

An abstract sculpture featuring a large, smooth, grey sphere in the foreground, partially overlapping a large, ribbed, cylindrical structure. The ribbed structure is composed of many thin, parallel lines that create a textured, woven appearance. The background is a clear, bright blue sky. The overall composition is geometric and modern.

# DO-IT-YOURSELF BGM HANDLUNGSHILFE

JÖRG SCHLÜPMANN, KURT-GEORG CIESINGER

# IMPRESSUM



© Deutsche Angestellten-Akademie DAA Westfalen 2018

**Autoren: Jörg Schlüpmann und Kurt-Georg Ciesinger**

Fotos: Kurt-Georg Ciesinger, Innenhafen Duisburg

Das Projekt „BalanceGuard – Entwicklung und Erprobung eines Assistenzsystems für ganzheitliches Beanspruchungsmonitoring und gesunde Arbeit“ (02L14A195) wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Schwerpunkts „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“.



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Förderschwerpunkt  
Präventive Maßnahmen  
für die sichere und gesunde  
Arbeit von morgen

# VORWORT

## **Do-it-yourself BGM**

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist als Zukunftsstrategie moderner Betriebe im Moment sehr en vogue. Zweifellos sind gesunde und leistungsfähige Belegschaften angesichts des Fachkräftemangels ein wichtiger Wettbewerbsfaktor und betriebliche Gesundheitsangebote ein Plus im zukünftigen Kampf um die qualifizierten Fachkräfte.

Die Modelle, die hierfür dargestellt werden, orientieren sich allerdings fast ausschließlich an den Bedingungen von Großunternehmen und schrecken daher kleinere Unternehmen ab.

Größere Unternehmen haben allein durch ihre „Masse“ andere Möglichkeiten für die Angebote und auch für die Steuerung des Gesundheitsprozesses. Ein kleines Unternehmen kann keine Betriebssportmannschaft aufstellen, keinen Betriebskindergarten einrichten und kein gesundes Kantinenessen anbieten, weil es für diese Angebote einfach nicht genügend Interessenten gibt. Zudem werden Gesundheitsangebote wie Beratungen oder Trainings oftmals entscheidend preiswerter, wenn man sie „in großer Menge einkauft“.

Auch die Frage des Gesundheits-„Managements“ stellt sich bei kleinen Unternehmen ganz anders: Während in Großunternehmen eigene Stellen oder ganze Abteilungen für BGM eingerichtet werden können, müssen dies in kleinen Unternehmen die Führungskräfte selbst zusätzlich zum Alltagsgeschäft leisten.

Es ist aber durchaus möglich, BGM auch in Kleinbetrieben erfolgreich zu installieren. Das hier dargestellte Konzept „Do-it-yourself-BGM“ soll die Grundlagen des betrieblichen Gesundheitsmanagements vermitteln und ganz praktisch aufzeigen, wie auch kleine und Kleinstunternehmen mit akzeptablem Ressourceneinsatz ein systematisches Gesundheitsmanagement etablieren können.

Jörg Schlüpmann, Kurt-Georg Ciesinger

# INHALT

<b>1</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement – Die Grundlagen</b>	<b>6</b>
	Verhalten und Verhältnis	7
	Praktisches BGM – Der prototypische Prozess	8
	Zielfindung	9
	Analyse	10
	Maßnahmenplanung	11
	Durchführung	12
	Evaluation und Fortschreibung	13
	Stolpersteine im Prozess	14
	Links zu Grundlagen des betrieblichen Gesundheitsmanagements	15
<b>2</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleineren Unternehmen</b>	<b>16</b>
	Zieldefinition in einem kleinen Unternehmen	17
	Analyse in einem kleinen Unternehmen	18
	Maßnahmenableitung in einem kleinen Unternehmen	18
	Durchführung in einem kleinen Unternehmen	19
	Evaluation und Fortschreibung in einem kleinen Unternehmen	19
	Qualität des BGM in kleinen Unternehmen	20
	Interessante Links zu Best-Practice-Beispielen	21
<b>3</b>	<b>Externe Unterstützungsstrukturen</b>	<b>22</b>
	Angebote der Krankenkassen für Ihre Mitglieder	23
	Angebote der Krankenkassen für Unternehmen	24
	Angebote der Rentenversicherung	24

Angebote der Berufsgenossenschaften	25
Steuerlicher und rechtlicher Rahmen	25
Steuerliche Absetzbarkeit von Präventionsmaßnahmen	25
Das neue Präventionsgesetz	25
Die wichtigsten Links zu Unterstützungsangeboten	26
<b>4 Gesundheitsmanagement nach dem SCOUT-Modell: Stressmonitoring, Coaching, Organisationsberatung</b>	<b>28</b>
Basiskonzept und Beratungsprozesse	29
Der Unterstützungsprozess für Beschäftigte	30
Der Unterstützungsprozess für Unternehmen	31
Weiterführende Informationen	33
<b>5 Stressmonitoring mit DOSIMIRROR</b>	<b>34</b>
Der konzeptionelle Hintergrund	35
Die Software DOSIMIRROR	36
Die Auswertung	37
Interpretation einzelner Werte	39
Ursachenanalyse	40
Scheinbar widersinnige Zusammenhänge	42
Gefährdungsmuster	43
<b>6 Coaching durch die Schnelle Hilfe</b>	<b>45</b>
Coachingangebot	46
Beratungsprozess	46
Datenübermittlung	47
Vermittlung an Spezialisten	48

<b>7</b>	<b>Betriebliche Auswertung</b>	<b>49</b>
	Analysemöglichkeiten	50
	Idealtypisches Vorgehen im Betrieb	53
<b>8</b>	<b>Ein beispielhafter Prozess in einem kleinen Unternehmen</b>	<b>55</b>
	Das Unternehmen	56
	Das Vorgehen	56
	Gemeinsame Sitzung des Unternehmens	57
	Analysephase	57
	Maßnahmenplanung	58
	Durchführung	59
	Evaluation und Fortschreibung	60
<b>9</b>	<b>Glossar</b>	<b>61</b>



1

# GRUNDLAGEN

## **Betriebliches Gesundheitsmanagement – Die Grundlagen**

In diesem Kapitel bringen wir Ihnen die Grundlagen des betrieblichen Gesundheitsmanagements näher. Zunächst geht es dabei um das Kennenlernen der Prinzipien, unabhängig davon, ob das BGM bei großen oder kleinen Unternehmen umgesetzt werden soll.

## Verhaltens und Verhältnisprävention

In der Diskussion um Gesundheit bei der Arbeit hat sich die Unterscheidung zwischen Verhaltensprävention und Verhältnisprävention bewährt. Die Verhaltensprävention beschreibt dabei die Maßnahmen, die ein Individuum trifft, um sich gesundheitsbewusst zu verhalten. Dies kann sich darauf beziehen, ungesundes Verhalten zu unterlassen (wie z.B. Verzicht auf Tabak oder Alkohol) oder gesundheitsförderliches Verhalten auszuüben (z.B. Sport, Ernährung, Entspannung).

Verhältnisprävention bezieht sich auf die Beeinflussung der äußeren Bedingungen, denen ein Individuum ausgesetzt ist. Dies meint meist in erster Linie die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, sollte aber durchaus auch den Privatbereich einbeziehen, von dem selbstverständlich auch Belastungen und Gefahren für die Gesundheit ausgehen, z.B. durch familiäre Verpflichtungen als additive Belastung.

Obwohl beide Formen der Prävention immer in einem Atemzug genannt werden, ist eine deutliche Priorität für Verhaltensprävention im Rahmen betrieblicher Ansätze des Gesundheitsmanagements festzustellen. Angebote betrieblicher Gesundheitsförderung, aber auch kassenfinanzierte Präventionsangebote beziehen sich fast ausschließlich auf den Bereich verhaltenspräventiver Maßnahmen: Suchtberatung, Entspannungskurse, Selbst- und Zeitmanagement, Stressbewältigung, Resilienztrainings, Sportangebote, gesunde Ernährung usw. usf. sind die zentralen Themen der praktischen Gesundheitsförderung.

Auch die therapeutischen Angebote, z.B. bei Burnouterkrankungen, richten sich auf das Individuum. Ziel ist es, seine Ressourcen und Widerstandskräfte zu steigern und Verhalten zu trainieren, das es ermöglichen soll, mit den (unveränderten) Belastungen des Arbeitslebens wieder umgehen zu können, ohne dabei weiteren gesundheitlichen Schaden zu nehmen. Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement nach längeren Krankheitsphasen beschränkt sich in der Regel darauf, den Zeitanteil der arbeitsbedingten Belastung langsam zu steigern, nicht aber die Arbeitsbedingungen strukturell und nachhaltig zu verändern.

Genau der letztgenannte Aspekt wäre aber zentrales Thema der Verhältnisprävention. Hier müsste es darum gehen, Arbeit quantitativ wie auch qualitativ so zu gestalten, dass sie nicht krank macht und im Idealfall die Gesundheit fördert. Dies findet jedoch weitaus seltener statt als verhaltenspräventive Angebote. Der Grund dafür sind die höheren Kosten und – wahrscheinlich gravierender – die Komplexität der Aufgabe: Verhältnisprävention greift tief in die Organisation ein und soll diese mit dem Ziel der Gesundheitsförderung verändern. Da hierbei technische und wirtschaftliche Ziele nicht ausgeklammert werden können, ist gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung ein sehr komplexer, weitreichender und voraussetzungsvoller Prozess.

Andererseits ist Verhältnisprävention zweifellos der „Königsweg“. Sie stellt strukturelle, zeitstabile Bedingungen her, die Gesundheit fördern, und schafft damit eine Präventionsbasis, deren gesundheits-



förderliche Wirkungen durch Verhaltensansätze nochmals gesteigert werden können. Umgekehrt wird es aber niemals gelingen, schlechte Arbeitsbedingungen langfristig durch verhaltenspräventive Maßnahmen auszugleichen.

Und selbst wenn dies möglich wäre, es wäre ethisch nicht vertretbar. Es ist nicht akzeptabel, dass schlechte Arbeitsbedingungen zum individuellen Problem deklariert werden und die Verantwortung für die Gesunderhaltung der Beschäftigten vom Unternehmen auf den Beschäftigten übertragen wird. Unabhängig davon, ob der Stresskurs vom Unternehmen bezahlt wird, hat das Unternehmen zunächst die Pflicht zu überprüfen, ob der Stress nicht durch Maßnahmen von Organisation, Arbeitsgestaltung oder Führung vermeidbar ist.

Dies soll andererseits aber nicht implizieren, dass Unternehmen die Verantwortung für die Gesundheit ihrer Beschäftigten in einem umfassenden Sinn haben. Ungesunde Lebensführung, individuelles Risikoverhalten oder Zusatzbelastungen aus dem Privatleben sind Bereiche, in denen das Unternehmen keinen unmittelbaren Einfluss hat und daher keine Verantwortung übernehmen kann und soll. Hier trägt der Beschäftigte die Verantwortung. Im Bereich der Arbeit jedoch hat das Unternehmen Schutz- und Fürsorgepflichten.

## **Praktisches BGM – Der prototypische Prozess**

Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst, wie jeder systematisch angelegte Veränderungsprozess, folgende logische Schritte: Zieldefinition, Analyse, Maßnahmenableitung, Durchführung, Evaluation und Fortschreibung.

Bei der Zieldefinition geht es darum festzulegen, was genau man mit dem BGM erreichen will. Dies ist weniger banal als es klingt: es ist durchaus ein großer Unterschied, ob man vorrangig ökonomische Ziele wie die Verringerung von Ausfallzeiten oder ethische Ziele im Sinne unternehmerischer Verantwortung für die Gesundheit der Beschäftigten verfolgt. Der Zielfindungsprozess sollte die Perspektiven aller beteiligten Gruppen im Betrieb abbilden.

Die Analysephase ist zentral, um einen Handlungsplan festlegen zu können. Sie dient dazu, die Schwachstellen und Problemschwerpunkte im Betrieb zu identifizieren, auf die reagiert werden muss. Dabei ist zu beachten, dass immer nur die Antworten ausgewertet werden können, die man auch erfragt hat. D.h., die Analyse muss zunächst sehr breit angelegt werden, um alle denkbaren Antworten zu erhalten und keine „Scheuklappen aufzusetzen“.

Die Ableitung von Maßnahmen ist eigentlich ein sehr systematisierter Prozess: Die Schwachstellen müssen angegangen werden, um ein sinnvolles BGM umzusetzen. Allerdings sind die Ressourcen immer begrenzt, sodass man zeitliche und inhaltliche Prioritäten setzen muss. Die Maßnahmenableitung verbindet also die formulierten Ziele mit den Ergebnissen der Analysephase.

Die Umsetzung ist konzeptionell weniger anspruchsvoll, jedoch organisatorisch oftmals sehr aufwändig. Hier geht es darum, die Maßnahmen unter den gegebenen betrieblichen Rahmenbedingungen effizient und auch kostengünstig anzubieten. An dieser Stelle des Prozesses entscheidet sich oftmals der Erfolg: Sind die Maßnahmen gut vorbereitet, können alle Interessenten teilnehmen, sind sie finanziell tragbar? Die Aufwände für die Organisation der Umsetzung werden oftmals erheblich unterschätzt.

Im Rahmen der Evaluation und Fortschreibung geht es darum, ein Resümee zu ziehen: Was hat geklappt, was nicht? Was wollen wir fortführen und für welches Ziel müssen wir neue Wege entwickeln? Welche Schwerpunkte wollen wir in der nächsten Phase setzen? Um diese Fragen zu beantworten, müssen die einzelnen Maßnahmen sehr sorgfältig hinsichtlich ihrer Effektivität (wurde das Ziel erreicht?) und Effizienz (war die Kosten/Nutzen-Relation adäquat?) bewertet werden.

Ein prototypischer Prozess in einem größeren Unternehmen sieht z.B. folgendermaßen aus.

## **Zielfindung**

Die Geschäftsführung und der Betriebsrat, die Schwerbehindertenvertretung, die Gleichstellungsbeauftragte, die Fachkräfte für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit, die Leitung der Personalabteilung, der Betriebsmediziner und vielleicht die interne oder externe betriebliche Sozialarbeit setzen sich an einen runden Tisch. Sie formulieren gemeinsam die globalen Ziele des Gesundheitsmanagements.

Ergebnis ist ein konkreter Plan, welche Ziele mit dem Gesundheitsmanagement erreicht werden sollen (und warum). Dabei werden die sozialen und wirtschaftlichen Ziele klar benannt. Solche Ziele können sein:

- den Krankenstand verringern
- die Mitarbeiterbindung erhöhen
- die Produktivität steigern
- Motivation und Zufriedenheit erhöhen
- usw.

Die Ziele liegen dabei in der Regel auf unterschiedlichen Ebenen: instrumentelle Ziele wie die Senkung des Krankenstandes und Erhöhung der Motivation führen zur Erreichung der Globalziele wie der Produktivitätssteigerung. Es ist sinnvoll, die Formulierung von instrumentellen und Globalzielen zuzulassen. Die Messung der Zielerreichung ist bei instrumentellen Zielen einfacher, weil Globalziele von vielen weiteren Faktoren abhängen. Idealerweise werden in der zu formulierenden Liste der Ziel-

stellungen bereits die Abhängigkeiten der Ziele untereinander dargestellt („wir wollen die Motivation erhöhen, um die Produktivität zu steigern“).

Die Liste der Ziele wird dokumentiert und formal verabschiedet. Dies ist für die verbindliche Steuerung der nachfolgenden Prozesse wichtig.

### Tipps

- Beziehen Sie frühzeitig alle relevanten betrieblichen Gruppen mit ein.
- Formulieren Sie realistische Ziele.
- Machen Sie die Zielstellungen im Betrieb transparent.

### **Analyse**

Um die Ist-Situation genau zu beschreiben, gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten:

- Auswertung der Krankheitsdaten,
- Auswertung der Fluktuation,
- Gespräche mit innerbetrieblichen Experten und Multiplikatoren,
- Arbeitsplatzbegehungen mit Betriebsärzten,
- Durchführung einer Mitarbeiterbefragung.

Ziel bei all diesen Erhebungsformen ist es, Informationen zu erhalten über

1. mögliche Probleme in der Arbeitsgestaltung, -organisation und Führung (Grundlage für Verhältnisprävention),
2. mögliche gesundheitliche Probleme der Beschäftigten (Grundlage für Verhaltensprävention),
3. Bedarfe und Interessen der Beschäftigten an Präventionsangeboten.

