbeitswelt die Berufstätigen immer stärker belastet. Gerade engagierte Personen sind beruflich häufig überfordert und kommen schnell in den Schleudergang, insbesondere wenn dann auch noch private Probleme hinzukommen. Firmen müssen aber begreifen, dass ihre Mitarbeitenden eine Ressource darstellen. Sie müssen sich überlegen, wie sie diese erhalten können. Resilienz ist in meinen Augen ein strategisches Thema, das man im Hinblick auf die demografische Entwicklung, den Fachkräftemangel und eine zunehmende Anzahl psychisch Erkrankter sowie die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ernst nehmen sollte.



Michela Morosini

**Profitieren alle Mitarbeitenden gleichermaßen durch die Beschäftigung mit dem Thema Resilienz?** Ich arbeite branchenübergreifend zum Thema Überbelastung und auffallend oft ist davon das mittlere Management einer Firma betroffen. Denn es füllt eine Art Stoßdämpferfunktion aus. Zum einen sind diese Leute ihrem Team gegenüber loyal und helfen aus, wenn's brennt. Zum anderen bekommen sie von oben immer mehr Aufgaben aufgebürdet. Zwar haben Führungskräfte ihren Mitarbeitenden gegenüber eine Fürsorgepflicht. Diese können sie aber schlecht wahrnehmen, wenn sie selbst überfordert sind und Fürsorge benötigen. Ein typisches Zeichen für eine solche Überforderung ist Defätismus. Damit ist gemeint, dass der persönliche Energiehaushalt zusammenbricht. Die Betroffenen sind erschöpft, unkonzentriert, un kreativ und demotiviert.

**Es gibt viele Ansätze, um die persönliche Widerstandskraft zu stärken. Welchen praktischen Ansatz verfolgen Sie?** Der erste Schritt ist natürlich immer, sich zu informieren und dem Thema zu öffnen. Letztendlich gilt für jede Person das Gleiche: Betroffene müssen lernen innezuhalten, um aus dem Hamsterrad herauszukommen. Sie sollten ihre Aufgaben im Betrieb hinterfragen: Sind diese angemessen für meine Position? Und sie müssen lernen, auf ihren Energiehaushalt zu achten und Grenzen zu setzen.

**Welche konkreten Maßnahmen empfehlen Sie Unternehmen?** Es geht hier eher um eine Maßnahmenkette. Zunächst muss sich eine Geschäftsführung mit dem Thema beschäftigen, das kann zum Beispiel über den Besuch eines Vortrages oder einer Großveranstaltung geschehen. Hier kann so eine Atmosphäre entstehen nach dem Motto: „Wir sind alle unter Druck! Wer aber aus dem letzten Loch pfeift, ist kein Jammerlappen, er wird nicht ausgelacht und ausgegrenzt. Das kann auch unseren Besten passieren.“ Nun gilt es, die Energie dafür zu finden, diese Themen auch anzupacken und aufzuarbeiten. Eine Besserung wird aber nur dann gelingen, wenn die Betriebsleitung dies mitträgt. Es sollte

„**Resilienz ist in meinen Augen ein strategisches Thema, das man im Hinblick auf die demografische Entwicklung, den Fachkräftemangel und eine zunehmende Anzahl psychisch Erkrankter sowie die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ernst nehmen sollte.**“

nicht nur der Wille vorhanden sein, Mitarbeitenden eine gesunde Lebensbalance zu ermöglichen, sondern auch der Wille, die Strukturen und Strategien der Firma daraufhin zu überprüfen und zu verändern. Man kann also auch sagen, ein Betrieb entwickelt sich nur so gut, wie die Führungsspitze es zulässt. Wenn die obere Ebene sich nicht darauf einlässt, können die unteren Ebenen machen, was sie wollen, aber es wird keinen entscheidenden Einfluss auf das Unternehmen haben.

**Sind die Effekte eines Resilienz-Trainings von Dauer und was müssen Personen tun, um nachhaltig davon zu profitieren?** Das ist so ähnlich wie bei der Behandlung von Rückenschmerzen. Um diese wieder loszuwerden, müssen Sie auch immer wieder trainieren. Bei Resilienz ist das nicht anders: Die Dinge, die man in der Schulung gelernt hat, müssen natürlich erst einmal in den Alltag übertragen werden. Um Ihre Ziele zu erreichen, müssen Sie kleine Schritte gehen und Sie werden dabei immer wieder an Grenzen stoßen, die Sie überwinden müssen. Das kann natürlich eine Zeit lang dauern. Dann aber, wenn sich die ersten Erfolge einstellen und auch von anderen Mitarbeitenden im Betrieb wahrgenommen werden, entwickelt sich oft eine unglaubliche Eigendynamik. Das kann so weit gehen, dass im Betrieb ein richtiger Spirit entsteht.

**Es heißt, aus einer Krise gehe man gestärkt hervor. Ist dies eine zutreffende Regel? Und was geschieht dabei mit dem Menschen?** Jeder Mensch kann das an sich selbst feststellen, denn neben Höhen durchlebt er auch Tiefen. Wer die Karre schon einmal an die Wand gefahren hat, entwickelt in der Regel ein Gefühl für solche Krisen, sie oder er wird achtsam. Das kann auch auf die Arbeit übertragen werden. Denn wer dort die Möglichkeit erhält, Negatives zu verarbeiten, der zieht aus Krisen auch positive Schlüsse. Das hat zunächst natürlich viel damit zu tun, ob die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter das Problem anspricht. Wenn der Betrieb diese dann nicht alleinlässt, sondern stärkt, indem gemeinsam eine Lösung gesucht wird, dann haben die Menschen daraus gelernt: Sie wissen, dass man über unangenehme Dinge konstruktiv reden kann, dass Risiken benannt und Grenzen aufgezeigt werden können.

**Sylvia Kéré Wellensiek** ist eine international erfolgreiche Trainerin, Coachin, Autorin sowie Expertin für Unternehmensresilienz, Führungskräfte- und Teamentwicklung, Veränderung und Komplexität. Die Referentin zahlreicher renommierter Bildungseinrichtungen leitet gemeinsam mit ihrem Mann ein Trainings-, Beratungs- und Ausbildungsinstitut und begleitet Leistungsträgerinnen und -träger aus Wirtschaft und Spitzensport in ihrer individuellen Potenzialentwicklung. Die ausgebildete Diplom-Ingenieurin sowie Physio- und Psychotherapeutin ist zudem Autorin diverser Veröffentlichungen, unter anderem zu den Themen „Integrales Coaching“, „Resilienz-Training“ und „Ressourcenmanagement in Zeiten ständigen Wandels“.

# Gefahren und Prävention: Sucht

- ▶ Welche Suchtproblematiken gibt es und wie erkennt man sie?
- ▶ Wie geht man mit Mitarbeitenden um, die suchtgefährdet sind oder Suchtprobleme haben?
- ▶ Wie kann Suchtproblemen vorgebeugt werden?
- ▶ Wo finden Führungskräfte Unterstützung, um Suchtprävention im Betrieb zu verankern?

# Einführung

Viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entspannen sich an ihrem Feierabend bei einem Glas Wein. Auch zum Geschäftsessen oder auf Firmenfeiern ist Alkohol präsent. So verwundert es kaum, dass Alkoholabhängigkeit eine der geläufigsten Süchte ist. Daneben gibt es aber noch viele andere Suchtkrankheiten. Sie alle verursachen nicht nur persönliches Leid, sondern bergen auch ein Risikopotenzial für das Arbeits- und Betriebsklima sowie die Sicherheit am Arbeitsplatz. Mit Sucht umzugehen, fällt vielen Menschen nicht leicht. Das Thema ist oft mit Ängsten und Scham behaftet und wird gerne verdrängt. Ein offener Umgang und Unterstützung sind in der Regel hilfreicher, als wegzuschauen und mögliche Folgen im Unternehmen auszubaden. Wichtig ist es, klare Regeln und Grenzen zu setzen, aber auch sensibel für Mitarbeitende zu sein, die in eine Suchtfalle geraten sind.



# Sucht – ein altes und neues Problem

Immer wieder geraten Menschen aufgrund verschiedenster Gründe in die Abhängigkeit von Substanzen wie Alkohol, Nikotin, Medikamenten und illegaler Drogen, sie werden abhängig von Glücksspielen, entwickeln Ess-Störungen oder eine Internet- bzw. Computerabhängigkeit. Während Nikotin- und Alkoholkonsum am Arbeitsplatz schneller erkannt werden, bleiben andere Suchtmittel und -formen oft unentdeckt. Auch neue, bisher unbekannte Suchtformen kommen hinzu.

Ein vorbildliches BGM hat daher auch stets neu entstehende Risiken im Blick. Dazu zählt zum Beispiel das als Neuroenhancement bezeichnete sogenannte Gehirndoping am Arbeitsplatz. Dabei geht es um den Konsum legaler Drogen in Form von Aufputschmitteln, um Müdigkeit und Leistungsabfall entgegenzuwirken.

Während diese „neue“ Sucht zunächst vor allem bei Studierenden erforscht wurde, ist sie inzwischen längst auch in der Arbeitswelt an-

gekommen. Die regelmäßige Einnahme von Aufputschmitteln kann nicht nur zu einem Gewöhnungseffekt führen, sondern auch ein Einstieg sein, um suchtfördernde Substanzen einzunehmen. Ein Problem, das auch der jährliche Fehlzeiten-Report des Wissenschaftlichen Instituts der Ortskrankenkassen (WIdO) in seiner Ausgabe 2013 zum Schwerpunkt gemacht hat. Demnach belegen Umfragen, dass etwa fünf Prozent der Beschäftigten in den letzten zwölf Monaten solche Präparate ohne medizinische Notwendigkeit eingenommen haben. Bei den unter 30-Jährigen sind es bereits acht Prozent. Wahrscheinlich ist das jedoch nur die „Spitze des Eisbergs“. Vor dem Hintergrund steigender Arbeitsbelastung besonders in Dienstleistungsberufen nimmt der Griff nach Aufputschmitteln weiter zu. Für die Suchtprävention gilt daher: Führungskräfte oder Betriebsärztinnen bzw. Betriebsärzte sollten auf solche Entwicklungen, soweit sie erkennbar sind, achten. Viele Firmen, vor allem größere, tun dies bereits.

## i

### INFO

Die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage, die durch die Einnahme von Suchtmitteln verursacht wurden, ist seit 2012 stabil auf einem hohen Niveau von knapp 2,5 Millionen Fehltagen. Alkoholkonsum und Rauchen sind die Hauptursachen. Allein die durch Alkohol hervorgerufenen psychischen Störungen und Verhaltensstörungen beliefen sich nach einem Bericht der Bundespsychotherapeutenkammer von 2014 auf rund 1,7 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage. Zugleich haben andere substanzgebundene Süchte – ausgehend von einem niedrigen Niveau – an Bedeutung gewonnen. Die Fehlitage wegen des Konsums von Stimulanzien wie Amphetaminen haben sich zum Beispiel in den letzten zehn Jahren nahezu vervierfacht – von rund 8.100 Fehltagen im Jahr 2002 auf knapp 30.000 im Jahr 2012.

Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO), 2013 & Bundespsychotherapeutenkammer, 2014

# Vorbeugen ist besser als Heilen

So lautet der Leitgedanke der Gesundheitsprävention. Ein hoher Krankenstand oder Arbeitsbedingungen, die womöglich Mitarbeitende dazu verleiten, zu Suchtmitteln zu greifen, schaden jedem Betrieb. Denn sie bedeuten einen Verlust von Arbeitsproduktivität. Laut dem AOK-Fehlzeiten-Report 2013 haben – hochgerechnet auf alle gesetzlich versicherten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – Suchterkrankungen dazu geführt, dass der deutschen Wirtschaft 2012 allein aufgrund der Zahl der dokumentierten Arbeitsunfähigkeitstage wegen Sucht ein Verlust von schätzungsweise 1,3 Milliarden Euro entstanden ist. Dabei dürfte der Schaden wegen der hohen Dunkelziffer noch weit höher liegen. Ebenso wurde im Report festgestellt, dass die Kosten von Alkohol- und Tabaksucht die deutsche Volkswirtschaft jedes Jahr mit etwa 60,25 Milliarden Euro belasten.



## INFO

Laut World Health Organisation spielen Alkohol (und Medikamente) bei jedem fünften Arbeitsunfall eine Rolle, andere Studien führen sogar 25 bis 30 Prozent aller Arbeits- und Wegeunfälle auf Alkoholkonsum zurück.

Quelle: Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen/Barmer GEK, 2014

**„ Arbeitnehmer, die mindestens eine Krankschreibung aufgrund einer Suchterkrankung aufweisen, haben im Schnitt drei Mal so lange Arbeitsunfähigkeitszeiten wie Beschäftigte, die aus anderen Gründen krankgeschrieben werden. So fehlten Suchtkranke im vergangenen Jahr durchschnittlich 92 Tage, bei allen anderen Diagnosen lag die durchschnittliche Fehlzeit bei 31 Tagen.“**

Uwe Deh, ehemaliger Geschäftsführender Vorstand des AOK-Bundesverbandes, 2013

### Schätzung des wirtschaftlichen Schadens durch riskanten Alkoholkonsum

Schätzungen gehen davon aus, dass etwa fünf Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens einen riskanten Konsum von Alkohol haben. Mithilfe einer einfachen Formel lässt sich der dadurch angerichtete wirtschaftliche Schaden gut verständlich darstellen:

#### Höhe des wirtschaftlichen Schadens

entspricht (Anzahl der Mitarbeitenden x 5 %) x (Durchschnittslohn x 25 %) eines Unternehmens, wenn 5 % = prozentualer Anteil von riskant Alkohol konsumierenden Mitarbeitenden (25 % = durchschnittlicher Leistungsausfall einer suchtgefährdeten Person. Das Ergebnis dieser Rechnung kann nur eine grobe Schätzung des wirtschaftlichen Schadens liefern.)

