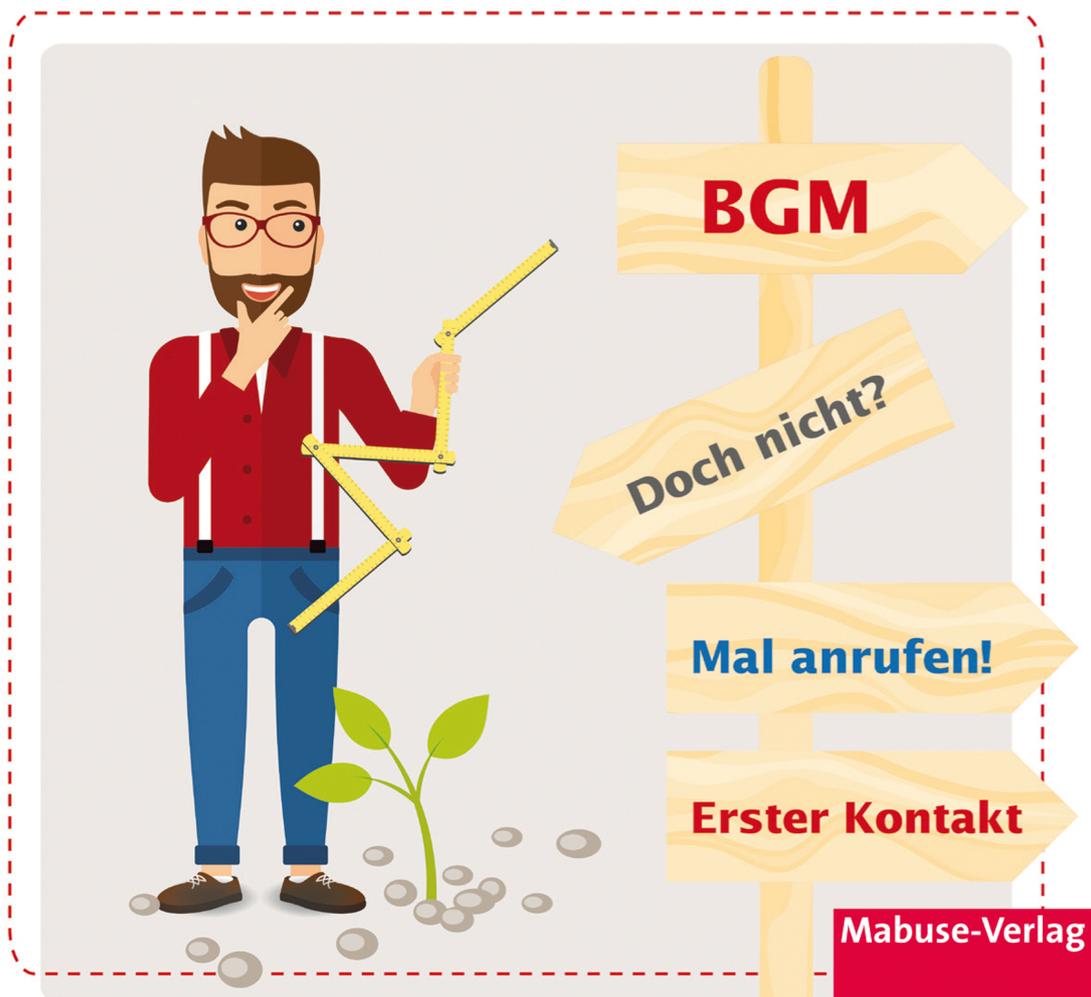


Detlef Kuhn, Franziska Naumann,
Patrick Patzwald, Anja Volkhammer,
Uta-Maria Weißleder, Hannes Will

Das gesunde Unternehmen

Betriebliches Gesundheitsmanagement
aus der Praxis für die Praxis



Mabuse-Verlag

Das gesunde Unternehmen

Detlef Kuhn, geb. 1956, ist Studienassessor und Systemischer Organisationsberater und arbeitet als Geschäftsführer des Zentrums für angewandte Gesundheitsförderung und Gesundheitswissenschaften (ZAGG) in Berlin. Zuvor war er bei der Deutschen Herz-Kreislauf-Präventionsstudie und dem Bundesgesundheitsamt tätig. Außerdem engagiert er sich als Sprecher des Arbeitskreises Betriebliche Gesundheitsförderung bei Gesundheit Berlin und Brandenburg e. V.

