

# Die vier Wirkungsebenen der Betrieblichen Gesundheitsförderung

---

Simon Hahnzog, Hochschule Fresenius München & hahnzog-organisationsberatung

Eine nachhaltige Gestaltung der Betrieblichen Gesundheitsförderung berücksichtigt vier Wirkungsebenen, die wechselseitigen Einfluss aufeinander haben: Auf einer übergeordneten Ebene, findet sich die *globale Perspektive der Gesellschaft*. Das grundlegende Verständnis von Gesundheit, von Arbeit und Wirtschaft wird hier definiert. Eine Wirkungsebene weiter unten finden sich die zahlreichen *Unternehmen und Organisationen*. Der Mittelstand nimmt in dieser Ebene eine zentrale Rolle ein: KMU machen in Deutschland 99,6% aller Unternehmen aus und sind für 60,2% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten verantwortlich<sup>1</sup>.

Im Unternehmen lassen sich die Mitarbeiter in Beschäftigte mit und ohne Führungsfunktion unterscheiden. Auf der *Ebene der Führung* sind demnach spezifische Anforderungen und Belastungen wirksam, die vor allem aus der Interaktion mit den zugeordneten Mitarbeitern hervorgehen. Auf der basalen Wirkungsebene unserer Betrachtung, der *Ebene der Beschäftigten*, werden schließlich alle Mitarbeiter in den Fokus genommen.

Dieser Aufsatz beschreibt die einzelnen Wirkungsebenen, ihre wechselseitige Interaktion und gibt einen Überblick über die einzelnen Kapitel im Sammelband „Betriebliche Gesundheitsförderung – Das Praxishandbuch für den Mittelstand.“

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist in großen Unternehmen bereits seit mehr als einem Jahrzehnt ein zentrales Thema bei der Arbeits- und Betriebsgestaltung. Im Gegensatz dazu beschäftigen sich Klein- und Mittelständische Unternehmen<sup>2</sup> (KMU) noch wenig bis gar nicht mit diesem Aufgabenfeld (TÜV-Süd, 2011). Dabei trifft die Erkrankung eines Mitarbeiters<sup>3</sup> einen Betrieb mit 10, 50 oder 300 Angestellten viel heftiger als einen großen Konzern. Während bei letzterem sogar der Ausfall einer ganzen Abteilung aufzufangen ist, kann es einen Mittelständler in große Schwierigkeiten oder sogar in die Handlungsunfähigkeit führen, wenn bereits ein Mitarbeiter krankheits- oder krankheitsfolgebbedingt seine Aufgaben nicht mehr erfüllen kann.

Dieses Praxishandbuch richtet sich daher explizit an Geschäftsführer, Führungskräfte, Personalverantwortliche und Entscheider in KMU, die sich diesem Aufgabengebiet zuwenden oder für bestehende Maßnahmen neuen Input erhalten wollen. Da sich BGF aus zahlreichen Handlungsfeldern heraus initialisieren und gestalten lässt, haben sich Experten aus unterschiedlichsten Arbeitsschwerpunkten an diesem Sammelband beteiligt.

---

<sup>1</sup> Zahlen für 2010, vgl. Institut für Mittelstandsforschung: [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org) (Abgerufen am 27.11.2013)

<sup>2</sup> Unser Verständnis von KMU gliedert sich grob an die Definitionen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) an, wonach mittelständische Unternehmen entweder aufgrund ihres Umsatzerlöses (kleine Unternehmen < 1 Mio €, mittlere Unternehmen < 50 Mio €) oder ihrer Mitarbeiteranzahl (KU < 10 MA, MU < 500 MA) zu identifizieren sind. Allerdings ziehen wir diese Grenzen nicht absolut, sondern überlassen es insbesondere dem Leser, zu welchem Kreis er sein Unternehmen zählt.

<sup>3</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit beschränke ich mich in der schriftlichen Darstellung auf das männliche Geschlecht. Soweit nicht anders gekennzeichnet beziehen sich meine Ausführungen auf Frauen und Männer in gleichem Maße.

Es ist nicht entscheidend, ob Sie sich zunächst mit der körperlichen oder der psychischen Gesundheit Ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen, ob Sie hierzu die Kreativität oder die Kommunikationskompetenz fördern wollen. Wichtig ist vor allem, dass Sie aktiv werden auf dem breiten Feld der BGF.

Die Strukturierung dieses Aufgabenfeldes erfolgt in unserem Verständnis auf *vier Wirkungsebenen*, in welchen sich die einzelnen Maßnahmen entfalten → Abb. 1.

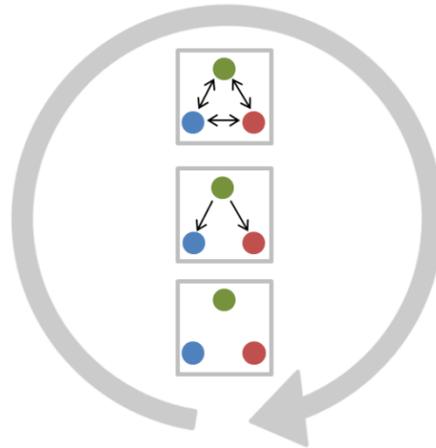


Abb. 1 Die vier Wirkungsebenen der Betrieblichen Gesundheitsförderung nach Hahnzog