Die nachfolgende Aufstellung zeigt eine Erhebungssystematik, die im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen, aber auch bei Interviews eingesetzt werden kann. Sie erfasst alle relevanten Aspekte für die Ableitung von Handlungsoptionen im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Bedingungen: Arbeitsplatz, Arbeitsinhalte, Organisation, Führung, eigenes Präventionsverhalten

Auswirkungen: Arbeitszufriedenheit, Stressempfinden, Befinden und Gesundheit,

Parallel werden die bereits bestehenden Angebote zum Themenbereich Gesundheit sowie die bereits getroffenen Maßnahmen von Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit systematisch zusammengestellt. Hier sind unbedingt die entsprechenden Verantwortlichen (Personalabteilung, Arbeitsschutz, Betriebsarzt) einzubeziehen.

### Tipps

- Für die Analysephase lohnt sich eine Make-or-buy-Analyse, d.h. will man die Analysen selbst machen oder kauft man sie als Dienstleistung ein. Es gibt hier viele, oft sehr preisgünstige Angebote, auch von den Krankenkassen.
- Die Analyse muss sehr sorgfältig geplant werden. Fragen, die man nicht gestellt hat, kann man meist nicht nachträglich noch einmal stellen.
- Planen Sie für die Analysephase genügend Zeit ein. Sie stellt die Weichen für alle weiteren Schritte der Umsetzung.

## **Maßnahmenplanung**

Durch Gegenüberstellung der so eruierten Bedarfe nach Gesundheitsmaßnahmen mit den bereits bestehenden Angeboten ergeben sich Handlungsoptionen – und dies nicht nur für den Gesamtbetrieb, sondern für die einzelnen Abteilungen, Berufsgruppen, Standorte usw.

Die unterschiedlichen Zielgruppen haben meist sehr unterschiedliche Probleme und Bedarfe: So werden bei der Arbeit in einem Lager ganz andere Gesundheitsmaßnahmen zu treffen sein als in einem Büro, Beschäftigte mit Kundenkontakt haben andere Belastungen als Mitarbeiter in der Datenverarbeitung. Jede Arbeit trägt eigene und spezifische Belastungen und Probleme in sich.

Um Maßnahmen sinnvoll zu erarbeiten, müssen also zunächst sinnvolle Gruppen gebildet werden. Dies kann auf der Basis der Analyse erfolgen. Hier kristallisieren sich in der Regel bereits deutlich verschiedene Belastungsgruppen heraus:

- Beschäftigte, die eher körperlich belastet sind,
- Beschäftigte, die eher psychisch oder emotional belastet sind,
- Beschäftigte, die besondere Arbeitsbedingungen aufweisen (z.B. hinsichtlich Klima, Mobilität, Arbeitszeiten).

Für diese und weitere Gruppen werden Belastungsprofile erstellt und mit den bestehenden Unterstützungsmaßnahmen abgeglichen. Diese differenzierten Analysen werden in den Organisationsein-

heiten unter Beteiligung möglichst vieler Beschäftigter diskutiert. Hier werden dann die ganz spezifischen Maßnahmen erarbeitet.

Die Beschreibung einer Maßnahme besteht dabei immer aus folgenden Positionen:

- Was genau soll in welchem Umfang angeboten werden?
- Was soll diese Maßnahmen bewirken?
- Wem soll die Maßnahme angeboten werden?
- Wer ist verantwortlich für die Umsetzung?
- Wann und wie soll die Wirksamkeit überprüft werden?

### Tipps

- Diskutieren Sie die Definition der Zielgruppen in der Steuerungsgruppe. Hier sind alle Interessen vertreten.
- Bilden Sie nicht zu viele Zielgruppen. Sie müssen auch in der Lage sein, später die spezifischen Maßnahmen umzusetzen.
- Erstellen Sie eine zeitliche Prioritätenliste: Mit welchen Maßnahmen wollen Sie beginnen?

### **Durchführung**

Die Maßnahmevorschläge werden von der Steuerungsgruppe gebündelt und der Personalabteilung oder dem Gesundheitsmanagement als Aufgabe übertragen. Oft wird auch ein Gesundheitszirkel eingerichtet, dem die Aufgaben der weiteren Steuerung, Umsetzung und Kontrolle übertragen werden.

Die entwickelten Maßnahmen (Beratungsangebote, Fitnesskurse, Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, Ernährungsprogramme usw.) werden nach und nach umgesetzt.

In größeren Unternehmen erfordert die Umsetzung eine hierarchische Verantwortlichkeitsstruktur: Die einzelnen Maßnahmen müssen jeweils von einer Person vor Ort organisiert und kontrolliert werden, eine zentrale Stelle muss jedoch den Überblick über die Gesamtangebote behalten. Zudem sind die Maßnahmen aufeinander abzustimmen und ggfs. zu bündeln, denn viele Angebote (vor allem in den Bereichen Bewegung und Ernährung) können allen Beschäftigten angeboten werden. Andere Maßnahmen, vor allem aus dem Bereich der Arbeitsgestaltung und Organisation, sind jedoch bereichsspezifisch, oft sogar individuell.

Es bietet sich an, monatliche Austauschrunden zwischen den verschiedenen Maßnahmenverantwortlichen umzusetzen. In diesen Treffen berichten die Verantwortlichen über ihre Erfahrungen und tauschen sich aus, damit Fehler erkannt und vermieden und positive Erkenntnisse genutzt werden können.

### Tipps

- Die Wahl der Maßnahmenverantwortlichen ist eine zentrale Festlegung für den Erfolg.
- Die Durchführung sollte gestaffelt erfolgen – eine Maßnahme nach der anderen. So wird immer wieder Aufmerksamkeit bei den Beschäftigten erzeugt.
- Die Umsetzung sollte möglichst früh sichtbar sein, damit die Motivation der Beschäftigten zwischen Analyse und Umsetzung nicht verloren geht.

## **Evaluation und Fortschreibung**

Wie bereits angesprochen, werden die einzelnen Maßnahmen früh, nach einem vorab festgelegten Plan, evaluiert. Hier geht es darum festzustellen, ob die Maßnahme effizient und effektiv war, d.h. ob die angestrebten Ziele mit angemessenen Mitteln erreicht hat. Diese Evaluation erfolgt in der Regel auf der Basis von konkreten Befragungen der Teilnehmer bzw. Betroffenen. Erfolgreiche Maßnahmen werden weitergeführt, wenige erfolgreiche neu justiert oder durch andere ersetzt.

Nach ein bis zwei Jahren wird mit dem gleichen Analyse-Instrumentarium wie am Anfang eine Bestandsaufnahme gemacht, um herauszufinden, welche Maßnahmen gewirkt haben und auf welche Schwerpunkte man in der nächsten Phase fokussieren sollte.

Diese Evaluation bezieht sich auf die eingangs formulierten Ziele: Ist die Produktivität gestiegen? Konnte der Krankenstand gesenkt werden? Hat sich die Zufriedenheit erhöht?

Im Steuerkreis wird auf dieser Basis diskutiert, welche neuen Maßnahmen angegangen werden können bzw. auch, welche Aktualisierungen in den Zielstellungen vorzunehmen sind. Vielleicht ist gar nicht jedes Ziel erreichbar.

Damit ist der Kreis geschlossen und das BGM kann in die nächste Runde gehen.

### Tipps

- Wichtig ist, dass die Beschäftigten transparent in die Evaluation einbezogen werden.
- Die Aktualisierung der Ziele und Maßnahmenplanung sollte ehrlich und rational erfolgen. Für das BGM werden meist viele Ressourcen eingesetzt, diese müssen belegbar gerechtfertigt sein.

## **Stolpersteine im Prozess**

Nicht alles wird bei der Installation eines BGM auf Anhieb gelingen. Der Grund liegt vor allem darin, dass ein BGM immer Veränderungen mit sich bringt. Veränderungen sind aber etwas, das der Mensch nicht besonders mag. Selbst an problematische Arbeitsbedingungen oder Arbeitszeitmodelle gewöhnen sich Beschäftigte mit der Zeit und sperren sich dagegen, diese zu verändern. Die häufigsten Gründe für das Scheitern von BGM-Maßnahmen sind die folgenden:

- **Misstrauen:** Beschäftigte sind oftmals Initiativen der Geschäftsleitung gegenüber, auch wenn diese gut gemeint sind, nicht positiv eingestellt. Es ist daher sehr wichtig, die Interessenvertretungen der Beschäftigten frühzeitig einzubeziehen und zu gewinnen.
- **Trägheit:** In jeder Organisation gibt es Beharrungstendenzen, die dazu führen, dass Veränderungen nicht engagiert betrieben werden. Organisationen ändern sich daher sehr langsam, insbesondere wenn es um die Kultur und Einstellungen geht. Planen Sie daher genügend Zeit für ihre Prozesse ein.
- **Missgunst:** Jede Maßnahme, die einer Gruppe Vorteile verschafft, wird von anderen Gruppen argwöhnisch betrachtet. Dies kann zu erheblichen Problemen im BGM-Prozess führen. Versuchen Sie daher sehr früh, allen Beschäftigten attraktive Angebote zu machen.
- **Verweigerer:** Leider gibt es immer Menschen, die sich auch gutgemeinten und sinnvollen Angeboten verweigern. Im Bereich der Gesundheit sind das leider oft die Menschen, die es eigentlich am nötigsten hätten, z.B. werden Ernährungsberatungen meist von den Schlanken besucht, gute Führungskräfte interessieren sich mehr für Führungsthemen als schlechte. Letztendlich kann man dagegen nichts tun, außer es gelassen hinzunehmen und immer wieder für die Themen zu werben.
- **Einschlafen:** Das größte Problem ist die Gefahr des Einschlafens. Mit Verblässen der Anfangsneugier drohen installierte Prozesse wieder vergessen zu werden. Daher ist es wichtig, immer wieder „Weckimpulse“ in Form von neuen Ideen, Maßnahmen und Aktionen zu setzen.

Wichtig ist es zu erkennen, dass BGM kein selbstlaufender Prozess ist, sondern immer wieder neu aufgelegt werden muss, um interessant zu bleiben. Es muss immer neue Angebote geben, um Mitarbeiter zu erreichen, die man bisher noch nicht erreicht hat. Und die Bedarfe müssen immer wieder neu erhoben werden, um genau den Nerv der Beschäftigten zu treffen.

### Tipps

- Halten Sie den gesamten Prozess möglichst transparent.
- Beziehen Sie ihre Beschäftigten und die Mitarbeitervertretungen immer mit ein.
- Informieren Sie möglichst kontinuierlich. Fehlende Information ist ein Nährboden für Gerüchte.

## **Links zu Grundlagen des betrieblichen Gesundheitsmanagements**

<https://www.ikk-classic.de/oc/de/firmenkunden/gesund-im-betrieb/betriebliches-gesundheitsmanagement/>

[https://www.vdbw.de/fileadmin/01-Redaktion/02-Verband/02-PDF/Leitfaden/Leitfaden\\_Betriebliche\\_Gesundheitsförderung\\_RZ3.pdf](https://www.vdbw.de/fileadmin/01-Redaktion/02-Verband/02-PDF/Leitfaden/Leitfaden_Betriebliche_Gesundheitsförderung_RZ3.pdf)

<http://www.inqa.de/DE/Informieren-Themen/Gesundheit/inhalt.html>

<https://www.tk.de/tk/gesund-im-unternehmen/best-practice-in-unternehmen/935704>

<http://www.aok-business.de/gesundheit/praxisbeispiele/>





2

## BGM IN KMU

### **Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleineren Unternehmen**

Zieldefinition, Analyse, Maßnahmenableitung, Durchführung, Evaluation und Fortschreibung, das sind die Schritte des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dieses Vorgehen ist im Prinzip in kleinen und großen Unternehmen gleich. Es muss aber sehr unterschiedlich „interpretiert“ werden, damit sich kleinere Unternehmen nicht überfordern.

Es ist natürlich klar, dass ein Vorgehen, wie es im vorangegangenen Kapitel idealtypisch vorgestellt wurde, in einem kleineren Unternehmen nicht durchführbar ist: Erstens ist der Prozess zu formalisiert und langwierig, zweitens gibt es in einem kleinen Unternehmen viel zu knappe finanzielle Ressourcen und drittens nicht einmal genug Leute, um ein solches Verfahren umzusetzen: Qualitätszirkel in Großunternehmen haben oft mehr Mitglieder als ein kleines Unternehmen Beschäftigte. Und auch die Planungshorizonte sind bei einem Kleinunternehmen natürlich viel kürzer und erstrecken sich (aus gutem Grund) nicht über Jahre, sondern eher Monate oder manchmal auch nur Wochen.

Aber es ist auch nicht nötig, formale Strukturen, wie sie oben beschrieben wurden, in einem kleinen Unternehmen zu installieren, denn bei allen Problemen und Restriktionen von kleinen Unternehmen haben sie auch erhebliche Vorteile gegenüber großen.

Zunächst einmal ist die Sozialstruktur in kleinen Unternehmen sehr transparent, denn man kennt sich. Man kennt auch die gegenseitigen Probleme und redet offener darüber. Aufwändige Analysen erübrigen sich damit oft, denn man weiß, wer Übergewicht hat, wer Rückenprobleme und wer Stresssymptome. Man muss dieses Wissen nur einmal systematisiert zusammenfassen.

Der zweite große Vorteil sind die kurzen Wege von der Idee bis zur Entscheidung und Umsetzung. Ist der Chef von etwas überzeugt, dann muss er nicht das Okay von höheren Hierarchieebenen einholen. Dann wird es sofort gemacht. Das verkürzt die Planungszeiten ganz erheblich.

Drittens können Maßnahmen viel zielgenauer als bei Großunternehmen geplant werden. Während die Ernährungsberatung in einem Großunternehmen auf tausende Beschäftigte und ihre Probleme passen muss, geht es in einem Kleinunternehmen nur um Herrn Müller oder Frau Schulz.

Viele Schritte, die in einem größeren Unternehmen formal umgesetzt werden müssen, können daher in einem kleinen Unternehmen pragmatisch und intuitiv und „miniaturisiert“ erfolgen. Wie also sollten die Schritte eines BGM in einem kleinen Unternehmen ganz konkret aussehen?

## **Zieldefinition in einem kleinen Unternehmen**

Wenn der Gesundheitsprozess in einem kleinen Unternehmen gelingen soll, ist die Chefetage (Inhaber, Geschäftsführer) der Dreh- und Angelpunkt. Auch wenn die Idee vielleicht von jemand anderem kommt, muss die Leitung hinter dem Projekt stehen und sollte den Prozess initiieren.

Verantwortlicher für das BGM muss aber nicht zwangsläufig der Chef selbst sein. Im Gegenteil hat es sich als sinnvoll erwiesen, hier andere Personen einzubeziehen, weil die Leitungsspitze in der Regel im Alltagsgeschäft stark belastet ist. In erster Linie können es Führungspersonen des Betriebs sein.. Warum aber kann der Gesundheitsmanager in einem kleinen Betrieb nicht ein Azubi sein, der das vielleicht sogar als Projekt bei der Berufsschule anmeldet? Es sollte auf alle Fälle jemand sein, der dem Thema aufgeschlossen gegenübersteht und der genügend Zeit hat.

Die Zieldefinition in einem kleinen Unternehmen kann dann im Prinzip vom derLeitung selbst durchgeführt werden. Idealerweise bezieht diese dabei ein oder zwei Mitarbeiter mit ein und bespricht sich mit ihnen. So können die Perspektiven der Beschäftigten und des Unternehmens in die Zielfindung eingebunden werden, ohne formalisierte Zielfindungsprozesse zu installieren.

Das Ziel sollte so formuliert werden, dass der/die Verantwortliche einen klaren Handlungsauftrag erhält.

### **Analyse in einem kleinen Unternehmen**

Das Ziel der Analyse ist herauszubekommen, welche Gesundheitsgefährdungen im Betrieb vorliegen und welche Unterstützungsbedarfe bestehen. In einem Großunternehmen ist das ein komplizierter Prozess. In einem Kleinunternehmen fragt man einfach die Beschäftigten direkt.