Franziska Naumann, geb. 1980, ist Arbeits- und Organisationspsychologin (M.Sc.) und Logopädin. Seit 2016 ist sie ZAGG-Beraterin und gibt Workshops zu den Themen Kommunikation sowie Prävention stressbedingter Gesundheitsbeschwerden und Stimmstörungen bei Sprechberuflern. Sie ist spezialisiert auf die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen psychischer Fehlbelastungen und hat zudem Erfahrungen mit Potential-Diagnostik und Teamentwicklung im Spitzensport.

Patrick Patzwald, geb. 1989, ist Sportmanager (duales Studium: Spezialisierung Fitness- und Gesundheitsmanagement, B.A.). Der Praxisbetrieb während des Studiums war das FHC Sportstudio Berlin, wo er als Trainer B-Lizenz, Ernährungsberater sowie in der Mitgliederbetreuung tätig war. Nach seinem Studium arbeitete er als Personal Trainer bei Berlin Personal Training. Seit 2015 ist er ZAGG-Berater.

Anja Volkhammer, geb. 1985, ist Diplom-Psychologin und Personalentwicklerin. Bevor sie 2010 ZAGG-Beraterin wurde, war sie für das Adipositastraining mit Kindern und Jugendlichen im Patienten-Trainings- und Beratungszentrum PTZ (Universität Potsdam) und die Familienberatungsstelle „Parduin“ Brandenburg/Havel tätig.

Uta-Maria Weißleder, geb. 1979, ist Volljuristin, Gesundheitswissenschaftlerin (MPH), Heilpraktikerin für Psychotherapie und ZAGG-Beraterin. Seit 2012 ist sie Personalreferentin bei der Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH mit den Schwerpunkten Arbeitsrecht und Betriebliches Eingliederungsmanagement. Als stellvertretende Vorsitzende des Vereins Leben nach Krebs! e.V. begleitet sie Betroffene bei dem Wiedereinstieg in das Arbeitsleben.

Hannes Will, geb. 1989, ist Psychologe (M.Sc.) und Usability & User Experience Professional. Er ist ausgebildet im Coaching, in der Teamentwicklung und der systemischen Beratung. Seine fachlichen Schwerpunkte liegen in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Fehlbelastungen, Beratung zur Belastungssenkung und Prozessoptimierung. Von 2015 bis 2017 war er Berater und wissenschaftlicher Mitarbeiter im ZAGG.

Detlef Kuhn, Franziska Naumann, Patrick Patzwald,
Anja Volkhammer, Uta-Maria Weißleder, Hannes Will

Das gesunde Unternehmen

Betriebliches Gesundheitsmanagement – aus der Praxis für die Praxis

Mabuse-Verlag
Frankfurt am Main



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im
Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren AutorInnen
und zum Verlag finden Sie unter: www.mabuse-verlag.de.

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen und
anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie einfach
eine E-Mail mit dem Vermerk »Newsletter« an: online@mabuseverlag.de.

© 2018 Mabuse-Verlag GmbH
Kasseler Str. 1 a
60486 Frankfurt am Main
Tel. : 069 – 70 79 96 13
Fax : 069 – 70 41 52
verlag@mabuse-verlag.de
www.mabuse-verlag.de

Umschlaggestaltung : Marion Ullrich, Frankfurt am Main

ISBN : 978-3-86321-475-3

Alle Rechte vorbehalten

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	8
2. Begrifflichkeiten der Gesundheitsförderung	10
2.1 Was ist Gesundheit?.....	10
2.2 Welche Bedeutung hat Gesundheit für Ihr Unternehmen?.....	13
2.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	18
2.3.1 Strukturaufbau und integratives Modell	18
2.3.2 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.....	21
2.3.3 Betriebliches Eingliederungsmanagement	26
2.3.4 Betriebliche Gesundheitsförderung	33
2.3.5 Personalentwicklung im BGM	39
2.3.6 Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit.....	48
2.3.7 Schnittstellen zu anderen Systematiken	53
3. Einführung von BGM	56
3.1 Das BGM-Konzept am Beispiel ZAGG	56
3.2 Das Vorgehen in fünf Schritten	58
3.2.1 Ziele und Strategie	58
3.2.2 Die Analyse – Wie sieht es aktuell im Betrieb aus?.....	60
3.2.3 Der Dialog mit Beschäftigten – Was können wir gemeinsam tun?	63
3.2.4 Die Umsetzung konkreter Maßnahmen und Veränderungen	70
3.2.5 Den Erfolg durchgeführter Maßnahmen beurteilen	72