Damit Sie neben den praxisnahen und anwendungsorientierten Ausführungen auch einen Blick hinter die Kulissen der konkreten Umsetzung werfen können, finden sich im Anschluss an die Hauptabschnitte vier *Best-Practice-Beispiele* von KMU aus unterschiedlichen Aufgabenfeldern

Bevor im Folgenden ein ausführlicherer Überblick über die Inhalte und unser Verständnis von BGF gegeben wird, soll noch eine begriffliche Unterscheidung das Lesen erleichtern. Die Konzepte des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) und der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) werden in Theorie und Praxis mal synonym, mal unterschiedlich angewendet. In unserem Verständnis bezieht sich BGF eher auf die *Inhalte und die inhaltliche Gestaltung* von Maßnahmen zur Förderung und Erhaltung der Gesundheit im Unternehmen. Dahingegen beschreibt BGM die *Verwaltung und Koordination* dieser Maßnahmen. BGM unterscheidet sich in diesem Verständnis in seinen Anforderungen hauptsächlich bezüglich des Inhalts von anderen Managementsystemen (z.B. Qualitätsmanagement, Umweltmanagement). In Bezug auf das Management als solches gibt es starke Ähnlichkeiten. Aus diesen Gründen erachten wir es in diesem Praxishandbuch für sinnvoll, vor allem auf diese inhaltliche Besonderheit einzugehen, und haben ihm folgerichtig den Titel *Betriebliche Gesundheitsförderung – Das Praxishandbuch für den Mittelstand* gegeben.

## 1. Die globale, gesellschaftliche Wirkungsebene

Krankheiten und ihre Folgen verursachen nicht nur hohe Kosten für Wirtschaft und Gesellschaft, sondern stehen auch im Widerspruch zu grundlegenden Zielen einer Gesellschaft und ihrer Mitglieder, wie etwa Gesundheit, Sicherheit oder Zukunftsfähigkeit. Gemeinschaftliche Untersuchungen der Unternehmensberatung Booz & Company und der Felix Burda Stiftung (2011) zeigen, dass der Schaden, den Krankheiten in der Deutschen Volkswirtschaft im Jahr 2009 verursacht haben, 9% des Bruttoinlandsproduktes bzw. 225 Mio. € betragen hat. Alleine die deutsche Wirtschaft hatte dabei Kosten in Höhe von 129

Mio € zu tragen. Dem gegenüber steht ein enorm hoher „Return on Investment für Präventionsmaßnahmen, insbesondere im betrieblichen Kontext. Die Studie spricht von einem volkswirtschaftlichen Mindestnutzen von 1:5 für jeden eingesetzten Euro. Bevor auf die einzelnen Akteure Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte eingegangen wird, ist es daher sinnvoll, Eindrücke auf einer globalen Wirkungsebene zu schildern.

Zur Qualitätssicherung von inhaltsspezifischen Managementmaßnahmen stehen zum Teil (international) normierte Standards zur Verfügung. Die bekannteste und am weitesten verbreitete ist die ISO-9000-Normenreihe, die seit Ende der 1980er Jahre Anforderungen an das Qualitätsmanagement (QM) eines Unternehmens darstellt. Auch für das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist 2012 der Vorläufer einer solchen Norm veröffentlicht worden: DIN SPEC<sup>4</sup> 91020 (vgl. Kaminski, 2013). Ob sich diese zu einer (internationalen) Norm weiterentwickelt, wird die Zukunft zeigen. Über Hintergründe und Ansprüche vergleichbarer Normsysteme klärt der Betriebswirt und Nachhaltigkeitsexperte MARTIN KREEB auf, indem er *Umweltmanagementsysteme mit den Anforderungen an BGM vergleicht* ▶ Kap. 1.

Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA), eine Einrichtung der Europäischen Union, betrachtet die Notwendigkeit zur Betrieblichen Gesundheitsförderung auf einer globalen Metaperspektive. Insbesondere die Globalisierung, die Entwicklung neuer Technologien, die Veränderung von produzierenden zu dienstleistungsorientierten Wirtschaftssystemen, die alternde Belegschaft oder die verlängerte Lebensarbeitszeit führen zu vermehrten psychosozialen und gesundheitlichen Gefährdungen am Arbeitsplatz (EU-OSHA, 2013). Die EU betont daher die unbedingte Notwendigkeit, dass Unternehmen Maßnahmen umsetzen, um ihren Beschäftigten „wellbeing at work“ (ebd.) zu ermöglichen. Damit das Verständnis von Gesundheit, deren Erhaltung und Entwicklung greifbarer wird, gibt der Volkswirt und Gesundheitsökonom ANDREAS BEIVERS Antworten auf die Frage: *Was ist Gesundheit und wer soll erhalten?* ▶ Kap. 2.

Die Bedeutung des Themas der Betrieblichen Gesundheitsförderung hat auch auf staatlicher Seite einen sehr hohen Stellenwert. Das Bundesgesundheitsministerium startete im Jahr 2011 das Projekt „Unternehmen unternehmen Gesundheit“ (BMG, 2011). In diesem erhalten insbesondere KMU Best-Practice-Beispiele sowie Kontaktadressen, Anregungen und konkrete Unterstützung zum Thema. Auch das bayerische Arbeits- und Sozialministerium hat in den letzten Jahren in enger Kooperation mit der Gewerbeaufsicht ein Instrument entwickelt, das „Organisationen hilft, die Gesundheit ihrer Beschäftigten nachhaltig zu schützen und weiterzufördern“ (STMAS, 2013, S. 15). Dieses Ganzheitliche Betriebliche Gesundheitsmanagementsystem (GABEGS) ist im Bereich Arbeitsschutz angesiedelt und verknüpft unterschiedliche bestehende Managementprozesse zur Gesundheitsförderung in einem Unternehmen. Nicht nur staatliche Stellen, auch *Krankenkassen unterstützen Unternehmen* und Beschäftigte bei der Realisierung der BGF. Wie dies ablaufen kann, zeigt der Beitrag des Landesgeschäftsführers der Barmer GEK in Bayern GERHARD POTUSCHEK und seinem Mitarbeiter FLORIAN KARL, der Projektleiter für BGM-Projekte in Bayern und Baden-Württemberg ist ▶ Kap. 3.