Das kann formell geschehen, indem der/die Verantwortliche alle Mitarbeiter interviewt. Man kann sich aber auch einfach mal in der Mittagspause zusammensetzen oder abends treffen. Wer will, kann auch einen Fragebogen verteilen, aber meist ist das in kleinen Unternehmen gar nicht nötig.

Die Themen, die behandelt werden müssen, sind aber die gleichen wie bei einer komplexen Mitarbeiterbefragung: Arbeitsplatz, Arbeitsinhalte, Organisation, Führung, eigenes Präventionsverhalten, Arbeitszufriedenheit, Stressempfinden, Befinden und Gesundheit (siehe die Vorgehensbeschreibung im Kapitel „Grundlagen“).

### **Maßnahmenableitung in einem kleinen Unternehmen**

Es bietet sich an, auch in kleinen Unternehmen die Ergebnisse der Bedarfserhebung schriftlich, z.B. in Form von kleinen Listen, festzuhalten. Diese Listen mit Problemen, Wünschen und konkreten Bedarfen werden mit den Kollegen besprochen. Wiederum ist es in kleinen Unternehmen möglich, dies informell am Mittagstisch oder „abends der Kneipe“ zu besprechen.

Die Maßnahmenableitung muss sich – stärker noch als in einem Großunternehmen – am Machbaren orientieren. Nur Maßnahmen, die die Möglichkeiten des Kleinunternehmens nicht finanziell oder personell übersteigen, sollten projiziert werden. Vor allem muss bedacht werden, dass die Maßnahmen auch längerfristig realisierbar sein müssen.

Es ist aber auch möglich, sich externe Hilfe zu holen, vor allem bei den Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und der Rentenversicherung. Manche Branchen- und Unternehmensverbände und Gewerkschaften bieten ebenfalls kostenlose oder -günstige Unterstützung an. Dies wird im Kapitel „Unterstützung“ detaillierter dargestellt.

Die vereinbarte Maßnahmenliste sollte im Betrieb „veröffentlicht“, also z.B. am schwarzen Brett ausgehängt werden. Dabei sollte unbedingt klar gemacht werden, wann die Maßnahmen begonnen werden und ob sie ggfs. auch ein Enddatum haben. Denn es wird nicht immer möglich sein, alles auf einmal und für immer anzubieten.

### **Durchführung in einem kleinen Unternehmen**

Die Umsetzung muss unbedingt schrittweise erfolgen, sonst verzettelt man sich gerade in einem kleinen Unternehmen. Zudem ist es unwahrscheinlich, dass alle Beschäftigten gleichzeitig an allen Angeboten teilnehmen wollen. Es ist also sehr sinnvoll, Schritt für Schritt vorzugehen und sich einem Thema nach dem anderen zu widmen.

Die Reihenfolge der Themen ergibt sich aus der Dringlichkeit in der Phase der Maßnahmendefinition. Erfahrungsgemäß ist es dabei vorteilhaft, mit dringlichen und erfolgversprechenden Themen zu beginnen. Die Stabilisierung des BGM-Prozesses hängt entscheidend davon ab, ob in der Anfangsphase Erfolge erzielt werden. Welche Themen dringlich und erfolgversprechend sind, ist von Fall zu Fall natürlich verschieden. Keinesfalls sollte ein Thema begonnen werden, für dessen Lösung keine Ressourcen zur Verfügung stehen. Dies würde in den meisten Fällen das Ende des BGM-Prozesses bedeuten.

Die eine oder andere Führungskraft in einem Unternehmen ist vielleicht selbst Fachmann/-frau für Gesundheitsmanagement oder Aspekte davon, z.B. als ehemaliger Leistungssportler, Hobbykoch oder durch persönliche Betroffenheit von Krankheit und Beschwerden. Solche „zufällige Expertise“ kann dem BGM-Prozess einen erheblichen Schub geben, stellt aber oft auch Weichen für die Schwerpunktsetzungen im Betrieb.

Wenn es solche betrieblichen Experten gibt, dann sind deren Themen ein sehr guter Startpunkt für das BGM.

### **Evaluation und Fortschreibung in einem kleinen Unternehmen**

Generell gibt es mindestens zwei verschiedene Ansätze der Evaluation: Die Evaluation der Maßnahmen für sich (Effizienz) und die Evaluation der Veränderungen hinsichtlich der Zielgrößen (Effektivität). Für beide Formen existieren viele Methoden, die meist relativ hohen Aufwand verursachen, weil man die Effekte isolieren müsste.

Für ein kleines Unternehmen genügt sicherlich ein pragmatisches Verfahren:

1. Nach jeder Maßnahme (z.B. einem Trainingskurs) werden die Teilnehmer befragt, ob ihnen die Maßnahme gefallen hat und ob sie ihnen subjektiv geholfen hat. Damit geht – implizit oder explizit – die Frage einher: Lohnt es sich, diese Maßnahme zu wiederholen oder sie ständig anzubieten?
2. Nach einem Jahr setzt man sich im Kollegenkreis zusammen und lässt die Aktivitäten des BGM Revue passieren: Was hatten wir uns vorgenommen? Was haben wir tatsächlich getan? Was war erfolgreich, was eher nicht? Wie wollen wir im nächsten Jahr weiter vorgehen?

Diese Vorgehensweise ist ein sehr entschlacktes Evaluationsverfahren, stellt und beantwortet aber die gleichen Fragen und verfolgt aber die gleichen Ziele wie eine Evaluation in Großunternehmen.

### **Qualität des BGM in kleinen Unternehmen**

Bei einigen mag sich ein Zweifel einstellen, ob dieses pragmatische Vorgehen noch ein „echtes“ betriebliches Gesundheitsmanagement ist. Wir können aber nur jeden Verantwortlichen in einem kleinen Unternehmen bestärken: Ja, das ist es!

BGM ist, wenn ein Unternehmen sich systematisch darum bemüht, seinen Beschäftigten gute Arbeitsbedingungen zu bieten und sie bei der eigenen Gesundheitsfürsorge zu unterstützen. Der Prozess darf nicht beliebig und punktuell sein, sondern überlegt. Gesundheitsprävention muss aus den Bedarfen heraus entwickelt werden und sie soll einer Wirksamkeitsprüfung unterzogen werden. Alle diese Kriterien werden auch durch das oben beschriebene pragmatische Verfahren erfüllt.

Zudem ist BGM in kleinen Unternehmen ein Prozess, der alle Beschäftigten persönlich einbeziehen kann und so ganz eng an den individuellen Bedarfen ausgerichtet ist. Ein BGM-Prozess in kleinen Unternehmen, der von Transparenz, Partizipation und Engagement getragen ist, kann so durchaus ebenso effektiv sein, wie in einem Großunternehmen mit deutlich höherem Ressourceneinsatz.

### Tipps

- Fokussieren Sie sich und nehmen Sie sich nicht zu viel vor. Man kann nicht alles gleichzeitig machen.
- Starten Sie mit einer Aktion, die möglichst alle Beschäftigten erreicht.
- Verschießen Sie ihr Pulver nicht zu früh. Sie werden immer wieder neue Ideen brauchen, um neue Impulse zu setzen.
- Alles schläft mit der Zeit ein. Bringen Sie in Abständen immer mal wieder eine neue Aktion.

## Interessante Links zu Best-Practice-Beispielen

<https://www.tk.de/tk/gesund-im-unternehmen/best-practice-in-unternehmen/935704>

<http://www.aok-business.de/gesundheitspraxisbeispiele/>

<http://www.deutscher-unternehmenspreis-gesundheit.de>

[http://age-management.net/data/bkk\\_klein\\_gesund.pdf](http://age-management.net/data/bkk_klein_gesund.pdf)

<http://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/wirtschaftlichkeit.pdf>

<http://www.gesundheitundmanagement.de/category/best-practice/page/3/>



3

# UNTERSTÜTZUNG

## **Externe Unterstützungsstrukturen**

BGM kostet nicht nur Engagement, sondern in den meisten Fällen auch irgendwann Geld. Weniger finanzkräftige Unternehmen sollten ihre Strategien vor allem dahingehend planen, welche kostenlose Unterstützung sie von öffentlichen Stellen wie Krankenkassen, Berufsgenossenschaften oder der Rentenversicherung bekommen können.

Generell sind die Krankenkassen, die Rentenversicherung und die Berufsgenossenschaften die ersten Ansprechpartner für die Unterstützung des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Aber auch Unternehmens- und Branchenverbände, Gewerkschaften und öffentliche Einrichtungen (z.B. die Arbeits- und Gesundheitsministerien der Länder und ihre nachgeordneten Behörden) bieten oftmals Hotlines und gute Infoseiten im Netz an.

### **Angebote der Krankenkassen für Ihre Mitglieder**

Die Krankenkassen sind verpflichtet (und haben auch ein Interesse daran), Präventionsmaßnahmen für ihre Mitglieder anzubieten. Der Spitzenverband der gesetzlichen Krankenversicherungen fasst es so zusammen: „Die Primärpräventionsmaßnahmen der Krankenkassen sollen die Versicherten motivieren und befähigen, etwas für Ihre Gesunderhaltung zu tun. In Präventionskursen sollen sie neues Wissen und neue Fertigkeiten zur Gesunderhaltung erwerben und diese nach Ende der Maßnahmen selbstständig weiter anwenden und in den (beruflichen) Alltag integrieren.“

(<https://www.gkv-spitzenverband.de>, zuletzt besucht am 17.1.2018).

Das bedeutet, die Krankenkassen bezuschussen zunächst die individuelle Prävention der eigenen Mitglieder. Sie finanzieren unter bestimmten Bedingungen Maßnahmen, die dazu beitragen, dass sich Menschen gesünder verhalten, z.B. durch Sport, Ernährung, Stressmanagement oder Suchtmittelverzicht. Diese Bezuschussung wird vom Versicherten, d.h. dem Mitarbeiter selbst, bei seiner Krankenkasse beantragt. Diese Zuschüsse beziehen sich aber rein auf den Bereich der Verhaltensprävention.

Für das betriebliche Gesundheitsmanagement ist dies insofern interessant, als die Krankenkassen über eine Kostenübernahme für die Versicherten eine Vielzahl von Präventionsmaßnahmen bezuschussen können, die im Rahmen des BGM sehr sinnvoll sind. Wenn ein Betrieb beispielsweise im Rahmen des BGM-Ansatzes entschieden hat, Bewegungsangebote für Beschäftigte zu entwickeln, können Teile dieser Kosten durch die individuelle Bezuschussung der Beschäftigten refinanziert werden. Im Detail kann dies einige Abstimmungsprozesse erfordern, weil die Beschäftigten im Unternehmen meist in mehreren Kassen versichert sind und daher die Zuständigkeit vereinbart werden muss. Dies lässt sich aber meist im konkreten Einzelfall durch einige Anrufe bei den Krankenkassen organisieren.

Eine Zusammenfassung der Angebote der Krankenkassen für Beschäftigte finden Sie unter folgendem Link:

[https://www.gkv-spitzenverband.de/service/versicherten\\_service/praeventionskurse/primaerpraeventionskurse.jsp](https://www.gkv-spitzenverband.de/service/versicherten_service/praeventionskurse/primaerpraeventionskurse.jsp)



## **Angebote der Krankenkassen für Unternehmen**

Krankenkassen bieten interessierten Unternehmen auch direkte Unterstützung bei der Umsetzung von Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement im Betrieb an. Diese Leistungen beziehen sich auf zwei Kernbereiche:

1. die Beratung zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung (z.B. Arbeitsplatzgestaltung, Organisation, Führung), also Verhältnisprävention;
2. die Beratung zu einem gesundheitsförderlichen Arbeits- und Lebensstil (z.B. Stress, Bewegung, Ernährung), also Verhaltensprävention.

In diesem Fall bezuschusst die Krankenkasse den Betrieb direkt durch Kostenübernahme oder aber durch Bereitstellung von Leistungen. So gibt es z.B. Angebote von Krankenkassen für die Durchführung von sogenannten Gesundheitstagen. Die Krankenkassen können Trainer für verschiedenste Bildungsangebote aus dem Bereich Gesundheit bereitstellen. Sie führen teilweise auch Unternehmensberatungen, etwa auf der Basis von Krankenstandsanalysen, durch.

Generell ist auch hier festzuhalten, dass es keinen Anspruch auf bestimmte Leistungen gibt. Die Unterstützung von Krankenkassen ist eine Sache der Verhandlung zwischen der Kasse und dem Unternehmen. Generell sind hier natürlich kleinere Unternehmen im Nachteil, sodass es sich lohnen kann, sich mit Kollegenbetrieben zusammenzuschließen.

Eine Zusammenfassung der Angebote der Krankenkassen für Betriebe finden Sie unter folgendem Link:

[https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/praevention\\_selbsthilfe\\_beratung/praevention\\_und\\_bgf/bgf/BGF\\_s.jsp](https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention_und_bgf/bgf/BGF_s.jsp)

## **Angebote der Rentenversicherung**

Die Deutsche Rentenversicherung hat ein Interesse daran, dass die Beschäftigten lange gesund bleiben und nicht arbeitsbedingt früher in Rente gehen müssen. Daher unterstützt auch sie Betriebe dabei, gesunde Arbeitsbedingungen zu schaffen.

So bietet die Rentenversicherung in einigen Regionen einen speziellen „Betriebsservice Gesunde Arbeit“ an. Dies ist ein kostenloses Beratungs- und Lotsenangebot, mit dem die Rentenversicherung Unternehmen in verschiedensten Themenbereichen durch persönliche Beratung unterstützt: Reduzierung von Fehlzeiten, betriebliche Gesundheitsförderung, Demografiemanagement, frühzeitige Reha-Bedarfsermittlung, betriebliches Eingliederungsmanagement.

Informationen über die konkreten Angebote der Deutschen Rentenversicherung für Betriebe erhalten Sie unter <http://www.deutsche-rentenversicherung.de>

## **Angebote der Berufsgenossenschaften**

Die Berufsgenossenschaften haben die originäre Aufgabe, Arbeitsunfälle und arbeitsbedingte Erkrankungen und Einschränkungen zu verhindern. Sie agieren aber nicht nur als Kontrollorgan zur Durchsetzung der Arbeitsschutzvorschriften, sondern helfen auch Unternehmen dabei, gesunde Arbeitsstrukturen zu schaffen. Zu ihren Angeboten gehören u.a. Beratung, Aus- und Fortbildung sowie Information.

Für Unternehmen besonders interessant sind die vielfältigen Veranstaltungen und Schriftenreihen zu praktischen Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Betrieb.

Diese Schriften finden sich auf den Webseiten der einzelnen Berufsgenossenschaften sowie unter <http://publikationen.dguv.de>.

## **Steuerliche Absetzbarkeit von Präventionsmaßnahmen**

Das Finanzamt beteiligt sich an den Kosten für betriebliche Prävention. Bis zu 500 Euro kann ein Unternehmen pro Mitarbeiter und pro Jahr seither lohnsteuerfrei für Maßnahmen der Gesundheitsförderung investieren (§ 3 Nr. 34 des Einkommenssteuergesetzes). Es werden Maßnahmen steuerbefreit, die hinsichtlich Qualität, Zweckbindung und Zielgerichtetheit den Anforderungen der §§ 20 und 20b Abs. 1 i. V. mit § 20 Abs. 1 Satz 3 SGB V genügen. Hierzu zählen z.B.: Bewegungsprogramme, Ernährungsangebote, Suchtprävention und Stressbewältigung. Nicht darunter fällt die Übernahme der Beiträge für einen Sportverein oder ein Gesundheitszentrum bzw. Fitnessstudio. Details unter <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/steuerliche-vorteile.html>.

Voraussetzung ist allerdings, dass diese Maßnahmen qualitätsgeprüft sind. Hierzu gibt es Qualitätskriterien der Krankenkassen, die im Leitfaden Prävention niedergelegt sind. Dieser ist auf der Website des GKV-Spitzenverbandes zum Download verfügbar – <https://www.gkv-spitzenverband.de>.

## **Das neue Präventionsgesetz**

Das seit 2015 bestehende, allerdings noch nicht in allen Bereichen vollständig und transparent umgesetzte, Präventionsgesetz will die Zusammenarbeit der Sozialversicherungsträger, Länder und Kommunen in den Bereichen Prävention und Gesundheitsförderung verstärken. Es geht u.a. darum, die

Aktivitäten der oben beschriebenen institutionellen Akteure zu bündeln und zu koordinieren. Für den Betrieb bedeutet dies prinzipiell eine bessere, integrierte Unterstützung.

