



Simon Hahnzog *Hrsg.*

Betriebliche Gesundheitsförderung

Das Praxishandbuch
für den Mittelstand



Betriebliche Gesundheitsförderung

Simon Hahnzog
(Hrsg.)

Betriebliche Gesundheitsförderung

Das Praxishandbuch für den Mittelstand

Herausgeber
Prof. Dr. Simon Hahnzog
Hochschule Fresenius
München
Deutschland

ISBN 978-3-658-02961-6 ISBN 978-3-658-02962-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-02962-3

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Meinen Lehrerinnen und Lehrern gewidmet.

Vorwort des Herausgebers

Ich beschäftige mich bereits seit einigen Jahren mit dem Aufgabenbereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung – BGF. Allerdings wusste ich zunächst nichts davon, sondern habe durch Coaching, Training und Beratung zur Erhaltung und Verbesserung der (psychischen) Gesundheit meiner Klientinnen und Klienten beigetragen. Als ich dann bei der Entwicklung eines neuen Master-Studiengangs an der Hochschule Fresenius auf BGF aufmerksam wurde, war mir bald klar, dass mein Leistungsspektrum eine thematische Heimat gefunden hat: *Der Mensch in der Wirtschaft* – darum geht es nach meinem Verständnis bei der Gestaltung von BGF.

Genauso bunt, vielfältig und individuell wie die Obst- und Gemüsestände am Wochenmarkt sind die einzelnen Unternehmen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Probleme und deren Lösungen. Aus diesem Grund ist es für die nachhaltige Sicherung der Gesundheit unerlässlich, dass sich Experten zu einem professionellen Netzwerk zusammenfinden, in dem jeder seine Kompetenzen und seine Sichtweisen einbringen kann. Im Rahmen der BGF umfasst dieses Netzwerk neben dem jeweiligen Unternehmen und seinen Mitarbeitern auch die Berater, Trainer und Unterstützer, von denen jeder konkrete Aufgabenfelder abdeckt. Ich bin Psychologe und beschäftige mich beispielsweise mit der Persönlichkeit des einzelnen Menschen und seiner Interaktion mit anderen. Das kann ich gut, aber von körperlichen Erkrankungen, rechtlichen Rahmenbedingungen oder betriebswirtschaftlichen Vertiefungen habe ich nur laienhafte Kenntnis. Daher ist es für den Erfolg meiner Angebote notwendig, dass ich mich mit Ärzten, Rechtsanwälten oder Kaufleuten austauschen kann.

Auf der Basis ist vor nicht ganz einem Jahr die Idee entstanden, diese Vorstellung von BGF und die Möglichkeiten der Umsetzung anderen zugänglich zu machen. Als Zielgruppe waren mir vor allem Klein- und Mittelständische Unternehmen wichtig, da ich aus meiner Arbeit in der hahnzog – organisationsberatung weiß, wie groß der Bedarf und wie gering die Umsetzung von BGF-Maßnahmen bei KMU ist. Danach ging alles recht schnell. Ich brauchte bei keinem meiner Netzwerkpartner lange Überzeugungsarbeit leisten, sondern es war in sehr kurzer Zeit eine bunte Mischung aus Kolleginnen und Kollegen verschiedenster Aufgaben- und Berufsfelder begeistert von diesem Projekt.

Nach einem Jahr der intensiven Arbeit bin ich nun stolz, was wir gestalten konnten, und es ist an mir, Dank auszusprechen:

An erster Stelle stehen die Autorinnen und Autoren, deren Ideen und Impulse dieses Buch erst möglich gemacht haben. Davon profitieren nicht nur die Leser, sondern auch ich habe durch die vielen Gespräche, das wiederholte Lektorat der Beiträge und deren Zusammenstellung zu einem ganzheitlichen Gesamtpaket viel gelernt. Hierzu zählen auch die Unternehmen, die in den Autorenkapiteln oder den abschließenden Best-Practice-Beispielen Einblicke geben, wie die Umsetzung in der Praxis gestaltet werden kann. Vielen Dank für das Vertrauen.

Als nächstes möchte ich dem Springer-Gabler Verlag danken und vor allem der Lektorin Irene Buttkus für ihr Vertrauen und ihre Geduld. Ich glaube, dass es ein Zeichen für die Besonderheit dieses Sammelbandes ist, dass ich auch bei ihr offene Türen einzurennen schien. Dank Manfred Faber, Koautor des Praxishandbuchs, konnte der Kontakt so schnell zu einer Kooperation werden.