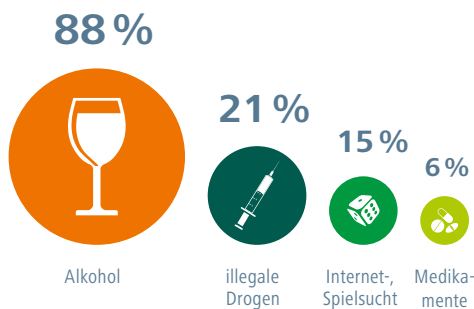
Quelle: Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen/Barmer GEK, 2014

Mit einer erfolgreichen Suchtprävention können Sie erheblichen Schaden von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Ihrem Unternehmen abhalten. Viele, vor allem größere Unternehmen haben dies bereits erkannt und damit begonnen, eine betriebliche Suchtprävention im Rahmen des BGM zu implementieren. Die Ergebnisse der Studie „Hemmende und fördernde Faktoren der Betrieblichen Suchtprävention in Kleinst- und Kleinunternehmen“, die 2013 vorgestellt wurde, zeigen aber, dass zwar in einem Großteil der Unternehmen (82 Prozent) Vereinbarungen zum

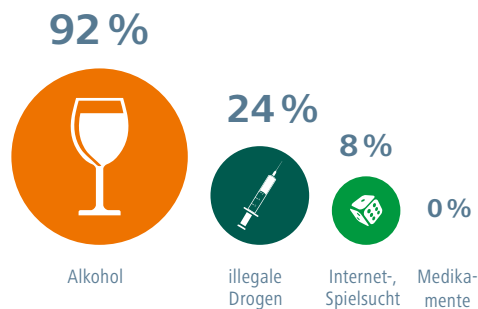
Umgang mit Alkohol vorliegen, darüber hinausgehende Präventionsansätze aber eher gering verbreitet sind (8 Prozent). Den Alkoholkonsum am Arbeitsplatz oder in der Kantine zu verbieten, reicht alleine noch nicht aus. Deshalb kann es hilfreich sein, die verschiedenen Suchtgefahren zum Beispiel in internen Arbeitskreisen oder in Fortbildungen zu thematisieren und zu erklären, wie diese die Gesundheit von Betroffenen und Mitarbeitenden beeinträchtigen und welche Konsequenzen das für das Unternehmen haben kann.

### Beobachtete Auffälligkeiten im Zusammenhang mit Suchtmitteln

19 % der Unternehmer berichten von Auffälligkeiten, davon ...



32 % der Mitarbeitenden berichten von Auffälligkeiten, davon ...



Quelle: Bundesministerium für Gesundheit, 2012



# Warnzeichen erkennen

## Tipps, wie Sie Belastungen verringern können

Sobald Mitarbeitende auffallen, die sich zunehmend anders verhalten oder die körperliche, vielleicht sogar Persönlichkeitsveränderungen aufzeigen, ist schnelles Handeln angesagt. Am aussichtsreichsten ist, wenn Führungskräfte oder Verantwortliche für die Betriebliche Suchtprävention sehr sensibel mit diesen Personen umgehen. Dies betrifft sowohl die Wahrnehmung als auch die Bewertung von Veränderungen bei jeder bzw. jedem einzelnen Mitarbeitenden. Nicht hinter jedem Fehlverhalten muss gleich ein Suchtproblem stecken. Es ist empfehlenswert, ein Ge-

spräch mit der betroffenen Person zu führen und dabei herauszufinden, wie es zu dem veränderten Verhalten kommt. Dabei sollte allerdings immer klar sein, dass nur entsprechend ausgebildete Ärztinnen und Ärzte eine medizinische oder psychologische Diagnose stellen können.

Eine besondere Verantwortung besteht gegenüber Auszubildenden. Sie sind aufgrund ihrer Position in der unteren Hierarchieebene eines Unternehmens und den damit verbundenen Ängsten und Unsicherheiten oft besonders anfällig dafür, Suchtmittel zu konsumieren, um Stress und Probleme zu bewältigen.

### Risikofaktoren im Betrieb, die potenziell suchtfördernd sein können:

- ▶ hoher Leistungs- und Konkurrenzdruck
- ▶ schlechtes Arbeitsklima oder schlechte Arbeitsbedingungen
- ▶ Mobbing
- ▶ Über- oder Unterforderung
- ▶ mangelnde Anerkennung und Wertschätzung von Tätigkeiten

### Risikofaktoren verringern

Es ist ratsam zu überprüfen, wie sich gefährdende Belastungen verringern lassen und welche Person oder Personen (je nach Betriebsgröße) zukünftig die betriebliche Suchtprävention aufbauen und verantworten – auch im Hinblick auf finanzielle und zeitliche Ressourcen der Betroffenen. Personen, die sich dazu bereit erklären, erhalten am besten die Möglichkeit, eine Fortbildung zu dem Thema zu machen. Es hat sich bewährt, die Ziele der Betrieblichen Suchtprävention in einer entsprechenden Betriebs-/Dienstvereinbarung festzuhalten. Informationen und Hilfen bezüglich einer solchen Vereinbarung bieten zum Beispiel Krankenkassen, die Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (DHS) oder die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) an, oft auch in Form von Musterbetriebsvereinbarungen.

# Wege aus der Suchtfalle



Die richtige Ansprache ist besonders wichtig, wenn es darum geht, suchtgefährdeten oder suchterkrankten Personen im Unternehmen zu helfen. Personen in einer verantwortlichen Position haben die Möglichkeit, zu intervenieren und die Betroffenen auf ihr Verhalten anzusprechen. Je kleiner ein Betrieb, desto größer ist die Gefahr, dass es zu Loyalitätsproblemen kommt, wenn ein eng kollegiales oder gar freundschaftliches Verhältnis zu der betroffenen Kollegin bzw. dem betroffenen Kollegen besteht. Um Schaden von der betroffenen Person, anderen Mitarbeitenden und dem Betrieb abzuhalten, ist die verantwortliche Person aber dazu verpflichtet, konsequent zu handeln.

Wegschauen wird auf lange Sicht die Probleme nur vergrößern. Je früher Führungskräfte das Thema ansprechen, desto größer sind die Erfolgsaussichten. Es führt kein Weg daran vorbei, die betroffene Person mit ihrem auffälligen Verhalten zu konfrontieren und die Erwartung zu äußern, dass sich etwas ändern muss. Hier ist es wichtig, die Balance zwischen der Gewährung von Hilfsangeboten und der Konfrontation mit möglichen Konsequenzen bei weiterem Fehlverhalten zu wahren.

## Je höher der Zeitdruck, desto häufiger der Griff zur Zigarette

Laut der Weltgesundheitsorganisation WHO ist Rauchen immer noch die größte vermeidbare Todesursache weltweit. Allein in Deutschland starben 2018 rund 121.000 Menschen an den gesundheitlichen Folgen. Die durch Rauchen verursachten Krankheitskosten belaufen sich in Deutschland jährlich auf über 25 Milliarden Euro (vgl. Drogen- und Suchtbericht der Bundesregierung, 2018)

Oft leidet auch das Betriebsklima unter dem Zwist zwischen Raucherinnen bzw. Rauchern und Nichtraucherinnen bzw. Nichtrauchern. Das senkt auf beiden Seiten die Motivation und die Produktivität. Und nicht zuletzt verursacht das Rauchen am Arbeitsplatz auch höhere Reinigungs- und Renovierungskosten. Studien, die sich mit dem Rauchverhalten am Arbeitsplatz befassen, zeigen: Mit der geforderten Arbeitsmenge erhöht sich auch der Nikotinkonsum. Je höher der Zeitdruck ist und je mehr Konzentration benötigt wird, desto häufiger auch der Griff zur Zigarette. Sorgen Sie deshalb für Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten.



Handlungshilfe für  
Mitarbeiterberatung



#### AUS DER BERATERPRAXIS

Wenn Sie den begründeten Verdacht haben, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter suchtfährdet oder suchterkrankt ist, ist es empfehlenswert, die Person auf jeden Fall direkt darauf anzusprechen. Wer sich gut darauf vorbereitet, zum Beispiel schriftlich, oder im Vorfeld das Gespräch mit einer Suchtberaterin bzw. einem Suchtberater sucht, sorgt für ein gutes Gesprächsklima. Gehen Sie sensibel, doch unmissverständlich vor und bringen Sie glaubhaft Ihre Sorgen um die entsprechende Person zum Ausdruck. Lassen Sie keine Ablenkungsmanöver zum Beispiel durch Verneinungen, Erklärungsversuche, lange Diskussionen oder Gespräche über die Probleme anderer Mitarbeitender zu.

Wenn Gespräche und innerbetriebliche Hilfsangebote keine Veränderung des Verhaltens herbeiführen und die Person es nicht schafft, die Vereinbarungen zu halten, dann sorgen Arbeitgeber oder andere verantwortliche Personen am besten dafür, dass die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter sich außerhalb des Unternehmens Beratung und fachliche Hilfe suchen. Eine fachärztliche Diagnose könnte hier ein Anfang sein.

Oft ist eine schnell ausgesprochene Kündigung auf lange Sicht nicht der richtige Weg. Denn das kann sich auch negativ auswirken und das Unternehmen verliert womöglich eine bisher sehr bewährte Mitarbeitende bzw. Mitarbeitenden, die oder der nur schwer zu ersetzen ist. Nach einem gelungenen Entzug ist gerade für Menschen mit einer Suchterkrankung ein beruflicher Wiedereinstieg sehr wichtig.

# „Helfen statt kündigen lohnt sich!“

**Suchtprävention funktioniert gut, wenn sie in die Betriebliche Gesundheitsförderung eingebettet wird, sagt Frank Schlaak, Leiter der Fachstelle für Suchtvorbeugung Dortmund.**

**Herr Schlaak, warum sollten sich KMU mit dem Thema Sucht auseinandersetzen?** Gerade in vielen kleineren Unternehmen herrscht oft die Meinung, dass Sucht sie nichts angeht. Leider wird das Thema erst dann interessant, wenn infolge des Konsums von Suchtmitteln ein negativer Vorfall im Betrieb passiert ist, meistens nach Alkoholmissbrauch. Aber: Die Schäden, die durch übermäßigen oder riskanten Konsum von Suchtmitteln oder durch Abhängigkeiten entstehen, sind gerade auch für kleinere und mittlere Unternehmen mit dünnerer Personaldecke beträchtlich. Hier gibt es noch viel zu verbessern.

**Alkohol verursacht die meisten Probleme?** Alkohol steht in der Tat an erster Stelle. Das ist unabhängig von der Betriebsgröße und genauso wie in der Gesellschaft auch. Daneben stellt der Nichtraucherschutz eine weitere große Herausforderung für Betriebe dar. Zahlenmäßig weniger relevant ist demgegenüber der Konsum illegaler Drogen, darunter Haschisch, Marihuana und Amphetamine, teilweise sogar auch Kokain.

**Wie sollten Vorgesetzte Sucht gegenüber der Belegschaft thematisieren?** Als Chefin oder Chef würde ich das auf zwei Wegen versuchen: zum einen ganz offensiv Informationen zum Thema Sucht einholen und beispielsweise einen internen Arbeitskreis dazu gründen, in dem Personalverantwortliche, aber auch Personen aus der Mitarbeitervertretung sitzen. Ich würde mich auch an anderen Betrieben orientieren und dort nachfragen, wie sie damit umgegangen sind. Denn gerade für kleinere Unternehmen ist es wichtig und hilfreich, bei der Suchtproblematik nicht alleine zu agieren, sondern in einem Netzwerk eingebunden zu sein. Zum anderen müssen Vorgesetzte auf einen Suchtverdacht im Betrieb natürlich reagieren. Häufiges Zuspätkommen oder Auffälligkeiten am Arbeitsplatz können Anlass für ein vertrauliches Fürsorgegespräch und in der Folge ein Klärungsgespräch mit der betroffenen Person sein. Diese lade ich dazu natürlich nur dann ein, wenn ich mich zuvor rückversichert habe, dass der Verdacht begründet und womöglich ein Risiko am Arbeitsplatz entstanden ist oder eine Gesundheitsgefährdung der Person vorliegt.

**Welche Maßnahmen sind am hilfreichsten bei der betrieblichen Suchtprävention?** Suchtprävention funktioniert oft gut, wenn sie im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung eingebettet wird. Wenn die Belegschaft erkennt, dass dem Unternehmen etwas an der physischen und psychischen Gesundheit des Personals liegt, dann ist schnell auch das Interesse und Engagement der Mitarbeitenden an dieser Thematik geweckt. Sie öffnen sich leichter Fragen, wie sie mit Bewegung, Ernährung oder psychischen Problemen umgehen, und sprechen dann zugleich auch eher über Suchtthemen, die ja viele als ‚unappetitlich‘ empfinden. Ein guter Ansatz ist es, über nicht bewältigten Stress zu sprechen. Denn Betroffene versuchen ja gerade, diesen abzu-



„**Ein guter Ansatz ist es, über nicht bewältigten Stress zu sprechen. Denn Betroffene versuchen ja gerade, diesen abzubauen, indem sie Drogen oder Medikamente nehmen. Darüber sind sie dann auch schnell bei der Suchtprävention.**“

bauen, indem sie Drogen oder Medikamente nehmen. Darüber sind sie dann auch schnell bei der Suchtprävention.

**Welches ist die größte Herausforderung für KMU, um Suchtprävention anzubieten?** Bei Kleinunternehmen ist es natürlich schwieriger, Personen aus der Belegschaft freizustellen, um zum Beispiel Vorbeugeprogramme durchzuführen. Vielleicht

reicht es bei einem sehr kleinen Betrieb ja auch schon aus, zunächst einmal ein etwas abgespeckteres Programm zu installieren. Diejenigen, die diese Aufgabe schließlich übernehmen sollen, argumentieren oft, dass sie viel zu wenig Zeit hätten und nicht wüssten, wie sie als betriebliche Ansprechpartnerin oder -partner für Suchtfragen, dann auch noch ihre eigentliche Arbeit bewältigen sollen. Umso wichtiger ist es, Expertinnen und Experten mit ins Boot zu holen und – wenn diesbezüglich noch nichts Vergleichbares in der Region besteht – ein Netzwerk aufzubauen. Denn nur hier können die richtigen Informationen schnell fließen und es bestehen Kontakte zu ähnlich arbeitenden und denkenden Menschen. Mögliche Bündnispartner sind zum Beispiel die örtliche Suchtberatung, die Selbsthilfe wie die anonymen Alkoholiker, Betriebsärztinnen bzw. Betriebsärzte, die IHK oder auch die Handwerkskammern.

**Sie leiten in Dortmund den Arbeitskreis Suchtgefahren im Betrieb, der bereits seit 1992 existiert und in dem sich Betriebszugehörige, aber auch diverse Mitarbeitende aus Beratung, Selbsthilfe und dem Gesundheitswesen organisiert haben. Was ist in Ihren Augen die wichtigste Erkenntnis, die Sie bisher gewonnen haben?** Das ist für mich der Grundsatz: Helfen statt kündigen lohnt sich! Zudem ist es wichtig, Suchtprobleme und Möglichkeiten der Suchtprävention im Betrieb offen zu kommunizieren. Es macht auch Sinn, individuelle Lösungen anzubieten wie Raucherentwöhnungs- oder Trinkreduzierungsprogramme. Viele reagieren positiv darauf und sagen: „Ich wollte ohnehin damit aufhören“, oder „Mein Arzt hat mir ja auch schon wegen meiner Gesundheit dazu geraten“.