---

<sup>4</sup> Das Deutsche Institut für Normung ermöglicht mit solchen Spezifikationen den „schnellen Zugang zu Wissen“, die allerdings noch nicht dem für eine Norm charakteristischen „umfangreichen Erarbeitungsprozess“ entsprechen (vgl. [www.din.de](http://www.din.de), abgerufen am 27.11.2013)

Einen anderen Blick auf die Arbeitswelt im Allgemeinen und die Gesundheit im Kontext der Arbeit im Besonderen haben Arbeitgeber- bzw. Arbeitnehmerverbände. Diese sind nah an den jeweiligen Interessengruppen und können ganz fokussiert aus deren Perspektive berichten. Der Vorsitzende des DGB Bezirk Bayern, MATTHIAS JENA, und VERENA DIPASQUALE, Abteilungsleiterin für Sozial- und Gesundheitspolitik des DGB Bayern, schildern für das Praxishandbuch wie sich die Arbeitswelten wandeln und was bei der BGF aus *Sicht der Gewerkschaften* zu berücksichtigen ist ▶ Kap. 4.

## 2. Die Wirkungsebene des Unternehmens

Entscheidend für die Umsetzung von Ideen und Anforderungen der globalen Perspektive von BGF ist, dass diese auch in die einzelnen Unternehmen transferiert und dort umgesetzt wird → Abb. 2. Ein Beispiel ist hierfür die „Luxemburger Deklaration“<sup>5</sup>. Diese grundlegende Beschreibung der Notwendigkeit und möglichen Umsetzung von BGF wurde zum ersten Mal 1997 von Mitgliedern des Europäischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung verabschiedet und seither mehrmals aktualisiert. Damit auch Klein- und Mittelständische Unternehmen ein greifbares Verständnis für die Anforderungen aus ihrer Perspektive entwickeln können, werden im folgenden Abschnitt verschiedene Impulse auf der Wirkungsebene des Unternehmens gegeben.

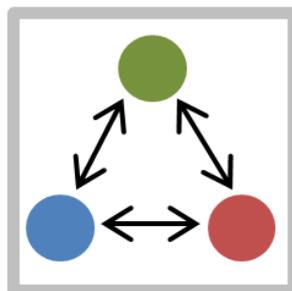


Abb. 2 Die Wirkungsebene des Unternehmens

Der demografische Wandel und die damit einhergehende Verringerung potentieller, qualifizierter Arbeitnehmer wird in den nächsten Jahren zu einem erhöhten Wettbewerb um diese knappe Ressource führen (vgl. BMI, 2013). Schon heute gibt es manche Branchen (z.B. Kranken- und Altenpflege, Kindererziehung, IT) in denen ausgebildete Fachkräfte so rar sind, dass so manches Unternehmen Schwierigkeiten hat, seine Ziele zu erreichen, oder möglicherweise Tätigkeitsfelder schließen muss. Wie Unternehmen durch den gezielten Einsatz von BGF ihr *Personalmanagement erfolgreicher gestalten* können zeigt PATRICK HEY, Projektmanager einer Unternehmensberatung mit Schwerpunkt Mitarbeiterbindung, in seinem Beitrag ▶ Kap. 5.

Prinzipiell sind Arbeitgeber in Deutschland gesetzlich dazu verpflichtet, die Gesundheit ihrer Mitarbeiter verantwortungsvoll zu fördern, bzw. „die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen“ (Arbeitsschutzgesetz ArbSchG, §3). Allerdings ist dies keineswegs eine einseitige Verpflichtung, denn auch „Die Beschäftigten sind verpflichtet, nach ihren Möglichkeiten sowie gemäß der Unterweisung und Weisung des Arbeitgebers für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Sorge zu tragen“ (ArbSchG, §15). Damit diese Verpflichtung auch mit Inhalten gefüllt werden kann, gibt unser Praxishandbuch nicht nur Einblicke sondern auch praktische

<sup>5</sup> Mehr Informationen unter: [www.luxemburger-deklaration.de](http://www.luxemburger-deklaration.de)

Empfehlungen für die Umsetzung der BGF. Viele mittelständische Arbeitnehmer wissen beispielsweise nicht, dass sie schon seit dem Jahr 2009 Ausgaben von bis zu 500.- Euro jährlich für die Gesundheitsförderung eines Mitarbeiters steuerlich geltend machen können. Die Verpflichtung, einem Mitarbeiter ein *Betriebliches Eingliederungsmanagement* anzubieten, wenn dieser in den letzten zwölf Monaten mehr als 30 Arbeitstage krank war, besteht sogar schon seit 2003. Im Kapitel der Rechtsanwältin und Disability Managerin ANGELA HUBER ▶ Kap. 6 erfahren Sie mehr über die Anforderungen und Durchführung solcher BEM-Verfahren.