Meine Mitarbeiterinnen übernahmen so manche unterstützende Aufgabe. Julia Küpper analysierte im Vorfeld den Buchmarkt nach Konkurrenztiteln und stellte fest, dass unser Praxishandbuch einzigartig sein dürfte. Janina Allmendinger schloss insbesondere in den letzten Wochen der Fertigstellung viele Lücken und war eine professionelle und wachsame Lektorin.

Gewidmet habe ich das Buch all meinen Lehrerinnen und Lehrern, die mich von der Grundschule an bis hin zur abgeschlossenen Promotion auf meinen Weg gebracht haben. Ich bin Ihnen dafür vor allem deswegen so dankbar, weil ich das große Glück habe, dass mich mein Beruf erfüllt und mich immer wieder mit neuen Abenteuern überrascht.

Mein persönlich größter Dank gilt wieder einmal meiner Frau Petra, die nicht nur meine wechselhaften Launen ertragen und mir so oft den Rücken gestärkt hat. Sondern sie ist auch meine strengste Kritikerin und ihre Hinweise aus dem Lektorat meiner eigenen Kapitel sind stets bereichernd.

Jetzt wünsche ich allen Leserinnen und Lesern, dass sie sich mit unserem Praxishandbuch für die Herausforderungen der Betrieblichen Gesundheitsförderung ebenso begeistern lassen.

Servus,

München, im Januar 2014

Simon Hahnzog

Über dieses Buch

- ▶ 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 verantwortlich¹.

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.

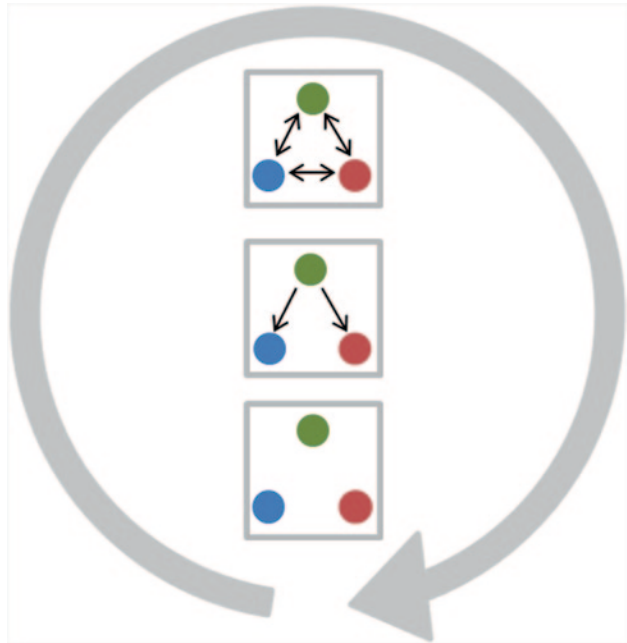
Diese Einleitung beschreibt die einzelnen Wirkungsebenen, ihre wechselseitige Interaktion und gibt einen Überblick über die einzelnen Kapitel in diesem Sammelband „Betriebliche Gesundheitsförderung – Das Praxishandbuch für den Mittelstand.“

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 Unternehmen² (KMU) noch wenig

¹ Zahlen für 2010, vgl. Institut für Mittelstandsforschung: www.ifm-bonn.org (Abgerufen am 27.11.2013)

² 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.

Abb. 1 Die vier Wirkungsebenen der Betrieblichen Gesundheitsförderung nach Hahnzog



bis gar nicht mit diesem Aufgabenfeld (TÜV-Süd 2011). Dabei trifft die Erkrankung eines Mitarbeiters³ 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 krankheitsfolgebedingt 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. 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).

³ 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.

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.

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 inhaltspezifischen 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 SPEC⁴ 91020 (vgl. Kaminski 2013). Ob sich diese zu einer (internationalen)

⁴ 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, abgerufen am 27.11.2013)

len) 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* (vgl. 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 „well-being 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?* (vgl. Kap. 2).

