

Corporate Health

# Der gesunde Weg



Bisher galt in Deutschland die Formel: Je kleiner das Unternehmen, desto geringer die Bereitschaft, in die Gesundheit der Mitarbeiter zu investieren. Aufgeschreckt durch den demografischen Wandel und die Zunahme psychischer Erkrankungen setzt nun ein Umdenken ein. Wie der Wandel zu einer gesünderen Kultur gelingt, erklärt Anne Katrin Matyssek.

**Preview:**

► **Vom Goodie zum Standard:**

Warum immer mehr Unternehmen in Gesundheitsförderung investieren

► **Bitte kein Aktionismus:** Warum Prävention eine Strategie braucht

► **Mehr als Rückenschule:** Wie eine gesunde Arbeitskultur entsteht

► **Alle an Bord holen:** Warum BGM nur funktioniert, wenn es wirklich gewollt ist

Früher galt Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) als Goodie für Beschäftigte: ein zusätzlicher Anreiz, den man als Unternehmen freiwillig anbot. Heute gibt es wohl kein deutsches Großunternehmen, das nicht über ein strukturiertes BGM verfügt. Anders sieht die Situation im Mittelstand aus: Die kurzfristig anfallenden Kosten und der organisatorische Aufwand wirkten auf kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) bislang eher abschreckend. So verfügten im Jahr 2012 laut einer Studie der Süddeutschen Krankenversicherung nur knapp 40 Prozent der KMU über eine systematische Gesundheitsförderung.

Doch langsam setzt ein Wandel ein. Immer mehr mittelständische Betriebe erkennen: Sie sind darauf angewiesen, dass ihre Mitarbeiter möglichst lange gesund und leistungsfähig bleiben. Denn durch die Rente mit 67 und den demografischen Wandel wird das Durchschnittsalter von Belegschaften weiter steigen. Gleichzeitig wird es gerade für Unternehmen in strukturschwachen Gebieten immer schwieriger werden, junge qualifizierte Kräfte zu gewinnen und zu binden. Ein weiterer Trigger für das Thema Gesundheitsförderung ist die Zunahme psychischer Erkrankungen. Aufgrund des massiven Anstiegs der Fehltage aufgrund seelischer Leiden und den daraus resultierenden hohen Belastungen für die Betriebe und die Sozialversicherungsträger hat der Gesetzgeber die Regelungen zum psychischen Arbeitsschutz reformiert: Seit Oktober 2013 sind alle Unternehmen dazu verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchzuführen (siehe hierzu auch Beitrag auf S. 14) und zutage tretende Mängel zu beheben.

### Mehr als Obst und Rückenschule

So positiv das gesteigerte Interesse am Thema Gesundheit auf der einen Seite auch sein mag, so wichtig ist es auf der anderen Seite, als Unternehmen besonnen und nicht aktionistisch bei der Einführung eines BGM vorzugehen. Was nämlich niemandem hilft, sind halbherzig durchgeführte Gesundheitsaktionen, die nicht in ein langfristiges Konzept eingebettet sind. Sicher: Um Gesundheit überhaupt im Unternehmen zum Thema zu machen, sind kleine Aktionen – wie etwa eine Apfelecke und ein Gesundheitstag – richtig und gut. Zu Beginn. Das Ziel eines BGM sollte es jedoch sein, Arbeitsbedingungen langfristig gesundheitsförderlich zu gestalten. Das betrifft nicht nur die körper-



**Die Autorin:** Dr. Anne Katrin Matyssek ist Diplom-Psychologin, Psychotherapeutin und Beraterin für Betriebliches Gesundheitsmanagement. Seit 2002 firmiert sie unter dem Namen „do care!“ Sie ist Autorin zahlreicher Bücher und Videokurse zum Thema „Gesund Führen“. Kontakt: [info@do-care.de](mailto:info@do-care.de)

liche Gesundheit, sondern auch das psychische Wohlbefinden im Betrieb.

BGM-Maßnahmen zielen somit nicht nur auf Strukturen (z.B. ergonomische Büroausstattung, Arbeitszeitregelungen, Arbeitsorganisation) und das Verhalten (z.B. Rauchentwöhnung, Bewegungsangebote), sondern auch auf das Betriebsklima und die Qualität der Führung. Auch wenn der Begriff ein wenig abgegriffen sein mag, geht es um nichts anderes als einen Kulturwandel. Um diesen voranzutreiben, ist die Bereitschaft zu tief greifenderen Veränderungen unabdingbar. Konkret betrifft das Fragen wie: Wie steht es um die Kommunikation im Unternehmen? Ist der Ton rau oder geht man freundlich miteinander um? Wie steht es um die Lebensbalance der Mitarbeiter? Ist es üblich, dass viele Überstunden gemacht werden? Gibt es Regeln zur Erreichbarkeit nach Feierabend?