Nicht nur bei der Eingliederung erkrankter Beschäftigter sondern auch im täglichen Miteinander entstehen Schwierigkeiten und Konflikte. Diese zu überwinden stellt eine Voraussetzung für das Wachstum und den Erfolg jedes Einzelnen und des Unternehmens als Ganzes dar. Denn Konflikte machen uns darauf aufmerksam, dass an dieser Stelle Verbesserungsbedarf besteht. Ein Konflikt ist also ein hilfreiches „Tor zum Wachstum“. Wird er allerdings nicht produktiv genutzt, sondern destruktiv verstärkt und vertieft, dann ist die Gesundheit der Beteiligten in Gefahr. Zudem entstehen enorme Kosten für ein Unternehmen, wenn sich Mitarbeiter streiten, wie Studien der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG eindrucksvoll belegen (Insam, 2012). MICHAEL JAHN ist Internationaler Diplombetriebswirt und Mediator und zeigt in seinem Kapitel auf, welche Folgen *Konflikte für ein Unternehmen* im Kontext der BGF haben ▶ Kap. 7.

Die Förderung der Gesundheit der eigenen Mitarbeiter ist für ein Unternehmen keineswegs reiner Selbstzweck. Bettina Finger, Gesundheitsmanagerin der Generali Versicherungen, spricht davon, dass Betriebliche Gesundheitsförderung vielmehr einen Erfolgsfaktor für das Unternehmen darstellt, der zur individuellen Leistungsfähigkeit und damit entscheidend zum unternehmerischen Erfolg beiträgt. Dafür sei es wichtig, dass „Gesundheit [...] kein Lippenbekenntnis ist, sondern ein personalpolitisches Zukunftsthema von großem Stellenwert.“ (Tschischka, 2013). Auch gegenüber Mitbewerbern wird BGF vom Kostenfaktor zum Wettbewerbsvorteil. Es trägt nicht nur dazu bei, dass die eigenen Mitarbeiter leistungsstark bleiben, sondern auch, dass sich Bewerber und potentielle Mitarbeiter aufgrund dieses Benefits für das Unternehmen entscheiden. BGF wird daher beim Employer-Branding in den nächsten Jahren einen besonderen Stellenwert einnehmen. Einen Einblick in die *Unternehmenskommunikation* gibt der Referent für Wissenschaftskommunikation an der Hochschule Fresenius und Journalist TIM FROHWEIN in seinem Beitrag ▶ Kap. 8.

Durch die ständigen Veränderungen der Arbeitswelt und auch der privaten Lebenswelt im 21. Jahrhundert ist eine schnelle Angleichung von Strategie und Struktur ein bedeutsamer Erfolgsfaktor – insbesondere für den Mittelstand. „Gesunde und zufriedene Mitarbeiter mit Platz für Familie und Arbeit sind hier bedeutsame Faktoren für nachhaltigen Erfolg.“, umschrieb Werner Schnappauf (ehem. Bayerischer Gesundheitsminister) in einem Vortrag zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement bei der UBS Deutschland diese Notwendigkeit im Sommer 2013. Um solchen Herausforderungen gerecht zu werden und die Gesundheit der eigenen Belegschaft zu fördern, kann eine professionelle Flexibilisierung von Arbeitszeit und -platz einen hilfreichen Ansatz liefern. Der Betriebswirt MANFRED FABER berät Unternehmen wie sie *flexible Arbeitszeitmodelle* in ihrem Unternehmen einsetzen können. In seinem Beitrag gibt er Hinweise zu Möglichkeiten und Risiken ▶ Kap. 9.

Wie eingangs erwähnt, Bedarf professionelle BGF einer vorausschauenden Planung. Insbesondere KMU haben oft nicht die personellen oder finanziellen Ressourcen, um ein

eigenes BGM in ihrem Unternehmen zu verwurzeln. Einige Dienstleister haben sich hierauf spezialisiert und bieten externe Begleitung an. Mit Hinweisen, wie ausgelagertes *Betriebliches Gesundheitsmanagement bedarfsorientiert und kostenoptimiert gestaltet* werden kann, schließt THOMAS KLEIN, selbständiger Sportwissenschaftler im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagement, den zweiten Abschnitt des Praxishandbuchs ab ► Kap. 10. Dadurch können Sie einschätzen, welche Partner für die Gestaltung und das Management ihrer BGF-Maßnahmen in Frage kommen und ob diese professionell agieren.

### 3. Die Wirkungsebene der Führung

Eingebettet zwischen den Wirkungsebenen des Unternehmens und der Beschäftigten wird in diesem Abschnitt die Führungsarbeit in den Fokus genommen → Abb. 3. Sowohl Belastungen als auch Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten werden aufgezeigt, damit Sie diesen bedeutsamen Faktor der BGF optimieren und gestalten können.