Auch mehr Geld soll zur Verfügung gestellt werden. So sind bestimmte Finanzmittel auch für den Bereich der betrieblichen Gesundheitsprävention vorgesehen. Insgesamt werden in den sog. Lebenswelten (Kitas, Schulen, Kommunen, Betrieben und Pflegeeinrichtungen) mindestens rund 300 Mio. € jährlich eingesetzt werden.

Details zum Gesetz finden Sie unter

<https://www.bundesgesundheitsministerium.de/service/begriffe-von-a-z/p/praeventionsgesetz.html>

sowie auf den Webseiten der Landesregierungen, Stichwort „Landesrahmenvereinbarung zur Umsetzung der nationalen Präventionsstrategie“.

### Tipps

- Lassen Sie sich nicht entmutigen, auch wenn ihre ersten Gespräche nicht von unmittelbarem Erfolg gekrönt sind.
- Rufen Sie sich vor einem Gespräch die rechtlichen Rahmenbedingungen und Ihre Ansprüche noch einmal ins Gedächtnis. Das erhöht die Chancen, ernst genommen zu werden.
- Sprechen Sie am besten mit Ansprechpartnern aus Ihrer Region.
- Werden Sie persönlich vorstellig, das erhöht die Dringlichkeit.
- Rufen Sie zunächst Ihre Kammer, Innung oder Ihren Verband an und fragen nach Unterstützung. Diese Institutionen haben oft gute Information und können Ihnen Wege ebnen.

### Die wichtigsten Links zu Unterstützungsangeboten

Krankenkassen:

- [https://www.gkv-spitzenverband.de/service/versicherten\\_service/praeventionskurse/primaerpraeventionskurse.jsp](https://www.gkv-spitzenverband.de/service/versicherten_service/praeventionskurse/primaerpraeventionskurse.jsp)
- [https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/praevention\\_selbsthilfe\\_beratung/praevention\\_und\\_bgf/bgf/BGF\\_s.jsp](https://www.gkv-spitzenverband.de/krankenversicherung/praevention_selbsthilfe_beratung/praevention_und_bgf/bgf/BGF_s.jsp)

Rentenversicherung:

- [http://www.deutsche-rentenversicherung.de/Westfalen/de/Navigation/2\\_Rente\\_Reha/02\\_Reha/Leistungen/gesunde\\_arbeit\\_westfalen\\_node.html](http://www.deutsche-rentenversicherung.de/Westfalen/de/Navigation/2_Rente_Reha/02_Reha/Leistungen/gesunde_arbeit_westfalen_node.html)

Berufsgenossenschaften:

- <http://www.dguv.de/de/praevention/index.jsp>

4

# SCOUT-MODELL

**Gesundheitsmanagement nach dem SCOUT-Modell: Stressmonitoring, Coaching, Organisationsberatung**

BGM in kleinen Unternehmen kann nur funktionieren, wenn es durch smarte Instrumente unterstützt wird und im Bedarfsfall auf externe, professionelle Unterstützungsstrukturen zurückgreifen kann.

Die DAA hat ein solches innovatives Angebot zum betrieblichen Gesundheitsmanagement für Kleinunternehmen entwickelt, das SCOUT-Modell. Es besteht aus folgenden Säulen:

- Stressmonitoring durch DOSIMIRROR: Ein Selbstbeobachtungsinstrument, das Stress in der Arbeit und im Alltag auf einfache Art mit den Teilnehmern reflektiert. Dabei werden Stressoren identifiziert, aber auch Ressourcen und die eigene Wahrnehmung aufgezeigt. Durch die Teilnahme lassen sich sowohl auf individueller, als auch auf betrieblicher Ebene Präventionsansätze und sinnvolle Maßnahmen ableiten.
- Coaching durch die „Schnelle Hilfe“: Eine externe Mitarbeiterberatung, die eine Telefonhotline mit persönlicher Beratung zu privaten, beruflichen und gesundheitlichen Fragestellungen und Belastungen kombiniert. Die Beratung bietet erste Klärung und Orientierung und vermittelt bei weitergehendem Bedarf an Fachberatungsstellen, medizinische und psychologische Angebote in der Region weiter.
- Organisationsberatung zur Verhältnisprävention: Auf der Basis der zusammengefassten Ergebnisse des Stressmonitorings können Problemschwerpunkte im Unternehmen abgeleitet werden. Arbeits- und Organisationsberater erarbeiten mit dem Betrieb Handlungsoptionen (in den Bereichen Organisation, Führung, Arbeitsplatzgestaltung, Teamarbeit usw.) und unterstützen die betrieblichen Akteure bei der Umsetzung.

Die Angebote bauen systematisch aufeinander auf. Dabei werden zwei komplementäre Unterstützungsprozesse angeboten, einer für die Beschäftigten und einer für die Unternehmen.

## **Basiskonzept und Beratungsprozesse**

Auf einen Menschen wirken in seiner Arbeits- und Lebenssituation Faktoren ein, die sein Befinden und seine Gesundheit beeinflussen. Dies sind in der Arbeit vor allem der Zeitdruck, das Verhalten von Führungskräften, Kollegen und Kunden und die Arbeitsorganisation. Aber auch das Privatleben, Bewegung und Regeneration sind wichtige Faktoren.

Diese Faktoren können positiv wirken, wenn der Chef und die Kollegen z.B. nett sind und man sich in der Freizeit gut regenerieren konnte. Dann spricht man von Ressourcen. Sie können aber auch negativ wirken, wenn z.B. der Zeitdruck hoch ist, die Kunden Ärger machen oder man Streit im Privatleben hat. Dann spricht man von Belastungen.

Belastungen und Ressourcen sollten in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Wenn das so ist oder die Belastungen weniger wiegen als die Ressourcen, dann ist der Mensch zufrieden, ausgeglichen und gesund.

Wenn die Belastungen überwiegen, dann kommt es zu Stressreaktionen, Reizbarkeit, Unzufriedenheit und Erschöpfung. Auch Kopf- und Rückenschmerzen können stressbedingt sein.

Ziel muss es also sein, Belastungen zu reduzieren und Ressourcen zu stärken, um gesund und zufrieden zu bleiben. Dabei stellt sich natürlich die Frage: Was sind die gefährlichsten Belastungen? Und was sind die wichtigsten Ressourcen? Oder allgemein formuliert: Wie hängt eigentlich meine ganz persönliche Belastungs- und Ressourcensituation mit meinem Stress und meiner Zufriedenheit zusammen?

### **Der Unterstützungsprozess für Beschäftigte (Verhaltensprävention)**

Der Prozess beginnt mit dem Einsatz der App DOSIMIRROR. Täglich notieren die Teilnehmer per Klick auf ihrem Smartphone ihre Belastungen und Ressourcen, ihr Befinden und ihre Beschwerden. Das dauert weniger als eine Minute.

Nach einer Woche sind die ersten Auswertungen möglich. Die App rechnet aus, wie die Belastungen und das Stressempfinden und die Beschwerden genau zusammenhängen. DOSIMIRROR ermöglicht den Teilnehmern zunächst einmal nachzuschauen,

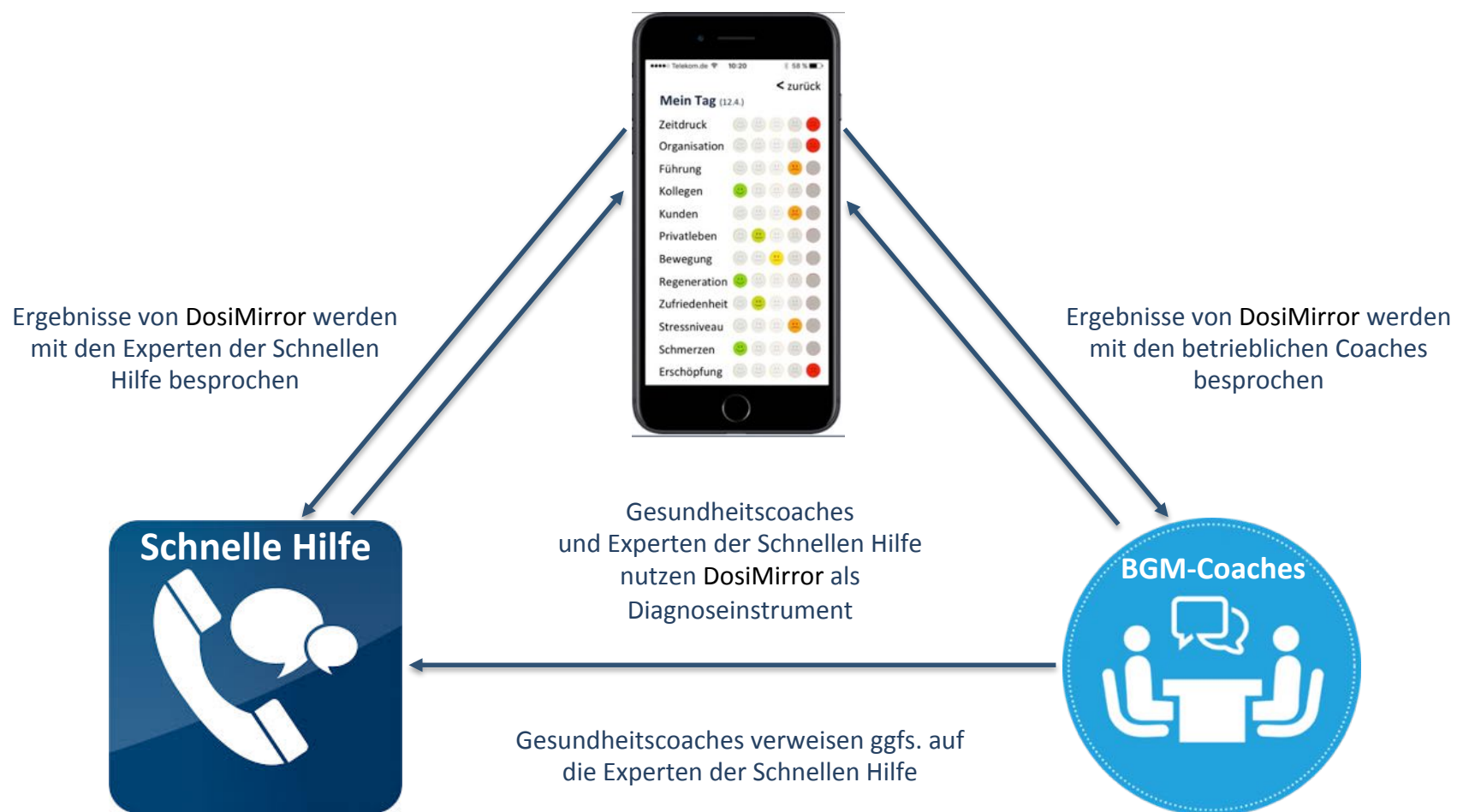
- welche Ressourcen und Belastungen bei ihnen im Gleichgewicht sind,
- was sie zufrieden macht und was sie eher stresst,
- und ob diese Stressbelastungen und Beschwerden regelmäßig auftreten.

In DOSIMIRROR finden die Teilnehmer auch begleitende Gesundheitscoaches, zu denen sie Kontakt aufnehmen können. Dies sind zum einen die zertifizierten Experten der Schnellen Hilfe. Wenn die Teilnehmer also professionelle Beratung benötigen, übermitteln sie dem Gesundheits-Coach zuerst ihre persönlichen Daten und Auswertungen und vereinbaren dann einen telefonischen oder persönlichen Gesprächstermin mit dem Coach. In diesem Termin können beide zusammen erarbeiten, wie ein passendes Gesundheitsmanagement für sie aussehen könnte.

Die Gesundheitscoaches können aber auch interne Kollegen sein, was vor allem in größeren Unternehmen sinnvoll sein kann. Diese BGM-Coaches sind die erste Anlaufstelle für die Beschäftigten. In „schweren Fällen“, d.h. wenn die BGM-Coaches sich von der Problemstellung der Teilnehmer überfordert fühlen, können sie sich mit den Experten der Schnellen Hilfe austauschen oder die Teilnehmer an diese verweisen.

Üblicherweise ist das Stressmonitoring der Ausgangspunkt. Es kann aber auch sein, dass Beschäftigte die Coaches direkt mit Problemstellungen ansprechen. Die BGM-Coaches und Experten der

Schnellen Hilfe können dann das Stressmonitoring aber auch nachträglich einsetzen, um gezielt die Problemlage der Teilnehmer diagnostizieren zu können.



## Der Unterstützungsprozess für Unternehmen (Verhältnisprävention)

Der Prozess für die Unternehmen setzt ebenfalls beim Stressmonitoring an. Möglichst viele Beschäftigte des Unternehmens führen das individuelle Monitoring mithilfe von DOSIMIRROR durch.

Nach einer Anwendungsphase von vier bis sechs Wochen, in denen die Beschäftigten individuelle Unterstützung durch die Coaches erhalten (s.o.), werden die Daten „eingesammelt“. Die Beschäftigten senden dazu ihre individuellen Daten in anonymisierter Form an einen statistischen Dienstleister. In diesem Prozess können noch weitere soziodemografische Daten (z.B. Alter, Geschlecht, Kinder) und Zuordnungsdaten (z.B. Standort oder Abteilung) erhoben werden. Die Teilnahme der Beschäftigten ist absolut freiwillig. Das Unternehmen erhält die Daten nicht.

Auf Basis dieser anonymisierten Daten wird eine Auswertung für das Unternehmen und eventuell auch für Teilgruppen (z.B. Standorte, Abteilungen, Männer, Frauen) erstellt. Es wird bei jedem Auswertungsschritt darauf geachtet, dass eine Rückführung der Ergebnisse auf individuelle Teilnehmer



ausgeschlossen ist. Diese Auswertungen ermöglichen die Beantwortung folgender Fragen für das BGM:

- Welches sind die größten Belastungen im Unternehmen?
- Zu welchen physischen und psychischen Problemen führen diese Belastungen?
- Welches sind die stärksten Ressourcen?
- In welchen Bereichen des Unternehmens liegen schwerpunktmäßig welche Belastungen vor?
- Welches sind die Hochrisikogruppen im Unternehmen?

Somit liegen zwei unterschiedliche „Datenquellen“ vor: die quantitativen Daten aus der DOSIMIR-ROR-Auswertung und die qualitativen Einschätzungen der Coaches, die mit einzelnen Beschäftigten gesprochen und diese beraten haben und daher aus einer anderen Perspektive heraus eine gute Einschätzung zur Belastungssituation und Problemlage im Unternehmen abgeben können.



Arbeits- und Organisationsberater der Schnellen Hilfe organisieren nun betriebliche Auswertungsprozesse, an denen in der Regel folgende Personen teilnehmen:

- Geschäftsführung und Betriebsrat

- wenn vorhanden: Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung, Datenschutzbeauftragte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz
- Coaches der Schnellen Hilfe und interne BGM-Coaches

In diesen Auswertungskreisen werden Problemschwerpunkte identifiziert, priorisiert und in Handlungspläne überführt. Im Ergebnis steht ein genauer Plan, welche konkreten BGM-Maßnahmen (Verhalten und Verhältnis) in den Unternehmen in welcher Reihenfolge bearbeitet und angeboten werden sollen. Das Ergebnis wird im Betrieb bekannt gemacht, damit sich möglichst viele Beschäftigte an dem folgenden Prozess beteiligen.

In der Summe ermöglicht die externe Unterstützung eine systematische Vorgehensweise, die sonst in einem kleinen Unternehmen kaum möglich wäre. Die einzelnen Module der Unterstützung greifen ineinander und führen zu einem Maximum an Output bei einem Minimum an personellem Input.

#### Weiterführende Informationen

Die Angebote werden auf der Website [www.dosimirror.de](http://www.dosimirror.de) ausführlich dargestellt. Dort finden sich auch entsprechende weiterführende Informationsmaterialien.

5

# DOSIMIRROR

## **Stressmonitoring mit DOSIMIRROR**

Ein Dosimeter misst die Strahlendosis (z.B. bei Arbeitern in Atomkraftwerken) und summiert sie über die Zeit hinweg auf. Personendosimeter werden immer am Körper getragen. Sobald ein Grenzwert überschritten wird, zeigt das Dosimeter dies an und gibt Alarm. Die Personen verlassen dann die Situation, in der sie den Strahlen ausgesetzt sind, und werden ggfs. untersucht oder behandelt.