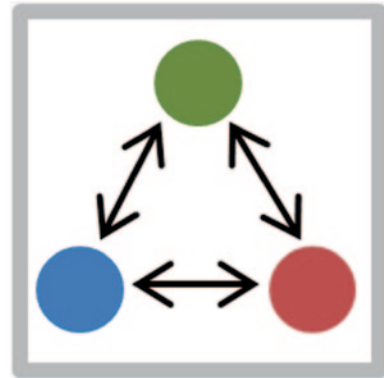
Die Bedeutung des Themas der Betrieblichen Gesundheitsförderung hat auch auf staatlicher Seite einen sehr hohen Stellenwert. Das Bundesgesundheitsministerium startete im Jahr 2011 das Projekt „Unternehmen unternehmen Gesundheit“ (BMG 2011). In diesem erhalten insbesondere KMU Best-Practice-Beispiele 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 (vgl. Kap. 3).

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 (vgl. Kap. 4).

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 umge-

Abb. 2 Die Wirkungsebene des Unternehmens



setzt wird (Abb. 2). Ein Beispiel ist hierfür die „Luxemburger Deklaration“⁵. 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.

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 (vgl. 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 Empfehlungen für die Umsetzung der BGF. Viele mittelständische Arbeitnehmer wissen beispielsweise nicht, dass sie schon seit dem Jahr 2009 Ausgaben von bis zu 500.- € jährlich für die Gesundheitsförderung eines Mitarbeiters steuerlich geltend machen können. Die Verpflichtung, einem

⁵ Mehr Informationen unter: www.luxemburger-deklaration.de

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 (vgl. Kap. 6) erfahren Sie mehr über die Anforderungen und Durchführung solcher BEM-Verfahren.

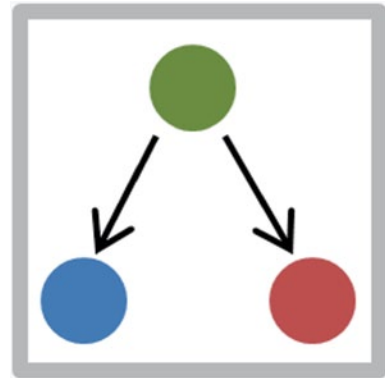
Nicht nur bei der Eingliederung erkrankter Beschäftigter sondern auch im täglichen Miteinander entstehen Schwierigkeiten und Konflikte. Diese zu überwinden stellt eine Voraussetzung für das Wachstum und den Erfolg jedes Einzelnen und des Unternehmens als Ganzes dar. Denn Konflikte machen uns darauf aufmerksam, 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 (vgl. 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 (vgl. 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 (vgl. 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

Abb. 3 Die Wirkungsebene der Führung



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 (vgl. 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.

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.

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 (vgl. 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 MÜHLDORFER den Ansatz der *lösungsorientierten Führung* vorstellt (vgl. 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 (vgl. 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 (vgl. 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* (vgl. 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.

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 und Krüger 2013) erstmals den ersten Platz in der Wertehierarchie der Internetnutzer eingenommen, gefolgt von „Freiheit“ und „Erfolg“.

Abb. 4 Die Wirkungsebene der Beschäftigten



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 (Abb. 4) die meisten Beiträge, da sie für alle Beteiligten verdeutlichen, wie dieser hohe Wert in der täglichen Arbeitswelt integriert werden kann.

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 (vgl. 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 % 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 Fehltag 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 Krankheitsdauerdauer aller Erkrankungen – gefolgt, mit 36 Krankheitstagen, von bösartigen Tumorerkrankungen. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in einer Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes wider, die seit 01.01.2014 in Kraft getreten ist, und unter anderem jedes Unternehmen in Deutschland explizit zu einer Psychischen Gefährdungsbeurteilung verpflichtet (§5 ArbSchG). 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 (vgl. 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 Widerstandskräfte 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!* (vgl. 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* (vgl. 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 (vgl. Kap. 20).

„An apple a day keeps the doctor away.“, heißt es in einem englischen Sprichwort. Diesen 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* (vgl. 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 auszuuffern 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 (vgl. 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 (vgl. 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 (vgl. 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 (vgl. 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.

Best Practices

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 (vgl. 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 (vgl. 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 besser Gesundheit erfreuen (vgl. 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 (vgl. 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.

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen

Ihr

Simon Hahnzog

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> (Zugegriffen: 22. Nov. 2013).
- Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen – BDP. (Hrsg.) (2013). *Gesunde Arbeitsbedingungen – Was Unternehmen tun können*. <http://www.bdp-verband.org/bdp/archiv/gesunde-arbeit/> (Zugegriffen: 22. Nov. 2013).
- BKK. (2012). *Gesundheitsreport 2012*. <http://www.bkk.de/arbeitgeber/bkk-gesundheitsreport/jahresbericht/> (Zugegriffen: 22. Nov. 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*. <http://www.bmg.bund.de/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/unternehmen-unternehmen-gesundheit.html> (Zugegriffen: 22. Nov. 2013).