Alle diese Aspekte gehören mit zum Thema Gesundheit und können durch Aktionen, die durch das BGM gesteuert werden, bearbeitet werden. Mögliche Maßnahmen sind etwa Regelungen zu Erreichbarkeit nach Feierabend, Seminare zum Thema Stress und Resilienz, Kurse zur achtsamkeitsbasierten Stressreduktion (MBSR) oder die Einrichtung einer externen Sozialberatung (EAP). Aber auch Informationsangebote wie Broschüren, Artikel oder Videokurse im Intranet, in denen gesundheitsrelevante Aspekte erklärt und Tipps gegeben werden (z.B. zum Thema Wasser), sind gut Schritte auf dem Weg.

### Wie geht es Euch eigentlich?

Die Einführung eines BGM folgt in vielen Betrieben nach wie vor dem klassischen Projektmanagement-Zyklus: Bedarfsanalyse, Planung, Durchführung, Evaluation. Das ist zwar sinnvoll, dennoch sollte von einem auf längere Zeit angelegten Prozess ausgegangen werden, der nicht wie etwa ein Software-Projekt nach einer relativ kurzen Laufzeit endet. Daher führt kein Weg daran vorbei ein Budget zur Verfügung zu stellen und sowohl personelle wie finanzielle Ressourcen zu investieren.

Gängige Praxis bei der Implementierung eines BGM im Unternehmen ist die Einrichtung eines Steuerungskreises, der aus Vertretern der Führungsebene, der Personalabteilung, des Arbeitsschutzes, des Betriebsrates sowie

### Coaching und Supervision – ein Baustein im betrieblichen Gesundheitsmanagement

Ein Ort, an dem Sie im wertschätzenden Dialog

- > Ihr berufliches Handeln reflektieren
- > Ihre Stärken entwickeln und
- > Veränderungen einleiten können!

Für Sie und für Ihr Team.



CHRISTINE MIEDANER  
BEREITUNGS- UND SUPERVISORIN (BBS)  
UND SUPERVISORIN (DBV)



Frauenbrünnlstr. 25 | 94315 Straubing  
Telefon: +49 9421-969 93 93  
[info@supvis-miedaner.de](mailto:info@supvis-miedaner.de) | [www.supvis-miedaner.de](http://www.supvis-miedaner.de)

[www.universum.de/ppg](http://www.universum.de/ppg)

### Die Expertenseite zum Thema „Psychische Belastungen im Beruf“

Ein Angebot des Universum Verlages  
[www.universum.de](http://www.universum.de)



Universum  
Institut

**i Literaturtipp**

► **Anne Katrin Matyssek: Gesund in Führung! Wie Sie als Führungskraft das betriebliche Gesundheitsmanagement voranbringen.** Books on demand, 2014, 9,90 Euro.

Praxisratgeber zum Einstieg in die Thematik Betriebliches Gesundheitsmanagement für Führungskräfte.

aus Meinungsführern aus Schlüsselabteilungen besteht. Dieses Gremium ist dafür zuständig, ein Konzept für die Umsetzung zu entwickeln, wobei es in der Regel durch externe Experten beraten wird. Ist ein solcher externer Berater gefunden, sollte zunächst der Status quo in Sachen Gesundheit im Unternehmen mittels einer Gefährdungsanalyse ermittelt werden. Auf der Grundlage der Ergebnisse werden Ziele definiert.

Bevor jedoch konkrete Maßnahmen umgesetzt werden, sollte zunächst die Werbetrommel gerührt werden. Denn eine der zentralen Aufgaben eines Gesundheitsmanager bzw. aller mit dem Thema Betrauten ist es, die Belegschaft über den Prozess zu informieren und im besten Fall die Bereitschaft zur Beteiligung zu wecken. Was nützt schließlich das beste BGM, wenn es nicht genutzt wird? Genau dieser Aspekt wird jedoch oft unterschätzt. Fehlende Akzeptanz ist nämlich einer der Hauptgründe, warum Gesundheitsförderungsprojekte scheitern. Eine offene und aktive Kommunikation, die auf die unterschiedlichen Akteursgruppen – also Vorstand, Führungskräfte und Mitarbeiter – ausgerichtet ist, ist daher fundamental.