3.3 Betriebsinterne Kommunikation.....	78
3.3.1 Die Bedeutung von Kommunikation im BGM – ein Erfolgsfaktor!...	78
3.3.2 Ein mögliches Vorgehen, um BGM erfolgreich zu kommunizieren...	81
4. BGM in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).....	87
4.1 Die Ausgangslage für BGM – erschwerte Bedingungen?!	88
4.2 Welche Hindernisse für BGM sind zu überwinden?	89
4.3 Wie kann der Einstieg in das BGM in KMU gelingen?	91
5. Besonderheiten im ländlichen Raum	95
5.1 Herausforderungen für BGM im ländlichen Raum	95
5.2 Chancen für BGM im ländlichen Raum	96
6. Herausforderungen der modernen Arbeitswelt.....	99
6.1 Einführung – Industrielle Revolution und soziale Evolution	99
6.2 Was ist Arbeit 4.0?.....	101
6.2.1 Begriffsklärung	101
6.2.2 Potentielle gesundheitliche Belastungen	102
6.2.3 Präventionsmöglichkeiten.....	103
6.3 Flexibilisierung und neue Formen der Arbeit.....	104
6.3.1 Räumliche Flexibilisierung.....	104
6.3.2 Zeitliche Flexibilisierung	105
6.3.3 Probleme flexibler Arbeit	107
6.3.4 Möglichkeiten zur Prävention bei flexibler Arbeit.....	109
6.4 Digitale Zugänge zur Gesundheitsförderung	111

7. Fallbeispiele und Anregungen für die Praxis	113
7.1 Ein Praxisbeispiel von A bis Z	113
7.2 Selbstcheck – Wie gesundheitsförderlich ist Ihr Betrieb?	117
7.3 Und jetzt? Der Wegweiser für Ihr Unternehmen.....	120
7.4 Checkliste – Woran muss ich denken?	121
8. Schlusswort	122
9. Praxiserprobte Maßnahmen	123
9.1 Beschäftigte gesund führen.....	124
9.2 Kommunikation gesundheitsförderlich gestalten	126
9.3 Interaktionsarbeit gesundheitsförderlich gestalten	127
9.4 Konfliktmanagement.....	128
9.5 Teambuilding	129
9.6 Resilienz stärken	130
9.7 Stressmanagement.....	132
9.8 Bewegungsförderung	135
9.9 Gesunde Ernährung.....	136
9.10 Suchtprävention	138
9.11 Stimmgesundheit.....	139
9.12 Themenübergreifende Handlungsfelder	140
10. Glossar	142
11. Weiterführende Links.....	150
12. Literaturverzeichnis.....	152

1. Einleitung

Gesundheit in Unternehmen bedeutet im Wesentlichen körperliches und mentales Wohlbefinden sowie Zufriedenheit bei der Arbeit. Hierfür kann Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) einen wichtigen Beitrag leisten. Von betrieblichen Akteuren¹ wird das Gestalten von BGM jedoch mitunter als sehr komplex eingeschätzt und eher mit vorsichtiger Zurückhaltung betrachtet. Dabei kann BGM die Unternehmen bei der Entfaltung ihrer wichtigsten Ressource – den Menschen – unterstützen und so dazu beitragen, Unternehmensziele optimal zu erreichen. Daher geht es in diesem Buch darum, das Thema leicht verständlich und praxisnah zu vermitteln und gleichzeitig erfolversprechende Anregungen zu geben, wie ein guter Start in das BGM in Ihrem Betrieb gelingen kann. Zudem sind gesunde Unternehmensstrukturen und gesunde Beschäftigte auch im Kleinbetrieb keine Utopie! Klein- und Kleinstunternehmen benötigen jedoch aufgrund zum Teil begrenzter finanzieller oder zeitlicher Ressourcen besondere Unterstützung bei der Einführung gesundheitsfördernder Maßnahmen auf dem Weg zum BGM.

In diesem Buch tragen die Autor/innen ihre jahrzehntelange Erfahrung in diesem Feld zusammen und benennen die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Einführung von BGM. Dabei soll deutlich werden, wie Betriebe motiviert werden können und die notwendigen Schritte ins BGM realisierbar werden, um durch ein gesteigertes körperliches und mentales Wohlbefinden die Arbeitsleistung positiv zu beeinflussen.