- Bundesministerium des Inneren – BMG. (2013): *Jedes Alter zählt. Zweiter Demografie Gipfel 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. <https://osha.europa.eu/en/publications/e-facts/e-fact-76-wellbeing-at-work/view> Zugegriffen: 27. Nov. 2013).
- Insam, A. (2012). *Konfliktkostenstudie II*. <http://www.kpmg.de/Publikationen/30558.asp> Zugegriffen: 27. Nov. 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*. *Süddeutsche Zeitung* vom 03. Nov. 2013, 10.
- Rosen, B. (2013). *Why anxiety-driven leadership doesn't work*. Interview mit Michael Dhar in *BusinessNewsDaily* vom 16. Okt. 2013.
- Tschischka, A. (2013). *Gesundheit als Wettbewerbsvorteil – Interview mit Bettina Finger*. *report psychologie*, 10–2013, 409.
- TÜV SÜD Life Service. (2011). *Gesundheitsmanagement im Mittelstand*. EuPD Research (Hrsg.), *Corporate Health Jahrbuch. Betriebliches Gesundheitsmanagement in Deutschland*. 72–77. Bonn: Hoehner Research & Consulting.
- Wippermann, P., & Krüger, J. (Hrsg.) (2013). *Werte-Index 2014*. Frankfurt: Deutscher Fachverlag.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Die globale, gesellschaftliche Wirkungsebene

- 1 **Betriebliches Gesundheitsmanagement und nachhaltigkeitsorientiertes Umweltmanagement** 3
Martin Kreeb
- 2 **Was ist Gesundheit und wer soll sie erhalten?** 13
Andreas Beivers
- 3 **Begleitung bei der Betrieblichen Gesundheitsförderung durch die BARMER GEK** 23
Gerhard Potuschek und Florian Karl
- 4 **Betriebliche Gesundheitsförderung – die Perspektive der Gewerkschaften** ... 37
Matthias Jena und Verena Di Pasquale

Teil II Die Wirkungsebene des Unternehmens

- 5 **Betriebliche Gesundheitsförderung führt zu erfolgreichem Personalmarketing** 51
Patrick Hey
- 6 **Das Betriebliche Eingliederungsmanagement** 59
Angela Huber
- 7 **Konfliktkosten im Rahmen von BGM und BGF** 75
Michael Jahn

| | | |
|--|--|-----|
| 8 | „Rede über das, was du tust“ – Wie man sich als Unternehmen mit Hilfe von Kommunikationsarbeit Legitimität verleiht | 83 |
| | Tim Frohwein | |
| 9 | Flexible Arbeitszeitmodelle – Das Erfolgskonzept zur Gesundheitsvorsorge | 95 |
| | Manfred Faber | |
| 10 | Betriebliches Gesundheitsmanagement bedarfsorientiert und kostenoptimiert gestalten | 107 |
| | Thomas Klein | |
| Teil III Die Wirkungsebene der Führung | | |
| 11 | Belastungen von Führungskräften | 123 |
| | Jörg Buchtal | |
| 12 | Lösungsfokussierte Führung | 135 |
| | Christian Mühldorfer | |
| 13 | Coaching von Führungskräften | 151 |
| | Ingo Wölfl | |
| 14 | Fit im Mitarbeitergespräch | 165 |
| | Kommunikationstraining für Führungskräfte Simon Hahnzog | |
| 15 | Engagierte Mitarbeiter – ein zentraler Wettbewerbsvorteil und Schlüssel zum Erfolg | 177 |
| | Stefan Wiedmann | |
| Teil IV Die Wirkungsebene der Beschäftigten | | |
| 16 | Körperliche Belastungen am Arbeitsplatz und ihre Folgen | 189 |
| | Rainer S. Luick | |
| 17 | „Bist Du krank?!“ – Psychische Störungen im Arbeitsleben | 201 |
| | Sabine Stark und Markos Maragos | |
| 18 | Ressource: Ich! Persönlichkeitsentwicklung als Belastungsprävention | 215 |
| | Simon Hahnzog | |