**Frank Schlaak** ist Diplom-Sozialarbeiter, Sozialtherapeut und Qualitätskoordinator.

Der Leiter der Fachstelle für Suchtvorbeugung in Dortmund befasst sich mit Betrieblicher Gesundheitsförderung. Er ist Geschäftsführer des Arbeitskreises Suchtgefahren im Betrieb und bietet außerschulische Suchtprävention an. Außerdem ist er Trainer für motivierende Kurzintervention (MOVE) und arbeitet im Beraterteam der Online-Beratung „Quit the shit“, das Cannabiskonsumentinnen und -konsumenten dabei hilft, ihren Verbrauch oder ihre Sucht in den Griff zu bekommen.

[www.ginko-stiftung.de](http://www.ginko-stiftung.de)

# Gesund arbeiten: Gesundheitsverhalten

- ▶ Was sind die größten gesundheitlichen Risikofaktoren am Arbeitsplatz?
- ▶ Mit welchen Verhaltensweisen lassen sich Krankheitsrisiken verringern?
- ▶ Wie können Unternehmen das Gesundheitsverhalten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern?

# Einführung

Regelmäßige Bewegung und gesunde Ernährung – in der Theorie klingt das leicht. Diese Regeln im Alltag zu berücksichtigen, fällt jedoch oft schwer. Auch Unternehmen sind gefragt, die Arbeitsbedingungen gesundheitsgerecht zu gestalten und die Mitarbeitenden zu einem gesunden Lebenswandel zu motivieren. Doch keine Angst: Es geht nicht darum, den Beschäftigten die eigene Verantwortung für ihre Gesundheit abzunehmen oder ihnen gar einen gesunden Lebensstil aufzuzwingen. Arbeitgeber können aber dazu beitragen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Arbeitsalltag besser auf ihre Gesundheit achten.





# Gesundheitsgerechtes Verhalten fördern

Es gibt viele Möglichkeiten, einen gesunden Lebenswandel der Beschäftigten zu fördern. Am besten ist, wenn die Maßnahmen personennah sind und sich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten. Dabei geht es zum einen um die Erhaltung der Gesundheit. Zum anderen investieren viele Unternehmen auch in vorausschauende, präventive Gesundheitsmaßnahmen. Die speziellen Angebote sollten dabei aber stets als Teil einer systematischen Unternehmensstrategie verstanden werden. Das sorgt für eine breite Akzeptanz und stellt sicher, dass das Angebot potenziell alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht.



- ▶ Es ist hilfreich, eine Umfrage unter den Mitarbeitenden zu machen, um herauszufinden, wie diese ihre Arbeitsbedingungen empfinden und was sie brauchen, um sich am Arbeitsplatz gesund zu verhalten. Mehr dazu erfahren Sie im Kapitel „Alles, was zählt: Die richtigen Daten erfassen“ in dieser Broschüre.
- ▶ Besonders die Bereiche Ernährung und Bewegung können Arbeitgeber mit speziellen Angeboten ganz leicht positiv beeinflussen. Nicht nur konkrete Sport- oder Speisenange-

bote sind hilfreich. Workshops und Beratungsangebote sensibilisieren für Themen wie gesunde Ernährung oder Raucherentwöhnung, leisten Aufklärung und geben Impulse, den eigenen Lebenswandel zu überdenken.

- ▶ Einige Firmen bieten ihren Angestellten mittlerweile sogar die Möglichkeit, regelmäßig an medizinischen Vorsorgeuntersuchungen und Gesundheitschecks teilzunehmen.

**Handlungshilfe  
für Beschäftigte**



**Selbstbeobachtungsbogen:  
Stress**



**Wie belastet bin ich?  
Kurzcheck für Führungskräfte**



## INFO

2016 gab die Mehrheit der Beschäftigten an, dass Maßnahmen im Betrieb ihre Beschwerden verringern könnten. Sie favorisieren – unabhängig von Alter und Geschlecht – mehr Einsatz durch Vorgesetzte für ihre Mitarbeitenden (37,1%), die Verbesserung des Betriebsklimas (36,3%) und Gesundheitskurse für Beschäftigte (29%).

Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK (WiDO), 2016

## Führungskräfte gehen mit gutem Beispiel voran

Wie auch im Kapitel „Gesund führen“ deutlich wird, haben vor allem Führungskräfte einen maßgeblichen Einfluss auf die Verhaltensweisen ihrer Beschäftigten. Auch wenn es um Themen wie Ernährung und Bewegung geht, wirken sie als Multiplikatoren und Gestalter, ihr glaubhaftes Engagement hat positive Auswirkungen auf die gesamte Belegschaft. Und sie haben die Möglichkeit, auch im Arbeitsalltag immer wieder Anstöße zu geben. Sei es, indem sie selbst mit dem Fahrrad statt mit dem Auto zur Arbeit kommen, öfter mal die Treppe statt den Aufzug nehmen oder zum Apfel statt zum Schokoriegel greifen. Führungskräfte können zwar niemanden dazu zwingen, an gesundheitsfördernden Maßnahmen wie Sportkursen oder einer Nichtraucherberatung teilzunehmen. Die bessere Möglichkeit ist aber ohnehin: andere überzeugen, indem man selbst mit gutem Beispiel vorangeht.



### SCHON GEWUSST?

Über diese Beschwerden klagen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am häufigsten:

- ▶ Verspannungen (34,8 %)
- ▶ Rückenschmerzen (32,5 %)
- ▶ Müdigkeit und Erschöpfung (30,5 %)
- ▶ Gelenkschmerzen (20,5 %)
- ▶ Schlafstörungen (20,1 %)

Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK (WiDO), 2016

„ Je besser das psychische und auch physische Befinden der Mitarbeiter, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit hohen Qualitätsbewusstseins, einer starken Kundenorientierung und hoher Produktivität. Diese positiven Rückwirkungen sind entscheidende ‚Türöffner‘ für eine aktive Betriebliche Gesundheitspolitik, die nachweislich den Mitarbeitern dient und der Wettbewerbsfähigkeit.“

Prof. em. Dr. rer. soc. Bernhard Badura,  
Fakultät für Gesundheitswissenschaften,  
Universität Bielefeld

# Die größten Risikofaktoren am Arbeitsplatz

## Bewegungsmangel

Nur zehn Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland gehen einer körperlichen Arbeit nach. Die meisten verbringen einen Großteil ihrer Arbeit im Sitzen vor dem Bildschirm. Kein Wunder, dass viele unter Bewegungsmangel leiden und eine falsche Körperhaltung einnehmen. Rückenschmerzen und Verspannungen sind zur Volkskrankheit geworden und zählen zu den häufigsten Gründen für Fehlzeiten am Arbeitsplatz. Dabei sind ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer genauso betroffen wie Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger. Auf Dauer können Bewegungsmangel und eine einseitige körperliche Belastung zahlreiche Krankheiten verursachen wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Muskel-Erkrankungen oder Diabetes.



### Tipps: So fördern Sie Bewegung und die richtige Haltung

- ▶ Die ideale Büroarbeit besteht laut Arbeitsmedizinerinnen und Arbeitsmedizinern aus 50 % Sitzen, 25 % Stehen und 25 % Bewegung. Dies ermöglicht zum Beispiel ein Büroarbeitsplatz mit integriertem Stehplatz.
- ▶ Wer seinen Arbeitsalltag im Sitzen verbringt, sollte die Möglichkeit haben, Schreibtisch, Stuhl und Bildschirm auf die richtige Höhe einzustellen. Dafür empfiehlt sich ein Schreibtisch, der sich in der Höhe verstellen lässt.
- ▶ Es lohnt sich für Unternehmen, auch in einen guten Bürostuhl zu investieren. Die Rückenlehne sollte bis zu den Schultern reichen und verstellbar sein, sodass sie den Bewegungen des Rückens folgen und die Wirbelsäule stützen und entlasten kann.
- ▶ Gemeinsame Sportangebote bringen Bewegung in den Büroalltag. Wie wäre es beispielsweise mit einer gemeinsamen Teilnahme der Kolleginnen und Kollegen am Stadtlauf? Oder mit einem betriebseigenen Fitnessstudio? Aber auch Rückenurse sind schon ein guter Anfang.

Bewegungstagebuch





### Falsche Ernährung

Zwar wissen die meisten Menschen, wie wichtig gesunde Ernährung ist. Doch im Alltag gestaltet sich die Umsetzung oftmals schwierig. Mal fehlt zwischen den Terminen die Zeit, mal mangelt es an einer Betriebsküche oder Kantine und wenn beides gegeben ist, fehlt vielen das Wissen, um sich gesund ernähren zu können. Dies verführt uns dazu, die Ernährung häufig zwischen Terminen zu quetschen oder der Einfachheit halber auf Fastfood zu setzen. Für eine bewusste Ernährung bleibt so kaum Zeit, Raum und Ruhe. In einer Ernährungsumfrage der

Techniker Krankenkasse aus dem Jahr 2017 gab über die Hälfte der Befragten (56 %) an, dass ihnen im Arbeitsalltag die Zeit und die Ruhe für eine gesunde Ernährung fehlt. Darüber hinaus gab rund ein Viertel (26 %) an, dass die Beschaffenheit ihres Arbeitsplatzes keine gesunde Ernährung zulässt. Dies zeigt den hohen Einfluss, den unser jeweiliger Arbeitsplatz auf die persönliche Ernährung ausübt. Darüber hinaus brachte die Umfrage auch Wissensdefizite ans Tageslicht. Fast ein Drittel der Befragten (29 %) glaubt, dass gesunde Ernährung in erster Linie eine Frage des Geldbeutels ist und rund einem Viertel (28 %) mangelt es an Kochkenntnissen. Bemerkenswert ist, dass jeder vierte Befragte nicht genau weiß, wie sie oder er sich gesund ernähren könnte. (Techniker Krankenkasse, 2017)

### Am besten gleich beginnen ...

Ein gesunder Lebenswandel und die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz hängen nicht nur unmittelbar zusammen, sie bedingen sich auch gegenseitig. Die meisten Beschäftigten wissen in der Theorie, wie ein gesunder Lebensstil aussieht. Führungskräfte sind in der Lage, das Gesundheitsverhalten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in der Praxis anzuregen und zu fördern.

#### Tipps: So unterstützen Sie Ihre Beschäftigten bei einer gesunden Ernährung

- ▶ Sorgen Sie für geeignete Räume, in denen sich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Mittagspausen auch mal eine kleine Mahlzeit zubereiten oder aufwärmen können, beispielsweise eine Küche oder ein Aufenthaltsraum mit Mikrowelle.
- ▶ Auch ein ausgewogenes Speisenangebot in der Kantine trägt zur gesunden Ernährung Ihrer Beschäftigten bei.
- ▶ Auf Flyern oder Postern vor der Kantine können Sie zum Beispiel über Inhaltsstoffe informieren und auf fettarme und gesunde Essensangebote hinweisen.
- ▶ Kleinere Snacks halten den Blutzuckerspiegel konstant und wirken sich positiv auf das Leistungsvermögen aus. Stellen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern doch ein entsprechendes Angebot zur Verfügung – etwa in Form eines Obstkorb.



# „Bei unserem Angebot ist für jeden etwas dabei“

Das Erfolgsrezept von **Frank Potthoff**, Gesundheitsmanager bei der OKE Group GmbH, ist, Führungskräfte aktiv in das BGM einzubinden und sie im Bereich Suchtprävention und Erkennen von psychischen Belastungen zu schulen.

**Was sind Ihre Aufgaben als Gesundheitsmanager bei der OKE Group GmbH?** Ich kümmere mich um alles, was mit Sport, Bewegung und Gesundheit zu tun hat. Gemeinsam mit meiner Kollegin organisiere ich unser Kursprogramm, das von Aerobic bis Zumba reicht, und plane jährlich 20 bis 25 Events in verschiedenen Themenbereichen wie zum Beispiel unsere Aktivwochenenden. Wir möchten, dass unsere Mitarbeiter fit sind. Denn wer gesund ist, kann nicht nur mehr leisten, sondern fühlt sich auch wohler und ist zufriedener.

**Wie wird das Angebot angenommen?** Über 90 Prozent unserer Mitarbeiter nehmen die Angebote wahr, vom Azubi bis zur Führungskraft. Wer neu bei uns anfängt, nimmt an einem Gesundheitscheck teil. Manche Bewerber sind zunächst überrascht, wenn sie zum zweiten Vorstellungsgespräch ihr Sportzeug mitbringen sollen. Im Allgemeinen kommt das aber sehr positiv an und die neuen Mitarbeiter kommen von Beginn an mit unserer aktiven Unternehmenskultur in Berührung. Natürlich kommunizieren wir unsere Angebote auch intensiv, zum Beispiel über Aushänge oder unsere Mitarbeiterzeitschrift.

**Wie gelingt es Ihnen, alle Mitarbeiter zu erreichen – und nicht nur die, die sich ohnehin sportlich betätigen und auf eine bewusste Ernährung achten?** Als Gesundheitsmanager bin ich täglich im Betrieb unterwegs. Arbeitsbedingte Belastungen lassen sich dabei gut erkennen. Da wir ein mittelständisches Unternehmen mit 420 Mitarbeitern sind, habe ich den Vorteil, dass ich jeden Kollegen persönlich kenne. Sie wissen, dass sie mich immer ansprechen können. Wann immer es geht, versuche ich zu motivieren. Und sei es nur, jemandem vorzuschlagen, der nicht weit von der Firma entfernt wohnt, vom Auto aufs Fahrrad umzusteigen. Zusätzlich erheben wir Bedarfe durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und richten uns nach dem, was sich die Mitarbeiter wünschen. Bei unserem breiten Angebot ist eigentlich für jeden Mitarbeiter etwas dabei. Jeder kann sich das rauspicken, was ihn am meisten anspricht. Außerdem haben wir ein Bonussystem für besonders fitte und gesunde Mitarbeiter etabliert.

**Wie funktioniert das Bonussystem?** Einmal im Jahr können unsere Mitarbeiter an einem freiwilligen Ausdauer-Leistungstest teilnehmen. Schneiden sie überdurchschnittlich gut ab, erhalten Sie einen Bonus in Höhe von 100 Euro. Nichtraucher bekommen auch einen Bonus in Höhe von 100 Euro.