Für ein grundlegendes Verständnis von Gesundheitsförderung und BGM müssen Sie weder Psychologie, noch Betriebswirtschaft studiert haben, noch Fachkraft für Arbeitssicherheit oder Arbeitsmedizin sein. Zunächst reicht das Interesse am Thema, die Lust an Weiterentwicklung und die Bereitschaft, sich mit dem Thema Gesundheit im Arbeitskontext auseinanderzusetzen. Begleitet von der eigenen Expertise für Ihren Betrieb ist der Grund-

¹ Zugunsten der Lesbarkeit werden entweder geschlechtsneutrale Bezeichnungen verwendet (Beschäftigte) oder es wird von der DUDEN-Regel abgewichen, um mit einer vereinfachenden Schreibweise beiden Geschlechtern sprachlich gerecht zu werden (z. B. Kolleg/innen oder Mitarbeiter/innen).

stein für die Lektüre gelegt. Und sollten Sie doch einmal über Begrifflichkeiten stolpern, finden Sie in Kapitel 10 ein Glossar mit Begriffen die typisch für den BGM-Kontext sind.

Besonders aufgrund aktuell relevanter Entwicklungen, wie dem demografischen Wandel, dem Fachkräftemangel und der Digitalisierung hat Gesundheit durch die sich verändernden Herausforderungen auch in Betrieben erheblich an Bedeutung gewonnen. Nehmen Sie diese Herausforderung an!

Anmerkung:

Das Buch wurde von einem multiprofessionellen Team mit vielfältigen Praxiserfahrungen verfasst. Auf das Angleichen der unterschiedlichen Schreibstile wurde dabei bewusst verzichtet. Die daraus resultierende Lebendigkeit des Buches, angereichert mit vielen Beispielen aus der Praxis, soll zum besseren Verständnis der zum Teil doch recht komplizierten Zusammenhänge beitragen. Das Redaktionsteam wünscht Ihnen nun viel Spaß beim Lesen und hofft, dass Sie eine Reihe von Anregungen finden, die Sie in Ihren Berufsalltag übertragen können.

2. Begrifflichkeiten der Gesundheitsförderung

2.1 Was ist Gesundheit?

Ralf war schon lange nicht mehr krank. Er halte den Firmenrekord, hatte ihm eine Führungskraft mit einem anerkennenden Schlag auf die Schulter gesagt. Das stimmte zwar irgendwie, aber gleichzeitig auch wieder nicht. Ralf hatte zwar wirklich lange keine Grippe mehr und für Verletzungen durch einen Unfall war er seiner Meinung nach viel zu vorsichtig, aber irgendwie fühlte er sich nicht besonders gesund – wenn man ihn nur fragen würde. Die vielen Aufgaben im Job machten ihn ziemlich fertig. Zunächst fühlte er sich herausgefordert und freute sich über die Anerkennung sowie die neuen verantwortungsvollen Aufgaben. Doch langsam schlich sich ein Gefühl der Überforderung ein. Schon der Gedanke an den Zeitdruck und die vielen Abgabetermine ließ ihn innerlich zusammenschrumpfen. Gesund sollte sich anders anfühlen, dachte Ralf bei der Aussage seines Chefs und verkroch sich in seine Werkstatt.

Gesundheit ist mehr als nur die Abwesenheit von Krankheiten. Vielmehr ist es der Zustand, in dem sich der Mensch nicht nur körperlich, sondern auch geistig und sozial wohl fühlt (nach Definition der WHO von 1946).

Auch wenn Ralf körperlich gesund scheint, fühlt er sich nicht wohl in seiner Haut. Ist er nun aber gesund oder krank? So ganz einfach ist es nicht, das mit 100%iger Sicherheit zu sagen. Würde ein Arzt ihn als gesund beschreiben? Ein Kollege? Sein Chef?

