



Cornelia Schneider

Praxis-Guide Betriebliches Gesundheits- management

Tools und Techniken für eine erfolgreiche
Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz

3., aktualisierte und ergänzte Auflage

 hogrefe

Praxis-Guide Betriebliches Gesundheitsmanagement

Praxis-Guide Betriebliches Gesundheitsmanagement

Cornelia Schneider

Wissenschaftlicher Beirat Programmbereich Gesundheit

Ansgar Gerhardus, Bremen; Klaus Hurrelmann, Berlin; Petra Kolip, Bielefeld;

Milo Puhan, Zürich; Doris Schaeffer, Bielefeld

Cornelia Schneider

Praxis-Guide Betriebliches Gesundheits- management

Tools und Techniken für eine erfolgreiche
Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz

3., aktualisierte und ergänzte Auflage



Cornelia Schneider

Talstraße 49

D-66424 Homburg

E-Mail cornelia.schneider@ggw.homburg.de

www.ggw-homburg.de

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe AG

Lektorat Gesundheit

Länggass-Strasse 76

3000 Bern 9

Schweiz

Tel: +41 31 300 45 00

E-Mail: verlag@hogrefe.ch

Internet: <http://www.hogrefe.ch>

Lektorat: Susanne Ristea

Bearbeitung: Thomas Koch-Albrecht, Münchwald

Herstellung: Daniel Berger

Umschlagabbildung: © Todor Tsvetkov, iStockphoto

Umschlaggestaltung: Claude Borer, Riehen

Satz: Claudia Wild, Konstanz

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Finidr s.r.o., Český Těšín

Printed in Czech Republic

3., aktualisierte und ergänzte Auflage.

© 2018 Hogrefe Verlag, Bern

© 2011/2012 Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern

1. und 2. Auflage: Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz

(E-Book-ISBN_PDF 978-3-456-95844-6)

(E-Book-ISBN_EPUB 978-3-456-75844-2)

ISBN 978-3-456-85844-9

<http://doi.org/10.1024/85844-000>

Nutzungsbedingungen

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audio-dateien.

Anmerkung

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhalt

Geleitwort	9
Warum und wie Sie dieses Buch lesen sollten	11
Einleitung	13
Teil 1: Wissen und Verstehen	17
1 Den Begriffsnebel lichten	19
1.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	20
1.2 Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)	21
1.3 Private Gesundheitsförderung (PGF)	22
1.4 Weitere wichtige Begriffe	24
2 Gesundheitsmodelle bestimmen Denken und Handeln	29
2.1 Das biomedizinische Modell	30
2.2 Das salutogenetische Modell	31
2.3 Das biopsychosoziale Modell	32
2.4 Gesundheitsförderung durch Bedürfnisbefriedigung	34
2.5 Check-up	35
3 Signale verstehen statt Symptome beklagen	39
4 Gesundheitsberatung ohne Ratschlag	47
4.1 Belehrungen aktivieren nicht	48
4.2 Experte, Helfer und Coach – drei Rollen und drei innere Haltungen	48
4.3 Check-up	50
5 Die Welt hinter den Zahlen erkunden	55
5.1 Stress und psychische Belastungen differenziert betrachten	58

5.2	Ihrem Körper ist es egal, ob Ihr Stress beruflich oder privat verursacht ist	59
5.3	Check-up	61
Teil 2: Beachten und Beleben		63
6	Vom Wissen zum Tun	65
6.1	Sensibilisierung für das Thema ist immer der erste Schritt	66
6.2	Selbstreflexion fördert das Verständnis für die eigene Verhaltenssteuerung	66
6.3	Modelle zur Verhaltensänderung in die BGF als festen Bestandteil integrieren	66
6.4	Das transtheoretische Modell nach Prochaska und Di Clemente	67
6.5	Das Zürcher Ressourcenmodell nach Storch und Krause	69
6.6	Die Haltung bestimmt die Handlung	71
6.7	Selbstregulation ist angenehmer als Selbstkontrolle	71
6.8	Bilder und Objekte unterstützen den Veränderungsprozess	72
6.9	Check-up	73
7	Gesundheit zur Chefsache machen	75
7.1	Die vier Ebenen der Einflussnahme einer Führungskraft	76
7.2	Wertschätzung und Biochemie	77
7.3	Selbstmanagement – die eigene Gesundheit beachten	79
7.4	Führungskräfte überzeugen	80
7.5	Check-up	82
8	Die drei Ebenen der betrieblichen Gesundheitsförderung	87
8.1	Freiwillige oder verbindliche Teilnahme an Maßnahmen der BGF	89
8.2	Check-up	91
9	Interne und externe Experten auf Herz und Nieren prüfen	97
9.1	Anbieter von BGM- und BGF-Maßnahmen	97
9.2	Eigene Experten ausbilden	100
10	Den demografischen Wandel berücksichtigen	103
10.1	Alt werden wollen alle, aber niemand will alt sein	103