**Was gehört neben ausreichender Bewegung und gesunder Ernährung noch zu einem gesundheitsfördernden Verhalten am Arbeitsplatz?** Wir bieten unseren Mitarbeitern eine umfassende betriebsärztliche Betreuung und einen umfangreichen Vorsorgecheck, der unter anderem ein Hautscreening, einen Lungenfunktionstest, ein Ruhe- und Belastungs-EKG und Fußanalysen



OKE Group

„**Ich bin als Gesundheitsmanager auch im Alltag immer ansprechbar und offen für neue Vorschläge, die dann nach Möglichkeit zeitnah umgesetzt werden.**“

umfasst. Bei Bedarf vermitteln wir Überweisungen zu Fachärzten, außerdem haben wir regelmäßig einen Physiotherapeuten im Haus. Auch Ergonomie am Arbeitsplatz ist ein wichtiges Thema. Und in der Produktion achten wir darauf, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben so wahrnehmen, dass sie ihren Rücken schonen.

**Gab oder gibt es Hindernisse bei der Umsetzung der Maßnahmen?** Insgesamt werden die Angebote von unseren Beschäftigten sehr gut angenommen. Manche Mitarbeiter sind zunächst skeptisch, wenn sie von der Möglichkeit der Vorsorgeuntersuchung hören, aber mit dem Hinweis auf die Schweigepflicht unseres Betriebsarztes sind die Bedenken schnell ausgeräumt.

**Wie würden Sie Ihre Unternehmenskultur beschreiben?** Wir haben im Unternehmen eine offene Kultur etabliert, die das Aus- und Ansprechen von Belastungszuständen ermöglicht. Hierarchien werden bei uns durch den Sport und unser betriebseigenes Restaurant durchbrochen, da hier alle Mitarbeiter zusammenkommen. Zudem werden unsere Führungskräfte aktiv durch Fortbildungen, Trainings und jährliche Check-ups aktiv in das BGM eingebunden und zusätzlich im Bereich Suchtprävention und Erkennen von psychischen Belastungen geschult. Seit Neuestem haben wir zusätzlich eine externe Ansprechpartnerin, eine sogenannte Vertrauensperson, an die sich die Mitarbeiter bei Problemen aller Art wenden können. Einmal in der Woche ist sie im Unternehmen vor Ort und für jeden ansprechbar.

**Was würden Sie anderen Unternehmen raten, die ebenfalls darüber nachdenken, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement einzuführen?** Ein BGM sollte immer von der Unternehmensführung unterstützt werden. Wichtig ist eine Umsetzung Schritt für Schritt. Zunächst einmal sollte man analysieren, was von den Beschäftigten gewünscht wird, was sie brauchen. Anschließend muss evaluiert werden, wie die Mitarbeitenden die Angebote annehmen. Wir führen alle zwei Jahre Mitarbeiterbefragungen durch und passen unsere Angebote anhand der Ergebnisse entsprechend an. Und ich bin als Gesundheitsmanager auch im Alltag immer ansprechbar und offen für neue Vorschläge, die dann nach Möglichkeit auch zeitnah umgesetzt werden.

Bereits 2002 begann die OKE Group GmbH, ein weltweit führender Anbieter von Kunststoffkomponenten für die Automobil- und Möbelindustrie, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement unter dem Titel „OKE plus“ zu etablieren. **Frank Potthoff** leitet das Gesundheitsmanagement. Bevor der Diplom-Sportlehrer 2007 zur OKE Group wechselte, arbeitete er als Referent für Leistungssport bei einem Tennisverband. Vom Betriebsrestaurant „Schlemmerland“ mit regionalen Lebensmitteln in Bio-Qualität über ein eigenes Fitnessstudio „FitnessWerkstatt“, die Kindertagesstätte „Zwergenland“, ein großes Weiterbildungsangebot „LernWerk“, präventiver Gesundheitsfürsorge bis hin zu Ski- und Kanufahrten – für ein mittelständisches Unternehmen mit rund 420 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bietet die OKE Group ihren Beschäftigten ein ungewöhnlich großes Angebot. Dafür wurde sie bereits mehrfach ausgezeichnet, zuletzt mit dem Corporate Health Award 2012.

[www.oke-group.com](http://www.oke-group.com)



# Auf dem Weg zu einer gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung: Gesund führen

- ▶ Was heißt gesund zu führen?
- ▶ Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden?
- ▶ Wie kann eine Führungskraft gesundes Arbeiten fördern?
- ▶ Wie kann die Unternehmenskultur das Gesundheitsverhalten fördern?



# Einführung

Sich und andere gesund zu führen, gehört zu den Schlüsselqualifikationen im heutigen Berufsalltag. Gute Führung heißt nicht nur, Produktions- oder Umsatzziele zu erreichen, sondern auch ein offenes Ohr für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu haben und auf individuelle Bedürfnisse einzugehen. Inspirieren, motivieren, Gesundheit fördern und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessern – all das gehört heute zu der anspruchsvollen Aufgabe von Führungskräften. Denn Mitarbeiterführung und Mitarbeitergesundheit hängen eng zusammen. Führungskräfte haben maßgeblich Einfluss darauf, ob sich die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz wohlfühlen. Gute Führungskräfte sorgen deshalb dafür, dass die Belastungsgrenzen in den Teams nicht ständig überschritten werden. Der beste Weg, dies zu erreichen, ist, bei sich selbst anzufangen.



# Führungskräfte sind Vorbild

## Eine gesunde Selbstführung

Viele Führungskräfte vernachlässigen die eigene Gesunderhaltung. Das wiederum wirkt sich negativ auf das ganze Team aus. Denn nur wer selbst gesund ist, kann auch andere unterstützen. Wissenschaftliche Studien belegen, dass gesunde Vorgesetzte eher die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern als Führungskräfte mit eigenen gesundheitlichen Problemen. Druck durch die eigenen Vorgesetzten, zu hohe Ansprüche an die eigene Leistung oder mangelnde Selbstorganisation verhindern eine gesunde Selbstführung. Oftmals landen Vorgesetzte deshalb selbst im sogenannten Hamsterrad. Wer unter Zeit- und Leistungsdruck arbeitet, häufig gestresst ist oder unter Schlafstörungen leidet, sich überfordert und getrieben fühlt, tut sich auch schwer, auf die Gesundheit und das Wohlbefinden anderer zu achten. Gesund führen heißt, einerseits die Belastungsgrenzen der Beschäftigten zu kennen und andererseits die eigene Gesundheit im Blick zu haben.

### Gesundes Verhalten vorleben

Führungskräfte, die ihre Angestellten dabei unterstützen möchten, auf ihre eigene Gesundheit zu achten, vermitteln ihnen, dass sie sich ohne schlechtes Gewissen auskurieren dürfen. Denn Führungskräfte sind Vorbild: Wer selbst krank am Schreibtisch sitzt, büßt Glaubwürdigkeit ein und animiert unter Umständen zum Nachahmen. Hilfreich sind beispielsweise Schulungen, die für die eigene Gesundheit sensibilisieren und das Führungsverhalten der Teilnehmenden analysieren. Manchen Vorgesetzten ist gar nicht be-

„**Führungskräfte haben mehr Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter als deren Hausärzte.**“

Leitung Globales Gesundheitsmanagement bei der SAP AG.



wusst, wie viel sie durch ihr eigenes Verhalten bewirken können. Eine weitere Möglichkeit, Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren, sind Mitarbeiterbefragungen. Eine Führungskraft, die ein kritisches Feedback zur eigenen Kommunikation und zum Umgang mit Anerkennung und Lob erhält, wird sich eher schulen lassen.



### Präsentismus – krank am Schreibtisch

In der Arbeitsmedizin bezeichnet Präsentismus das Verhalten von Angestellten, die sich trotz Krankheit am Arbeitsplatz einfinden. Studien aus den USA kommen zu dem Schluss, dass die durch Präsentismus verursachten Kosten fast dreimal so hoch sind wie der Produktionsverlust durch Fehltag.

### Wie Führungskräfte ihre Mitarbeitenden beeinflussen

Viele Führungskräfte unterschätzen den Einfluss, den sie auf das Verhalten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Dabei kann eine schlechte Führung verheerende Auswirkungen haben: Wer sich von seiner Chefin oder seinem Chef gestresst fühlt, bringt meist weniger Motivation für die Arbeit auf. Anhaltender Stress ist die größte Belastung für Körper und Psyche. Die Lernbereitschaft sinkt, die Kreativität lässt nach – und nicht selten treffen Menschen, die unter Druck stehen, Fehlentscheidungen. Kein Wunder, dass eine schlechte Führung für viele Angestellte der Hauptgrund für eine „innere Kündigung“ und häufig auch für den Wechsel des Arbeitgebers ist.

Wer dauerhaft unter Stress steht, dem fällt es mit der Zeit zunehmend schwerer, sich zu erholen. Hinzu kommt, dass viele Angestellte sich

auch krank zur Arbeit schleppen. Die Gründe dafür sind vielfältig: Manche haben Angst um ihren Arbeitsplatz, andere fürchten, Kolleginnen und Kollegen könnten sie des „Krankfeierns“ bezichtigen. Die meisten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verkennen, dass sie dem Unternehmen damit mehr schaden, als wenn sie sich zu Hause auskurieren würden. Regelmäßige Umfragen unter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern durch das Wissenschaftliche Institut der AOK (WIdO) haben ergeben, dass ein Drittel der Mitarbeitenden auch gegen den ausdrücklichen Rat der Ärztin bzw. des Arztes zur Arbeit geht. Dabei besteht nicht nur die Gefahr, die Krankheit zu verschleppen und andere anzustecken. Wer krank ist, arbeitet unkonzentriert und macht mehr Fehler, die Arbeitsproduktivität wird beeinträchtigt.

### Leitende und leidende Angestellte

Häufig unterscheiden sich die Leiden der Chefinnen und der Chefs kaum von denen der Mitarbeitenden. Jede dritte Führungskraft beklagt eine zunehmende Arbeitsbelastung, die Berufs- und Privatleben kaum noch miteinander vereinbar machen. Vor allem Führungskräfte im mittleren Management finden sich häufig in der sogenannten Sandwich-Position wieder und haben das Gefühl, zwischen Vorgesetzten und Angestellten „zerrieben“ zu werden.

# Mit Belastungsgrenzen umgehen: Das können Führungskräfte tun

Führungskräfte haben die Möglichkeit, die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen. Das gelingt, indem sie eine Sensibilität für das Betriebsklima und die Belastungen der Angestellten entwickeln. Ein reger Austausch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lohnt sich: Führungskräfte erlangen so ein Gespür dafür, wem sie wie viel Verantwortung übertragen können. Auch belastende Arbeitsbedingungen werden am besten gemeinsam mit den Mitarbeitenden benannt. Sicher gibt es Aufgaben, die Führungskräfte ihren Beschäftigten nicht abnehmen können. Vieles lässt sich jedoch reorganisieren oder delegieren.

- ▶ **Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden kennen und ihre Fähigkeiten und Qualifikationen realistisch einschätzen:** So lassen sich Aufgaben gezielt auswählen und verteilen. Wer motiviert an Aufgaben sitzt, die der eigenen Leistungsfähigkeit entsprechen und die er gerne erledigt, der kommt auch mit hohen Anforderungen zurecht.
- ▶ **Im Zweifelsfall fragen:** Wenn nicht klar ist, ob jemand bereits nah an der eigenen Belastungsgrenze arbeitet, ist ein offenes Gespräch die beste Lösung – möglichst unter vier Augen.
- ▶ **Soziale Unterstützung gewähren:** Was ist zu tun, wenn die Belastung nicht direkt reduziert werden kann? Zuerst ist es hilfreich, Verständnis und Zustimmung auszudrücken. Beschäftigte schöpfen daraus Kraft und Zuversicht, die wiederum Motor für ihre Arbeit sind und sie bei der Bewältigung ihrer

Aufgaben unterstützen. Soziale Unterstützung hat sich als wichtiger Faktor für die psychische Gesundheit erwiesen. Denn wir fühlen uns vor allem dann von einer Aufgabe gestresst, wenn wir das Gefühl haben, sie nicht bewältigen zu können.

- ▶ **Handlungsspielräume erweitern:** Neben einer Reduktion der psychischen Arbeitsbelastung können Führungskräfte die Handlungsspielräume der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erweitern und ihnen auf diese Weise Vertrauen ausdrücken. Wichtig ist nur, dass sich keiner überfordert fühlt.
- ▶ **Mit gutem Vorbild vorangehen:** Wer dafür Sorge trägt, die seine Mitarbeitenden ihre Pausen auch bei hoher Arbeitsintensität nicht ausfallen lassen, reduziert das Stressniveau. Das Gleiche gilt aber auch für Führungskräfte: Wenn Führungskräfte selbst ohne Unterbrechung durcharbeiten oder nach Feierabend Arbeitsaufträge verschicken, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Mitarbeitenden ebenso bis weit nach Feierabend im Büro sitzen.

## i

### INFO

Mehr über die Herausforderungen, sich selbst gesund zu führen, erfahren Sie in der Handlungshilfe „Kein Stress mit dem Stress – Lösungen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen“.



## Ursachen für Stress am Arbeitsplatz

### Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation

- ▶ Termin- und Leistungsdruck
- ▶ ständig wiederkehrende Arbeitsvorgänge
- ▶ häufige Störungen und Unterbrechungen
- ▶ zu hohes Arbeitstempo
- ▶ Konfrontation mit neuen Aufgaben
- ▶ vorgegebene Stückzahl, Leistung, Zeit
- ▶ Verfahren verbessern, Neues ausprobieren
- ▶ monotone Tätigkeiten: Arbeitsdurchführung detailliert vorgeschrieben
- ▶ kleine Fehler – große finanzielle Verluste
- ▶ arbeiten an Grenze der Leistungsfähigkeit
- ▶ nicht rechtzeitige Informationen über Entscheidungen, Veränderungen
- ▶ fehlende Informationen für die eigene Tätigkeit
- ▶ Unterforderung

### Arbeitszeitorganisation

- ▶ tatsächliche Arbeitszeit > 40–48/> 48 Std./Woche
- ▶ Schichtarbeit
- ▶ Samstagsarbeit; Sonn- und Feiertagsarbeit
- ▶ Rufbereitschaft/Bereitschaftsdienst
- ▶ Pausenausfall
- ▶ Vereinbarkeitsprobleme

### Beschäftigungssituation

- ▶ befristetes Arbeitsverhältnis
- ▶ Zeitarbeitsverhältnis
- ▶ weniger gute/schlechte wirtschaftliche Lage des Betriebes
- ▶ Umstrukturierungen in den letzten zwei Jahren
- ▶ subjektive Entlassungsgefahr

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2012: BAuA aktuell 2/12

So vermeiden Sie Stress bei Ihren  
Mitarbeitern



# Lob und Anerkennung motivieren

Jede Arbeitnehmerin bzw. jeder Arbeitnehmer möchte gerne wissen, wo sie bzw. er steht und wie ihre bzw. seine Leistung beurteilt wird. Was banal klingt, ist in der Arbeitswelt keine Seltenheit: Viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind unsicher, wie Vorgesetzte ihr Leistungsniveau bewerten. Der Gedanke „Es merkt ja sowieso keiner, wie ich arbeite“ kann extrem demotivierend sein. Wenn dieser Eindruck entsteht, machen sich schnell Wut oder Resignation breit. Ein ehrliches Lob hingegen stärkt und motiviert. Viele Führungskräfte haben jedoch Bedenken, Lob auszusprechen: Sie befürchten, die bzw. der Mitarbeitende könnte anschließend die Hände in den Schoß legen. Diese Befürchtung ist in aller Regel unbegründet: Wer Anerkennung für seine Arbeit erntet, arbeitet motivierter.