**Den Vorstand für das Thema gewinnen**

Die Haltung der Geschäftsleitung zu Gesundheitsmaßnahmen spielt eine entscheidende Rolle: Duldet sie das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) lediglich, statt mit ganzem Herzen dahinter zu stehen, wird es stets unter mangelnder Beteiligung leiden. Der beste Weg, um den Vorstand für BGM zu gewinnen, ist, im Raum stehende Befürchtungen aufzunehmen und zu zerstreuen. Dazu gehören Sorgen um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, die Furcht vor Missbrauch oder einem Verlust an Qualität und Produktivität. In einem Gespräch zwischen dem oder den Gesundheitsbeauftragten des Unternehmens und der Geschäftsführung sollte es daher vor allem darum gehen, den Nutzen für die Firma in den Vordergrund zu stellen.

Wichtig ist zudem, die Ausgangslage zu klären: Gab es etwa Burnout-Fälle im Unternehmen? Ist der Krankenstand hoch? Dies sollte jedoch ohne eine emotionale Bewertung oder ein Fazit erfolgen. Die gedankliche Schlussfolgerung – „Da muss etwas geschehen“ – sollte die Geschäftsleitung selbst leisten. Wenig hilfreich ist es, Vorwürfe zu äußern oder mit einer kurzfristigen Senkung der Krankheitsquote zu locken. Wer sich angegriffen fühlt, macht dicht oder geht seinerseits zum Angriff über. Besser ist es, auf lang-



**Ausgewählte TAW-Angebote für das Betriebliche Gesundheitsmanagement**

**Psychische Belastungen im Arbeitsverhältnis**  
 4. November 2015 in Wuppertal

**After Work: BEM und BGM für Führungskräfte**  
 10. November 2015 in Wuppertal

**Betriebliche Gesundheitsförderung**  
 26. November 2015 in Wuppertal

**Spannungen im Team vermeiden**  
 2. Dezember 2015 in Wuppertal

**Gesprächsführung im BEM**  
 22.-23. Februar 2016 in Wuppertal

**BEM - Einführung**  
 8. März 2016 in Wuppertal

**BEM - Vertiefung**  
 16.-17. März 2016 in Wuppertal

Die **afpu** ist eine Themenakademie der **Technischen Akademie Wuppertal e.V. (TAW)**  
 Hubertusallee 18, 42117 Wuppertal  
 afpu@taw.de, www.taw.de/afpu

Ihre Ansprechpartnerin  
**Anne Ullenbaum**  
 Tel.: 0202 / 7495 - 214  
 Fax: 0202 / 7495 - 228  
 anne.ullenbaum@taw.de

## 5 Tipps für ein erfolgreiches BGM

### Geschäftsführung überzeugen

Am Anfang muss das klare Bekenntnis des Managements stehen, das Thema in aller Entschlossenheit anzugehen. Ansonsten werden die Maßnahmen als nicht glaubwürdig wahrgenommen und der Prozess scheitert. Als erster Schritt sollte daher die oberste Führungsebene über alle Facetten des Themas Gesundheit im Unternehmen informiert werden, z.B. in einem Workshop.

### Arbeitskreis Gesundheit gründen

In dem Gremium sollten möglichst viele unterschiedliche Akteursgruppen beteiligt werden, um viele unterschiedliche Stimmen und Meinungen einzubinden. Das Projekt Gesundheit sollte langfristig angelegt sein, mindestens auf fünf Jahre.

### Führungskräfte beteiligen

Führungskräfte sollten keinesfalls an den Pranger gestellt, sondern vielmehr in ihrer Vorbildfunktion gestärkt werden. Sinnvoll sind Workshops zum Thema Selfcare und gesunde Führung.

### Belegschaft miteinbeziehen

Wichtig ist, die Belegschaft umfassend zu informieren, um Interesse zu wecken und eventuelle Befürchtungen aus der Welt zu schaffen. Geeignete Formate können eine Personalversammlung oder ein spezielles Kick-off-Event sein, idealerweise als Großgruppenveranstaltung. Auch danach sollte für das Thema geworben werden etwa durch Artikel im Intranet, Plakate, Postkarten oder Broschüren.

