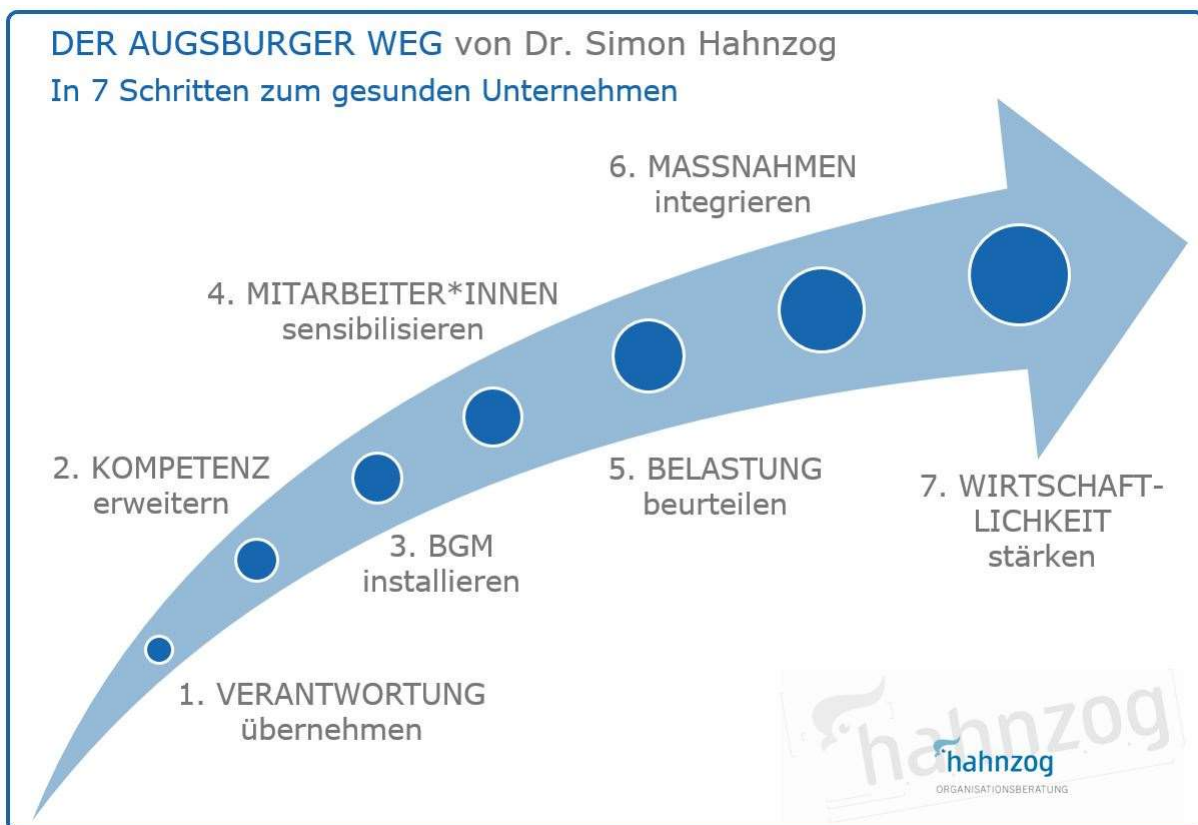


**Dr. Simon Hahnzog**

## **Der Augsburger Weg – In 7 Schritten zum gesunden Unternehmen**

*(Kurzbeschreibung)*

„Der Augsburger Weg“ ist ein Prozessmodell zur nachhaltigen und erfolgreichen Gestaltung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Darin beschreibt Dr. Simon Hahnzog, Wirtschaftspsychologe, Geschäftsführer der hahnzog - organisationsberatung und ehemals Akademischer Direktor des Fachbereichs *Gesunde Arbeit* an der Steinbeis Augsburg Business School, wie nicht nur die körperliche, psychische und soziale Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert, sondern vor allem auch die wirtschaftliche Gesundheit des Unternehmens gesichert werden kann. Dieses Prozessmodell beruht auf dem ganzheitlichen Strukturansatz zur BGM-Gestaltung, wonach gesunde Arbeit auf vier Wirkungsebenen gestaltet werden sollte: Gesellschaft, Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte (vgl. Hahnzog 2014). Aus der praktischen Beratungserfahrung und Lehrtätigkeit der vergangenen Jahre heraus entwickelt, basiert „Der Augsburger Weg“ auf diversen Forschungsprojekten zur psychischen Gefährdung sowie der Entwicklung zweier Diagnosesysteme zur psychischen Gesundheit in der Arbeit (Hahnzog 2015a, 2017). Das Modell zeigt die entscheidenden Schritte auf, die Unternehmen berücksichtigen sollten, um gesunde Arbeit in ihrem Betrieb zu etablieren:



## **1. Schritt: Verantwortung übernehmen**

Betriebliches Gesundheitsmanagement muss von der Spitze bis zur Basis des Unternehmens als entscheidender Teil der Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie erkannt, gefordert und gefördert werden. Andernfalls sind die Erfolgsaussichten, dass das BGM auch Wirkung zeigt, eher gering.