10.2	Das Bild von den älteren Mitarbeitern verändert sich nur langsam	105
10.3	Individuelles Expertenwissen besteht vor allem aus Erfahrungsdaten	105
10.4	Handlungsfelder für alterssensible Gesundheitsförderung	107
10.5	Ältere Arbeitnehmer – alles Einstellungssache!	108
10.6	Check-up	109
11	Humor hilft (fast) immer	115
11.1	Humor als Bestandteil der BGF	116
11.2	Witze zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz	116
11.3	Check-up	117
	Teil 3: Strukturieren und Organisieren	121
12	Vorab die Finanzierung sichern	123
12.1	Ein Budget für BGM und BGF im Jahresplan einstellen	123
12.2	Die Fördermöglichkeiten durch Krankenkassen nutzen	123
12.3	Mit den Unfallversicherungsträgern kooperieren	124
12.4	Vorhandene Budgets nutzen	124
12.5	Steuerliche Vorteile mitnehmen	125
12.6	Fördermöglichkeiten aus Landes- und Bundesmitteln prüfen	125
12.7	Kooperationen mit Hochschulen und anderen öffentlichen Institutionen	125
13	Die Analyse ist die Grundlage für die Zielformulierung	127
13.1	Mitarbeiterbefragungen	128
13.2	Formen der Gruppenarbeit	128
13.3	Weitere Ressourcen	129
14	Eine sorgfältige Maßnahmenplanung erspart Enttäuschungen	131
14.1	Die acht Arbeitsbereiche im Team Management System	132
15	Endlich passiert etwas: kreative Maßnahmendurchführung	139
16	Die Bewertung	141
16.1	Langfristig: der objektive ökonomische Nutzen	141

16.2	Kurz- und langfristig: der subjektiv erlebte Nutzen	141
16.3	Weitere Kriterien	142
16.4	Die Verhältnismäßigkeit der Mittel wahren	142
Teil 4: Erfahren und Entwickeln		145
17	Projektbeispiel kommunaler Entsorgungsverband: vom Turnschlappchen-Image zur Personalentwicklung	147
18	Projektbeispiel Industrie: Top-down statt Bottom-up	153
19	Projektbeispiel Mittelstand: „Tue Gutes und rede darüber“ – Verknüpfung von Gesundheitsförderung und Marketing	159
20	Projektbeispiel Kleinunternehmen: Gesundheit ist unser Geschäft	165
21	Projektbeispiel Mittelstand: Reflexion vor Aktion	171
22	Die fünf häufigsten Stolpersteine	177
22.1	Die Strategien und Maßnahmen beruhen mehr auf dem Glauben und eigener Erfahrung der Akteure als auf gesichertem Wissen	177
22.2	Die Führungskräfte sind nicht mit im Boot	178
22.3	Der Funktionszyklus des BGM wird nicht beachtet	178
22.4	Die interne Öffentlichkeitsarbeit wird unterschätzt	178
22.5	Das Thema Verhaltensänderung wird überhaupt nicht benannt oder vernachlässigt	179
	Nachwort	181
	Dank	183
	Literatur	185
	Empfehlenswerte Websites	187

Geleitwort

Gesundheitsmanagement ganzheitlich begreifen!

Yoga am Arbeitsplatz? Schön und gut. Doch betriebliches Gesundheitsmanagement beinhaltet weit mehr als sportliche Aktivitäten während der Arbeitszeit. Die Gesundheit von Mitarbeitern wird nicht nur von Faktoren wie Bewegung oder Ernährung bestimmt: gerade auch Führungsqualität und die Arbeitsorganisation im Betrieb haben großen Einfluss. Wertschätzung im Umgang miteinander trägt wesentlich dazu bei, dass Mitarbeiter fit bleiben und motiviert bei der Sache sind. Gerade deshalb ist es wichtig, die Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz tief in der Unternehmensphilosophie zu verankern. Für Unternehmen und ihre Mitarbeiter ist das eine klassische Win-win-Situation.