| | | |
|------------------------------|---|-----|
| 19 | Entspannungstraining – Umsetzung in der betrieblichen Praxis | 229 |
| | Barbara Bauer | |
| 20 | Neue Märkte erobern – Belastungen reduzieren | 239 |
| | Katrin Frank | |
| 21 | Gesunde Ernährung – Gesunde Mitarbeiter | 255 |
| | Effi Kovatsch | |
| 22 | Mediation – Verstehen vermitteln | 261 |
| | Angela Huber | |
| 23 | Gesundheitsförderung durch Benefit-Systeme – Die Benefiteria® | 277 |
| | Patrick Hey | |
| 24 | Kreativität aus der Perspektive der Betrieblichen Gesundheitsförderung | 285 |
| | István Garda | |
| 25 | Supervision – Gemeinsam Lösungen entwickeln | 299 |
| | Simon Hahnzog | |
| Teil V Best Practices | | |
| 26 | Betriebliches Gesundheitsmanagement bei Loyalty Partner | 311 |
| | Petra Dubiel und Julia Immich | |
| 27 | Betriebliche Gesundheitsförderung bei hybris | 319 |
| | Markus Mitter | |
| 28 | Betriebliches Gesundheitsmanagement bei Discovery Communications | 325 |
| | Franziska Traublinger | |
| 29 | Betriebliches Gesundheitsmanagement als Teil der Nachhaltigkeit eines mittelständischen Industrieunternehmens – TOPSTAR GmbH | 329 |
| | Rainer Maria Wagner, Barbara Stein und Franz Gail | |
| | Sachverzeichnis | 339 |

Die Autorinnen und Autoren



Frau Dipl. Sozialpäd. (FH) Barbara Bauer ist Heilpraktikerin und ausgebildet in körperorientierter Psychotherapie. Sie arbeitet an der Universitätsklinik für Psychiatrie und Psychotherapie in München, sowie in eigener therapeutischer Praxis und leitet als freie Trainerin bundesweit Maßnahmen im Bereich Gesundheitsprophylaxe/ Stressmanagement in Unternehmen der Automobilindustrie, Medienbranche, sowie bei Behörden. Zudem war sie über mehrere Jahre als Dozentin in der Ausbildung von EntspannungstrainerInnen tätig und hat hierfür ein entsprechendes Konzept entwickelt.



Herr Prof. Dr. rer. pol. Andreas Beivers ist Studiendekan des Bachelorstudiengang Health Economics und Studiengangsleiter des Master-Studiengangs „Management im Gesundheitswesen und Gesundheitsökonomie“ an der Hochschule Fresenius in München. Zusätzlich hat er Lehrbeauftragter der Technischen Universität München sowie an der Philipps-Universität Marburg und ist Mitglied des Editorial Boards des Krankenhausreports des Wissenschaftlichen Instituts der AOK.



Herr Prof. Dr. Jörg Buchtal ist durch seine 20-jährige Tätigkeit als Personalmanager und Führungskraft in internationalen High-Tech-Unternehmen ein ausgewiesener Experte für Personal- und Organisationsentwicklung. Auf der Grundlage seiner weitreichenden Erfahrungen, die er international mit Mitarbeitern und Vorgesetzten gesammelt hat, unterstützt er heute Führungskräfte effektiv bei der Herausforderung, sich selbst und ihre Mitarbeiter weiterzuentwickeln.

Frau Dr. Verena Di Pasquale ist Abteilungsleiterin Sozial- und Gesundheitspolitik beim DGB Bezirk Bayern.

Frau Petra Dubiel ist seit 2007 Leiterin Office Management, Health & Safety bei Loyalty Partner. Seit 2010 ist Frau Dubiel zuständig für die Planung und Umsetzung von Maßnahmen und Projekten im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und Leiterin des BGM Teams.



Herr Dipl.-Kfm. Manfred Faber studierte an der Universität Saarbrücken Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personalwesen und Organisation. Seit Anfang der 1990er Jahren ist er als Personalleiter für strategische und operative HR-Themen in nationalen und internationalen Unternehmen unterschiedlicher Branchen tätig; seit 1998 ist er selbstständig als HR-Interim Manager und vermittelt als Geschäftsführer des Unternehmens HR-Consultants GmbH (www.hr-consultants.de) Spezialisten aus dem Personalbereich für Projekte und zur

Überbrückung von Vakanzen (Interim Management). Außerdem ist er Gesellschafter der Till & Faber oHG, ein Spezialist für Interim Management für Finance Positionen (www.TillundFaber.de). Manfred Faber ist Beitragsautor im Buch „Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert“ (Springer Gabler) sowie Mitautor von „Erfolgreicher Lösungsvertrieb (Springer Gabler) und „Angstfrei ins Assessment Center“.