Auch negatives Feedback kann angemessen sein – wenn es konstruktiv vorgetragen wird und Beschäftigte nicht das Gefühl haben, niedergemacht zu werden. Am besten überlegen Führungskräfte, warum die oder der Beschäftig-

te eine Aufgabe nicht gemäß den Anforderungen umsetzen kann, und bieten ihm entsprechende Hilfestellung. Hilfreich ist auch, wenn Mitarbeitende außerdem das Recht haben, auch mal einen Fehler zu machen und sich zu verbessern. Es hat sich gezeigt, dass eine Null-Fehler-Toleranz nicht förderlich für eine gute Zusammenarbeit ist. Außerdem kommt es gut an, wenn Führungskräfte selbst Kritik einstecken können.

## Anzeichen für Stress erkennen:

All das können Warnsignale dafür sein, dass Ihr Team und Sie überlastet sind.

- ▶ Ihre Mitarbeitenden reagieren ablehnend auf Neuerungen („Auch das noch!“).
- ▶ Es kommt häufig zu Konfliktsituationen im Team.
- ▶ Manche Mitarbeitende legen ein Konkurrenzverhalten an den Tag.
- ▶ Aufgaben sind nicht klar verteilt.
- ▶ Es gibt einen hohen Krankenstand.
- ▶ Ihnen fehlt die Zeit für persönliche Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Sind Sie sich nicht sicher, ob Sie die Signale richtig deuten? Dann erkundigen Sie sich doch regelmäßig bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wie die Arbeit läuft, und zeigen Sie so, dass Sie ein offenes Ohr für ihre Anliegen haben. Wenn Ihnen dafür im Tagesgeschäft die Zeit fehlt, sind Sprechzeiten für Mitarbeiteranliegen hilfreich.

## So loben Sie richtig



## So kritisieren Sie richtig



## Leitfaden für das Mitarbeitergespräch



**„ Ein Ungleichgewicht zwischen (hoher) Verausgabung und (niedriger oder fehlender) Belohnung verringert nicht nur die Motivation der Beschäftigten, sondern löst nachhaltige Stressreaktionen aus. Falls diese Erfahrungen mit einer gewissen Intensität wiederkehren, erhöhen sie das Risiko für eine stress-assoziierte Erkrankung (am ehesten eine Depression, seltener eine akute koronare Herzkrankheit). Diese Zusammenhänge sind wissenschaftlich belegt und aus diesen Erkenntnissen lassen sich gezielte Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung herleiten, die im Rahmen betrieblicher Prävention gesunde Arbeit fördern sollen.“**

Prof. Dr. Johannes Siegrist, Seniorprofessor Psychosoziale Arbeitsbelastungsforschung, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



#### Maßnahmen, die gesunde Arbeit fördern:

- ▶ regelmäßige Mitarbeitergespräche
- ▶ Führungskräfte-Feedback
- ▶ Mitarbeiterbefragungen
- ▶ Transparenz und nachvollziehbare Kriterien bei Beförderungen
- ▶ Leistungsprämien

#### psyGA-eLearning-Tool

Eine gute Unterstützung für Führungskräfte bietet das psyGA-eLearning-Tool „Förderung psychischer Gesundheit als Führungsaufgabe“, das die RWTH Aachen entwickelt hat:





## Quick-Check für Führungskräfte:

# Wie stressbelastet ist Ihr Team?

Auch Teams können aufgrund von Dauerstress erschöpfen. Sowohl die Motivation und das Engagement der Beschäftigten als auch die Stimmung im Team bis hin zu den Arbeitsergebnis-

sen können unter dieser Situation leiden. Wir haben zwölf wichtige Anzeichen von anhaltender Stressbelastung zusammengestellt. Wie sieht es in Ihrem Team, in Ihrer Abteilung aus?

- ▶ **1.** Wenn Neuerungen eingeführt werden, hört man vor allem Gemecker und Bemerkungen wie „Auch das noch! Wie sollen wir das schaffen?“ oder „Bringt doch alles nichts!“.  
 Ja  Nein
- ▶ **2.** Häufiger hapert es bei uns am Informationsfluss. Manchmal werden wichtige Informationen beispielsweise spät oder gar nicht an Kolleginnen und Kollegen weitergeleitet. Manche Aufgaben werden deshalb erst verspätet oder auch fehlerhaft erledigt.  
 Ja  Nein
- ▶ **3.** Es gibt unter meinen Mitarbeitenden öfter Konflikte, Konkurrenzsituationen und Querelen.  
 Ja  Nein
- ▶ **4.** Der Krankenstand bei uns im Team ist hoch.  
 Ja  Nein
- ▶ **5.** Bei fachlichen Fragen bin ich jederzeit ansprechbar, aber für persönliche Gespräche mit Mitarbeitenden fehlt einfach die Zeit.  
 Ja  Nein
- ▶ **6.** Bei uns ist oft unklar, wer für welche Aufgabe zuständig ist. Aufgaben und Projekte werden häufiger hin und her geschoben.  
 Ja  Nein
- ▶ **7.** Wenn ich einer Gruppe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begegne, habe ich manchmal das Gefühl, dass die Gespräche der Mitarbeitenden verstummen.  
 Ja  Nein
- ▶ **8.** Oft habe ich das Gefühl, dass ich die Ergebnisse der Aufgaben meiner Mitarbeitenden kontrollieren muss, damit sie auch wirklich ordentlich erledigt werden.  
 Ja  Nein
- ▶ **9.** Sogar meine guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken in letzter Zeit öfter so, als wären sie nicht ganz auf der Höhe.  
 Ja  Nein
- ▶ **10.** Es ist schon vorgekommen, dass meine Mitarbeiter nicht durch mich, sondern durch „Flurfunk“ erfahren haben, dass Veränderungen im Team oder Entlassungen anstehen.  
 Ja  Nein
- ▶ **11.** Für Weiterbildung haben meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Zeit. Der laufende Betrieb lässt das einfach nicht zu.  
 Ja  Nein
- ▶ **12.** Betriebsausflug und Weihnachtsfeier würden einige in meinem Team am liebsten ausfallen lassen.  
 Ja  Nein

Die Auswertung finden Sie auf der folgenden Seite.



### AUSWERTUNG QUICK-CHECK FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

- ▶ Jeder einzelne der obigen Punkte kann infolge von länger anhaltender Stressbelastung in einem Team auftreten. Wenn Sie jedoch **vier und mehr Aussagen** zustimmen, können Sie davon ausgehen, dass das Problem nicht nur einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrifft, sondern dass es bereits teamübergreifend Reibungsverluste durch dauerhafte Stressbelastung gibt. Engagement und Arbeitsqualität lassen nach, Beziehungen innerhalb des Teams leiden.
- ▶ Wenn Sie **sechs und mehr Punkte** als zutreffend empfinden, ist das Team wahrscheinlich schon sehr erschöpft. Folgeprobleme treten auf: Mobbing oder eine extreme Dienst-nach-Vorschrift-Mentalität. Manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind vielleicht häufiger krank, weil sie stressbedingte Beschwerden wie Rückenleiden entwickelt haben. Sogar Ihre Leistungsträger gehen langsam unter dem Druck in die Knie.

Quelle: Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2015: **Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte**

# Miteinander reden, gemeinsam handeln

**Wertschätzung ist das A und O für gesundes Arbeiten – sagt Irene Klenk, Coachin und Gesundheitsmanagerin der Stadtwerke München.**

**Das Betriebliche Gesundheitsmanagement der Stadtwerke München (SWM) wurde bereits mehrfach ausgezeichnet. Was macht Ihr BGM so erfolgreich?** Im Fokus stehen Kommunikation und Austausch mit Führungskräften und Mitarbeitern. Unser BGM ist sehr dialogorientiert. Es ist Bestandteil der strategischen Personalarbeit und arbeitet nach einem ganzheitlichen, somato-psycho-sozialen Verständnis. In interdisziplinär besetzten BGM-Projekten erarbeiten wir mit den Bereichen, zum Beispiel Verkehrsbetriebe, Energie, Bäder, passgenaue Maßnahmen für diese. Alle Mitarbeiter können sich dabei mit Ideen und Vorschlägen einbringen. Sie sind Beteiligte im Prozess. Kann etwas nicht umgesetzt werden, wird darüber mit Begründung informiert. Mit den Maßnahmen zeigen wir, dass wir die Bedürfnisse von Führungskräften und Mitarbeitern ernst nehmen, und stärken das Vertrauen. Die Ergebnisse werden evaluiert, sodass wir unser BGM ständig weiterentwickeln.



Stadtwerke München/Kerstin Glöck

**Wie sind die Führungskräfte der SWM in die Umsetzung der Maßnahmen eingebunden?** Unsere Führungskräfte sind die Akteure in der BGM-Entwicklung ihres Fachbereichs. Mit dem BGM-Team erarbeiten sie Maßnahmen. Konzernweit und in den Bereichen finden regelmäßig Informationsveranstaltungen statt, in denen zum Beispiel der Umgang mit psychischen Erkrankungen thematisiert wird. Auch das Vorbildverhalten der Führungskräfte spielt eine große Rolle: Wenn ein Chef für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie plädiert und häufig kurz vor Feierabend zu seinen Mitarbeitern sagt: „Das muss aber noch fertig werden!“, wirkt dies auch. Führungskräfte – auch aus oberen Führungsebenen –, die Elternzeit nehmen, setzen ein positives Zeichen. Und dies wirkt ins Team und auf die Arbeitsatmosphäre. Mitarbeiter aus einzelnen Fachbereichen werden von uns zu gesundheitlichen Themen geschult und zu „Gesundheitspaten“ ausgebildet – darunter sind auch einige Führungskräfte.

**Wie qualifizieren Sie die Führungskräfte für einen gesundheitsfördernden Umgang mit ihren Mitarbeitern?** Wir unterstützen unsere Führungskräfte, ihre Fähigkeiten im Umgang mit den Mitarbeitern zu entfalten. Es ist uns wichtig, dass sie reflektieren, wie ihr Verhalten wirkt. Dazu gibt es Seminare und Workshops, zum Beispiel „Gesund führen – sich und andere“, „Führen im demografischen Wandel“, „Führen in besonderen Lebenssituationen“ für den Umgang mit Mitarbeitern in krisenhaften Lebenssituationen. Für einen nachhaltig gesundheitsfördernden Umgang braucht es jedoch eine Haltung, die auf eine gute Beziehung zu den Mitarbeitern und die Arbeitsatmosphäre im Team achtet. Führungskräfte nutzen deshalb das Angebot des BGM für Coaching, Teambberatung, Gesundheitscoaching und Burnout-Prophylaxe sowie moderierte Gespräche in Konfliktsituationen.

„Auch das Vorbildverhalten der Führungskräfte spielt eine große Rolle: Wenn ein Chef für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie plädiert und häufig kurz vor Feierabend zu seinen Mitarbeitern sagt: „Das muss aber noch fertig werden!“, hat dies auch eine Wirkung. Führungskräfte – auch aus oberen Führungsebenen –, die Elternzeit nehmen, setzen ein positives Zeichen. Und dies wirkt ins Team und auf die Arbeitsatmosphäre.“

**Wie sieht eine gesunde Führung Ihrer Meinung nach aus?** Wertschätzung ist das A und O. Klare Strukturen und eine angenehme Zusammenarbeit, die von Verständnis füreinander geprägt ist, sind eine wesentliche Voraussetzung für gesundes Arbeiten. Das Soziale ist also enorm wichtig, die Neurowissenschaftler bestätigen dies, und dass sich Mitarbeiter fair behandelt fühlen. Wir stellen immer wieder fest, dass es manchmal gar nicht so sehr darum geht, was an Maßnahmen umgesetzt wird, sondern vielmehr, dass Mitarbeiter wissen, dass man ihnen zuhört und sie Ideen einbringen und mitwirken können.

**Was würden Sie anderen Unternehmen raten, die ein BGM einführen möchten, insbesondere in Hinblick auf das Thema Gesund führen?** Anderen zu raten, ist immer so eine Sache. Das Wichtigste ist, dass ein BGM Werte des Unternehmens verkörpert. Bei uns ist es sehr hilfreich, dass die oberste Führungsebene das BGM implementiert hat. Unsere interne Steuerung trägt dazu bei, dass sich die Mitarbeiter sehr gut damit identifizieren können. So haben wir eine breite Akzeptanz erreicht. Wer wissen will, was gut für die Mitarbeiter ist, muss sie fragen. Deshalb führen wir bei jedem BGM-Projekt Gesundheitsbefragungen durch. Für uns steht an erster Stelle, den Menschen ernst zu nehmen. Dazu gehört, dass die Führungskräfte immer ein offenes Ohr für ihre Mitarbeiter haben.

**Irene Klenk**, Diplom-Sozialpädagogin (FH), ist Coachin (SE) und Systemtherapeutin (SE). Seit über zehn Jahren ist sie als Gesundheitsmanagerin bei den Stadtwerken München tätig. Frau Klenk war viele Jahre Lehrbeauftragte an Fachhochschulen und ist Dozentin am Lehr- und Forschungsinstitut für Systemische Studien, München. Im Fokus ihrer Arbeitsweise steht die Entfaltung bislang ungenutzter Fähigkeiten. Das BGM-Fachteam im Unternehmen unterstützt Führungskräfte, ihren Handlungsspielraum zu erweitern und mit ihren Mitarbeitern gemeinsam passende Lösungen zu finden. Zentrale Bedeutung in allen Maßnahmen und Prozessen hat der Dialog. Dadurch entsteht zwischen Mitarbeiter und Führungskraft eine gemeinsame Wirklichkeit und damit größere Wirksamkeit.