Noch aber nutzen zu wenige diese Chance: In einer neuen Studie des Instituts für Betriebliche Gesundheitsberatung, der Techniker Krankenkasse und der Haufe Gruppe geben nur 37 Prozent der Befragten an, dass in ihrer Organisation ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement eingerichtet ist. Vereinzelt Programme finden sich in rund drei von zehn Betrieben, dort dann vor allem in den Bereichen Ergonomie und Entspannung. In jedem elften Unternehmen fehlt sogar jegliches Angebot zur Gesundheitsförderung der Mitarbeiter. Bei der Frage nach den größten Hürden wurden an erster Stelle die Führungskräfte benannt. Unternehmer und leitende Mitarbeiter müssen sich klarmachen, dass Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz kein Randthema, sondern Chefsa-

che ist. Nur wer dies berücksichtigt, kann ein ganzheitliches Konzept nachhaltig umsetzen.

Für eine vernünftige Balance zwischen Beruf, Familie und Freizeit

Eine zeitgemäße Arbeitsorganisation und flexible Arbeitszeiten sind das Gebot der Stunde im dritten Jahrtausend und im Zeitalter der digitalen Revolution: Moderne Wirtschaft braucht und ermöglicht gleichermaßen eben diese Flexibilität. Ein wichtiges Handlungsfeld ist dabei die Gestaltung der Arbeitsabläufe. Die Herausforderung besteht darin, eine vernünftige Balance zwischen Beruf, Familie und Freizeit herzustellen. Studien belegen, dass sogenannte „Heimarbeiter“ zufriedener mit ihrem Berufsleben und mit ihrem Leben im Allgemeinen sind. Auch wenn das natürlich nicht heißen muss, dass dies für jeden das richtige Rezept ist: Arbeiten von zu Hause oder irgendeinem anderen Ort bei flexibler Zeiteinteilung kann für Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen gewinnbringend sein. Entscheidend ist es, herauszufinden, welche Arbeitsform und Arbeitsgestaltung die effizienteste ist – so dass beide, Unternehmen und Mitarbeiter, profitieren. Jeder Mensch weiß selbst, wann er produktiv ist – morgens, abends oder in der Nacht. Warum lassen wir ihn darüber nicht mitentscheiden?

Allzu häufig stößt man beim Thema flexible Arbeitsgestaltung noch immer auf Zurückhaltung und Skepsis. Hier müssen wir umdenken, um jungen Menschen attraktive Perspektiven zu

bieten – eben jenen Fachkräften, die unsere Wirtschaft dringend braucht.

Damit Betriebliches Gesundheitsmanagement im ganzheitlichen Sinne erfolgreich für Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird, braucht es Wissen, Tools und Techniken sowie einiges an Erfahrung aus bereits realisierten Projekten. Alles das zeigt das vorliegende Buch von Cornelia Schneider ganz pragmatisch auf. Ich freue mich, dass die Best-Practice-Beispiele im Buch überwiegend aus saarländischen Betrieben stammen. Das Saarland kann somit Impulsgeber

und Innovationsmotor für das zukunftsweisende Handlungsfeld BGM in der Personal und Organisationsentwicklung sein.

A handwritten signature in black ink, reading 'Hanno Dornseifer'. The signature is written in a cursive, flowing style with a large, sweeping flourish at the end of the last name.

Dr. Hanno Dornseifer
Präsident der IHK des Saarlandes

Warum und wie Sie dieses Buch lesen sollten

1. Sie planen ein Projekt zur betrieblichen Gesundheitsförderung und wollen sich einen Überblick über das Thema verschaffen. Sie möchten mit Ihren Kollegen ein gemeinsames Verständnis für Begrifflichkeiten, Ziele und Strategien entwickeln.
2. Sie haben schon gute Grundstrukturen des betrieblichen Gesundheitsmanagements in Ihrem Unternehmen, aber es läuft noch nicht „rund“, und es gibt immer wieder Umsetzungsprobleme.
3. Sie suchen Anregungen, das bestehende System zu optimieren, und möchten die Arbeit Ihrer Gremien (Gesundheitszirkel, Lenkungs- und Arbeitskreise Gesundheit) professionalisieren.
4. Sie sind externer Berater im betrieblichen Gesundheitsmanagement oder auch Anbieter in der betrieblichen Gesundheitsförderung und suchen Vergleiche sowie Beispiele dazu, wie Kollegen die Herausforderungen angehen.
5. Sie interessieren sich für das Thema Arbeit, Leistungsfähigkeit und Gesundheit.