Frau Dipl.-Kulturw. Katrin Frank absolvierte den Diplommstudiengang Sprachen-, Wirtschafts- und Kulturraumstudien mit Spezialisierung auf den iberoromanischen Raum an der Universität Passau. Nach Ihrem Studienabschluss arbeitete Sie in der Unternehmenskommunikation bei Bayern Innovativ, Gesellschaft für Innovation und Wissenstransfer mbH, und widmete sich anschließend der projektbezogenen Koordination von Kongressen, bei der Carlo Prätorius Kongressorganisation und Unternehmensberatung GmbH. Seit Apr 2011 arbeitet Frau Frank als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule

Fresenius und übernahm im März 2013 die Studiengangsleitung Tourismus-, Hotel- und Eventmanagement. Zusätzlich koordiniert Sie das Competence Center International Services am Standort München.



Herr Dipl.-Soz. Tim Frohwein ist Referent für Wissenschaftskommunikation an der Hochschule Fresenius und leitet in dieser Funktion die Redaktion des Wissenschaftsblogs adhibeo.de. Zudem arbeitet er freiberuflich als Journalist und Kommunikationsberater und hat zuletzt an der Broschüre „Was ist Leben wert? – Was ist Gesundheit wert?“ mitgewirkt.



Herr Dipl.-Ing. (Verfahrenstechnik, FH) Franz Gail ist seit über 30 Jahren Betriebsleiter und Prokurist der Topstar GmbH. Neben seiner täglichen Arbeit beschäftigt er sich mit großem Erfolg mit den Themen Lean Management und praxisorientierte Reorganisation von Fertigungsprozessen. Er hat auch den entscheidenden Anteil am heutigen System der Arbeitssicherheit und der betrieblichen Gesundheitsförderung der Topstar GmbH.



Herr Dipl.-Psych. István Garda ist Dozent für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Fresenius in München und berät Unternehmen in Fragen der Innovationsförderung. Zuvor war er als Experte für Ideengenerierung in der Forschung und Entwicklung der Daimler AG und als Bereichsleiter für Personalentwicklung in einem mittelständischen Produktionsunternehmen tätig.



Herr Prof. Dr. Simon Hahnzog studierte an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) in München Psychologie, Pädagogik und Mathematik. Im Anschluss absolvierte er Weiterbildungen zum Systemischen Coach, Supervisor und Therapeuten bei der Gesellschaft für Systemische Therapie und Beratung, GST, und promovierte parallel an der LMU zum Thema Persönlichkeitsentwicklung. Seit 2005 berät und unterstützt Herr Hahnzog insbesondere Klein- und Mittelständische Unternehmen in der hahnzog – organisationsberatung im Schwerpunkt der betrieblichen Gesundheitsförderung. Dieses Aufgabengebiet lehrt und erforscht er seit 2008 zudem als Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Fresenius, unter anderem in Seminaren und Vorlesungen zur Organisationspsychologie und –beratung oder Betrieblichem Gesundheitsmanagement.



Herr Patrick Hey ist Director of Project Management bei der ReTonCon AG, ein Beratungsunternehmen, das gesamtumfänglich die Analyse, Planung und Umsetzung in den wichtigsten Themengebieten der Mitarbeiterbindung beherrscht und somit die Leistung „aus einer Hand“ anbietet. Nach dem Studium der Sozialpädagogik hat Patrick Hey seine Kenntnisse mit dem Studium Betriebswirtschaft, Schwerpunkt Personalmanagement, vertieft. In seiner Arbeit setzt er diese Kompetenzen in den Bereichen Recruiting, Personalentwicklung und anderen Gebieten der Beratung ein.



Frau Angela Huber ist Rechtsanwältin für Arbeits- und Sozialrecht, vom Bundesverband Mediation anerkannte Mediatorin BM* und Disability Managerin (CDMP*/DGUV). Sie berät und betreut mittelständische Unternehmen bei der Einführung, Umsetzung und Optimierung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM). Als Fallmanagerin löst Angela Huber individuelle BEM-Fälle und sichert damit die erfolgreiche Wiedereingliederung erkrankter Mitarbeiter in das Unternehmen. Hierbei kommt ihr die Expertise in Konfliktprävention und Mediation ebenso zu Gute wie ihre langjährige Erfahrung als juristische Referentin in der Personalabteilung der größten Organisation für anwendungsorientierte Forschung in Europa.