DOSIMIRROR wurde in Analogie zum Strahlenschutz-Dosimeter entwickelt und dient der Messung von kumulativen (sich aufsummierenden) Belastungen in Arbeit und Privatleben. Der zweite Namensteil Mirror bezieht sich darauf, dass mit dem Instrument den Teilnehmern ein Spiegel zur Selbstreflexion angeboten werden soll: Die Daten werden aufbereitet, interpretiert und dem Benutzer zurückgespiegelt.

DOSIMIRROR ist eine Smartphone-App, die Beschäftigte dabei unterstützt,

- ihre Belastungen in der Arbeit (z.B. Zeitdruck),
- ihre Ressourcen (z.B. Entspannung) und
- ihre Empfindungen und Beschwerden (z.B. Stressempfinden, Schmerzen)

jeden Tag zu erfassen.

Auf der Basis dieser individuellen Zeitreihen können Zusammenhänge zwischen Belastungen und Ressourcen auf der einen Seite und Empfindungen und Beschwerden auf der anderen Seite festgestellt werden. Und dies lange bevor die Gesundheit gefährdet wird und mit genügend Vorlauf für Präventionsmaßnahmen. Präventives Handeln kann dabei prinzipiell bedeuten:

1. Belastungen senken (z.B. Terminsetzungen, Informationsfluss, Organisation),
2. Ressourcen in der Arbeit stärken (z.B. Trainings zu Konflikt- oder Zeitmanagement),
3. individuellen Ausgleich schaffen (z.B. Bewegung, Entspannung).

DOSIMIRROR ist für die individuelle Nutzung entwickelt worden. Die Daten können aber auch für Betriebe ausgewertet werden.

## **Der konzeptionelle Hintergrund**

DOSIMIRROR erfasst sowohl Belastungen und Ressourcen als auch Empfinden und Beschwerden. D.h. es ist möglich, Zusammenhänge zu bestimmen: Wie wirkt der Zeitdruck auf die Zufriedenheit, auf das Stressempfinden usw. Umgekehrt kann analysiert werden, welche Faktoren den Teilnehmern am meisten Stress verursachen oder welche sie am zufriedensten machen.

Hierzu werden alle denkbaren Zusammenhänge statistisch berechnet (sogenannte Korrelationen). Die folgende Abbildung zeigt schematisch alle Korrelationen, die berechnet werden.

	Stressniveau	Zufriedenheit	Schmerzen	Erschöpfung
Zeitdruck	Zeitdruck -> Stressniveau	Zeitdruck -> Zufriedenheit	...	...
Organisation	Organisation -> Stressniveau	Organisation -> Zufriedenheit		
Führung	...			
Kollegen	...			
Kunden	...			
Privatleben	...			
Bewegung	...			
Regeneration	...			

In den Spalten werden die Fragen beantwortet: Was macht mir Stress? Was macht mich zufrieden? Was trägt zu meinen Schmerzen bei? Was erschöpft mich?

In den Zeilen kann man die Auswirkungen ablesen: Wozu führt Zeitdruck? Was bewirkt gute oder schlechte Organisation? usw.

Die wichtigsten (höchsten) Ergebnisse dieser Berechnungen werden in DOSIMIRROR pro Frage getrennt dargestellt. Details und Tipps zur Auswertung folgen in Kapitel 4.2 Ursachenanalyse.

## Die Software DOSIMIRROR

DOSIMIRROR ist ein einfach zu handhabendes System zur individuellen Verfolgung gesundheitsrelevanter Daten. Basis ist ein System von nur wenigen Begriffen, die die wichtigsten Einflussfaktoren der Arbeitswelt abfragt:

- Zeitdruck, Organisation, Führung, Kollegen, Kunden als potenzielle Belastungsfaktoren der Arbeit
- Privatleben, Bewegung, Regeneration als Ausgleichsfaktoren (sogenannte Ressourcen)

- Stressempfinden, Zufriedenheit, Schmerzen, Erschöpfung als resultierende Faktoren (Empfinden und Gesundheitsfolgen)

Diese Begriffe werden jeden Tag abgefragt. Basis ist eine Antwortskala mit Smileys, d.h. die Antworten liegen immer zwischen einem roten, traurigen Smiley (ganz schlecht) und einem grünen, lachenden Smiley (sehr gut).

Die Teilnehmer sollten die Eingaben jeden Tag machen, das dauert weniger als eine Minute. Es macht aber nichts, wenn es auch mal vergessen wird. Die Auswertung funktioniert auch dann.

### Die Auswertung

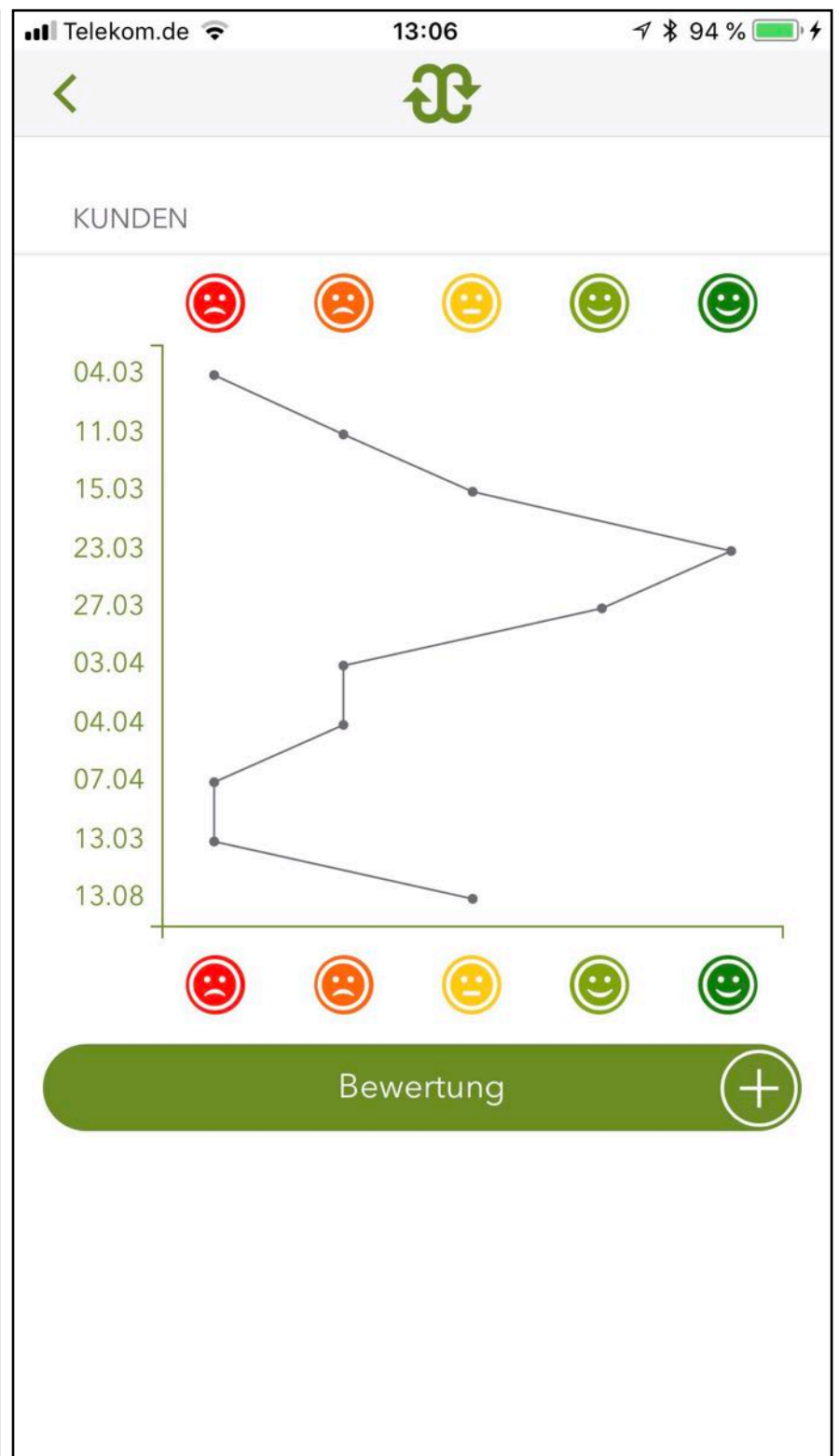
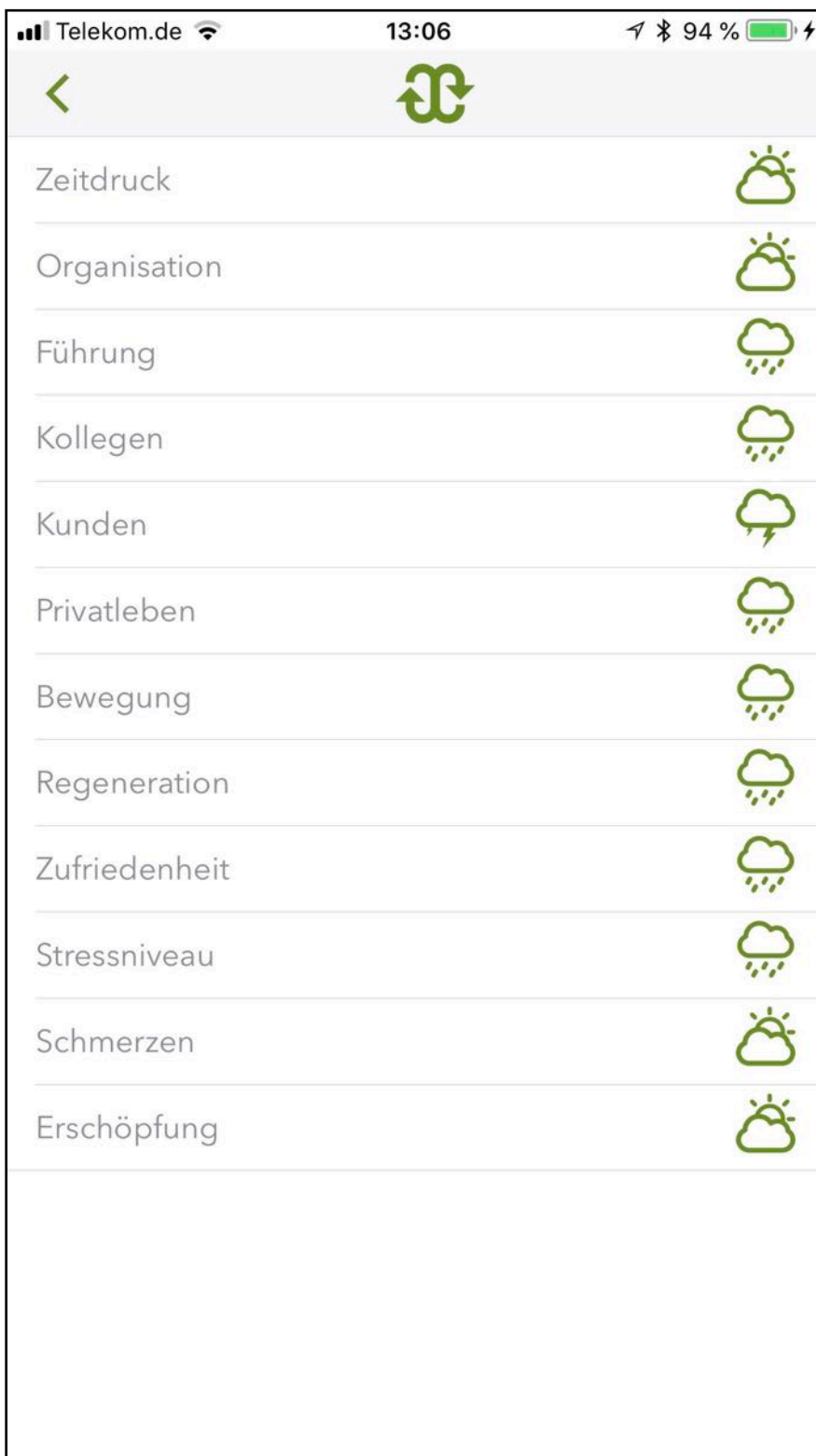
Nach ca. einer Woche kontinuierlicher Eingabe können die ersten Auswertungen abgerufen werden. Die Erfahrung zeigt, dass ein Erhebungszeitraum von vier bis sechs Wochen ausreicht, um verlässliche und interpretierbare Daten zu erzeugen. Es spricht aber nichts gegen eine längere Anwendung, vor allem dann, wenn man die Effekte von geplanten Veränderungen verfolgen möchte (z.B. wenn Teilnehmer ihr Verhalten ändern wollen oder wenn der Betrieb eine Gesundheitsmaßnahme anbietet).

Die Auswertungen werden über Wettersymbole dargestellt:

- Ein Sonnensymbol zeigt an, dass alles in Ordnung ist, d.h. die Werte der letzten Woche sind alle im positiven Bereich.
- Die Wolke symbolisiert, dass die Werte entweder im mittleren, d.h. zwar nicht guten, aber auch nicht besorgniserregenden Bereich liegen. Oder aber es ist ein ständiges Auf und Ab.
- Ein Gewittersymbol weist auf Probleme hin. Dann liegen die Werte konstant im negativen Bereich. Diese Auswertungen sollte man sich unbedingt anschauen.

Zur weiteren Analyse klickt man auf den Begriff oder das Wettersymbol und gelangt zur grafischen Darstellung des Verlaufs der letzten 14 Tage. So kann man auf den ersten Blick sehen, wie sich die Einschätzung z.B. der Zufriedenheit entwickelt hat.

Im Beispiel ist die Bewertung der Kunden in den letzten Tagen sehr negativ. Davor gab es jedoch einige Tage, in denen der Teilnehmer positive Erlebnisse mit den Kunden hatte. Man kann genau ablesen, wann das war, nämlich am 23. und 27.3.. Diese „Ausschläge“ sind immer Anhaltspunkte für die Beratung. „Was ist an dem Tag passiert, das dich zufrieden gemacht hat?“, Was hat dazu geführt, dass du wieder unzufrieden wurdest?“



Weitere Analysen kann man durch den „Statistik-Button“ abrufen. Dort wird angezeigt, in welchem Zusammenhang der Begriff zu den anderen Begriffen steht, in diesem Fall wird also die Frage beantwortet: „Wozu führt der Ärger mit den Kunden?“.

Als Grundlage wird dabei die sogenannte Korrelation herangezogen. Sie ist ein Maß für den Zusammenhang zwischen zwei Fragen. Wenn die Korrelation hoch ist, dann bedeutet das, dass es einen engen Zusammenhang zwischen der einen und der anderen Frage gibt. Mit einem Klick kann man diese Bewertung abrufen (s.u.)

## **Interpretation einzelner Werte**

Über DOSIMIRROR werden täglich Werte eingegeben. Diese einzelnen Werte können für jede Frage im Zeitablauf dargestellt werden und liefern so bereits erste Ergebnisse. Man kann sich also als erste Auswertungsebene zunächst die Verläufe der Eingaben anschauen. Dabei können bestimmte Muster identifiziert und als Basis für die Interpretation und die Entwicklung von Ansatzpunkten für Interventionen herangezogen werden:

- Sind die Werte konstant negativ (oder positiv oder „mittelmäßig“)?
- Gibt es Trends (nach oben oder unten)? Werden die Werte „schlechter“ oder „besser“?
- Gibt es Trendumkehrungen? Sind irgendwann Höhepunkte oder Tiefpunkte erreicht?
- Gibt es Einzelwerte, die von der Grundtendenz abweichen? Also besonders schlechte oder gute Tage.

Generell muss man sich bei der Interpretation immer die Frage stellen: Woran liegt das?

- Warum war es ein schlechter Tag?
- Was hat dazu beigetragen, dass man aus einem „Tief“ herausgekommen ist?
- Warum werden die Werte seit dem Tag X schlechter (oder besser)?