In all diesen Fällen kann Ihnen das Buch nützlich sein.

Sollten Sie ganz am Anfang stehen und bisher keine oder wenige Erfahrungen in der betrieblichen Gesundheitsförderung und im betrieblichen Gesundheitsmanagement gesamt-

melt haben, empfehle ich Ihnen, das Buch wie üblich von vorne nach hinten zu lesen.

Sollten Sie schon ein „mittelalter Hase“ sein, können Sie auch bei den Beispielen zu den Einzelmaßnahmen oder bei den Beispielen zu den Gesamtprojekten beginnen und – je nach Laune – anschließend die theoretischen Hintergründe zu diesen Beispielen bearbeiten. Die Einzelfallbeispiele stehen jeweils am Ende des theoretischen Kapitels, mit dem sich der jeweilige Fall am besten verknüpft. Bitte beachten Sie beim Lesen, dass jedes der vorgestellten Einzelbeispiele immer nur einen Mosaikstein eines Gesamtprojekts darstellt. Der jeweilige Effekt sollte daher nur im Kontext der übrigen Maßnahmen betrachtet werden.

Für die Professionalisierung der Arbeit in verschiedenen Gremien können Sie das Buch als Leitfaden nutzen: Sie lesen nach Absprache jeweils einen Beitrag und diskutieren diesen Beitrag in der Sitzung. So reichern Sie Ihr Wissen von Sitzung zu Sitzung kontinuierlich an und erhöhen das Selbstverständnis in der Arbeitsgruppe. Gleichzeitig können Sie die im Buch vorgestellten Strategien auf ihre Alltagstauglichkeit hin in Ihrem Betrieb, in Ihrer Institution überprüfen bzw. anpassen.

Die Einzelbeiträge in diesem Buch sind so gefasst, dass Sie die Vorbereitung und Reflexion eines bestimmten Unterthemas innerhalb kurzer Zeit (ca. 45 Minuten) leisten können. Ich wünsche Ihnen Freude und Anregung beim Lesen.

Einleitung

Nebenwirkung Gesundheit

Welche Begriffe fallen Ihnen spontan ein, wenn Sie das Wort „Arbeitsplatz“ hören?

Computer, Akten, Stress, Kollegen, Ärger, Karriere, Chef, Schreibtisch, Geld? Je nachdem, in welchem Beruf, in welcher Branche und unter welchen Bedingungen Sie arbeiten, werden Sie mit dem Wort Arbeitsplatz Gegenstände Ihres Berufsalltags oder auch Emotionen assoziieren, die Sie mit Ihrer Arbeit verbinden. Gesundheit könnte dazugehören, wenn Sie z.B. in der betrieblichen Gesundheitsförderung oder im Gesundheitswesen arbeiten. Ansonsten werden wohl die Wenigsten eine Brücke schlagen zwischen dem Wort Arbeitsplatz und dem Begriff „Gesundheit“.

Eher dürfte das Gegenteil der Fall sein. So titelte unlängst ein bekanntes Wochenmagazin: „Mensch + Arbeit = Leid?“ Die Medien beschäftigen sich intensiv mit der Frage, wann und wie Arbeit krank machen kann. Berufsbiografien werden in Schlagwörtern wie „Angstzustände, Weinkrämpfe, Tinnitus“ zusammengefasst, und Arbeitnehmer werden beschrieben als „erschöpfte Kämpfer, die in bestialischen Rhythmen arbeiten“. Es mangelt nicht an Beiträgen über Burn-out, berufsbedingte Depressionen und Stress am Arbeitsplatz. Angesichts der Horrorszenarien, die die Medien bisweilen heraufbeschwören, kann der Eindruck entstehen, deutsche Arbeitnehmer erhielten keinen Lohn, sondern ein monatliches Schmerzensgeld für ihre Tätigkeiten.

Anstatt immer nur zu beklagen, wie sich in der Arbeitswelt alles zum Negativen verändert

habe, und zu beschreiben, dass Arbeit krank mache, wäre es sinnvoller, die Frage zu stellen, wie Arbeit zur Gesundheit beitragen kann.

Für viele Menschen scheint sich die Arbeit zur Gesundheit zu verhalten wie die Sonne zum Mond. Beim ersten Blick sieht man nur die Unterschiedlichkeit, beim zweiten Blick erst erkennt man die Wechselwirkungen und Abhängigkeiten. Ohne die Sonne würde der Mond nie scheinen.