Frau Julia Immich ist seit 2008 bei PAYBACK tätig und im Bereich der Unternehmenskommunikation für die interne, als auch die B2C Kommunikation verantwortlich.



Herr Dipl.-Kfm. Michael Jahn 1970 in Los Angeles geboren, hat in Deutschland und USA mit einem Abschluss als Internationaler Diplombetriebswirt studiert. Darüber hinaus absolvierte er verschiedene Weiterbildungen u. a. zum Systemischen Coach und Berater sowie zur Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement (IHK). Herr Jahn hat langjährige Erfahrung in der Erwachsenenbildung, in der Outplacementberatung, als Coach, Trainer und Mediator.



Herr Matthias Jena ist Vorsitzender des DGB Bezirk Bayern.



Herr Dipl.-Kfm. (FH) Florian Karl ist seit 2012 Projektleiter für BGM-Projekte in Bayern und Baden-Württemberg. Von 2008 bis 2012 war Projektberater BGM für Projekte in Bayern und leistete in dieser Zeit „Pionierarbeit“, um bei der BARMER GEK das Thema BGM zu etablieren. Davor war er Bezirksgeschäftsführer sowie als Fachberater und Fachreferent bei der BARMER tätig. Nach seiner Ausbildung zum Sozialversicherungsfachangestellten in Würzburg studierte Herr Karl berufsbegleitend Krankenversicherungsmanagement und hat den Studiengang

mit einer Diplomarbeit zum Thema „Dialogische und emotionale Führung“ abgeschlossen und ergänzte dies mit einem Aufbaustudium zum Personal- & Business-Coach.



Herr Dipl.-Sportwiss. Thomas Klein hat Sportwissenschaften mit dem Schwerpunkt Prävention und Rehabilitation an der TU München studiert. Seit Beendigung des Studiums arbeitet er als selbstständiger Sportwissenschaftler im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Zu seinen Tätigkeitsfeldern zählen die Implementierung und Verankerung eines bedarfsorientierten und kostenoptimierten Betrieblichen Gesundheitsmanagements, die Planung und Durchführung von Betrieblichen Gesundheitsförderungsprogrammen, die Organisation und Durchführung von Gesundheitstagen und Kursprogrammen sowie Vorträge zum Thema Betriebliche Gesundheitsförderung.

Zusätzlich zu seinen beruflichen Aufgaben promoviert er an der TU München im Bereich Betriebliche Gesundheitsförderung.



Frau Effi Kovatsch freiberufliche Entspannungstrainerin und Ernährungsberaterin (Awela, M-A-P), Trainerin bei der hahnzog – organisationsberatung, lebt und arbeitet in München sowie am Wörthersee in Kärnten. Sie hat als Vertriebsprofi in der Pharma-Industrie über viele Jahre wertvolle Erfahrungen gesammelt, die ihre Arbeit als Entspannungstrainerin und Ernährungsberaterin bereichern. Ihr beruflicher Schwerpunkt ist die betriebliche Gesundheitsprävention, in der sie es sich zum Ziel gesetzt hat, die gesundheitliche Situation der Beteiligten zu verbessern und ihr Wohlbefinden zu steigern.



Herr Prof. Dr. Martin Kreeb ist seit über fünfzehn Jahren im Bereich Umweltmanagement tätig. Er studierte Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Umweltmanagement in Hohenheim, St. Gallen (CH) und Witten/Herdecke. Als Mitinitiator wirkte er bei der Gründung des Deutschen Kompetenzzentrums für Nachhaltiges Wirtschaften an der privaten Universität Witten/Herdecke mit und begründete im Jahr 2000 an der IBH der Universität Hohenheim das Institut für Nachhaltiges Wirtschaften Deutschland (nwd). Neben seinen Lehrtätigkeiten an den Universitäten Tübingen, Hohenheim und Witten/Herdecke, initiierte er zahlreiche Forschungsprojekte und Studiengänge im

Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens. Herr Kreeb ist seit 2012 zudem Studiendekan des Masterstudiengangs Sustainable Marketing and Leadership in der Business School der Hochschule Fresenius in München.