### Maßnahmeplan erstellen und durchführen

Die Verantwortung für die einzelnen BGM-Maßnahmen sollten nicht an externe Institutionen ausgelagert werden. Wichtig ist stattdessen, auch hausintern Kompetenz aufzubauen, etwa durch Multiplikatorenkonzepte. Bei den geplanten Angeboten sollte nicht allein die physische Arbeitsfähigkeit, sondern das Wohlbefinden der Mitarbeiter insgesamt in den Mittelpunkt gerückt werden. Daneben sollte das Thema Gesundheit auch in der Personalentwicklung verankert sein, z.B. als Teil der Führungskräfteentwicklung.

fristige Trends zu verweisen, die deutlich machen, wie wichtig Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sind.

### Die Führungskräfte und Mitarbeiter an Bord holen

Ein mindestens ebenso zentraler Faktor für das Gelingen des BGM ist die Einstellung der Führungsriege eines Unternehmens. Entscheidend ist hierbei, wie gut die Führungskräfte über das Thema aufgeklärt sind. Hierzu eignet sich ein Workshop oder ein Impulsvortrag. Dabei sollten Gesundheitsbeauftragte stets im Kopf behalten, dass das Thema auf allen Seiten mit vielen Emotionen behaftet ist. Die oberste Maxime sollte also sein, eventuelle Befürchtungen und Ängste zu würdigen und aus dem Weg zu räumen, bevor sie sich in handfeste Widerstände verwandeln.

Ein häufig geäußertes Satz von Führungskräften zu dem Thema lautet etwa: Jetzt soll ich mich also auch noch um die Gesundheit meiner Leute kümmern? Dahinter steht meist ein allgemeines Gefühl der Überlastung, das in den meisten Fällen berechtigt ist. Vor allem Führungskräfte der mittleren Ebene haben oft mit schwierigen Arbeitsbedingungen zu kämpfen. Das Signal muss also sein: Wir verstehen die Situation von Führungskräften und umso wichtiger ist es, dass sich gerade diese belastete Gruppe um ihre Gesundheit kümmert. Schließlich kann der Betrieb auf keinen Leistungsträger verzichten.

Viele Vorbehalte können bereits durch das Ansprechen eventueller Befürch-



„Vielfalt denken. Mehrwert schaffen.“

 berufundfamilie  
AKADEMIE

## Die Zukunft im Blick. Megatrends meistern. Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte.

### Seminare 1. Halbjahr 2016 zum Schwerpunkt „Beruf und Gesundheit“

#### 01.03. | Frankfurt/M. | **Gesund führen**

Belastungsfaktoren, Fürsorgepflicht und Selbstfürsorge – Führungskompetenz erweitern

#### 26.04. | München | **Strategischer Faktor Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Lebensstile beeinflussen, Eigenverantwortung stärken

#### 02.06. | Berlin | **Brennen ohne auszubrennen**

Grenzen kennen – Gesundheit und Leistungsfähigkeit erhalten

Sie möchten das Seminarprogramm mit weiteren Themenschwerpunkten kennenlernen?  
Rufen Sie uns an: 069 71 71 33 30 oder schreiben uns: [akademie@berufundfamilie.de](mailto:akademie@berufundfamilie.de).

[www.berufundfamilie.de](http://www.berufundfamilie.de)

tungen aus der Welt geschafft werden. Zum Beispiel: Führungskräfte müssen weder mit dem Laufen beginnen noch abnehmen, missionieren, diagnostizieren, therapieren oder Entlarvungsgespräche führen. Meist sind es vielmehr die kleinen Dinge, die das Wohlbefinden am Arbeitsplatz steigern: Mitarbeiter mit dem Namen begrüßen, zum Geburtstag gratulieren, sich für den Menschen interessieren, Mitarbeiter einbeziehen und Entscheidungen begründen. Der beste Trumpf ist jedoch, den Nutzen gesundheitsbewussten Führens aufzuzeigen – und dabei geht es nicht in erster Linie um die Senkung des Krankenstands, sondern vielmehr darum, dass Missverständnisse und Fehler vermieden werden, Vertrauen mit Offenheit belohnt wird und die Produktivität steigt.

Um alle Mitarbeiter für das Thema zu gewinnen, gelten ähnliche Erfolgskriterien wie beim Umgang mit den Führungskräfte-Kollegen: Befürchtungen zerstreuen, nicht verdonnern, sondern einladen zu gesundem Verhalten. Das A und O sind Angebote, die ohne großen Aufwand genutzt werden können. Wichtig ist hierbei, Tabus abzubauen, indem das Thema immer wieder angesprochen wird.