„Der Arbeitsplatz ist schließlich nur zum Arbeiten da, um Produkte zu fertigen und Dienstleistungen zu erbringen, nicht um die Gesundheit zu fördern“ – wirklich?

Was spricht gegen die enge Vernetzung der Themenfelder Arbeit und Gesundheit? Grundsätzlich natürlich nichts, stünde da nicht im Hintergrund die unausgesprochene Befürchtung mancher Verantwortlicher, wertvolle Arbeitszeit könne verloren gehen, finanzielle und personelle Ressourcen würden nicht zielorientiert eingesetzt werden.

Dagegen steht: Immer mehr Firmen und auch die öffentlichen Verwaltungen definieren betriebliches Gesundheitsmanagement als wichtiges Handlungsfeld und setzen gezielt Maßnahmen um. Dort hat man erkannt, dass die Wertschöpfung in einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft vor allem von der Kompetenz, der Leistungsbereitschaft und der Motivation der Mitarbeiter abhängt. Gerade dafür sind das subjektive Wohlbefinden und die Gesundheit des Einzelnen unabdingbare Voraussetzungen. Viele Krankheiten entstehen am Arbeitsplatz oder werden dort aufrechterhalten. Was liegt also näher, als Vorsorge am Ort der

Entstehung zu betreiben? Mit betrieblicher Gesundheitsförderung können Arbeitgeber sowohl ökonomische als auch ethische Ansprüche gleichermaßen erfüllen. Für viele Betriebe sind auch die gesetzlichen Anforderungen oder die Veränderungen durch den demografischen Wandel ein starkes Motiv, Gesundheitsförderung als festen Bestandteil ihrer Personalpolitik zu betrachten. Einerseits gibt es viele gute Gründe, Gesundheit und Arbeit als zwei Seiten einer Medaille zu betrachten. Andererseits stehen die Verantwortlichen vor vielen Herausforderungen: Es ist erforderlich Fachkenntnisse zu erwerben, Organisationsstrukturen zu erweitern beziehungsweise zu verändern, Personal zu planen und einzusetzen sowie über die Verwendung von Budgets neu nachzudenken. All dies sind zunächst einmal Aufgaben, die zusätzlich zum Tagesgeschäft erledigt sein wollen. So wäre es nicht verwunderlich, wenn manche Mitarbeiter aus Personalabteilungen oder des werksärztlichen Dienstes aufstöhnten angesichts dieser Zusatzaufgaben. Machen wir uns nichts vor: Diese Neuerungen kosten am Anfang Kraft, Geld und Zeit – und manchmal auch ganz schön viel Nerven.

Langfristig darf Gesundheitsförderung nicht eine Zusatzmaßnahme sein, die wie ein lästiges Anhängsel das übliche Tagesgeschäft erschwert, sondern sie sollte selbstverständlicher und integrierter Bestandteil einer guten Personal- und Organisationsentwicklung sein. Das Ziel der Personalentwicklung lautet, Menschen und Teams dazu zu befähigen, ihre Arbeitsaufgaben erfolgreich und effizient zu bewältigen. Bisher waren deren Inhalte schwerpunktmäßig auf den Erwerb von fachlichen Qualifikationen, Führungs- und Sozialkompetenzen gerichtet. Diese Qualifikationen stellen ein Paket von Kenntnissen, Fertigkeiten, Erfahrungen und Verhaltensweisen dar, das in der Arbeitssituation zur Lösung ganz konkreter Arbeitsprobleme eingesetzt werden soll. Ist es nicht naheliegend, diese Qualifikationen mit dem Wissen und Handeln der Gesundheitsförderung zu verknüpfen?

Aus-, Fort- und Weiterbildung, Karriereplanung, Leistungsbeurteilung, Auswahl und Einarbeitung sowie viele weitere Inhalte der Personalentwicklung stehen in enger Wechselwirkung mit der körperlichen und seelischen Gesundheit des Mitarbeiters. So können viele Maßnahmen der Personalentwicklung unter der Perspektive der Mitarbeitergesundheit geplant und durchgeführt werden. Themen wie beispielsweise Führung, Kommunikation, Arbeitsorganisation und Arbeitstechniken können, neben den klassischen Inhalten, mit dem Wissen und den Handlungskonsequenzen des betrieblichen Gesundheitsmanagements und der betrieblichen Gesundheitsförderung bereichert werden.