Die Antworten auf die Fragen sind immer die ersten Hinweise auf eine Handlungsmöglichkeit. Wenn also beispielsweise ein Teilnehmer aus seinem „Tief“ herausgekommen ist, weil er angefangen hat, Sport zu treiben oder das erste Mal mit seinem Chef über seine Probleme geredet hat, dann kann man ihn darin bestärken, das weiter so zu machen. Umgekehrt: Wenn der Teilnehmer sagt, dass seine Werte seit dem Tag schlechter geworden sind, als er angefangen hat, mit dem Auto zur Arbeit zu fahren, sollte man ihm raten, wieder den öffentlichen Nahverkehr zu nutzen. Die Beispiele sollen zeigen: Die Gründe können sehr individuell sein und sollten nachgefragt werden. Sonst bleibt man an der Oberfläche.



Wichtig ist auch die Beachtung von Wochenzyklen. Wir finden oftmals Effekte des Wochentages: Montags fällt den Teilnehmern oft die Arbeit sehr schwer, weil sie aus dem Wochenende kommend noch nicht an Arbeit gewöhnt sind. Freitags haben viele Zeitdruck, weil sie vor dem Wochenende noch einiges erledigen wollen. Vielleicht ist manchmal der Mittwoch anstrengend, weil dann besondere Arbeiten anstehen oder Lieferungen kommen, oder der Donnerstag ist immer entspannt, weil der Chef dann aus dem Haus ist.

Die Effekte der Wochenzyklen sollten unbedingt analysiert werden, denn hier gibt es oftmals einfache Ansatzpunkte, die Belastung zu reduzieren, z.B.

- So kann manchmal eine Umverteilung der Arbeit auf andere Wochentage Abhilfe schaffen.
- Man kann sich auf besonders schwere Arbeitstage durch Entspannung und Regeneration vorbereiten.
- Man kann durch ein gutes Zeitmanagement Spitzenbelastungen abbauen.

Wie immer bei DOSIMIRROR sind aber die Ansatzpunkte individuell und müssen gemeinsam mit den Teilnehmern erarbeitet werden. Generell sind aber immer zwei Fragen zu stellen:

1. Können die Belastungen reduziert werden?
2. Können die Ressourcen gestärkt werden, um besser mit den Belastungen umgehen zu können?

## **Ursachenanalyse**

Bei der Interpretation der Verläufe der Werte ist immer interessant zu fragen: Woran liegt das? Das kann wie oben beschreiben vor allem im Gespräch mit dem Teilnehmer selbst diskutiert werden.

Die Software unterstützt aber diese Interpretation und Diskussion, indem sie die Parameter in Beziehung setzt. Hierzu wird die sogenannte Korrelation berechnet. Das ist ein statistisches Maß dafür, wie eng die Übereinstimmung zwischen zwei Kurvenläufen ist.

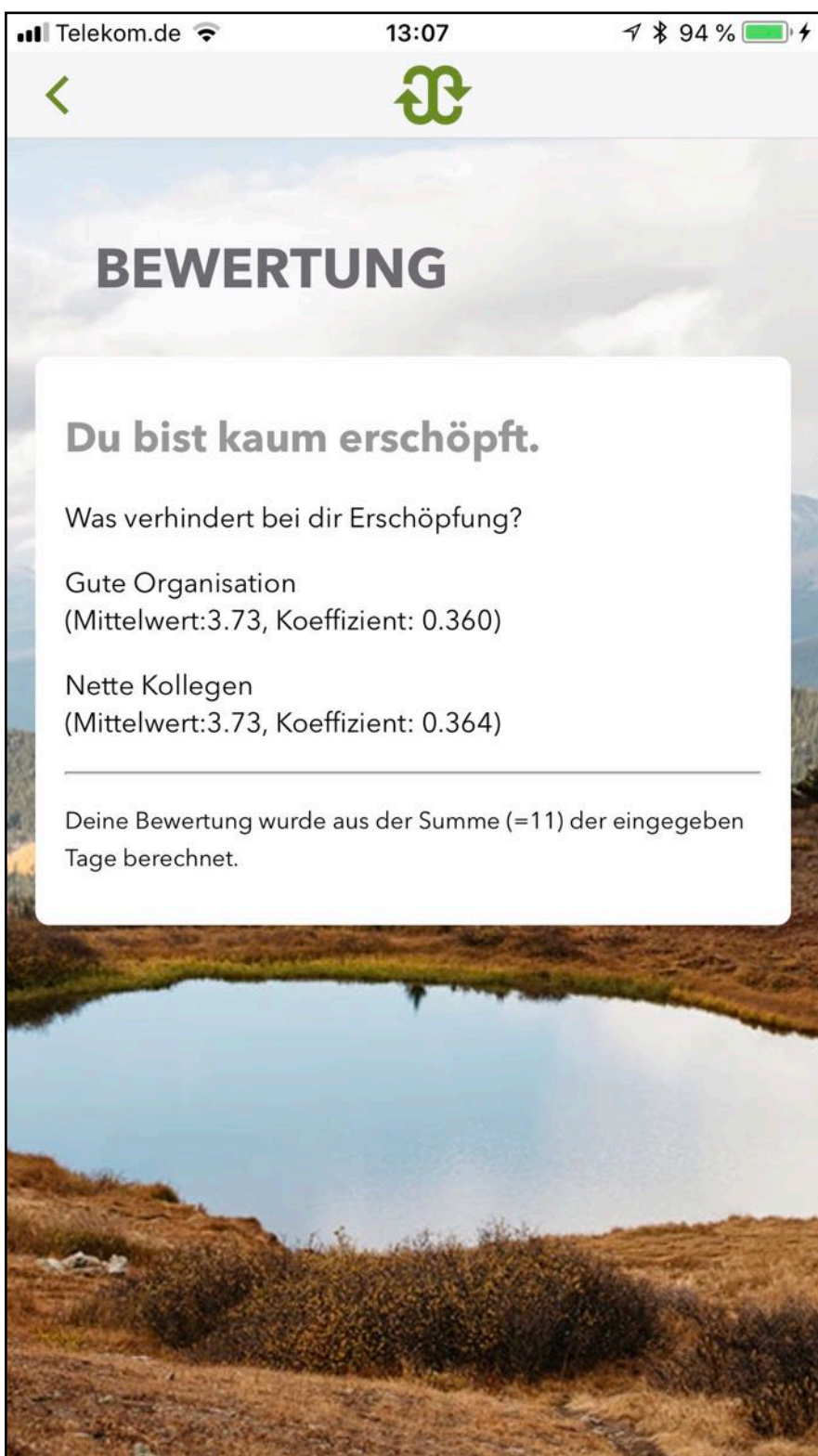
Wenn die Korrelation hoch ist, dann bedeutet das, dass es einen engen Zusammenhang zwischen der einen und der anderen Frage gibt. Zum Beispiel bedeutet ein enger Zusammenhang zwischen der Bewegung und der Zufriedenheit: Immer, wann man sich viel bewegt hat, ist man zufriedener. Immer, wenn man sich wenig bewegt hat, wird man unzufrieden.

Technisch werden die Zusammenhänge zwischen den Bedingungen (Zeitdruck, Organisation, Führung usw.) und dem Erleben (Stressempfinden, Zufriedenheit usw.) berechnet. Damit werden zwei grundsätzliche Fragen beantwortet:

1. Was tut mir gut und was nicht: Was macht mir Stress? Was macht mich zufrieden? Was trägt zu meinen Schmerzen bei? Was erschöpft mich?
2. Wie wirken sich die Bedingungen von Arbeit und Privatleben aus: Wozu führt Zeitdruck? Was bewirkt schlechte Organisation? Wie reagiere ich auf Konflikte mit Kunden? usw.

Diese beiden Fragerichtungen lassen sich in der DosiMirror-App beide anzeigen.

Durch diese automatisiert aufbereitete Auswertung sind für den Teilnehmer passgenaue Interventionspläne ableitbar. Aber auch die Wirksamkeit verschiedener Strategien (z.B. Sport oder Entspannung) unter verschiedenen Belastungsszenarien ist interpretierbar.



Die Interpretation verläuft dabei nach folgendem einfachen Muster:

1. Man identifiziert die wichtigen Fragestellungen im „Barometer“. Vergleiche hierzu die Beschreibung im vorangegangenen Kapitel.
2. Man schaut sich die differenzierten Wirkungen an und geht die einzelnen Hinweise durch. Es werden dabei die jeweils drei wichtigsten Zusammenhänge aufgelistet.
3. Man „arbeitet“ die Hinweise ab und stellt sich bzw. dem Teilnehmer die Fragen:
  - Kannst du den Zusammenhang nachvollziehen?
  - Siehst du Anhaltspunkte, etwas daran zu ändern (z.B. den Zeitdruck zu senken oder die Organisation zu verbessern)?
  - Welche konkreten Maßnahmen kannst du treffen, um die Bedingungen zu verbessern (z.B. einen Zeitmanagementkurs besuchen)?

DOSIMIRROR erhebt zwar nur wenige Daten pro Tag. In der Auswertung kommt jedoch eine große Fülle von Auswertungen zusammen. Man muss ein bisschen üben, um mit dieser Komplexität umzugehen.

Eine kompetente Fachberatung zur Interpretation und Ableitung von Handlungsstrategien für Betriebe und Beschäftigte kann über die „Schnelle Hilfe“ (siehe Kapitel „Coaching“) hinzugezogen werden.

### **Scheinbar widersinnige Zusammenhänge**

Eigentlich sollten alle Zusammenhänge erklärbar sein: Schlechte Bedingungen sollten zu schlechten Auswirkungen führen. So sollte hoher Zeitdruck oder schlechte Führung zu erhöhtem Stressempfinden oder sinkender Zufriedenheit führen. Manchmal aber zeigen sich scheinbar widersinnige Zusammenhänge. Häufig vorkommende Beispiele sind:

- Eine positive Bewertung der Kollegen korreliert mit Erschöpfung.
- Ein positives Privatleben korreliert mit Stressempfinden.
- Zufriedenheit korreliert mit Zeitdruck.

Generell gibt es für solche widersinnigen Effekte drei mögliche Erklärungen:

1. Der Zusammenhang ergibt sich aus einem besonderen Ereignis. Beispielsweise kommt es oft bei besonderen Belastungssituationen im Betrieb (z.B. durch Eilaufträge) dazu, dass alle Kollegen mit anpacken und ein richtig gutes Teamerlebnis entsteht. Am Ende des Tages sind aber

doch alle erschöpft. Der Eilauftrag führt damit sowohl zum Teamerlebnis als auch zur Erschöpfung.

2. Eine Korrelation sagt nicht, in welche Richtung der Zusammenhang zu interpretieren ist, was also Henne und was Ei ist. Das zweite Beispiel könnte so erklärt werden, dass man auf der Arbeit Stress hatte und das abends mit seinem Ehepartner bespricht. Das klappt gut und man ist sehr zufrieden mit dem Privatleben. Hier bedingt also der Stress die Zufriedenheit mit dem Privatleben und nicht umgekehrt.
3. Der Zusammenhang ist tatsächlich so: Es gibt beispielsweise Menschen, die unter Druck aufblühen und Freude daran haben, unter Zeitdruck zu arbeiten.

Manchmal entstehen solche Effekte aber auch einfach ganz zufällig, insbesondere, wenn die Datenmenge gering ist, wenn die Teilnehmer also noch nicht lange mit dem DOSIMIRROR arbeiten oder häufig vergessen haben ihn auszufüllen. Dann fragt man am besten den Teilnehmer selbst, ob er eine Erklärung hat. Und wenn nicht, dann ignoriert man das Ergebnis. Dies kommt aber sehr selten vor.

## **Gefährdungsmuster**

Das Set von Fragen ist bewusst sehr reduziert, damit der tägliche Aufwand gering und die Auswertung überschaubar bleibt. Dennoch kann man sehr gut Muster in den Auswertungen ablesen. Die Fragen sind so ausgewählt, dass sie typische Gefährdungsmuster erkennen können.

### Burnout-Kandidaten

Ein Burnout resultiert kurz gesagt daraus, dass sehr engagierte Menschen in ihrer Leistungsentfaltung behindert werden, bildlich gesprochen also gegen Wände rennen beim Versuch, ihre Arbeit vernünftig und subjektiv erfüllend zu tun. Irgendwann resignieren die Menschen, werden zynisch, kapseln sich ab und zeigen langfristig Erschöpfungssymptome. Anzeichen für eine Burnoutgefährdung sind also:

- hohes Erschöpfungsniveau
- hoher Zeitdruck
- schlechte Bewertung von Kollegen und Führung
- schlechtes Privatleben
- schlechte Bewertung der Organisation

- bei weit fortgeschrittenem Burnout eine ganz schlechte Bewertung der Kunden
- Unfähigkeit zur Regeneration

### Workoholics

Ein Workoholic ist jemand, der sehr gern und sehr viel arbeitet. Dabei besteht die Gefahr, dass er seine Kräfte überschätzt und sich selbst erschöpft. Ein Workoholic hat folgendes Profil:

- hohe Zufriedenheit, aber auch hohes Stressniveau
- eher schlechtes Privatleben
- sehr wenig oder extrem viel Bewegung
- schlechte Regeneration
- tendenziell höhere Erschöpfung

Ein Hinweis auf einen Workoholic ist auch, wenn seine Zufriedenheit hoch mit Zeitdruck und Ärger mit Kunden korreliert, ggfs. auch mit schlechter Bewertung der Kollegen und der Führung.

A photograph of a metal staircase structure against a clear blue sky. The staircase is made of dark metal beams and railings, and it is positioned on the left side of the frame. The sky is a uniform light blue color.

6

# COACHING

## **Coaching durch die Schnelle Hilfe**

DOSIMIRROR ermöglicht eine direkte Verbindung zu einem Coach der Schnellen Hilfe. Der Coach steht für alle Fragen, die DOSIMIRROR betreffen, zur Verfügung und bietet auch darüber hinaus in allen Problemlagen Hilfe an.

## **Coachingangebot**

Die „Schnelle Hilfe“ ist ein externes Coachingangebot zu allen arbeitsbezogenen und privaten Fragen, das mit dem Einsatz von DOSIMIRROR angeboten werden kann. Sie ergänzt damit die Arbeit eines innerbetrieblichen Coaches an den Stellen, wenn die Fragen zu weitreichend sind oder aber die Teilnehmer ihre Probleme lieber mit einer externen Person besprechen wollen.

Die Schnelle Hilfe basiert auf einer Telefonhotline in Kombination mit einer persönlichen Beratung zu allen Fragen und Problemen, die mit belastenden Lebenssituationen zusammenhängen. Die Experten der Schnellen Hilfe übernehmen dabei die Beratung von Beschäftigten bei persönlichen und arbeitsbezogenen Fragen sowie die Vermittlung in kompetente Beratungseinrichtungen.

Das Angebot der „Schnellen Hilfe“ soll die Beschäftigten dabei begleiten und unterstützen, ihre kleineren und größeren Sorgen anzugehen und in den Griff zu bekommen, und steht den Beschäftigten bei arbeitsbezogenen, gesundheitlichen, aber auch persönlichen oder familiären Fragen als Ansprechpartnerstruktur zur Verfügung.

Die „Schnelle Hilfe“ bietet kompetente Beratung zu folgenden Anliegen und Fragestellungen:

- Arbeitsplatz (z.B. Belastung/Überforderung, Veränderungen, Konflikte/Mobbing)
- psychosoziale Problemstellungen (z.B. Stress/Erschöpfung, Therapieplatzsuche)
- Familie und soziales Umfeld (z.B. Pflege von Angehörigen, Ehe/Partnerschaft, Familie, Kinder und Erziehung)
- finanzielle Angelegenheiten/Schulden
- Sucht und Abhängigkeit.