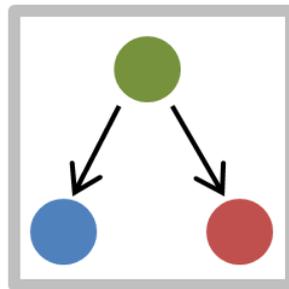


Abb. 3 Die Wirkungsebene der Führung

Tim Ryan, CEO von PriceWaterhouseCoopers, macht alle sechs Wochen eine bewusste Pause vom Alltagsgeschäft und nimmt sich Zeit für Reflektion und Meditation (Rosen, 2013). Diese Auszeiten basiert er auf der Erkenntnis, dass sein Leben ein „Stuhl mit drei Beinen: Person, Familie und Arbeit“ (ebd.) ist. Diese ausgeglichene und umsichtige Haltung zum eigenen Führungsstil ist in der Form vielleicht nicht für jede Führungskraft umsetzbar. Trotzdem ist jeder Mitarbeiter mit Führungsfunktion gut darin beraten, die Ausgestaltung seiner Funktion immer wieder zu hinterfragen und diese gegebenenfalls den Notwendigkeit der unterschiedlichen „Stuhlbeine“ anzupassen. Dafür ist es hilfreich, sich zunächst der spezifischen Belastungen bewusst zu werden, die aus der Führungsaufgabe resultieren. Der Wirtschaftspsychologe JÖRG BUCHTAL war 20 Jahre lang Führungskraft und Personalmanager in internationalen Unternehmen und gibt einen Einblick in die besonderen Anforderungen, die mit den Aufgaben als Führungskraft einhergehen ► Kap. 11.

Im englischen Sprachgebrauch wird zwischen zwei unterschiedlichen Aufgabenfeldern bei der Leitung von Mitarbeitern unterschieden: „Management“ und „Leadership“. Die deutschen Äquivalente sind demnach: „Verwaltung“ und „Führung“. Folgt man zahlreichen Theorien und Ansätzen, die versuchen diese Aufgaben zu umschreiben und greifbar zu machen, so hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten im deutschen Sprachraum allerdings eine Überbetonung des Verwaltungsaspektes breit gemacht. Es geht meistens um die „Manager“ wenn von Führungskräften gesprochen wird, das Thema „Leadership“ ist deutlich unterrepräsentiert. Dabei hat eine Leitungsaufgabe immer auch mit der Interaktion mit Menschen zu tun, besteht aus der Fähigkeit Visionen und Möglichkeiten zu vermitteln und die Mitarbeiter zu motivieren. Es geht also keineswegs nur um Wortklauberei, wenn der Psychologe und Coach CHRISTIAN MÜHLDOERFER den

Ansatz der *lösungsorientierten Führung* vorstellt ▶ Kap. 12, mit dem das professionelle Management eines Unternehmens um erfolgreiche Führung ergänzt werden kann.

Auch mit der professionellsten Ausbildung und Reflektionsfähigkeit sieht man ab und an den Wald vor lauter Bäumen nicht. Je höher die Führungsposition, desto weniger Austauschpartner auf Augenhöhe hat man, um dieses natürliche Defizit der Position ausgleichen zu können. Für solche Situationen hat sich der Ansatz des *Coachings für Führungskräfte* etabliert. Falls Sie sich in Ihrer Führungsarbeit durch einen Coach unterstützen lassen wollen, bietet der Beitrag des gelernten Kaufmanns und Coaches INGO WÖLFL ▶ Kap. 13 einen Einblick in das Arbeitsfeld und seine Wirkungsweise.

Die Führung von Mitarbeitern besteht zu einem großen Teil aus dem Informationsaustausch zwischen den Beteiligten. Gelingt dieser Austausch nur mühsam oder missverständlich, so führt dies zur Frustration und Verärgerung aller Beteiligten und damit zu einem erheblichen Belastungsrisiko. Kommunikationskompetenz ist eine der Schlüsselfertigkeiten für professionelle Führungskräfte. Dabei geht es einerseits um die methodische Gestaltung der Gespräche, die Gesprächstechniken, andererseits um die Haltung zum Thema und zum Gegenüber. Diese Kompetenzen können in großen Teilen erlernt und professionalisiert werden. Der Wirtschaftspsychologe SIMON HAHNZOG trainiert und begleitet Führungskräfte in der Professionalisierung ihrer Kommunikationskompetenz. In seinem Beitrag erläutert er, wie Mitarbeitergespräche produktiv gestaltet werden können, welche Hintergründe Gesprächsanlässe haben und welchen Sinn Kommunikation erfüllen soll ▶ Kap. 14.

Folge und Inhalt der Kommunikation sollte auch immer die Motivation der Beteiligten sein. Motivierte Mitarbeiter sind eines der zentralen Fundamente für eine erfolgreiche Führungskraft. Zugleich stellt die Motivation einen wichtigen Schutzfaktor vor übermäßigen Belastungen und Erkrankungen dar: „Wenn du liebst, was du tust, brauchst du nie mehr zu arbeiten.“, soll schon Konfuzius gesagt haben. Aktuelle Befunde zur Mitarbeiterführung belegen dies. Der Betriebswirt und Prodekan an der Hochschule Fresenius in München, STEFAN WIEDMANN, beschäftigt sich schon seit seiner Promotion mit *Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung* ▶ Kap. 15. In seinem Kapitel stellt er ein einfach anzuwendendes Metamodell der Mitarbeiterführung vor, das es dem Leser erleichtert, seine eigene Strategie zu optimieren und auf die Motivation seiner Mitarbeiter zielgerichtet einzuwirken.

#### 4. Die Wirkungsebene der Beschäftigten

Der Hamburger Trendforscher Peter Wippermann untersucht in Kooperation mit dem Marktforschungsinstitut TNS Infratest, welche Bedeutung Werte für die User im deutschen Internet haben. „Gesundheit“ hat demnach im Werte-Index 2014 (Wippermann & Krüger, 2013) erstmals den ersten Platz in der Wertehierarchie der Internetnutzer eingenommen, gefolgt von „Freiheit“ und „Erfolg“.