Es ist Januar und Martina hat sich erkältet. Eigentlich wie immer zum Jahresbeginn. Sie schleppt sich mit tiefender Nase zur Arbeit, hat Kopfschmerzen und kann sich kaum konzentrieren. Ihre Kollegin wäre schon längst beim Arzt – Martina nicht. Noch drei Stunden im Büro, ob sie die noch durchhält? Im Moment fühlt sie sich hundeelend und hat eher das Gefühl, sich sofort hinlegen zu müssen, die Augen zu schließen und nichts hören zu müssen. Warum eigentlich nicht mal kurz zur Entspannung die Augen schließen – ja, das fühlt sich gut an! Dabei denkt Martina an das Treffen nach der Arbeit. Ihre beste Freundin hat sie schon so lange nicht mehr ge-

sehen und sie freut sich riesig auf heitere Gespräche im Café. Bei dem Gedanken daran geht es ihr schlagartig besser. Da werden ihr die Kopfschmerzen auf jeden Fall keinen Strich durch die Rechnung machen, so schlimm ist es nun auch wieder nicht. Also los an die Arbeit! Der Nachmittag wird lang und lustig, Martina vergisst ihre Erkältung bei all dem Spaß und bemerkt erst wieder, dass sie krank ist, als sie abends völlig fertig auf die Couch fällt.

Ist Martina nun eigentlich krank oder gesund? Leider gibt es auch hierfür keine völlig zutreffende Antwort, denn erstens ist nicht entscheidend, ob jemand objektiv gesund ist, sondern ob er/sie sich gesund fühlt. Zweitens fühlen wir uns selten ENTWEDER krank ODER gesund. Wir haben zu jeder Zeit gesunde und kranke Anteile in uns. Hilfreich ist es, sich auf die gesunden Anteile zu konzentrieren. Manchmal ist es nun mal nicht möglich, die belastenden Bedingungen zu ändern. Dann ist es entscheidend, sich auf das, was funktioniert, zu konzentrieren, weiter zu pflegen und zu stärken. Unser Gesundheitsempfinden unterliegt drittens auch immer äußeren bzw. subjektiven Einflüssen.

Ob wir uns eher gesund oder eher krank fühlen, wird durch den Kontext bestimmt, in dem wir uns gerade befinden. Haben wir Kopfschmerzen, werden wir diese stärker empfinden, wenn wir in einer Situation sind, die uns belastet. Befinden wir uns aber in einem Kontext, der uns grundsätzlich Freude bereitet und guttut, kann es durchaus passieren, dass unsere Schmerzen in den Hintergrund treten. So geht es auch Martina im vorherigen Beispiel. Hätte sie nicht an ein nettes Treffen, sondern an die bevorstehende private Steuererklärung gedacht, hätte sie sich eher elend als besser gefühlt.

Wenn es um Gesundheitsförderung auf betrieblicher Ebene geht, geht es auch immer um die Balance zwischen Belastungen und Ressourcen, die eine Person während ihrer Arbeit erlebt (siehe Tabelle 1). Verglichen mit einer Waage stellt sich ein Gefühl von Gesundheit vor allem dann ein, wenn sich beide Seiten gut ausbalancieren lassen (siehe Abbildung 1).