### **→ Gesunde Arbeit muss Chefsache sein!**

Bei diesem ersten Schritt geht es vor allem um die unternehmerische Verantwortung der Geschäftsführung. Betriebliche Gesundheit ist schließlich kein gut gemeinter Selbstzweck, sondern eine der vielversprechendsten Investitionen zur Zukunftssicherung eines Unternehmens. An kaum einer anderen Stelle ist ein Return on Invest von 1:2,2-2,7 mit so hoher Sicherheit zu erwarten (iga 2015) – wenn das BGM richtig angegangen wird.

## **2. Schritt: Kompetenz erweitern**

Sobald die Leitung des Unternehmens ausdrücklich die Verantwortung übernommen hat, geht es im 2. Schritt des „Augsburger Weges“ darum, die betriebsinternen Kompetenzen zu erweitern. Schließlich fängt kein Unternehmen erst heute damit an, betriebliche Gesundheit zu gestalten – sonst gäbe es dieses Unternehmen ja schon längst nicht mehr.

Damit dort gesunde Arbeit auch zukünftig wirksam und vor allem strategisch fortgesetzt werden kann, ist es wichtig, die Personen – etwa aus der Personalabteilung – oder Gruppen bzw. Gremien – beispielsweise der Arbeitssicherheits-Ausschuss (ASA) oder der QM-Zirkel – deren Aufgabe die Planung, Gestaltung und Umsetzung des BGM sein wird, entsprechend zu schulen.

### **→ Gesunde Arbeit braucht Kompetenz im eigenen Haus!**

Das kann von einem Impulsvortrag bis hin zu einem Hybrid-Seminar „BGM – Gesunde Unternehmen gestalten“ gehen, wie es beispielsweise an der Steinbeis Augsburg Business School angeboten wird.

## **3. Schritt: BGM installieren**

Sobald die Zuständigen tatsächlich bestimmt und ihre Kompetenzen passend erweitert wurden, geht es im 3. Schritt darum, ein Betriebliches Gesundheitsmanagementsystem zu installieren.

Hilfreich zu wissen: Ein professionelles BGM unterscheidet sich in Bezug auf Prozess-, Struktur- und Strategiegestaltung nicht von anderen Managementsystemen. Im Unternehmen sollte also unbedingt auf die Erfahrungen zurückgegriffen werden, die bereits vorhanden sind.

Allerdings wird es nicht reichen, die Gestaltung des BGM nur einer Person als zusätzliche Nebenaufgabe zu überlassen.

→ **Gesunde Arbeit funktioniert nicht „nebenbei“!**

Es werden vielmehr eindeutige Zuständigkeiten benötigt, die mit entsprechenden Zeit- und Haushaltsbudgets sowie Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sind – idealerweise als Stabsstelle Organisationsentwicklung oder Organisationskultur, die direkt an die Geschäftsführung angebunden ist.

**4. Schritt: Mitarbeiter\*innen sensibilisieren**

Sobald das BGM im Unternehmen installiert ist – idealerweise mit Hilfe der Erfahrungen, die schon an anderer Stelle gesammelt wurden – wird es Zeit, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sensibilisieren: Gesunde Arbeit lässt sich nicht einfach verordnen. Vielmehr müssen alle gemeinsam ein gesundes Unternehmen gestalten.

→ **Gesunde Arbeit macht die Betroffenen zu Beteiligten!**

Deswegen ist es im 4. Schritt notwendig, alle Beschäftigten aus erster Hand über das bisher Geschehene, die nächsten Schritte und die nächsten Ziele zu informieren. Neben transparenten Informationen ist es dabei entscheidend, dass Jede und Jeder angeregt wird, Gesundheit in der Arbeit für sich selbst und für alle anderen aktiv zu gestalten.

Neben Informationsmaterial über das BGM im Unternehmen und ggf. entsprechende Intranetinhalte, sollte unbedingt eine persönliche Informationsveranstaltung für alle Beschäftigten durchgeführt werden. Je nach Größe des Unternehmens müssen das ggf. auch mehrere sein – lediglich schriftliche Informationen reichen in jedem Fall nicht aus.

Es gibt viele gute Gründe seine Arbeit gesund zu gestalten – zugleich ist es nicht einfach, alle Beteiligten mit ins Boot zu holen. Für die Umsetzung des BGM braucht es daher viel Geduld – über diejenigen, die sich dafür gar nicht begeistern lassen, sollte man sich in jedem Fall nicht ärgern, diese wird es immer geben.