Wenn wir uns also mit dem Thema der Betrieblichen Gesundheitsförderung beschäftigen, so sprechen wir ein zentrales Bedürfnis der Mitarbeiter an. Aus diesem Grund umfasst der vierte Abschnitt des Handbuchs die meisten Beiträge, da sie für alle Beteiligten verdeutlichen, wie dieser hohe Wert in der täglichen Arbeitswelt integriert werden kann → Abb 4.

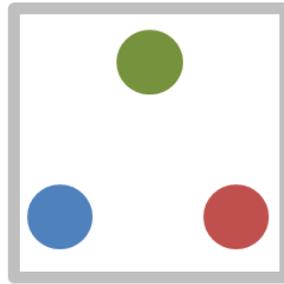


Abb. 4 Die Wirkungsebene der Beschäftigten

Physische Belastungen sind ein Teil des menschlichen Daseins und zum Erhalt der Gesundheit zwingend erforderlich – wenn wir uns nicht bücken, dann können wir auch nichts aufheben. Damit der Arbeitsplatz das richtige Verhältnis zwischen Belastung und individueller Belastbarkeit erzielen kann, ohne schwerwiegende gesundheitliche Folgen nach sich zu ziehen, bietet insbesondere die Betriebs- und Arbeitsmedizin hilfreiche Präventionsansätze. Der Internist und Betriebsmediziner RAINER LUICK klärt über *körperliche Belastungen am Arbeitsplatz und ihre Folgen* auf ► Kap. 16. Vor allem KMU erfüllen häufig nicht die erforderlichen gesetzlichen Bestimmungen zur Gefährdungsbeurteilung oder sind bei der Umsetzung von Präventionsmaßnahmen überfordert. Durch diesen Beitrag erhalten Sie einen Einblick in diese Prozesse.

Ulrich Hegerl, Vorstandsvorsitzender der Stiftung Deutsche Depressionsstiftung, spricht davon, dass „inzwischen 40 Prozent der deutschen Frühverrentungen wegen psychischer Erkrankungen erfolgen“ (Pollmer, 2013). Allerdings geht dies nicht darauf zurück, dass die Häufigkeit der psychischen Erkrankungen zunimmt. Vielmehr nimmt das Bewusstsein um psychische Belastungen, die Diagnose- und Interventionskompetenz beständig zu. Gleiches gilt übrigens auch für die „Krankheit der Tüchtigen“ (ebd.): Burnout. Die absoluten Fallzahlen dieser Belastungsreaktion sind in Wirklichkeit nicht anders als vor 20 Jahren, wie klinische Studien verdeutlichen. Aber der Stellenwert den die Psyche bei Erkrankungen und im Rahmen der Gesundheitsdiskussion eingenommen hat, nimmt beständig zu. Für das Unternehmen stellt insbesondere die hohe Anzahl der Fehltage ein Problem dar, wenn ein Arbeitnehmer aufgrund einer psychischen Erkrankung ausfällt. Im Krankheitstagebericht 2012 der BKK dauern Krankschreibungen aufgrund psychischer Leiden durchschnittlich 37 Tage (BKK, 2013). Damit haben sie die längste Krankheitstagedauer aller Erkrankungen – gefolgt, mit 36 Krankheitstagen, von bösartigen Tumorerkrankungen. Damit Sie einen leichteren Zugang in das komplexe Feld psychischer Störungen haben, klären die Psychologischen Psychotherapeuten MARKOS MARAGKOS und SABINE STARK in ihrem Kapitel „*Bist Du krank?!*“ über *Psychische Störungen im Arbeitsleben* auf ► Kap. 17.

So vielfältig das Erscheinungsbild der Psyche ist, so vielfältig sind auch die Mitarbeiter eines Unternehmens. Faktoren, welche die Gesundheit gefährden aber auch erhalten und fördern, sind bei jedem Menschen unterschiedlich ausgeprägt. Einer der bedeutsamsten Aspekte zur Prävention vor Erkrankungen ist daher die Kenntnis der eigenen Persönlichkeit. Je genauer man seine eigenen Bedürfnisse, Möglichkeiten und Grenzen kennt, desto besser kann man sich einerseits vor Überforderung und übermäßiger Belastung schützen. Andererseits können durch diesen Wissensvorsprung Kraftquellen und Widerstandkräfte leichter mobilisiert werden. SIMON HAHNZOG beschäftigt sich seit Jahren intensiv in Forschung, Training und Beratung mit dem Wesen der Persönlichkeit. In seinem Beitrag *Ressource: Ich!* ► Kap. 18 beschreibt er ein einprägsames Modell der

Persönlichkeit und zeigt eine Strategie auf, wie Sie Ihre Persönlichkeit besser kennenlernen und entwickeln können.

Stress ist in einer sich stetig beschleunigenden Welt modern und hilfreich: Erst durch eine gewisse Anspannung können wir uns die Dringlichkeit mancher Aufgaben bewusst machen und sie bewältigen. Es ist kein Wunder, dass der Begriff Burnout inzwischen schon eine inflationäre Nutzung erfährt und Stress als Statussymbol des Tüchtigen anerkannt ist. Ihre Mitarbeiter sollten nicht in die Krankheitsfalle übermäßiger Belastung tappen. Die Heilpraktikerin und Körpertherapeutin BARBARA BAUER unterstützt seit vielen Jahren Unternehmen, insbesondere in der Automobilindustrie, darin, neben der (produktiven) Anspannung auch eine regenerative Entspannung zu integrieren. In ihrem Kapitel klärt sie nicht nur grundlegend über das Phänomen Stress auf, sondern auch über die *Umsetzung von Entspannungstrainings in der betrieblichen Praxis* ▶ Kap. 19.