# Eine gesunde Arbeitskultur schaffen: Gesundes Miteinander

- ▶ Wie lassen sich Arbeitsprozesse gesund gestalten?
- ▶ Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Unternehmenskultur und einem gesunden Miteinander?
- ▶ Wie lässt sich Mobbing verhindern?
- ▶ Welche Rolle spielt Diversity Management?

# Einführung

Stress und den damit verbundenen Belastungssymptomen vorbeugen – das gelingt auch mit einer gesunden Arbeitskultur. Ein starkes Konkurrenzdenken unter den Mitarbeitenden hingegen wird häufig zum Nährboden für Feindseligkeiten und Mobbing. Die Leistungsbereitschaft, die Motivation der Betroffenen und letztlich der ganze Betrieb leiden darunter. Es lohnt sich deshalb, eine gesunde Arbeitskultur zu fördern und zu erhalten. Denn eine Unternehmensführung, die von Wertschätzung, Anerkennung und ehrlichem Interesse geprägt ist, wirkt sich auch auf die Beschäftigten positiv aus.



# Arbeitsprozesse gesund gestalten

Faktoren wie der wirtschaftliche Strukturwandel und die demografische Entwicklung verändern die Arbeitswelt. Vielerorts werden Geschäftsprozesse beschleunigt. Es braucht mehr Innovationen, um auf dem nationalen und internationalen Markt mithalten zu können – und das möglichst schnell. Viele Unternehmen setzen zudem auf eine stärkere Kundenorientierung, die kurze Reaktionszeiten und einen Rund-um-die-Uhr-Service beinhaltet. Damit droht ein Interessengegensatz zwischen Unternehmen und Beschäftigten: Denn mit den Veränderungen steigen auch die Anforderungen an die Beschäftigten.

Für Arbeitgeber zahlt es sich aus, die Arbeitsprozesse gesund zu gestalten. Nicht nur in stressigen Zeiten ist es wichtig, auf eine gesunde Arbeitskultur im Unternehmen zu achten. Denn das trägt langfristig zu einer Verbesserung der Arbeitskultur bei. Selbst kleine Elemente zeigen schon große Wirkung. Flexible Arbeitszeiten helfen ebenso wie eine klare Arbeitszeitplanung. Viele Beschäftigte fühlen sich von ihrer Arbeit auch deshalb überfordert, weil sie keine Zeit für Pausen finden, zahlreiche Aufgaben gleichzeitig erledigen müssen und dabei immer wieder gestört werden. Die Etablierung einer



## Wichtige Ressourcen am Arbeitsplatz:

- ▶ Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- ▶ soziale Unterstützung
- ▶ Kooperation und Kommunikation
- ▶ Mitbestimmung und Partizipation
- ▶ Entwicklungsmöglichkeiten
- ▶ gutes Arbeitsklima
- ▶ Beziehung zu Vorgesetzten
- ▶ Erfolg und Anerkennung
- ▶ Konfliktlösungen
- ▶ Identifikation mit dem Arbeitgeber

## Checkliste: Stärken aufbauen



## Hier geht es zum Hörbuch



Pausenkultur, telefonfreie Zeiten oder das Stoppen von E-Mail-Fluten können dem entgegenwirken. Beispielsweise hilft es, Regeln für das Verschicken firmeninterner E-Mails festzulegen: Nicht alle müssen jede Rundmail und jedes Memo bekommen. Wichtig ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in solche Verbesserungen einbezogen werden. So wissen Arbeitgeber besser, was ihren Beschäftigten die tägliche Arbeit erleichtert, und Angestellte spüren, dass ihre Anliegen Gehör finden.

## Die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen

Beziehungsstörungen verursachen Stress: Im Zusammenhang mit einer gesunden Arbeitskultur spielen zwischenmenschliche Beziehungen eine





bedeutende Rolle. Eine Studie unter Leitung der Freiburger Mediziner Professor Dr. Joachim Bauer und Dr. Thomas Unterbrink analysiert, welche Auswirkungen solche Beziehungsstörungen auf die Gesundheit von Beschäftigten haben können. Im Fokus ihrer Untersuchung von 2008 stehen Lehrerinnen und Lehrer, da diese zu den vom Burnout-Syndrom besonders betroffenen Berufsgruppen zählen. Die Untersuchung, die von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) unterstützt wurde, kommt zu dem Schluss, dass offene Feindseligkeiten, Beleidigungen und Aggressivität von Schülerinnen und Schülern gegenüber Lehrkräften deren Gesundheit besonders stark belasten. Positive Rückmeldungen von Schülerinnen und Schülern und Eltern hingegen sowie die gegenseitige Unterstützung innerhalb des Kollegiums haben nachgewiesenermaßen einen positiven Effekt auf die Gesundheit der Lehrerinnen und Lehrer.

Das Beispiel verdeutlicht die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen für die Gesundheit von Beschäftigten. Während eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe in der Regel zu einer höheren Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt, haben Störungen in der Kommunikation und Konkurrenzdenken in Unternehmen oft den

gegenteiligen Effekt. Deshalb sind Arbeitgeber gut beraten, sich für eine wertschätzende Unternehmenskultur einzusetzen. Dazu gehört auch, Anerkennung zu zeigen, Kommunikation zu pflegen und Transparenz zu gewähren. Das gilt nicht nur für Vorgesetzte, sondern auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander. Indem Führungskräfte eine solche Kultur vorleben, sensibilisieren sie auch die Beschäftigten für mehr Empathie gegenüber Kolleginnen und Kollegen.

**Konfliktmanagement/  
Ablauf einer Konfliktlösung**



**Den Mitarbeitenden Handlungsspielräume ermöglichen**

Die Aufgaben in der Arbeitswelt werden zunehmend abstrakter und unüberschaubarer. Umso wichtiger wird es zukünftig, Zuständigkeiten klar zu definieren und Aufgaben gemäß den Qualifikationen und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verteilen. Handlungs- und Entscheidungsspielräume sind dabei für viele Beschäftigte enorm wichtig. Die Erfahrung zeigt: Je höher die Entscheidungsspielräume von

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sind, desto mehr Fähigkeiten können sie auch bei ihrer Arbeit einsetzen. Wer das Gefühl hat, die Kontrolle über seine Arbeit zu haben, steht weniger unter Druck. Es lohnt sich daher, Mitarbeitenden größere Entscheidungsspielräume einzuräumen.

### Die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit

Einer der wichtigsten Faktoren im Zusammenhang mit dem Thema Work-Life-Balance ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle können den Wiedereinstieg nach der Elternzeit erleichtern. Das zahlt sich auch für das Unternehmen aus: In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Vielfalt von Rückkehrmöglichkeiten nach einer Elternpause die Zahl der Abgänge verringert, die Erwerbsarbeit von Eltern verstetigt und somit Stellenneubesetzungen und den daraus resultierenden Aufwand der Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermeidet. Auch eine betriebseigene Kinderbetreuung mit Öffnungszeiten, die an die Arbeitszeiten der Eltern angepasst sind, trägt zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familienleben bei.

Es lohnt sich, die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit im Unternehmen zu stärken. Wichtig ist, dass sich die Grenzen zwischen Arbeit und Leben der Beschäftigten nicht auflösen. Eine Gefahr stellt zum Beispiel die ständige Erreichbarkeit dar. Das Gefühl, nach Feierabend und am Wochenende, zu jeder Zeit und an jedem Ort, für das Unternehmen erreichbar sein zu müssen – sei es, weil dies vom Unternehmen stillschweigend vorausgesetzt wird oder weil die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer selbst glaubt, dies leisten zu müssen – sorgt auf Dauer dafür, dass ein Abschalten von der Arbeit nicht mehr gelingt. Wer es gewohnt ist, immer verfügbar zu sein, der wird kaum in der Lage sein, sich ausreichend zu erholen. Auf Dauer sinkt so die Leistungsfähigkeit. Einige Unternehmen schalten beispielsweise nach 18 Uhr den Server ab, sodass keine beruflichen E-Mails mehr zugestellt

werden. Nur wer sich auch in stressigen Zeiten erholen und regenerieren kann, bewältigt die Anforderungen auf Dauer.

### Mobbing vorbeugen

In zahlreichen Unternehmen gehen Führungskräfte und Mitarbeitende respektlos mit ihren Kolleginnen und Kollegen um oder dulden ein solches Verhalten. Wo Feindseligkeiten, Hänseleien und Neid unter Kolleginnen und Kollegen an der Tagesordnung sind, besteht die Gefahr, dass es zu Mobbing kommt: einer dauerhaften Schikanie oder Benachteiligung von Beschäftigten. Das hat nicht nur Auswirkungen auf das Arbeitsklima, sondern auch Nachteile für den gesamten Betrieb.

Doch wo fängt Mobbing an und welche Präventionsmaßnahmen gibt es? Nicht immer lässt sich leicht beurteilen, wann aus Meinungsverschiedenheiten, kleinen Auseinandersetzungen oder Spannungen am Arbeitsplatz mehr wird. Kennzeichnet ist Mobbing durch die Systematik, Zielgerichtetheit und Dauer der Feindseligkeiten. Im Bericht „Mobbing und Cybermobbing bei Erwachsenen – die allgegenwärtige Gefahr“ des Bündnis gegen Cybermobbing aus dem Jahr 2018 wurde festgestellt, dass über 60% der Befragten aus Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz gleichermaßen in irgendeiner Form mit Mobbing konfrontiert wurden. Die repräsentative Studie gab an, dass fast jede dritte Person (31,8%) bereits Opfer von Mobbingattacken wurde. Mit der Studie rückt ebenfalls der Arbeitsplatz in den Fokus der Debatte, denn mit 57% fand über die Hälfte der Mobbingfälle am Arbeitsplatz statt.



Häufig geben Betroffene an, dass sie gemobbt wurden, weil sie unerwünschte Kritik geäußert haben oder von anderen als Konkurrenz empfunden wurden. Führungskräfte wirken dem am besten entgegen, indem sie eine offene Kommunikation im Betrieb fördern, in der auch Kritik willkommen ist; wenn Beschäftigte auch Fehlentwicklungen ansprechen dürfen, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen. Auch das

Stärken von Kooperationen und Teamarbeit kann dem Konkurrenzverhalten entgegenwirken. Wichtig ist, Probleme nicht unter den Teppich zu kehren. Denn Mobbing entsteht vor allem dort, wo ein ungelöster Konflikt im Raum steht. Im Laufe der Entwicklung tritt dann der ursprüngliche Konflikt immer mehr in den Hintergrund und gerät zu einer persönlichen Auseinandersetzung. Am Ende fortgeschrittener Mobbing-Fälle sehen viele Betroffene nur einen einzigen Ausweg: die Kündigung.

#### Wie sich Mobbing auf das Arbeits- und Leistungsverhalten auswirkt:

- ▶ Betroffene fühlen sich demotiviert
- ▶ Sie entwickeln starkes Misstrauen
- ▶ Nervosität
- ▶ Verunsicherung
- ▶ unkonzentriert bei der Arbeit
- ▶ Die Betroffenen ziehen sich zurück
- ▶ Ohnmachtsgefühl
- ▶ innerliche Kündigung
- ▶ Leistungs- und Denkblockaden
- ▶ Zweifel an den eigenen Fähigkeiten
- ▶ Angstzustände

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2002

Hilfreich ist, wenn Mitarbeitende wissen, an wen im Unternehmen sie sich bei Mobbing wenden können. Häufig antworten Mobbingopfer auf die Frage, warum sie sich keine Hilfe im Betrieb geholt haben, dass ihnen das nötige Vertrauen fehlte oder sie Angst vor den Konsequenzen hatten. Nur jeder Vierte Deutsch gab an, dass es im eigenen Unternehmen eine Anlaufstelle für Mobbingvorfälle gibt, obwohl der wirtschaftliche Schaden durch Mobbing in Deutschland jährlich auf rund 5 Milliarden Euro beziffert wird. Angebote, wie eine betriebliche Anlaufstelle, Schulungen für Beschäftigte und Führungskräfte oder der Abschluss einer Dienstvereinbarung zum Umgang mit Mobbing, könnten hier nachweislich hilfreich sein.

**INFO**

Welche Möglichkeiten gibt es, den „Teufelskreis“ Mobbing zu durchbrechen? Welche Rechte hat die bzw. der Betroffene, welche Pflichten der Arbeitgeber? Der Ratgeber „Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz“ unterstützt Sie dabei, den für Sie richtigen Weg aus dem Mobbing zu finden.

Downloadbar unter: [www.inqa.de/DE/Angebote/Publikationen/hilfe-gegen-mobbing-am-arbeitsplatz.html](http://www.inqa.de/DE/Angebote/Publikationen/hilfe-gegen-mobbing-am-arbeitsplatz.html)

### **Vielfalt am Arbeitsplatz: Herausforderung für gutes Miteinander**

„Diversity Management“ ist ein Begriff, der in den letzten Jahren in Mode gekommen ist – das ändert aber nichts daran, dass Vielfalt in der Arbeitswelt (glücklicherweise) Realität ist. Menschen unterschiedlichen Alters und Geschlechts mit unterschiedlicher sexueller Orientierung, Religion oder ethnischer Zugehörigkeit treffen am Arbeitsplatz aufeinander. Das ist auf der einen Seite bereichernd und kann dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Auf der anderen Seite können aber auch Spannungen und Missverständnisse entstehen. Ein klassisches Beispiel sind Mehr-Generationen-Teams: Während ältere Mitarbeitende in der Regel mehr Erfahrung und ein entsprechend größeres Fachwissen mitbringen, verfügen Jüngere oft über ein aktuelleres Wissen und sind belastbarer. Wichtig ist, dass beide Seiten lernen, auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten und voneinander zu profitieren.

Arbeitgeber und Führungskräfte können zeigen, dass sie Individualität wertschätzen und Vielfalt und Offenheit fördern. Sie sind gut beraten, Unterschiedlichkeit nicht als Problem, sondern als Chance zu verstehen. Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft beinhaltet verschiedene Sicht- und auch Arbeitsweisen: Wer die Vielfalt an Meinungen und Erkenntnissen akzeptiert und wertschätzt, kann nur davon profitieren.

# Vertrauen heißt, Mitarbeitern etwas zuzutrauen

Schon kleine Gesten tragen zu einem guten Arbeitsklima bei, weiß **Beate Roll**, Prokuristin und Teilhaberin der Bernhard Roll GmbH, Berlin.