Herr Dr. Rainer S. Luick lebt und arbeitet als Internist und Betriebsmediziner in München. Er beschäftigt sich seit Jahren mit ganzheitlichen präventivmedizinischen Ansätzen und betreut als Betriebsarzt zahlreiche Unternehmen in Deutschland. Als Vorstand der MediSinn AG setzt er sich für die zunehmende Verbreitung von Betrieblicher Gesundheitsförderung in mittelständischen Betrieben ein.



Herr Prof. Dr. Markos Maragkos ist approbierter Psychologischer Psychotherapeut und vertritt die Professur für Klinische Psychologie und Psychotherapie im Department Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität München; Schwerpunkte: Angst- und Posttraumatische Belastungsstörungen; Lehrbeauftragter der Hochschule Fresenius München; Supervisor und Lehrtherapeut für verschiedene Ausbildungsinstitute.



Herr Markus Mitter ist HR Director EMEA & APAC bei hybris. Er arbeitet seit 15 Jahren als HR Manager und Consultant in der IT Branche. Dabei lag der Fokus seiner Arbeit auf der Skalierung schnell wachsender, internationaler Unternehmen. Als HR Berater leitete er 2011 ein Teilprojekt im Rahmen einer Unternehmensausgliederung aus dem Siemenskonzern. 2007 beteiligte er sich als Mitgründer an einer Online Plattform zur Erhebung und Auswertung medizinischer Daten; zu den dort entwickelten Produkten gehört eine Methodik mit deren Hilfe Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements bewertet und gesteuert werden können.



Herr Dipl.-Psych. Christian Mühldorfer moderiert, trainiert, coacht und berät erfolgreich Unternehmen und Organisationen von der Industrie bis zum Gesundheitswesen. Lösungsfo-kussierte Methoden, erfahrungsorientiertes Lernen im In- und Outdoorkontext sowie die Konzentration auf lebensnahe und praxisrelevante Ergebnisse sind die Basis für die direkte Umsetzbarkeit. Das Leistungsspektrum von Herrn Mühldorfer umfasst die Bedarfsdiagnostik und maßgeschneiderten Umsetzung von Maßnahmen zur Führungskräfte- und Teamentwicklung, Persönlichkeits- und Selbstmanagement, Workshops zu Strategie, Innovation und komplexen Veränderungsprozessen und reicht von Einzelcoachings bis hin zu Supervisionen.



Herr Gerhard Potuschek ist Landesgeschäftsführer der BAMER GEK in Bayern. Seit 1974 ist er Mitarbeiter der BARMER. Von 1997 bis 2001 war er Landesgeschäftsführer BARMER Sachsen und von 2001 bis 2007 Landesgeschäftsführer BARMER Hessen. Seit Aug. 2007 ist er Landesgeschäftsführer der BARMER GEK Bayern. Gerhard Potuschek ist seit 01. Juli 2009 Stellvertretender Vorsitzender des VdEK Landesausschuss Bayern. Darüber hinaus nimmt er verschiedene Lehraufträge wahr.



Frau Dipl.-Psych. Sabine Stark ist als approbierte Psychologische Psychotherapeutin für Verhaltenstherapie in eigener Praxis tätig (Gemeinschaftspraxis PD Dr. Fegg & Kollegen); Schwerpunkte: Selbstmanagementtherapie, Schematherapie, gruppentherapeutische Interventionen bei unterschiedlichen Störungsbildern; Lehrbeauftragte an der Hochschule Fresenius München und der Ludwig-Maximilians-Universität München.



Frau Barbara Stein ist langjährige Personalleiterin der Topstar GmbH. Sie hat an der Fachhochschule Augsburg ein Studium der Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personalwirtschaft absolviert. Neben ihrer täglichen Arbeit bemüht sie sich nicht nur um ein vorbildliches Personalentwicklungssystem, sondern stets um die Ganzheitlichkeit im Personalmanagement – ausgerichtet am Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit all seinen Facetten.



Frau Franziska Traublinger studiert Internationale Wirtschaftskommunikation mit Schwerpunkt Personalwesen am SDI in München. Seit beinahe 2 Jahren ist sie nun Teil des Teams der HR Consultants um Manfred Faber. Bei der Organisation von Messen und anderen Events, der Netzwerkpflege, Akquise und zahlreichen anderen Aufgaben ist sie maßgeblich beteiligt.