Die zunehmende Globalisierung wird in den nächsten Jahren einen messbaren Anteil an der Belastung der Mitarbeiter eines Unternehmens haben. Zugleich bietet das Zusammenwachsen der Welt neue Möglichkeiten, die insbesondere KMU zu neuen Strategien und Geschäftsfeldern verhelfen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter für eine gewisse Zeit ins Ausland entsendet werden, wird steigen. Damit einhergehend wachsen die Innovationspotenziale und zugleich verändern sich die Belastungsfaktoren für den entsendeten Mitarbeiter wie auch für das Unternehmen. Die Kulturwirtin KATRIN FRANK hat selbst einige Zeit beruflich im Ausland verbracht und koordiniert am Standort München der Hochschule Fresenius das Competence Center International Services. In ihrem Beitrag gibt sie Hinweise, wie Ihr Unternehmen *neue Märkte erobern und Belastungen reduzieren* kann ▶ Kap. 20.

„An apple a day keeps the doctor away.“, heißt es in einem englischen Sprichwort. Dessen medizinische Korrektheit zu beurteilen sei den Experten überlassen, aber Ernährung stellt erwiesenermaßen einen wesentlichen Bestandteil der nachhaltigen Vorsorge – oder im negativen Fall: der Gefährdung – unserer Gesundheit dar. Nur mit einem Apfel ist es da sicher nicht getan, vor allem, wenn Termindruck oder übermäßige Aufgabendichte eine ausgewogene Ernährung am Arbeitsplatz erschweren. Mit einem kurzen Einblick zum Thema *Gesunde Ernährung – gesunde Mitarbeiter* ▶ Kap. 21, gibt die Ernährungsberaterin EFFI KOVATSCH hilfreiche Impulse, warum und wie Ihre Mitarbeiter auch am Arbeitsplatz dazu beitragen können.

Konflikte machen krank und sind teuer. Wie weiter oben beschrieben, können diese Auswirkungen für alle Beteiligten fatal sein. Daher sollten Unternehmen und ihre Mitarbeiter darüber nachdenken, ob sie nicht etwas tun, wenn ein kleiner Streit zu einem handfesten Konflikt auszufern droht. Eine Möglichkeit bietet seit langem der Ansatz der *Mediation*. In dieser begleiteten Streitschlichtung werden die Konfliktpartner darin unterstützt, die Gegenseite zu verstehen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Rechtsanwältin ANGELA HUBER ist zertifizierte Mediatorin und begleitet solche Lösungsprozesse. Durch ihren Beitrag macht sie Sie mit den Vorteilen und der Gestaltung von Mediation vertraut ▶ Kap. 22.

Die Bindung von Mitarbeitern erfolgt nicht selten über Gehaltserhöhungen oder ähnliche Sonderzuwendungen. Diese finanziellen Zuwendungen haben zudem den Vorteil, dass die Beschäftigten sich weniger Sorgen machen müssen und dadurch weniger belastet werden – ein indirekter Einflussfaktor auf die Gesundheit. Es ist allerdings erwiesen, dass Gehaltserhöhungen ihre motivierende Wirkung relativ schnell verlieren können, wenn der

Empfänger seinen Lebensstil an die neuen Möglichkeiten anpasst. Eine Alternative bieten an dieser Stelle *Benefit-Systeme* – gerade für KMU, die Gehälter nicht beliebig anheben können. PATRICK HEY stellt Ihnen Möglichkeiten vor, wie Sie mit einem Benefit-System nicht nur die Motivation Ihrer Mitarbeiter steigern, sondern auch die Finanzierung von BGF-Maßnahmen sicherstellen können ▶ Kap. 23.

Der vielleicht innovativste Beitrag des Handbuchs verbindet Erkenntnisse aus der *Kreativitätsförderung mit gesundheitsförderlichen Bedürfnissen* der Mitarbeiter. Wirtschaftspsychologe ISTVÁN GARDA kombiniert seine Erfahrungen als Personalentwickler in mittelständischen Unternehmen mit seiner Expertise als Ideenentwickler und Kreativitätsexperte ▶ Kap. 24. In seinem Kapitel macht er deutlich, dass Unternehmen, die in die Kreativität ihrer Mitarbeiter investieren nicht nur den eigenen Innovationsvorsprung ausbauen, sondern auch die Gesundheit der Beteiligten fördern.

Die Anzahl der Alternativen und Ideen steigt enorm, wenn in Ihrem Unternehmen nicht jeder alleine für seine Probleme verantwortlich ist, sondern im Kollegenkreis an deren Bewältigung gearbeitet wird. Dies gibt Sicherheit, fördert die Kooperation und trägt nachhaltig zur Gesundheitsförderung aller Beteiligten bei. Zuletzt stellt Ihnen daher SIMON HAHNZOG ein Modell zur gemeinsamen Problemlösung in Teams vor ▶ Kap. 25: *Supervision* unterstützt ihre Mitarbeiter dabei, sich kollegial zu unterstützen, wenn in der Arbeit miteinander oder auch an einem gemeinsamen Projekt Schwierigkeiten und Konflikte entstehen.