## Das Ideal – und die Praxis

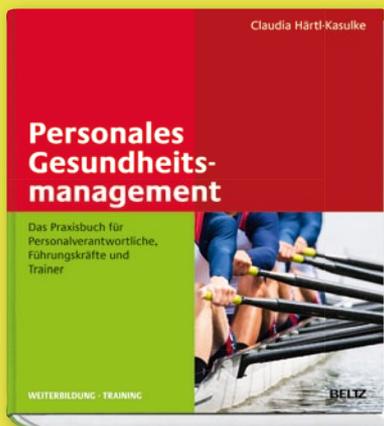
In einem optimal umgesetzten BGM ziehen alle am selben Strang. Es gibt einen ausgebildeten Gesundheitsmanager, der die Maßnahmen koordiniert, welche zuvor – basierend auf den Erkenntnissen von Fokusgruppen oder Gesundheitszirkeln – im Arbeitskreis Gesundheit geplant wurden. Für das Gesundheits-

management stehen ausreichend Personal- und Finanzmittel zur Verfügung, sowie Mittel für intensive Öffentlichkeitsarbeit, für den Aufbau hausinterner Kompetenz und für den Einkauf externer Berater und Seminarleiter. Eine Krankenkasse unterstützt das Unternehmen beim Aufbau der erforderlichen Strukturen. Das Thema Gesundheit wird als Querschnittsaufgabe verstanden und ist in der Personal- und Organisationsentwicklung fest verankert.

So weit die Idealvorstellung. In der Praxis ist dies meist vor allem für kleinere Betriebe kaum in dieser Form zu realisieren. Aber Gesundheit lässt sich auch mit weniger Mitteln auf den Weg bringen. Denn erfahrungsgemäß verändert sich die Kultur eines Betriebs bereits positiv, wenn Führungskräfte und ihre Mitarbeiter unkompliziert über Gesundheit ins Gespräch kommen. Hierfür eignen sich kleine Aktionen: Eine Obstecke, regelmäßige Impulse zum Thema Stress und Belastungen durch Workshops oder Pausenangebote (z.B. Meditation). Wichtig ist es, einen Anfang zu finden und danach im Rahmen der eigenen Möglichkeiten das Thema systematisch voranzutreiben. Denn damit Gesundheit zum vielbesprochenen „gelebten Wert“ im Unternehmen wird, ist viel Geduld erforderlich. Ein Zeithorizont von mindestens fünf Jahren ist realistisch. Dazu bedarf es wiederholter Impulse: Immer wieder müssen Führungskräfte wie Mitarbeiter eingeladen werden, ihre Gesundheit ernst zu nehmen und ihr Verhalten zu reflektieren.

*Anne Katrin Matyssek*

## Der Weg zu einem wirksamen Gesundheitsmanagement



Wie führen Sie ein personales Gesundheitsmanagement in Unternehmen ein? Wie aktivieren und sensibilisieren Sie die Mitarbeiter dafür? **Das Buch bietet Ihnen:**

- die notwendigen Basisinformationen
- Ideen zum Querdenken
- Transferideen sowie Methoden
- Lösungen für die individuelle und die organisationale Ebene

Claudia Härtl-Kasulke  
**Personales Gesundheitsmanagement**  
 Das Praxisbuch für Personalverantwortliche, Führungskräfte und Trainer  
 384 Seiten. Gebunden.  
 € 39,95 D • ISBN 978-3-407-36556-9  
 Auch als **E-Book** erhältlich.

## Das Trainingsbuch zum Personal Gesundheitsmanagement



Sie erhalten:

- das Zehn-Wochen-Programm »Gesunde Balance«
- Best-Practice-Beispiele
- über 100 Übungen zu den Themen: Achtsamkeit, Ernährung, Entspannen, Bewegungen
- Ideen für Ihr Erfolgstagebuch

160 Seiten. Gebunden  
 € 29,95 D • ISBN 978-3-407-36585-9

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



**Abovorteile nutzen  
Mehr? Hier klicken.  
oder anrufen: 0228/97791-23**

## Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen. Beispiel Zukunft Personal, Köln



Tageskarte: 75 EUR  
**Für Abonnenten: 0 EUR**

## CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl. Beispiel: Bewerbungsgespräche professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR  
**für Abonnenten: 98,- EUR**

## Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR  
**für Abonnenten: 0,00 EUR**

## Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Beispiel: Petersberger Trainertage, 15. + 16. April 2016

Regulärer Eintritt: 448,- EUR  
**Abonnentenpreis: 398,- EUR**



## Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare. Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



Preis pro Beitrag: 5 EUR  
**für Abonnenten: 0 EUR**

## Flaterate auf das Heftarchiv

Flaterate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgänge



**Für Abonnenten: 0 EUR**