**5. Schritt: Belastungen beurteilen**

Aus mehreren Gründen ist es für ein gesundes Unternehmen im 5. Schritt wichtig, die Belastungen bei der Arbeit zu beurteilen, denen die Beschäftigten ausgesetzt sind. Einerseits ist dies sogar gesetzlich vorgeschrieben (§5 ArbSchG), andererseits – und das ist viel entscheidender – muss man zur Umsetzung des BGM wissen, an welchen Stellen welche Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung angesetzt werden sollen. Einfach nach dem Gießkannenprinzip loszulegen kostet nur unnötig viel Energie, Zeit und Geld – und bringt meistens ziemlich wenig.

→ **Gesunde Arbeit muss gezielt geplant werden!**

Nicht zuletzt bringt eine professionell gestaltete Gefährdungsbeurteilung (vgl. Hahnzog 2015b) alle Beteiligten dazu, über die gesundheitlichen Rahmenbedingungen bei ihrer Arbeit nachzudenken – und das ist ein wirksamer Schritt, um sich anschließend auch aktiv zu beteiligen.

## **6. Schritt: Maßnahmen integrieren**

Wurden sowohl körperliche als auch psychische Gefährdungen beurteilt, ist es im 6. Schritt zum gesunden Unternehmen soweit, die ersten konkreten Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung zu integrieren.

Dabei darf nicht vergessen werden, dass erfolgreiches BGM nicht nur mit einzelnen Aktivitäten das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt. Egal, ob Veränderungen der Arbeitsplatzgestaltung oder der Arbeitsabläufe angestrebt werden, ob die Beteiligten durch Trainings, Seminare oder Coachings bei der Gestaltung gesunder Arbeit unterstützt werden sollen – auch und gerade die Verhältnisse in der Arbeit dürfen nicht außer Acht gelassen werden.

### **→ Gesunde Arbeit muss die Kultur des Unternehmens entwickeln!**

Leitfragen zur BGM-Gestaltung, die immer wieder diskutiert werden sollten, sind daher: „Was ist bei der Gestaltung der Arbeit in unserem Unternehmen normal - im Guten wie im Schlechten?“ – „Was sollten wir beibehalten – was verändern?“

Mit solchen Überlegungen wird ein Gespür dafür entwickelt, welche Glaubenssätze auf dem Weg zum gesunden Unternehmen verändern werden müssen und was für die Wirksamkeit des individuellen BGM letztendlich notwendig sein wird.

## **7. Schritt: Wirtschaftlichkeit stärken**

Wenn im Unternehmen mit der notwendigen Konsequenz alle sieben Schritte bei der Vorbereitung, Einführung und Umsetzung eines BGM so gestalten wurden, wie sie im „Augsburger Weg“ beschrieben werden, wird sich das für das Unternehmen auszahlen. Indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer persönlichen Gesundheit gestärkt werden, stärken sie durch ihre aktive und zuverlässige Arbeitsleistung auch die betriebswirtschaftliche Gesundheit Ihres Unternehmens. Das Unternehmen wird zudem seine Arbeitgebermarke auf einem angespannten Arbeitsmarkt attraktiver machen, erfolgreicher Personal finden und an sich binden – und nicht zuletzt die Compliance-Richtlinien erfüllen.

### **→ Gesunde Arbeit ist eine profitable Investition!**

Damit dies auch langfristig wirken kann ist es entscheidend, BGM als stetigen, langanhaltenden Prozess zu gestalten, der zur Kernstrategie des Unternehmens dazugehören muss.

## Kontakt:

Dr. Simon Hahnzog

Wirtschaftspsychologe

Systemischer Coach, Supervisor und Therapeut (DGSF)

Geschäftsführer der hahnzog - organisationsberatung



hahnzog – organisationsberatung

Tegernseer Landstr. 98

81539 München

Tel.: 089 – 66 66 06 00

Mail: [kontakt@hahnzog.de](mailto:kontakt@hahnzog.de)

Web: [www.hahnzog.de](http://www.hahnzog.de)

## Literatur:

Hahnzog, S. (2014). Die vier Wirkungsebenen des gesunden Unternehmens. In: S. Hahnzog (Hrsg.)(2014). *Betriebliche Gesundheitsförderung – Das Praxishandbuch für den Mittelstand*. S. IX – XXI, Wiesbaden: Springer-Gabler.

Hahnzog, S. (2015a). *MAVA – Münchner Audit zur Verhältnisanalyse*. Verfügbar unter: <http://www.hahnzog.de/organisationsberatung/literatur/publikationen>

Hahnzog, S. (2015b). *Psychische Gefährdungsbeurteilung – Impulse für den Mittelstand*. Wiesbaden: Springer-Gabler.

Hahnzog S. (2017). *FSW-Resilienz-Profil – Diagnostisches Screeningsystem zu Erfassung und Erhaltung der individuellen psychischen Gesundheit in der Arbeit*. Verfügbar unter: <http://www.hahnzog.de/organisationsberatung/literatur/publikationen>

iga – Initiative Gesundheit & Arbeit (Hrsg.)(2015). *iga.Report 28 – Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention*. Verfügbar unter: [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)