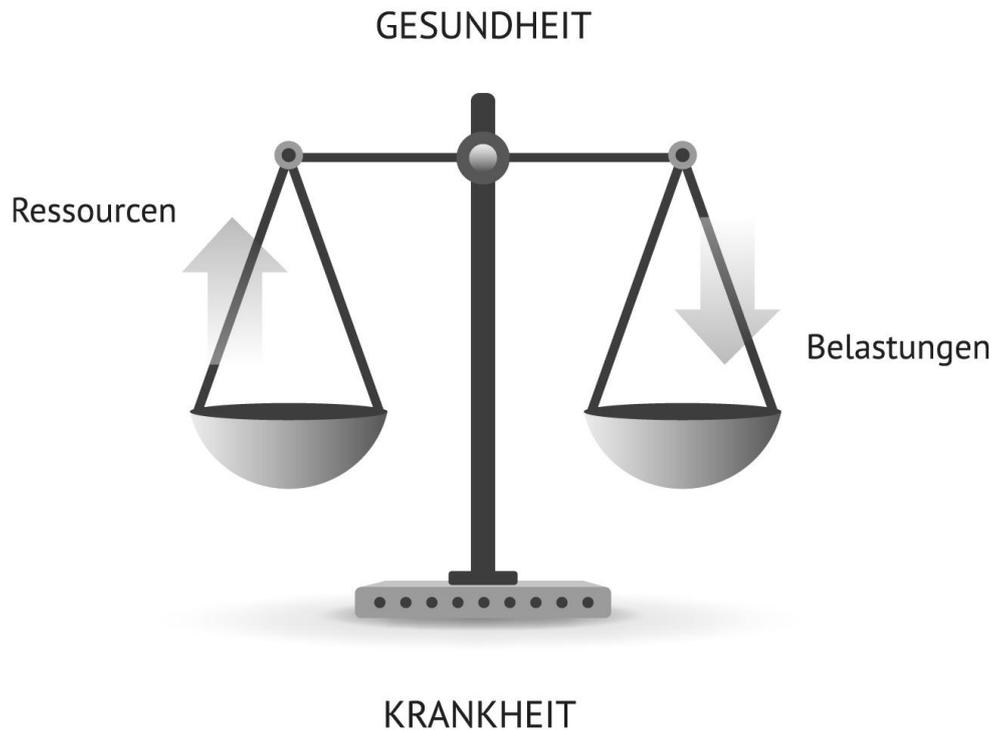


Abbildung 1: Gesundheit im Gleichgewicht

Es geht folglich zum einen darum, die eigenen Belastungen bzw. die Belastungen der Beschäftigten zu erkennen und zu vermindern, um gesund zu bleiben oder zu werden. Zum anderen geht es jedoch vor allem auch darum, zu erkennen, welche Aspekte der Arbeit gut laufen (Ressourcen). Was motiviert, schweißt zusammen, gibt Sicherheit und Anreiz, in einem bestimmten Betrieb zu arbeiten? Hieraus ergeben sich Ressourcen und damit motivierte Beschäftigte, was wiederum dem Betrieb deutliche Wettbewerbsvorteile bringt. Nachfolgend werden einige Beispiele in übersichtlicher Form dargestellt – wie sieht es bei Ihnen aus?

Arbeitsbezogene Ressourcen	Arbeitsbezogene Belastungen
Gesundes Führen	Termin- und Zeitdruck
Gutes Arbeitsklima	Ungünstiges Führungsverhalten
Wertschätzungskultur	Angespanntes Betriebsklima
Guter Informationsfluss	Emotionsarbeit
Faire Bezahlung	Angst vor Arbeitsplatzverlust
Pausen/Distanzierungsmöglichkeiten	Mangelnder Informationsfluss
Soziale Unterstützung	Unklare Zuständigkeiten
Organisationale Stabilität	Über-/Unterforderung
Herausfordernde Tätigkeit	Umstrukturierungen
Handlungsspielräume	Mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten
Entwicklungsmöglichkeiten (inhaltlich und materiell)	Häufige Überstunden
Mitbestimmung der Beschäftigten	Demografischer Wandel
Rückmeldung über Arbeitsergebnisse	Ungeklärte Konflikte
	Entgrenzung der Arbeit (Handy)
	Arbeitsverdichtung
	Mangelnde Planbarkeit der Arbeitszeit

Tabelle 1: Spezifische arbeitsbezogene Ressourcen und Belastungen

2.2 Welche Bedeutung hat Gesundheit für Ihr Unternehmen?

Ralf fühlte sich durch den Termin- und Zeitdruck deutlich belastet, während er die zunächst herausfordernde Tätigkeit an sich als Ressource wahrnehmen konnte. Nur scheint er mittlerweile Probleme damit zu haben, seine

persönliche Waage wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Aber ist er dafür nur selbst verantwortlich, oder tragen auch sein Vorgesetzter, seine Kollegen/innen oder der Betrieb als Ganzes Verantwortung für die Lösung des Problems?

Vor Jahren war der Krankenstand eines Unternehmens das Argument, um mit Prävention und Gesundheitsförderung zu starten. Das ist nachvollziehbar, mit Zahlen gut belegbar und in den unterschiedlichsten Ausprägungen ganz bestimmt eine erhebliche Störung für die betrieblichen Abläufe. Daher wurden diverse Konzepte für ein wirkungsvolles, aber auch weniger nützliches Fehlzeitenmanagement entwickelt, auf den Markt gebracht und hoffnungsfroh umgesetzt. Zu den bekanntesten Maßnahmen zählen sicher die Rückkehrgespräche. Schon allein an diesem Konzept hat sich in den letzten Jahrzehnten gezeigt, dass damit so gut wie alles erreicht werden kann: eine kurzfristige Senkung des Krankenstands, sogar eine langfristige positive Entwicklung, aber auch eine langfristige Erhöhung des Krankenstands über das Ausgangsniveau hinaus. Eben fast alles, aber leider schwer vorhersagbar!