Erweitert ein Unternehmen seine Personal- sowie Organisationsentwicklung im Sinne der Gesundheitsförderung, so können erwünschte Nebenwirkungen auftreten: gesteigerte Leistungsfähigkeit, eine erhöhte Motivation, Wohlfühlen, geringere Arbeitsunfähigkeitszeiten, eine stärkere Bindung an das Unternehmen – und natürlich Gesundheit.

Nicht nur in Zeiten der Krise müssen Investitionen sehr wohl überlegt und gut kalkuliert sein. In einer Arbeitswelt, in der der Altersdurchschnitt deutlich höher liegt als noch vor wenigen Jahren, in der hoch qualifizierte Fachkräfte zukünftig zur Mangelware werden und die „gefühlte“ Arbeitsdichte kontinuierlich zunimmt, ist die Investition in Bildung und Gesundheit die einzige Investition mit garantierter Rendite.

Im ersten Teil des Buches erhalten Sie einige grundsätzliche Informationen zur Gesundheitsförderung in Betrieben: Sie erfahren, welche Begriffe und Gesundheitsmodelle Sie kennen sollten, wie das körperliche Signalsystem helfen kann, Gesundheit zu fördern, welche Vorgehensweisen in der Gesundheitsberatung hilfreich sind und welche Sie besser meiden sollten. Sie gewinnen einen kurzen Einblick in die wichtigsten Zahlen zum Thema Arbeit und Gesundheit, und Sie können einigen Überlegungen zu dem Phänomen Stress folgen. Als Abschluss des ersten Teiles bietet Ihnen ein kurzer Test die

Möglichkeit, Ihre persönliche Belastungssituation zu überdenken.

Der zweite Teil gibt wichtige Handlungsempfehlungen im betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) und in der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF). Er zeigt, warum Sie für erfolgreiche Gesundheitsförderung psychologische Methoden der Verhaltensänderung brauchen und wie diese Verfahren wirken. Weiterhin erfahren Sie, welche Rollen die Führungskräfte im BGM spielen, wie Sie unterschiedliche Handlungsebenen und Handlungsfelder miteinander vernetzen können. Sie erhalten Auswahlkriterien für mögliche Kooperationspartner und

erfahren, warum Humor ein Qualitätsmerkmal von Maßnahmen in der BGF sein kann.

Der dritte Teil zeigt auf, wie Sie Ihre Vorgehensweise im BGM strukturieren und Details organisieren können. Im vierten und letzten Teil können Sie an den Erfahrungen partizipieren, die verschiedene Institutionen und Betriebe mit Projekten der BGF gemacht haben. Die dort beschriebenen Beispiele sollen Ihnen als Anregung dienen und Sie zur Weiterentwicklung einladen. Im ganzen Buch wird im Anschluss an einzelne Kapitel über konkret durchgeführte Einzelmaßnahmen zu diesen Themen berichtet.

Teil 1

Wissen und Verstehen

1 Den Begriffsnebel lichten

Das Missverständnis ist das Allgemeine,
das Verstehen die Ausnahme.

Arthur Schopenhauer

Jedes Handlungsfeld hat seine Sprache. Fachbegriffe, alte Wörter, die mit neuen Sinnzusammenhängen angereichert werden, und Wortneuschöpfungen tummeln sich auf dem Firmengelände und mischen sich unter die Alltagssprache im Betrieb. Im Idealfall verhelfen neue Begrifflichkeiten, auch neu zu denken und zu handeln. Denn jeder Gedanke braucht das Wort, um überhaupt gedacht werden zu können. Veränderungen im Handeln basieren immer auf der Veränderung des Denkens und damit wohl auch im Gebrauch der Worte.

Im ungünstigen Fall entwickelt sich eine Sprache, die von vielen genutzt, aber sehr unterschiedlich interpretiert wird. Die Kommunikation ist erschwert, die Missverständnisse sind vorprogrammiert. Sie stellen sich ein, wenn Fachbegriffe sich aus Worten der Alltagssprache neu zusammensetzen. Ein Beispiel hierfür ist der Begriff des „betrieblichen Gesundheitsmanagements“. Wir kennen die Begriffe Gesundheit, Management und betrieblich; und schon konstruiert unser Gehirn einen Sinnzusammenhang mit dem Ergebnis einer Wortbedeutung, die so nicht stimmen muss. Obwohl gerade dieser Begriff „betriebliches Gesundheitsmanagement“ in vielen Fachbüchern ausreichend definiert und beschrieben ist, findet man in der Praxis sehr unterschiedliche Bedeutungen und Inhalte dafür. Das wäre nicht weiter dramatisch, wenn man im Gespräch doch nur wüsste, dass unser Gesprächspartner zwar dieselben Worte

wie man selbst nutzt, aber diesen Worten eine andere Bedeutung zuweist. Und dann geht auch jeder noch selbstverständlich davon aus, dass seine Interpretation die richtige sei – oder aber er denkt gar nicht daran, dass es auch andere Definitionen als die eigene dazu geben könnte.