## 5. Best-Practice

Die große Bandbreite der Inhalte unseres Praxishandbuchs wird nicht nur durch die Vielfalt der Experten widergespiegelt, die Einblick in ihre Aufgabenbereiche geben. Auch die „reine Praxis“ bestätigt die unterschiedlichen Herangehensweisen an die Aufgaben im BGF. Die individuelle Passung zum jeweiligen Unternehmen ist Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg. Zum Abschluss lassen Sie daher vier Unternehmen hinter die Kulissen blicken und schildern Möglichkeiten und Probleme bei der Planung, dem Management und der Umsetzung der BGF.

LOYALTY PARTNER ▶ Kap. 26 dürfte den meisten Lesern durch das Payback-Bonusprogramm bekannt sein. Bereits seit Jahren ist das Unternehmen um die Gesundheit seiner Mitarbeiter bemüht: Vom eigenen Fitness-Studio über ausgewogene Essenangebote durch einen individuellen Caterer bis hin zu regelmäßigen Check-up Möglichkeiten durch den Betriebsarzt bietet das Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen zur BGF an.

Das IT-Unternehmen HYBRIS zeigt in seinem Beitrag ▶ Kap. 27, wie durch Veränderungen im Recruiting oder der Entwicklung neuer Aufgabenbereiche und Karrierepfade, Belastungen reduziert werden und die Mitarbeiter zu ihrem „Working-Lifestyle“ zurückfinden konnten.

DISCOVERY COMMUNICATIONS betreibt in Deutschland unter anderem den Fernsehsender Discovery Channel und legt großen Wert darauf, dass sich die Mitarbeiter bester Gesundheit erfreuen ▶ Kap. 28. Dazu gehören nicht nur die sorgsame Entwicklung eines flexiblen Arbeitszeitmodells und regelmäßige Lauftreffs, sondern auch die Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder Seminare zum Stressmanagement.

Abschließend schildert der Büromöbelhersteller TOPSTAR anhand vier konkreter Beispiele, wie die körperliche Belastung der Mitarbeiter in der Fertigung reduziert und die Gesundheit verbessert werden konnte ▶ Kap. 29. Von ergonomischen Arbeitsplatzmatten über Hebe- und Transporthilfen bis hin zu Verladeschleusen zum Schutz vor schlechter Witterung tragen zahlreiche Maßnahmen zur BGF bei. Dies geschieht mit so großem Erfolg, dass nicht nur die Mitarbeiter sondern vor allem auch die Geschäftsführung von einem nachhaltigen Gewinn für alle Beteiligten spricht.

## Literatur

- Bayerisches Staatministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen – STMAS (2013). *GABEGS – Ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagementsystem*. Als Broschüre erhältlich, siehe auch:  
<http://www.stmas.bayern.de/arbeitsschutz/managementsysteme/gabegs.php> (Abgerufen am: 22.11.2013)
- Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen – BDP (Hrsg.)(2013). *Gesunde Arbeitsbedingungen – Was Unternehmen tun können*. Verfügbar unter: <http://www.bdp-verband.org/bdp/archiv/gesunde-arbeit/> (Abgerufen am: 22.11.2013)
- BKK (2012). *Gesundheitsreport 2012*. <http://www.bkk.de/arbeitgeber/bkk-gesundheitsreport/jahresbericht/> (Abgerufen am: 22.11.2013)
- Booz & Company Inc. & Felix Burda Stiftung (2011). *Vorteile Vorsorge. Die Rolle der betrieblichen Gesundheitsvorsorge für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland*. München: Booz & Company Inc.
- Bundesministerium für Gesundheit – BMG (2011). *Unternehmen unternehmen Gesundheit*. Verfügbar unter: <http://www.bmg.bund.de/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/unternehmen-unternehmen-gesundheit.html> (Abgerufen am 22.11.2013)
- Bundesministerium des Inneren – BMG (2013): *Jedes Alter zählt. Zweiter Demografieipfel der Bundesregierung*. Rostock: Publikationsverband der Bundesregierung.
- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA)(2013). *Wellbeing at work: creating a positive work environment*. Verfügbar unter: <https://osha.europa.eu/en/publications/e-facts/e-fact-76-wellbeing-at-work/view> (Abgerufen am 27.11.2013)
- Insam, A. (2012). *Konfliktkostenstudie II*. Verfügbar unter:  
<http://www.kpmg.de/Publikationen/30558.asp> (Abgerufen am: 27.11.2013)
- Kaminski, M. (2013). *Betriebliches Gesundheitsmanagement für die Praxis: Ein Leitfaden zur Systematischen Umsetzung der DIN SPEC 91020*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pollmer, C. (2013). *Trübe Einsichten*. In: Süddeutsche Zeitung vom 03.11.2013, S. 10.
- Rosen, B. (2013). *Why anxiety-driven leadership doesn't work*. Interview mit Michael Dhar in BusinessNewsDaily vom 16.10.2013.
- Tschischka, A. (2013). *Gesundheit als Wettbewerbsvorteil – Interview mit Bettina Finger*. In: *report psychologie*, 10-2013, S. 409.
- TÜV SÜD Life Service (2011). *Gesundheitsmanagement im Mittelstand*. In EuPD Research (Hrsg.). *Corporate Health Jahrbuch. Betriebliches Gesundheitsmanagement in Deutschland*. S. 72-77. Bonn: Hoehner Research & Consulting.
- Wippermann, P. & Krüger, J. (Hrsg.)(2013). *Werte-Index 2014*. Frankfurt: Deutscher Fachverlag.