Erklärungen für diese Sonderform der Beschäftigtengespräche wurden dann auch bald gefunden. Die ganz grobe Einteilung in disziplinierende und nicht disziplinierende Rückkehrgespräche trägt gut zum Verständnis über deren Wirkung bei. Wird durch die Vorgesetzten im Gespräch deutlicher Druck aufgebaut und den Beschäftigten vermittelt, dass diese Störungen nicht nur ökonomisch, sondern ebenso für den Betriebsfrieden untragbar sind, kann dies zu kurzfristig positiven Effekten führen, ganz sicher aber auch zu langfristigen Folgen wie Anstieg von wenig konstruktivem Verhalten und Ausstieg (Kündigung, Demotivation etc.).

Das viel massivere Problem in diesem Zusammenhang ist jedoch eindeutig der Präsentismus. Die Beschäftigten sind im Betrieb präsent, anwesend, aber nicht oder nur eingeschränkt arbeitsfähig – womöglich auch mit unterschiedlich stark ausgeprägten Krankheitsbildern und damit auch eine Gefahr für die Gesunden. Dieses Phänomen ist jedoch nicht so leicht zahlenmäßig zu belegen und daher, obwohl auch bereits seit Jahrzehnten bekannt, erst seit einigen Jahren ein Thema für die Unternehmen. Daher besser Krankheiten auskurieren und – noch besser – sie vorsorglich vermeiden: mit betrieblicher Gesundheitsförderung!

Wenn Herr Falke, Geschäftsführer eines kleinen Bäckereibetriebes, die Geburtstagskarte für einen seiner Beschäftigten unterschreibt, wandern seine Gedanken zum Geburtstagskind. Die Mehrheit seiner Mitarbeiter/innen ist bereits über 50 und Nachwuchskräfte sind unglaublich schwer zu finden. Kaum jemand möchte mitten in der Nacht arbeiten, da gibt es doch wirklich Besseres. Und obwohl er enge Kontakte zu den Schulen hält und versucht, möglichst früh mit jungen Menschen in Kontakt zu kommen und sie für den Beruf zu begeistern, lässt der Erfolg auf sich warten. Hoffentlich bleiben die erfahrenen Kolleg/innen lange gesund!

Je älter die Menschen sind, desto diverser wird ihr Gesundheitszustand. Das gilt nicht nur für die körperliche, sondern auch für die psychische Gesundheit. Der demografische Wandel führt uns diesen Umstand immer deutlicher vor Augen. Wir stellen fest, dass sich der Gesundheitszustand älterer Menschen zunehmend von einer individuellen Angelegenheit zu einer gesellschaftlichen Frage entwickelt.

In den nächsten Jahren wird sich der Bauch der Bevölkerungspyramide immer mehr nach oben verschieben. Der Anteil älterer Menschen wird deutlich ansteigen. Das macht sich auch in den Betrieben bemerkbar. Die älteren sind meist gleichzeitig die erfahrenen Kolleg/innen, die oftmals seit vielen Jahren im Betrieb sind und spezifisches Erfahrungswissen angesammelt haben. Sie sind nicht nur mit Blick auf die fehlenden Nachwuchskräfte ein wahrer (Wissens)Schatz für jeden Betrieb. Ihre Arbeitsfähigkeit und Motivation möglichst lange zu erhalten und zu fördern, sollte daher im Interesse eines jeden Vorgesetzten liegen.

Herr Falke hat dies schnell erkannt. Er wollte nicht tatenlos bleiben, sondern die Möglichkeiten zur Gesundheitsförderung nutzen, welche er auf betrieblicher Ebene hat. Mit professioneller Unterstützung und gemeinsam mit seiner Belegschaft hat er herausgearbeitet, an welchen Stellen ältere Kolleg/innen veränderte Arbeitsbedingungen benötigen und inwiefern diese so umgesetzt werden können, dass die jüngeren Beschäftigten nicht darunter leiden. Zudem wurde das firmeninterne Wissen der erfahrenen Kolleg/innen so von ihnen aufbereitet, dass es in vielen Bereichen für alle nachvollziehbar geworden ist. Dies drückte zugleich eine hohe Wertschätzung der Geschäftsführung gegenüber den langjährigen Beschäftigten aus.