Daher die dringende Empfehlung, in der Frühphase von Projekten Fachbegriffe zu klären und nicht ihre Bedeutung als selbstverständlich vorauszusetzen. Dabei geht es nicht um die wissenschaftlich exakte Definition, sondern vielmehr um ein einheitliches Verständnis und die Erleichterung der Kommunikation, entweder firmenintern oder auf die Projektgruppenarbeit bezogen.

Erfahrungsgemäß hinterfragen Mitarbeiter und auch die Mitglieder von Arbeitsgruppen selten die Begriffe, was häufig zu Missverständnissen, Konflikten oder einfach zu Erschwernissen bei der Umsetzungsarbeit führt.

So kann zu Beginn der Arbeit eine Zusammenstellung mit den wichtigsten Begriffen und deren Definition die Zusammenarbeit sehr erleichtern, wenn sie sie nicht überhaupt erst ermöglicht.

Merke

Die inhaltlich saubere Trennung von betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) und betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) sowie privater Gesundheitsförderung (PGF) ist für den Experten selbstverständlich, findet in der Praxis aber längst nicht überall statt.

Dies hat weitreichende Folgen für die Projektplanung und -durchführung. Die drei Arbeitsfelder unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Ziel-

Beispiel

Hier ein Beispiel dafür, wie sich mangelnde Sorgfalt bei der Verwendung von Begrifflichkeiten in der alltäglichen Arbeit auswirken kann:

In einem neu gegründeten „Arbeitskreis Gesundheit“ einer mittelständischen Firma kommt es immer wieder zu Auseinandersetzungen zwischen zwei Gruppen. Die erste Gruppe drängt auf schnelle Umsetzung von Maßnahmen, die zweite möchte sich mehr mit der strukturellen Ausgestaltung des Gesamtprojekts auseinandersetzen. Die Personen der ersten Gruppe werfen der zweiten unnötigen Bürokratismus vor – der Handlungsbedarf sei schließlich offensichtlich. Die zweite Gruppe warnt vor übertriebenem Aktionismus und mangelnder Nachhaltigkeit. Nach einigen erfolglosen Sitzungen bittet man einen externen Moderator hinzu. Er erläutert die klassische Vorgehensweise im Arbeitskreis und er definiert (obwohl der Bedarf auf beiden Seiten dazu verneint wird!) die wichtigsten Fachbegriffe. Dabei wird den Beteiligten deutlich, dass die Mitglieder der ersten Gruppe die Begriffe BGM, BGF und PGF inhaltlich bisher nicht voneinander abgegrenzt hatten. Die Mitglieder der zweiten Gruppe hatten einige Monate zuvor an einer Informationsveranstaltung teilgenommen, die sich exakt mit dieser begrifflichen Trennung beschäftigte. Keiner der Teilnehmer des Arbeitskreises hatte in Betracht gezogen, dass die Differenzen hinsichtlich ihrer Vorgehensweise lediglich in der Interpretation der Begriffe „Gesundheitsförderung“ und „Gesundheitsmanagement“ sowie „betrieblich“ und „privat“ liegen könnten. Klare Definitionen verhalfen der Gruppe zu einer einheitlichen Sprache und ermöglichten so erst ein weiteres strukturiertes Vorgehen in der Sache.

gruppe, ihrer Maßnahmen, ihrer Strategien und ihrer zeitlichen Abfolge: Zunächst müssen die Strukturen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) geschaffen werden, und erst danach können Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) zielorientiert und erfolgreich umgesetzt werden. Die private Ge-

sundheitsförderung (PGF) kann, muss aber keineswegs zwingend ein zusätzliches Angebot des Arbeitgebers sein.