Merkbild Wilhelm



**Wie beschreiben Sie Ihre Firmenphilosophie?** Wir legen Wert darauf, unseren Kunden individuelle und ökologisch sinnvolle Angebote zu machen, die ihrem Bedarf und ihrer jeweiligen Lebenssituation entsprechen. Einfach nur Material verkaufen, um Umsatz zu machen – das kommt für uns nicht infrage. Unsere Kunden sind größtenteils Privatkunden, die uns ein großes Vertrauen entgegenbringen. Das ist wichtig, wenn es zum Beispiel darum geht, für das Thema erneuerbare Energien zu sensibilisieren, wo zunächst häufig größere Investitionen notwendig sind. In unserer Branche ist der Fachkräftemangel schon lange Realität, unsere Mitarbeiter sind deshalb unser wichtigstes Kapital. Wir möchten ihnen Verlässlichkeit und Stabilität bieten. Als Unternehmen bieten wir Transparenz. Die Mitarbeiter sollten auch in schwierigen Zeiten immer im Bilde darüber sein, wie es dem Unternehmen geht. Alles andere ist kontraproduktiv für das Arbeitsklima und die Motivation der Mitarbeiter.

**Wie würden Sie Ihr Betriebsklima beschreiben?** Wir fördern und fordern unsere Mitarbeiter. Unsere letzte Mitarbeiterbefragung im Rahmen des CHRONOS-Projekts, das sich mit alters- und altersgerechten Arbeitsbedingungen in der Bauwirtschaft befasst, fiel sehr positiv aus. Sie hat gezeigt, dass unsere Firmenphilosophie mit dem übereinstimmt, was unsere Mitarbeiter denken. Für mich ist es wichtig, mit offenen Augen im Arbeitsalltag unterwegs zu sein. Ich glaube, ich habe ein gutes Gespür dafür, welche Stimmung im Betrieb herrscht.

**Welchen Einfluss haben Sie als Vorgesetzte auf das Betriebsklima?** Ich weiß, dass ich bereits mit kleinen Gesten zu einem guten Arbeitsklima beitragen kann: Das kann zum Beispiel die Nachfrage sein, wie das Wochenende oder der Urlaub war. Außerdem erkundige ich mich regelmäßig bei meinen Mitarbeitern, wie es mit der Arbeit läuft. Wenn ich merke, dass jemand überfordert oder unzufrieden ist, spreche ich ihn direkt darauf an. Natürlich gibt es auch mal stressige Zeiten, aber problematisch wird es meist erst dann, wenn man die Mitarbeiter damit alleinlässt.

**Welchen Stellenwert hat Gesundheit in Ihrem Betrieb?** Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit haben im Handwerk schon allein aus rechtlichen Gründen eine große Bedeutung. Als Vorgesetzte habe ich eine Vorbildfunktion und nehme meine Sorgfalts- und Weisungspflicht gegenüber den Mitarbeitern ernst. Ich sehe es als meine Aufgabe an, ihre Arbeitskraft zu schützen und darauf aufzupassen. Schließlich bin ich auch in der Haftung, wenn ihnen etwas passiert. Im Berufsalltag bedeutet das, dass ich die Mitarbeiter immer wieder daran erinnere, sich an die Sicherheitsregeln zu halten, sich Pausen zu gönnen und auf ihre Gesundheit zu achten. Wenn erforderlich, erinnere ich

„**Natürlich gibt es auch mal stressige Zeiten, aber problematisch wird es meist erst dann, wenn man die Mitarbeiter damit alleinlässt.**“

sie daran, Schutzbrille und Handschuhe zu tragen. Und wenn ich sehe, dass ein Mitarbeiter nicht richtig hebt, erkläre ich immer wieder, welche Folgen das auf Dauer für den Rücken haben kann. Wir bieten unseren Mitarbeitern auch die Möglichkeit, an entsprechenden Workshops teilzunehmen. Durch meine Funktion als Landesvorsitzende der Unternehmerfrauen im Handwerk Berlin

besuche ich selbst viele Seminare, das dort erworbene Wissen gebe ich weiter. Auch gesunde Ernährung ist ein Thema, das ich immer wieder anspreche. Mir geht es darum, meinen Mitarbeitern immer wieder ins Bewusstsein zu rufen, dass man mit seinem Körper vorsichtig und achtsam umgehen sollte. Schließlich arbeiten wir fast unser Leben lang.

**Bei Ihnen arbeiten mehrere Generationen erfolgreich zusammen. Wie gelingt Ihnen das?** Natürlich ist ein älterer Mitarbeiter erfahrener, ein jüngerer vielleicht manchmal unbedachter. Das stellt aber kein Problem dar. Mein Sohn ist 35 Jahre alt und nimmt dann schon mal die Vermittlerrolle zwischen seinem Vater und unserem jungen Auszubildenden ein. Vertrauen erzeugt man auch dadurch, indem man den Mitarbeitern etwas zutraut und ihnen Verantwortung überträgt. Natürlich soll sich dabei niemand alleingelassen fühlen. Das Problem, dass Ältere die Jüngeren nicht an ihrem Wissen teilhaben lassen wollen, haben wir nicht. Die meisten Handwerker haben Interesse daran, etwas von ihrem Wissen weiterzugeben, und sind stolz, wenn sich jemand etwas bei ihnen abguckt. Das fördern wir auch. Schließlich ist uns daran gelegen, dass unsere Mitarbeiter ihre Aufgaben gut bewältigen können. Deshalb beziehen wir sie auch in die Gestaltung der Arbeitsprozesse mit ein und erkundigen uns regelmäßig, ob ihrer Meinung nach bestimmte Arbeitsabläufe anders oder neu strukturiert werden sollten, ob sie neue Werkzeuge brauchen oder ob neue Maschinen angeschafft werden sollten.

**Eine Frau als Teilhaberin und dann auch noch in einem Handwerksbetrieb – setzen Sie damit auch ein Zeichen gegenüber der Öffentlichkeit?** Viele Frauen in Handwerksunternehmen sind leider noch immer Chefinnen in der zweiten Reihe. Als mein Mann mir die Hälfte der Firma übertrug, hat er damit bewusst ein wichtiges Zeichen nach außen setzen wollen. Wir möchten, dass die Kunden uns als Einheit wahrnehmen. Und nicht zuletzt wirkt sich eine starke Außendarstellung auch positiv auf die Mitarbeiter aus.

**Beate Roll** ist Prokuristin und Teilhaberin der Bernhard Roll GmbH in Berlin-Zehlendorf. Seit 20 Jahren arbeitet die 53-Jährige in dem Meister- und Innungsbetrieb für Heizungs-, Sanitär-, Solar- und Klimatechnik, der 1970 von ihrem Schwiegervater gegründet wurde. Derzeit besteht das Familienunternehmen aus einem festen Kern von fünf Mitarbeitern. Gemeinsam mit ihrem Ehemann Frank-Michael Roll, der Zentralheizungs- und Lüftungsbaumeister ist, leitet Beate Roll das Unternehmen. Ihr Sohn, Diplom-Ingenieur für Gebäude- und Energietechnik, arbeitet ebenfalls im Betrieb. Nach Weiterbildungen, unter anderem zur Betriebswirtin des Handwerks, hat Beate Roll die kaufmännische Leitung übernommen und kümmert sich um die Bereiche Buchhaltung, Kundenakquise, Marketing und Mitarbeiterführung.





# 4

## Weiterführende Informationen

# Netzwerke nutzen

Tauschen Sie sich in Netzwerken über Ihre BGM-Erfahrungen aus. Netzwerkarbeit ist nicht nur ein Thema der großen Firmen. Auch KMU können vorhandene Netzwerkstrukturen nutzen, beispielsweise über Treffen bei der IHK, in Innungen, beim Arbeitgeberverband oder Betriebsrat. Dabei muss es sich nicht um spezielle BGM-Netzwerke handeln. Es können Treffen verschiedener Art sein, zum Beispiel Personalleitertreffen. Besonders ergiebig sind allerdings Netzwerke wie das „Deutsche Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF)“, das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und vom Bundesministerium für Gesundheit (BMG) unterstützt wird, und das „Europäische Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP)“.

Mehr Informationen finden Sie unter

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

[www.enwhp.org](http://www.enwhp.org)

[www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de](http://www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de)



## Netzwerke helfen, Hürden zu meistern

Netzwerke sind heute im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) das wichtigste Werkzeug für die Verbreitung guter Praxis. Es besteht Konsens darüber, dass die bislang relativ begrenzte Verbreitung in den Betrieben und Verwaltungen nicht mit mangelndem Know-how zusammenhängt, sondern einerseits mit dem fehlenden Zugang zu Informationen und Ressourcen sowie der begrenzten praktischen Bedeutung, die dem BGM (noch) beigemessen wird. Betriebliche und überbetriebliche Netzwerke sind wirksame und ressourcenschonende Instrumente, mit denen die bestehenden Hürden und Herausforderungen angegangen werden können. Sie setzen allerdings die Fähigkeit und Bereitschaft zur Kooperation voraus. Ist diese vorhanden, bestehen gute Chancen für eine gesündere Arbeitswelt.

Dr. Julia Schröder, BKK Dachverband

# Haben Sie ein ausgezeichnetes BGM?

Wenn Sie im Unternehmen ein BGM installiert haben und erfolgreich umsetzen, können Sie sich mit guten Chancen um einen der Gesundheitspreise bewerben. Zum Teil werden diese regional von den Ländergesundheitsministerien oder anderen Stellen ausgeschrieben. Auch Krankenkassen und Berufsgenossenschaften vergeben solche Preise. Bekannt sind beispielsweise

- ▶ der Unternehmenspreis Gesundheit des BKK Dachverbands  
[www.deutscher-unternehmenspreis-gesundheit.de](http://www.deutscher-unternehmenspreis-gesundheit.de)
- ▶ der Gesundheitspreis des BGF-Instituts und der AOK Rheinland/Hamburg  
[www.bgf-institut.de/best-practice/bgf-gesundheitspreis](http://www.bgf-institut.de/best-practice/bgf-gesundheitspreis)
- ▶ der Corporate-Health-Award von EuPD, TÜV Süd und Handelsblatt mit Unterstützung der Techniker Krankenkasse  
[www.corporate-health-award.de](http://www.corporate-health-award.de)

Unternehmen mit einer BGM-Auszeichnung gibt es nicht wie Sand am Meer. Ein solcher Preis hebt Sie im Wettbewerb um Fachkräfte von Ihren Konkurrenten ab und strahlt auf Ihre Arbeitgebermarke ein.

„Das deutsche Modell des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist im europäischen Vergleich herausragend, weil unter anderem mit der Unterstützung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales die enge Verknüpfung zwischen Arbeitsschutz, Krankenkassen und betrieblichen Akteuren geschaffen werden konnte und sich eine neue Qualität der betrieblichen Gesundheitspolitik entwickelte. Aus heutiger Sicht betrachtet war diese Entwicklung eine wichtige Voraussetzung, um die Probleme der alternden Belegschaften, der Krankheitsentwicklung und der Kosten des Gesundheitswesens langfristig in den Griff zu bekommen.“

Prof. Dr. Karl Kuhn, ehem. Wiss. Direktor der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin



## INFO

Auf den Seiten der **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin** finden Sie eine Auswahl an Handlungshilfen, beispielsweise zur Arbeitszeitgestaltung, zur Gefährdungsbeurteilung und zur Erfassung psychischer Belastungen:

[www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Psychische-Belastung/\\_functions/BereichsPublikationssuche\\_Formular.html?nn=8702130](http://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Psychische-Belastung/_functions/BereichsPublikationssuche_Formular.html?nn=8702130)

Die **Datenbank „Gute Praxis“** der **Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)** bietet zahlreiche Praxisbeispiele und Handlungshilfen für den betrieblichen Alltag: [www.gutepraxis.inqa.de](http://www.gutepraxis.inqa.de)

# Literatur und Quellen

## Empfehlenswerte Literatur

**Badura, B./Hehlmann, T. (2003):** Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Berlin: Springer-Verlag.

**Bauer, J. (2013):** Arbeit – Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht. München: Karl Blessing Verlag.

**Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e. V. (Hrsg.) (2011):** Werkzeugkasten Betriebliches Eingliederungsmanagement. Bochum.

**BKK Bundesverband (et al.) (Hrsg.) (2012):** Gesund leben – auch am Arbeitsplatz. Möglichkeiten der betrieblichen Prävention von lebensstilbezogenen Erkrankungen.

**BKK Bundesverband (Hrsg.) (2001):** Klein, gesund und wettbewerbsfähig. Neue Strategien zur Verbesserung der Gesundheit in Klein- und Mittelunternehmen. Kriterien und Beispiele guter Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU).

**Booz & Company Inc. (Hrsg.) (2011):** Vorteil Vorsorge – Die Rolle der betrieblichen Prävention für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland.

**Bruch, H./Kowalevski, S. (2012):** Zwischen Hochleistung und Erschöpfung. Wie Führungskräfte das Potenzial ihrer Mitarbeiter ausschöpfen und Burn-out vermeiden. TOPJOB/Universität St. Gallen.

**Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2011):** Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention.

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2013):** Empfehlungen für eine neue Kultur der Gesundheit im Unternehmen. Deutschlands Wettbewerbsvorteil.

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2013):** Gemeinsame Erklärung. Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt.

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2012):** Instrumentenkasten für eine altersgerechte Arbeitswelt in KMU.

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2012):** Schritt für Schritt zurück in den Job. Betriebliche Eingliederung nach längerer Krankheit. Was Sie wissen müssen.

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.) (2013):** IAG Report 1/2013. Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Tipps zum Einstieg.

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.) (2010):** So geht's mit Ideen-Treffen.

**Deutsches Netzwerk Büro (Hrsg.) (2013):** Praxisbuch Gute Büroarbeit. Erfolgreiche Wertschöpfung mit Wissensarbeit. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag.

**Deutsches Netzwerk Büro (Hrsg.) (2012):** Check Gute Büroarbeit.

**EuPD-Research (Hrsg.) (2012):** Corporate Health Jahrbuch 2012. Betriebliches Gesundheitsmanagement in Deutschland. Bonn: Hoehner Research & Consulting Group.

**Faller, G. (2011):** Wie verbreitet ist Betriebliche Gesundheitsförderung wirklich? Ein Problemaufriss zur Datenlage in Deutschland. In: PRÄVENTION 03/2011. S. 75–79.