1.1

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) bildet die strukturelle Voraussetzung für eine nachhaltig wirksame betriebliche Gesundheitsförderung. Daher ist das BGM erste und vorrangige Aufgabe im Gesamtprozess. Das BGM zielt darauf ab, Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse zu entwickeln, die die Grundlage für die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) darstellen. Es handelt sich um eine Managementaufgabe mit dem Ziel, Arbeitsplätze, -inhalte und -bedingungen nachhaltig gesundheitsfördernd zu gestalten und gesundheitsgerechtes Verhalten der Mitarbeiter zu unterstützen. Zielgruppe des BGM sind die Führungskräfte und je nach Fragestellung speziell ausgewählte Akteure. Sie sind dafür verantwortlich, Ziele und Vorgehensweisen zu vereinbaren sowie Verantwortlichkeiten zu definieren und deren Überwachung zu gewährleisten.

Merke

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist eine Managementaufgabe und umfasst die Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit, der Motivation und des Wohlbefindens der Mitarbeiter. Ohne ein gut strukturiertes BGM gibt es keinen nachhaltigen Erfolg in der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF).

Das BGM leistet seinen Beitrag beispielsweise mit:

- Betriebsvereinbarung oder auch nur eine Zielvereinbarung zum Thema Gesundheit

- Lenkungskreis oder andere Arbeitskreise zur Steuerung der Prozesse
- Zeitregelungen wie z. B.: Arbeitsfreistellungen für Maßnahmen der BGF (betrieblichen Gesundheitsförderung) und keine Freistellung bei Maßnahmen der PGF (privaten Gesundheitsförderung)
- firmeninterne Budgets oder Beteiligung externer Stellen, z. B. Förderprogramme des jeweiligen Bundeslandes oder der EU
- klare Verantwortlichkeiten – Organigramm im BGM
- Zielvereinbarungen mit den inner- und außerbetrieblichen Akteuren
- Entscheidung zur Beteiligung und Mitsprache externer Kooperationspartner wie bspw. Krankenkassen und Berufsgenossenschaften
- Verknüpfung der BGF mit Bildungsmaßnahmen, z. B. die Sicherung der Beteiligung der Führungskräfte durch regelmäßige Schulungsmaßnahmen zum Thema
- Auswahl und Festlegung der Analysetools (Gesundheitszirkel, Gesundheitswerkstätten, Mitarbeiterbefragungen, Arbeitsplatzanalysen) sowie die Definition der Zeitintervalle, innerhalb derer Analysen durchgeführt werden sollen
- Entwicklung eines firmeninternen Handbuchs zum BGM

Die Implementierung eines soliden und tragfähigen BGM-Systems nimmt in der Regel viele Monate in Anspruch. Es empfiehlt sich, in dieser Phase mit der Unterstützung und Begleitung eines erfahrenen Beraters/Moderators zu arbeiten.

1.2 Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst alle unmittelbaren Maßnahmen, die auf die Erhaltung und Verbesserung der Gesundheit sowie Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter abzie-

len. Die Ergebnisse in der BGF sollen sowohl zum Nutzen des Mitarbeiters als auch des Betriebes messbar sein. Man unterscheidet hier verhältnis-, verhaltens- und systembezogene Aktivitäten. Die Maßnahmen resultieren aus den Daten einer vorgeschalteten Analyse zu den potenziell gesundheitsbelastenden Faktoren. Maßnahmen der BGF sind immer arbeitsplatzspezifisch. Ein Beispiel: In einer Abteilung gibt es eine überdurchschnittlich hohe Anzahl von Fehltagen wegen Erkrankungen des Muskel- und Skelettsystems. Eine weitergehende Analyse zeigt, dass einerseits teilweise schwierige ergonomische Bedingungen vorliegen, andererseits im Team Konflikte zwischen Mitarbeitern und Führungskräften die Zusammenarbeit sehr erschweren. Die Maßnahmen konzentrieren sich somit

1. auf die Verhältnisse: Die Ergonomie wird optimiert.
2. auf das Verhalten der Mitarbeiter und Vorgesetzten: Sie erlernen Ausgleichsbewegungen zu ihrer körperlich belastenden Tätigkeit und führen regelmäßige Bewegungspausen am Arbeitsplatz durch. Und: Sie lernen in einer geführten Konfliktmoderation ihre zwischenmenschlichen Probleme zu lösen.
3. auf das System: Die Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe werden mitarbeitergerecht überarbeitet und verbessert. Die Maßnahmen der BGF sind für die Mitarbeiter verbindlich und werden selbstverständlich in der Arbeitszeit durchgeführt.

Merke

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst alle Maßnahmen, die direkt oder indirekt Verhalten, Verhältnisse und das gesamte Arbeitssystem im Sinne der Gesundheitsförderung beeinflussen (die Begriffe Verhalten, Verhältnisse und System müssen nun ebenfalls definiert werden).