- Faller, G. (Hrsg.) (2012):** Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Bern: Verlag Hans Huber.
- Herwig, B./Glaser, J. (2013):** Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess. Studie zur kreativitätsförderlichen Arbeitsgestaltung in der Wirtschaft.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2010):** Der Leitfaden zum Screening Gesundes Arbeiten. Physische und psychische Gefährdungen erkennen – gesünder arbeiten!
- Junghans, G./Morschhäuser, M. (Hrsg.) (2013):** Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit. Wiesbaden: Springer VS.
- Karte, J./Neumann, K. (2009):** Strukturen der Prävention. Die richtigen Programme für die Bürger.
- Kowalski, H. (2013):** Neuroenhancement. Gehirndoping am Arbeitsplatz. In: Badura, B. (et al.) (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2013. Verdammte zum Erfolg – Die süchtige Arbeitsgesellschaft? Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin: Springer-Verlag. S. 27–34.
- Kowalski, H. (2012):** Change-Management stets mit BGF und Resilienz verknüpfen. In: Badura, B. (et al.) (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin: Springer-Verlag. S. 139–146.
- Kowalski, H. (2012):** „Kölsche Formel“ für Gesundheit – Der Nutzen eines Gesundheitsprojekts. In: Personalmagazin 12/2012. S. 42–46.
- Krauss-Hoffmann, P., Merfert, M. (2015):** Die Initiative Neue Qualität der Arbeit: Bundesweite Netzwerkarbeit für den Menschen als Mittelpunkt des Wirtschaftens, In: Übersicht über das Arbeitsrecht/Arbeitsschutzrecht, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), Nürnberg, 9. Aufl., S. 735- 748
- Krauss-Hoffmann, P., Sochert, R. (2015):** Das Projekt psyGA: Gute Praxis zur Förderung psychischer Gesundheit in der Arbeitswelt, In: Prävention: Zeitschrift für Gesundheitsförderung, Heft 3/2015, S. 82-86
- Meggeneder, O./Pelster, K./Sochert, R. (Hrsg.) (2005):** Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen. Bern: Verlag Hans Huber.
- Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.) (2012):** INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ – Erfolg ist kein Zufall. Wie lassen sich Arbeitsgestaltung und Organisation verbessern?
- Robert Koch-Institut (Hrsg.):** Arbeitsbelastungen und Gesundheit.
- Steinke, M./Badura, B. (2011):** Präsentismus. Ein Review zum Stand der Forschung. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Tempel, J. und Ilmarinen, J. (2013):** Arbeitsleben 2025, Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen, hrsg. v. Giesert, M., Hamburg: VSA.
- VBG. Ihre gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.) (2010):** Burnout erkennen, verstehen, bekämpfen. Informationen für Führungskräfte.
- Weber, A./Hörmann, G. (Hrsg.) (2007):** Psychosoziale Gesundheit im Beruf. Stuttgart: Genter Verlag.
- Wellensiek, S. (2011):** Handbuch Resilienz-Training. Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

## Quellen

- AOK-Bundesverband (Hrsg.) (2013):** iga.Report 24. Betriebliches Eingliederungsmanagement in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme.
- AOK-Bundesverband (Hrsg.) (2011):** iga.Report 20. Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Umfrage und Empfehlungen.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017):** Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis.
- Badura, B./Ritter, W./Scherf, M. (1999):** Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfaden für die Praxis. Berlin: Edition Sigma.
- Bullinger, H.-J. (2006),** in: Sicherheitsingenieur 4/2006. Heidelberg: Dr. Curt Haefner-Verlag GmbH.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2012):** BAuA aktuell 2/12. Schwerpunkt: Psychische Belastung.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2007):** Mit Sicherheit mehr Gewinn. Wirtschaftlichkeit von Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2002):** Der Mobbing-Report – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2013):** Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2011. Unfallverhütungsbericht Arbeit. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2005):** Work-Life-Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse.
- Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.) (2012):** Hemmende und fördernde Faktoren der betrieblichen Suchtprävention in Kleinst- und Kleinunternehmen.
- Deh, Uwe, Geschäftsführender Vorstand des AOK-Bundesverbandes (2013):** AOK-Bundesverband und Wissenschaftliches Institut der AOK am 22.08.2013 in Berlin (Pressemitteilung).
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.) (2012):** Erfolgsfaktor Arbeitsschutz. Studie belegt betriebswirtschaftlichen Nutzen von Prävention (Pressemitteilung): [http://dguv.de/de/Presse-Aktuelles/Pressearchiv/2012/1.-Quartal/Pressemitteilung\\_21830.jsp](http://dguv.de/de/Presse-Aktuelles/Pressearchiv/2012/1.-Quartal/Pressemitteilung_21830.jsp) (Zugriff am 20.03.2014).
- Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen/Barmer GEK (Hrsg.) (2011):** Alkohol am Arbeitsplatz. Eine Praxishilfe für Führungskräfte.
- Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (Hrsg.) (1997):** Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union (Auszug): [http://www.luxemburger-deklaration.de/fileadmin/rs-dokumente/dateien/LuxDekl/Luxemburger\\_Deklaration\\_09-12.pdf](http://www.luxemburger-deklaration.de/fileadmin/rs-dokumente/dateien/LuxDekl/Luxemburger_Deklaration_09-12.pdf) (Zugriff am 20.03.2014).
- Giesert, Marianne (2012):** AiB – Arbeitsrecht im Betrieb 5. Arbeitsfähigkeit und Gesundheit erhalten. Fördermöglichkeiten im ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement. S. 336 - 340.
- Giesert, M., Reiter, D., Reuter, T. (2013):** Neue Wege im Betrieblichen Eingliederungsmanagement – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten, fördern. Eine Handlungshilfe für Unternehmen, betriebliche Interessensvertretungen und Beschäftigte. Düsseldorf: DGB Bildungswerk Bund.

**Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2013):** Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte.

**Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2012):** Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung.

**Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2012):** Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte.

**Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2012):** Kein Stress mit dem Stress. Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement im Bereich der psychischen Gesundheit.

**Lück, P./Eberle, G./Bonitz, D. (2008):** Der Nutzen des betrieblichen Gesundheitsmanagements aus der Sicht von Unternehmen. In: Wissenschaftliches Institut der AOK (Hrsg.) (2008): Fehlzeiten-Report 2008. Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin: Springer-Verlag.

**Michaelis, B. (2009):** Kreative Ansätze zur Bewertung eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements. Ergebnisse aus dem Projekt BiG. 3. Jahrestagung Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz 2020, Aachen.

**Niehaus, Prof. Dr. Dr. M. (2008):** Betriebliches Eingliederungsmanagement. Studie zur Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements nach § 84 Abs. 2 SGB IX, Köln.

**Pressel, G. (2007):** Gesundheitszirkel. In: Landau, K. (Hrsg.): Lexikon Arbeitsgestaltung. Best Practice im Arbeitsprozess. Stuttgart: Alfons W. Gentner Verlag.

**Techniker Krankenkasse (Hrsg.) (2013):** Gesundheitsreport TK 2013. Berufstätigkeit, Ausbildung und Gesundheit.

**Unfallkasse des Bundes (Hrsg.) (2009):** Leitfaden „Betriebliches Gesundheitsmanagement – in 6 Schritten zum Erfolg“.

**Wellensiek, S. K. (2011):** Handbuch Resilienz-Training. Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter. Weinheim/Basel: Beltz.

**Weltgesundheitsorganisation Europa (Hrsg.) (2013):** European Tobacco Control Status Report 2013.

**Weltgesundheitsorganisation Europa (Hrsg.) (1986):** Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung (Auszug): [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/129534/Ottawa\\_Charter\\_G.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf) (Zugriff am 20.03.2014)

**Wissenschaftliches Institut der AOK (WIDO) (Hrsg.) (2013):** Fehlzeiten-Report 2013. Verdammnis zum Erfolg – Die süchtige Arbeitsgesellschaft? Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin: Springer-Verlag.

**Wissenschaftliches Institut der AOK (WIDO) (Hrsg.) (2010):** Gesundheitliche Beschwerden und Belastungen am Arbeitsplatz. Ergebnisse aus Beschäftigtenbefragungen.

**Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld e. V. (ZWW) (Hrsg.) (2009):** Gesundheitsmanagement. Qualifizierung an der Universität Bielefeld.



# Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“

Die psychische Gesundheit von Beschäftigten ist für Unternehmen ein zunehmend wichtiges Thema. Denn in den letzten Jahren sind sowohl die Krankheitstage als auch die Zahl der Frühberentungen aufgrund psychischer Erkrankungen stark angestiegen. Trotz fundierten Know-hows in Sachen Gesundheitsförderung ist nach wie vor die Zahl der Unternehmen sehr begrenzt, die das Potenzial betrieblicher Strategien zu Gesundheitsförderung und Prävention nicht nur erkennen, sondern auch gewinnbringend für die Beschäftigten wie für die eigene Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit in entsprechende Maßnahmen umsetzen. Vor diesem Hintergrund hat das Projekt psyGA das Ziel, betriebliche und überbetriebliche Entscheider sowie wichtige Multiplikatoren für die Thematik zu sensibilisieren und ihre Aufmerksamkeit für das Thema zu erhöhen.

**Unter der Federführung des BKK Dachverbandes hat psyGA verschiedene Handlungshilfen und Praxisinstrumente für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte entwickelt:**

- ▶ Handlungshilfen
- ▶ Praxisordner
- ▶ Einführungsseminar
- ▶ eLearning-Tools
- ▶ Hörbuch
- ▶ Fachforen
- ▶ Webportal [www.psyga.info](http://www.psyga.info)



**Das Projekt wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).**

psyGA wird fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Projektträger ist die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub).



**PROJEKTLEITUNG:**

BKK Dachverband e. V., Berlin

**Kooperationspartner:**

- ▶ Aktionsbündnis Seelische Gesundheit
- ▶ ars serendi gbr
- ▶ Bahn-BKK
- ▶ Berufsgenossenschaft – Nahrungsmittel und Gastgewerbe
- ▶ BKK Gildemeister Seidensticker
- ▶ BKK Technoform
- ▶ BKK VBU
- ▶ BKK Verbundplus
- ▶ BKK ZF & Partner
- ▶ Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband
- ▶ Deutsche Rentenversicherung Bund
- ▶ Health Vision GmbH
- ▶ Hochschule Neubrandenburg/Vivantes Netzwerk für Gesundheit
- ▶ IKK classic
- ▶ Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)
- ▶ Institut für Arbeitsmedizin und Sozialmedizin, Universitätsklinikum, RWTH Aachen
- ▶ Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH der AOK Rheinland/Hamburg
- ▶ Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH der AOK Rheinland/Hamburg
- ▶ Institut für Gesundheit und Management
- ▶ Institut für gesundheitliche Prävention  
Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft (IAW), Leibniz Universität Hannover
- ▶ Landeshauptstadt München
- ▶ Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.NRW)
- ▶ LVR-Klinikum Düsseldorf
- ▶ Mannheimer Institut für Public Health
- ▶ Medizinische Hochschule Hannover
- ▶ Metropolregion Rhein-Neckar
- ▶ Ministerium für Finanzen des Landes Nordrhein-Westfalen
- ▶ Novitas BKK
- ▶ Pronova BKK
- ▶ Rheinflanke gGmbH
- ▶ Siemens-Betriebskrankenkasse
- ▶ Stadt Dortmund
- ▶ Unfallversicherung Bund und Bahn
- ▶ Unternehmensnetzwerk zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union (UfG)
- ▶ VIActiv Krankenkasse





## IMPRESSUM

### Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen – Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement

#### Herausgeber:

Initiative Neue Qualität der Arbeit  
Geschäftsstelle  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin  
Telefon 030 51548-4000  
E-Mail [info@inqa.de](mailto:info@inqa.de)  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

#### Projektleitung:

BKK Dachverband e.V., Berlin

#### Text:

neues handeln AG

#### Redaktion:

Dr. Jana May-Schmidt, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Matthias Merfert, Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Dr. Julia Schröder, Leiterin Abteilung Gesundheitsförderung, BKK Dachverband e.V., Berlin  
Franziska Stiegler, Abteilung Gesundheitsförderung, BKK Dachverband e.V., Berlin  
neues handeln AG

#### Fachliche Beratung:

Dr. Gregor Breucker, ehemaliger Leiter Abteilung Gesundheitsförderung, BKK Dachverband e.V., Berlin  
Heinz Kowalski, Gründungsdirektor und ehemaliger Geschäftsführer des Instituts für Betriebliche Gesundheitsförderung  
Dr. Peter Krauss-Hoffmann, LIA.NRW  
Sabrina Sebbesse, SBK

#### Layout:

neues handeln AG  
[www.neueshandeln.de](http://www.neueshandeln.de)

#### Fotonachweis:

TITEL: o.l. plainpicture/Maskot; o.r. shutterstock/auremar; u.r. shutterstock/Artens.  
INHALT: SHUTTERSTOCK ([www.shutterstock.de](http://www.shutterstock.de)) Pressmaster (7, 9, 120); racorn (6, 21, 37, 74), Tyler Olson (8), JHDT Stock Images LLC (11), StockLite (14), Andrey\_Popov (22), Zurijeta (15, 56), Levent Konuk (20), Diego Cervo (23), auremar (28, 84), Zadorozhnyi Viktor (29), Kirill Linnik (31), Kzenon (36, 134), bikeriderlondon (39, 42, 76, 132, 136), Rido (46), Lisa S. (48), wavebreakmedia (50, 90, 95, 107, 115), BlueSkyImage (51), Shestakoff (57), EDHAR (59), Minerva Studio (60), Alexander Raths (61, 70), Vladyslav Starozhylov (71), Alan Bailey (72), Monkey Business Images (73, 77, 88), Marcin Balcerzak (85), Goodluz (86), Dmitry Kalinovsky (87), YanLev (94), Michela Morosini (99), CandyBox Images (102), Lucky Business (104), Michal Kowalski (108), Andresr (112), StockLite (113), sixninepixels (114), Roman Sigaev (116), Artens (121), InesBazdar (122), Tyler Olson (125), Golden Pixels LLC (126), Christine Langer-Pueschel (133), Halfpoint (142).  
WEITERE QUELLEN: Archiv KSK (33), SICK AG (52), Kommission Arbeitsschutz und Normung – KAN (80), Dorett Dornbusch (109), OKE Group (117), Stadtwerke München/Kerstin Groh (129), Mechthild Wilhelmi (138).

**Druck:** Druckerei Kettler, Bönen

**Nachproduktion:** August 2019

#### Hinweis:

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit unterstützt das Ausdrucken und Kopieren dieser Publikation für den privaten Gebrauch, um damit Kenntnis und Anwendung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in die Breite zu bringen und zu fördern.  
Diese Publikation ist Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministerium für Arbeit und Soziales/der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum kommerziellen Gebrauch bestimmt. Ebenfalls unzulässig ist ein Verteilen an Informationsständen von Parteien oder auf Wahlveranstaltungen. Jeder Nachdruck, auch auszugsweise, bedarf der vorherigen Zustimmung durch den Herausgeber.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin