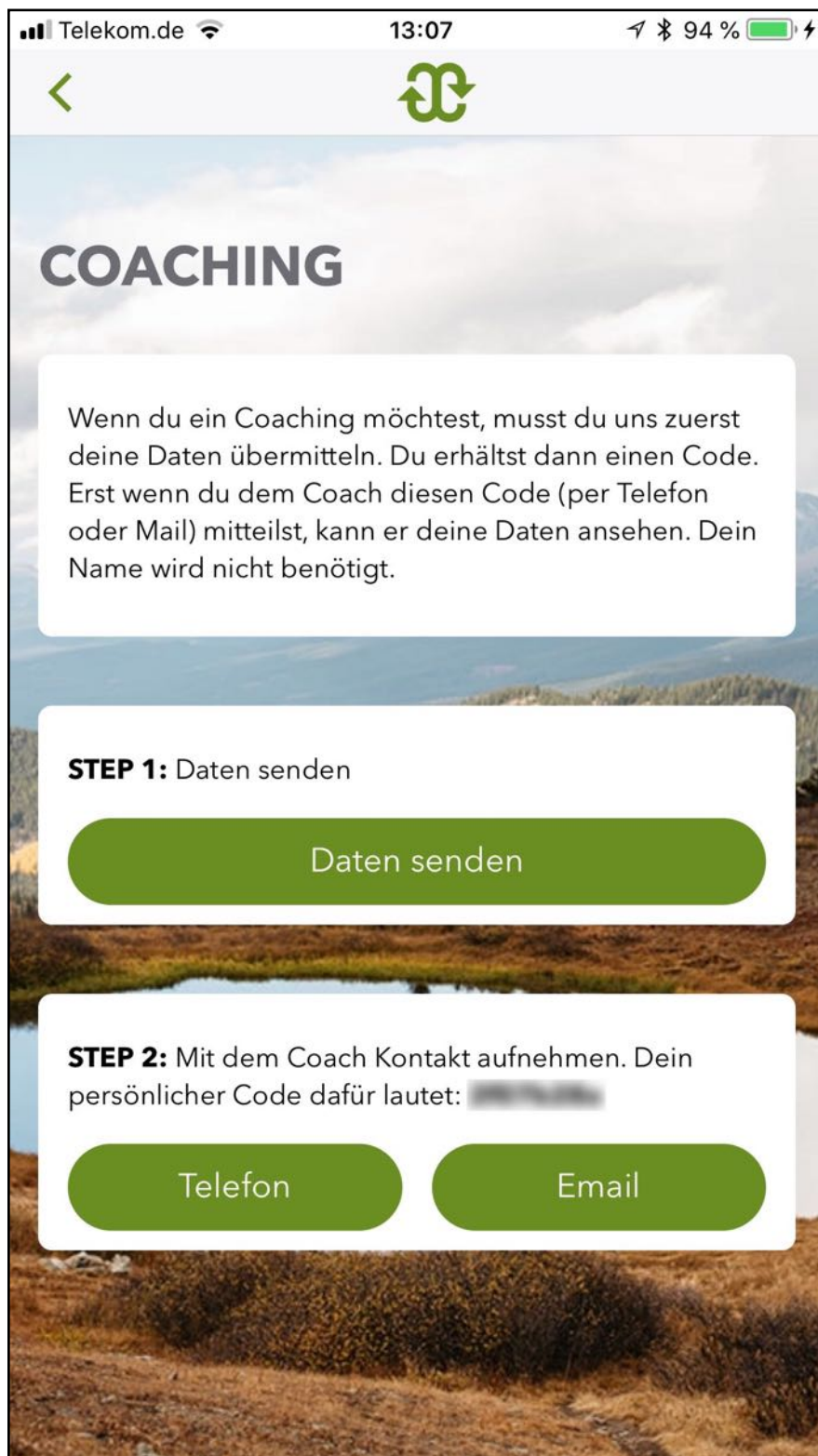
## **Beratungsprozess**

Über eine Informations- und Beratungshotline können Beschäftigte ihr Anliegen formulieren und kurzfristige Beratungstermine vereinbaren. Im Erstberatungsgespräch beginnt der Prozess der Kurzzeitberatung mit Lotsenfunktion. Die qualifizierten und erfahrenen Beraterinnen und Berater arbeiten lösungsfokussiert.

Nach Identifizierung der belastenden Faktoren aus dem beruflichen (z.B. Konflikte, Mobbing, Überbelastungen) wie privaten Lebensbereich (z.B. Erziehung, Partnerschaft, Sucht) wird gemeinsam mit den Klienten an einer Lösung oder der Herbeiführung einer Lösung gearbeitet. Es können zur Klärung und Problembewältigung weitere Folgegespräche vereinbart werden.

In diesem Problemanalyseprozess spielt die Selbstanalyse durch DOSIMIRROR eine große Rolle. Sie ermöglicht die schnelle Identifikation von Problemschwerpunkten und leitet durch die individuelle Auswertung auf Handlungsmöglichkeiten hin.

Das Angebot der Schnellen Hilfe geht inhaltlich über den Themenbereich des DOSIMIRROR hinaus (z.B. Schulden und Sucht). Zu den Themen, die die Arbeit betreffen, ist DOSIMIRROR allerdings ein ausgezeichnetes Analyseinstrument, durch das die Problemanalysen der Experten an der Telefonhotline extrem beschleunigt werden können.



## Datenübermittlung

Wenn man den Coach kontaktiert, sollte man ihm die Daten freigeben. Dies erfolgt durch einen einfachen Klick auf das Symbol.

Der Hintergrund ist, dass die DOSIMIRROR-App Ihre Daten lokal auf dem Smartphone speichert und alle Auswertungen auch nur auf dem Smartphone selbst vornimmt. Die App steht also nicht in Verbindung mit dem Internet.

Dieses Vorgehen wurde gewählt, um maximalen Datenschutz zu gewährleisten. Jeder Benutzer ist Herr seiner Daten und niemand anders hat Zugriff darauf, auch die Entwicklerfirma nicht.

Allerdings auch nicht der Coach. Wenn der Teilnehmer sich also beraten lassen will, muss er die Daten dem Coach aktiv zuschicken. Dies erfolgt wie gesagt per Klick. Um die Daten zuordnen zu können, wird ein Code generiert. Den Code teilen Sie Ihrem Coach mit und er kann dann auf Ihre Daten zugreifen.

Die Coaches der Schnellen Hilfe sind selbstverständlich zur Verschwiegenheit verpflichtet und behandeln alle Anfragen und Daten streng anonym.



## **Vermittlung an Spezialisten**

Bei einem weitergehenden oder speziellen Beratungsbedarf erfolgt eine schnelle Vermittlung in das öffentliche Beratungs- und das medizinische Versorgungssystem. Zeigt die Beratung, dass eine Vermittlung in Fachberatungsdienste (Schulden, Familie, Sucht u.v.m.) notwendig ist, begleiten die Berater/-innen der „Schnellen Hilfe“ den Übergang und stehen den Beschäftigten während des Prozesses weiterhin als Ansprechpartner zur Verfügung. Stellt sich bei der Beratung heraus, dass gesundheitliche Beeinträchtigungen, psychisch oder physisch, ursächlich aus der Belastung erwachsen sind, kann die „Schnelle Hilfe“ zur Abklärung des Sachverhalts an Spezialisten vermitteln, die eine Diagnose erstellen und die Beschäftigten bei der Überleitung ins medizinische Hilfesystem aktiv begleiten.

Die Schnelle Hilfe berät aber auch Unternehmen bei der Gestaltung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen. Es besteht die Möglichkeit, die Anfragen der Teilnehmer (anonym) zu Schwerpunkten zusammenzufassen und mit dem Unternehmen zu besprechen. Zudem ist es möglich, eine betriebliche Auswertung von DOSIMIRROR vorzunehmen (siehe Abschnitt „Betriebliche Anwendung“).

Die Schnelle Hilfe kann dann Vorschläge machen, welche Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und damit zur Senkung der Belastungen bestehen, eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchführen und einen konkreten Maßnahmenplan in Abstimmung zwischen Leitung und Mitarbeitervertretung und unter Beteiligung der Beschäftigten erstellen.



7

# BETRIEBLICHE ANWENDUNG

## **Betriebliche Anwendung und Auswertung**

Auf Ebene des Betriebes kann durch anonymisierte Auswertung ein Monitoring der Mitarbeiterbelastungen durchgeführt und die Wirkung von Präventionsmaßnahmen kann dargestellt und analysiert werden. Ziel ist die Unterstützung des Gesundheitsmanagements im Betrieb. Das Vorgehen ist nicht standardisiert und wird mit der Leitung und

den Beschäftigten bzw. Mitarbeitervertretungen individuell abgestimmt.

Die Auswertung wird durch Zusammenführung der Datensätze von neutraler Seite vorgenommen. Das Unternehmen erhält die Basis-Datensätze nicht.

Die Teilnehmer müssen Ihre Daten für die anonymisierte Auswertung freigeben. Hierzu ist ein Sendebutton vorgesehen. Mit dem Senden stimmen die Teilnehmer der Auswertung Ihrer Daten zu. Im Rahmen dieser Senderoutine ist es möglich, weitere soziodemografische Daten abzufragen, die für die Interpretation der Daten wichtig sind: Geschlecht, Alter, Standort, Abteilung etc. Die Angabe ist selbstverständlich freiwillig.

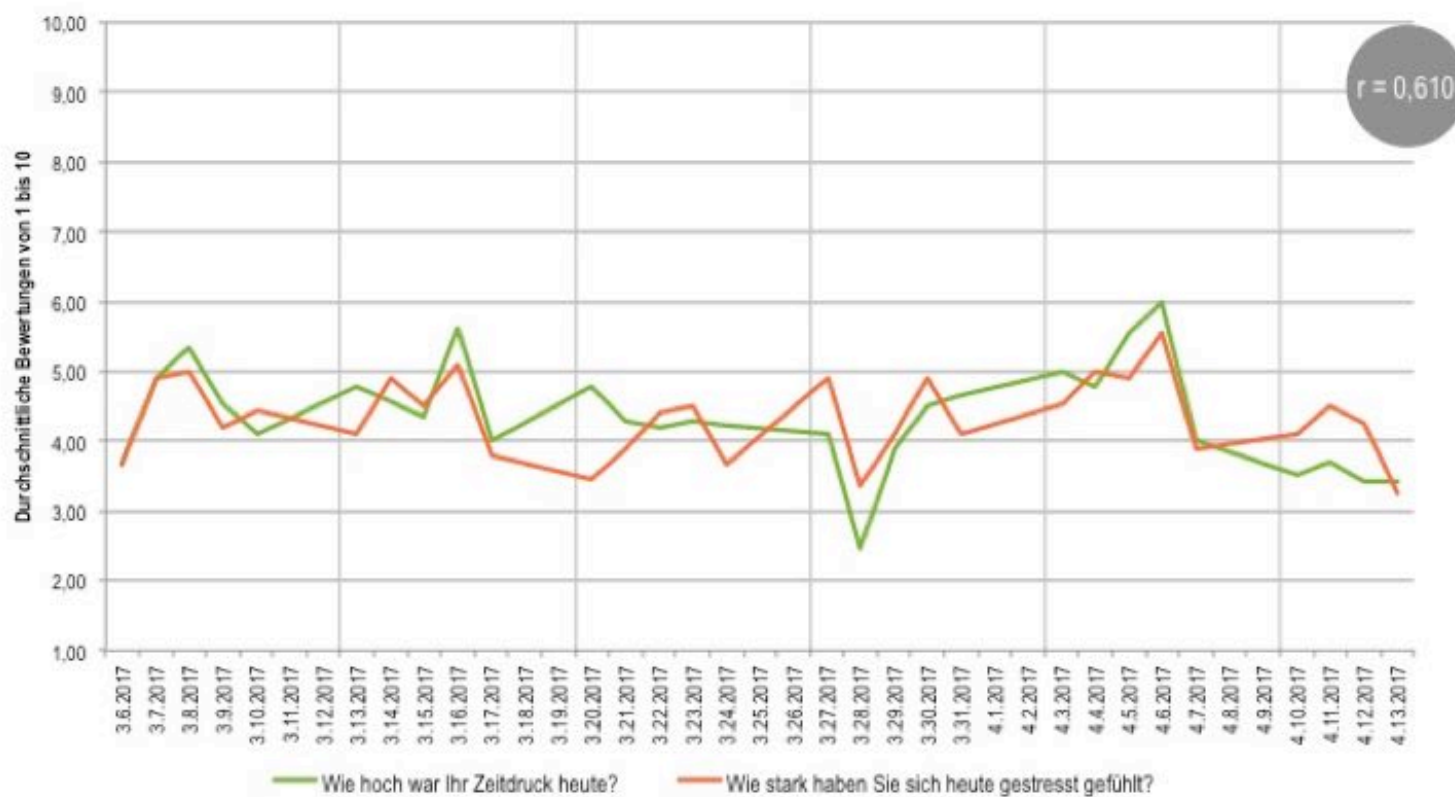
## Analysemöglichkeiten

Folgende einfache Auswertungen sind möglich:

- Beteiligungsquoten über den Zeitablauf
- Verläufe der Belastungs- und Ressourcenindikatoren über alle Befragten
- Zusammenhänge zwischen Belastungen und Stress, Zufriedenheit, Schmerzen und Erschöpfung

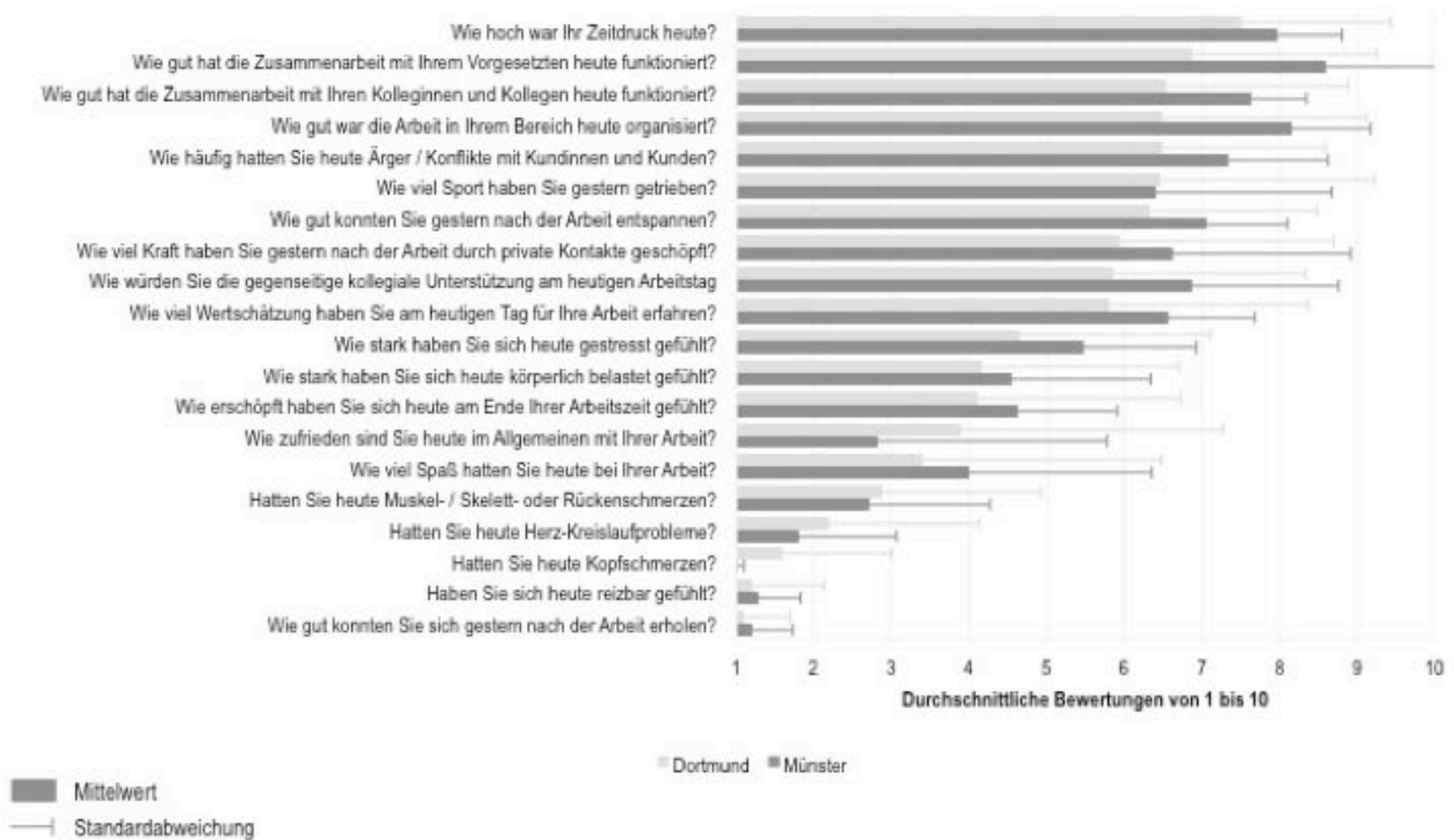
Diese Auswertungen entsprechen im Prinzip den Auswertungen von DOSIMIRROR-App. Nur sind sie diesmal bezogen auf die gesamte Belegschaft.

### Zeitdruck erzeugt Stress



In einem zweiten Schritt können die Auswertungen auf Teilgruppen bezogen werden. So lassen sich Auswertungen nach Alter, Geschlecht, Abteilungen, Standorten etc. durchführen.

## Die beiden Standorte im Vergleich



Der dritte und interessanteste Schritt sind sog. multivariate Analysen. Sie lassen sich berechnen, weil wir mit DOSIMIRROR eine Längsschnittuntersuchung über viele Zeitpunkte machen.

Mit diesem statistischen Verfahren wird versucht, den Effekt einer Variable (z.B. des Zeitdrucks) zu isolieren. Man kann genau errechnen, welcher Anteil der Varianz einer Ergebnisvariable durch einen einzelnen Parameter erklärt wird, d.h. wie hoch der Einfluss beispielsweise des Zeitdrucks auf die Arbeitszufriedenheit ist, wenn man alle anderen Einflussfaktoren konstant hält.

Konkret bedeutet das, man kann berechnen, welchen Einfluss die einzelnen Belastungsfaktoren und Ressourcen auf die Beschwerden und das Empfinden haben.

Dabei werden jeweils zwei Fragen gestellt:

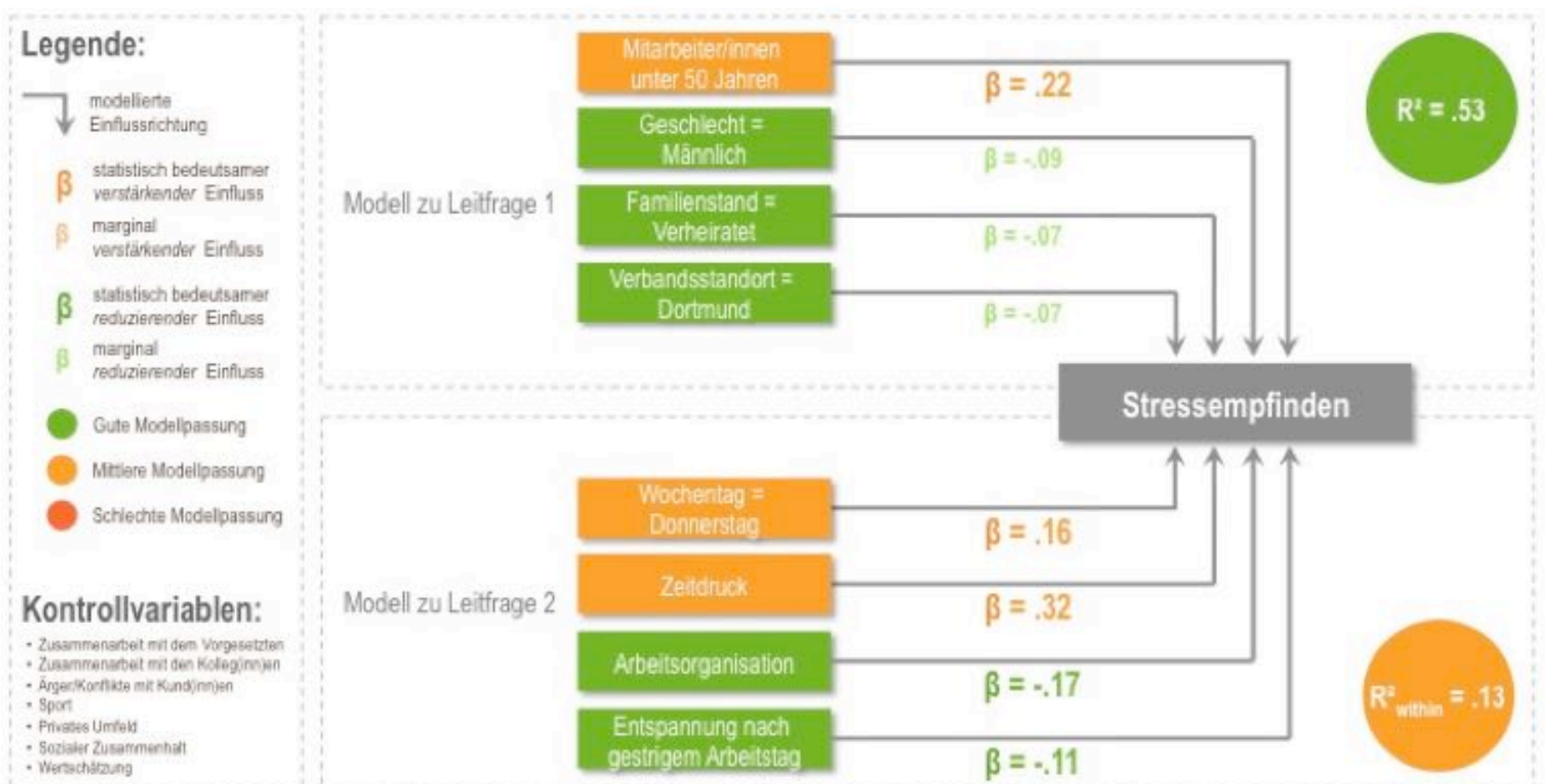
1. Welchen spezifischen Einfluss auf die Ergebnisvariable haben die unveränderlichen Faktoren (Geschlecht, Alter, Familienstand, Standort)?

2. Welchen spezifischen Einfluss auf die Ergebnisvariable haben die täglich veränderlichen Faktoren (Zeitdruck, Führung, Kollegen etc.)?

Die nachfolgende Darstellung integriert alle Ergebnisse einer Ergebnisvariable. Im oberen Teil werden die spezifischen Effekte der wichtigsten soziodemografischen Faktoren aufgelistet. Im unteren Teil erfolgt die Darstellung der wichtigsten spezifischen Effekte der täglich erhobenen Belastungen und Ressourcen.

## Modellbildung

1. Gibt es ein unterschiedliches **Stressempfinden** verschiedener Mitarbeiter/innen-Gruppen?
2. Welche Belastungen und Ressourcen beeinflussen das **Stressempfinden** der Mitarbeiter/innen des Einzelhandelsverband?



Das Beispiel ist folgendermaßen zu lesen:

Stress wird stärker empfunden von:

- Personen unter 50 Jahren (starker Effekt),
- Frauen,
- Unverheirateten,
- am Standort Münster.

Folgende Faktoren bedingen Stress:

- Zeitdruck (sehr starker Effekt)
- schlechte Arbeitsorganisation (starker Effekt)
- mangelnde Entspannung am Vortag (starker Effekt)

Donnerstags ist der Stress am höchsten (starker Effekt).

Die Interpretation dieser Auswertungen erfordert zweifellos die Beteiligung eines Spezialisten. Hier stehen die Organisationsberater der Schnellen Hilfe zur Verfügung. Die Ergebnisse sind dann aber geeignet, eine sehr genaue, treffsichere und statistisch abgesicherte Ursachenanalyse für Stress, aber auch Zufriedenheit im Betrieb durchzuführen.

Praktisch wird die Aufgabe eines innerbetrieblichen Gesundheitscoaches aber nicht in der statistischen Interpretation liegen, sondern in der Organisation der betrieblichen Diskussionsprozesse, an denen dann die Experten teilnehmen, die die Auswertung tatsächlich durchgeführt haben.

### **Idealtypisches Vorgehen im Betrieb**

Das idealtypische Vorgehen bei der Nutzung von DOSIMIRROR in einem Betrieb verläuft nach folgendem Muster:

1. Zunächst wird in Abstimmung zwischen Leitung und Mitarbeitervertretung ein genaues Ziel für den Einsatz von DOSIMIRROR festgelegt (z.B. allgemeine Hilfestellung für die Beschäftigten, Bewertung bestehender BGM-Maßnahmen, psychische Gefährdungsbeurteilung o.ä.).
2. Es wird entschieden und zwischen den betrieblichen Partnern vereinbart, ob eine betriebliche Auswertung angestrebt wird oder nicht.
3. Auf dieser Basis wird ein Zeitplan festgelegt. Es hat sich bewährt, dem betrieblichen „Projekt DOSIMIRROR“ einen definierten Start und einen definierten Zeitplan für die Maßnahmenplanung zu geben. Dies erhöht die Verbindlichkeit.
4. Der Startschuss erfolgt durch eine ausführliche Information der Beschäftigten. Hierbei wird nicht nur das Instrument und der Datenschutz, sondern auch das Ziel und der Zeitplan vorgestellt und diskutiert.
5. Im Anschluss startet die strukturierte Selbstbeobachtung mit der DOSIMIRROR-App (min. zwei Wochen, max. drei Monate, empfohlen sechs Wochen). Es ist sinnvoll, die Kollegen wenn möglich in der Anfangsphase persönlich anzusprechen und für die Teilnahme zu gewinnen.

6. Nach einer Woche ist eine Selbstausswertung durch die Beschäftigten möglich. Hierauf sollte zu diesem Zeitpunkt hingewiesen werden, ebenso wie auf die Möglichkeit, sich bei den innerbetrieblichen Gesundheitscoaches, wie auch bei den Experten der Schnellen Hilfe Unterstützung zu holen (z.B. zur Interpretationshilfe).
7. Nach dem vereinbarten Erhebungszeitraum sollte eine vertiefende Auswertung im Individualcoaching durch innerbetriebliche Gesundheitscoaches sowie durch die Schnelle Hilfe als externe Beratungsstruktur angeboten werden.
8. Wenn dies so vereinbart war, können nun auch die Einzelwerte zusammengeführt werden. Hierzu müssen aus Datenschutzgründen alle Teilnehmer ihre Daten aktiv für die Auswertung freigeben. Hierzu gibt es auf der „Sendeseite“ der App einen Freigabebutton.
9. Die Auswertung erfolgt durch eine externe Stelle (organisiert durch die Schnelle Hilfe), die Einzeldaten werden dem Unternehmen nicht zugänglich gemacht.
10. Die Ergebnisse auf Unternehmensebene müssen im Rahmen einer Präsentation und in schriftlicher Form den Beschäftigten zugänglich gemacht werden.
11. Die Ergebnisse werden betrieblich diskutiert – hierbei sollten die Beschäftigten als Experten in eigener Sache intensiv einbezogen werden. Ziel ist die gemeinsame Entwicklung eines Handlungsplans.
12. Dieser Handlungsplan wird umgesetzt, kontrolliert und fortgeschrieben.

Die innerbetrieblichen Gesundheitscoaches nehmen eine besondere Rolle in dem Gesamtprozess ein. Ihre genaue Funktion ergibt sich betriebsspezifisch und auch individuell.



8

## BEISPIEL

### **Ein beispielhafter Prozess in einem kleinen Unternehmen**

In diesem Kapitel stellen wir ein konkretes Beispiel aus der Praxis vor, wie ein (fiktives) Kleinunternehmen einen BGM-Prozess installiert hat. Das Beispiel ist eng an realen Unternehmen angelehnt, verbindet jedoch aus Gründen der Anschaulichkeit Ansätze aus verschiedenen Betrieben.



## **Das Unternehmen**

Der Beispielbetrieb ist ein Familienunternehmen aus dem Einzelhandel mit zwei Filialen. Die Produkte sind Möbel und andere Einrichtungsgegenstände. Um sich vom Wettbewerb der großen Möbelhausketten abzugrenzen, hat sich das Unternehmen auf hochqualitative und eher beratungsintensive Produkte konzentriert. Das Thema Gesundheit spielt auch in den Produkten (z.B. im Bereich ergonomische Sitzmöbel, gesundheitsförderliches Schlafmobiliar und natürliche Beleuchtung) eine Rolle.

Das Unternehmen hat 45 Beschäftigte, ungefähr die Hälfte arbeitet in Vollzeit, die andere Hälfte mit unterschiedlichem Teilzeitanteil.

Die Entscheidung zum Aufbau eines Gesundheitsmanagements erwuchs aus einer diffusen Problemlage: Die langjährig beschäftigten Mitarbeiter des Familienunternehmens werden zunehmend älter, sodass gesundheitliche Probleme zunehmen. Es gibt so gut wie keine Fluktuation, aber immer häufiger Ausfälle durch Krankheit, vor allem (aber nicht nur) bei den älteren Mitarbeitern.

Das konkrete Ziel des BGM-Prozesses war somit zunächst die Senkung des Krankenstandes, verbunden mit einer Steigerung der Gesundheit der Beschäftigten. Hiermit sollte erreicht werden, dass vor dem Hintergrund der geringen Fluktuation alle Beschäftigten möglichst lange im Unternehmen verbleiben können.

## **Das Vorgehen**

Nachdem der Inhaber sich mit seinen beiden Filialleitern über das Thema grundsätzlich ausgetauscht hatte und die ersten Zahlen zum Krankenstand zusammengetragen waren, entschloss sich der Führungskreis, sich dem Thema Gesundheit zu widmen.

Da keiner der Führungspersonen persönliche Kompetenz oder Erfahrung mit dem Themenbereich hatte, wurde Kontakt zum Handelsverband als Arbeitgeberorganisation aufgenommen. Der Handelsverband unterhält ein Serviceangebot für Unternehmen, das BGM-Prozesse an unterschiedlichsten Stellen und in unterschiedlichster Tiefe begleitet.

Der BGM-Berater des Verbandes entwickelte mit dem Führungskreis des Unternehmens an einem Nachmittag ein konkretes Ablaufkonzept, das sich im Prinzip an den beschriebenen Stufen (Zieldefinition, Analyse, Maßnahmenableitung, Durchführung, Evaluation und Fortschreibung) orientierte. Folgende Schritte wurden durchlaufen.

## **Gemeinsame Sitzung des Unternehmens**

Zur Zieldefinition wurde eine Betriebsversammlung durchgeführt. Der Inhaber stellte die grundsätzliche Idee sowie die vereinbarte Vorgehensweise der Belegschaft vor und stellte diese zur Diskussion. In der Betriebsversammlung wurde eine Steuerungsgruppe gegründet, die aus

- dem Firmeninhaber,
- einem Betriebsratsmitglied und
- je einem Mitarbeiter aus den beiden Filialen

bestand. Zusätzlich wurde der Sohn des Firmeninhabers in die Gruppe delegiert, der als Student der Betriebswirtschaft als „Protokollant ohne Stimmrecht“ an den Sitzungen teilnehmen und diese für die Information der restlichen Belegschaft aufbereiten sollte.

In dieser Gruppe wurden im Rahmen von zwei Sitzungen gemeinsam folgende Ziele festgelegt:

1. „Wir wollen, dass unsere Beschäftigten bei der Arbeit gesund bleiben.“
2. „Wir wollen unsere Beschäftigten dabei unterstützen, gesund zu leben.“
3. „Wir wollen, dass unsere Beschäftigten zufrieden mit ihren Arbeitsbedingungen sind.“
4. „Wir wollen den Krankenstand jedes Jahr ein wenig senken.“

## **Analysephase**

In der Analysephase wurde das Unternehmen vom Handelsverband unterstützt. Eingesetzt wurde das Instrument DOSIMIRROR (siehe Kapitel 5).

Die Beschäftigten in unserem Beispielbetrieb füllten die App sechs Wochen aus und erhielten ein automatisiertes und auf Wunsch auch ein persönliches Feedback durch einen Coach der Schnellen Hilfe, einem Dienstleister, der das Instrument DOSIMIRROR auswertet und begleitet (siehe Abschnitt 6).

Im Rahmen der anonymisierten betrieblichen Auswertung von DOSIMIRROR stellten sich u.a. folgende zentralen Ergebnisse heraus:

- Positiv: sozialer Zusammenhalt in der Belegschaft, Führungskräfte und Führungsstil
- Negativ: körperliche Belastungen in der Arbeit, Kundeninteraktion als Belastung, Arbeitszeiten

Diese „statistischen Befunde“ zur Problemlage wurden in der Steuerungsgruppe diskutiert und inhaltlich erklärt:

1. In allen Bereichen des Unternehmens spielen körperliche Belastungen eine große Rolle, allerdings sehr unterschiedlich je nach Arbeitsplatz. In Lager und Auslieferung ist es die Schwere der körperlichen Arbeit, im Vertrieb das Stehen, im Verwaltungsbereich das Sitzen.
2. Die Kunden sind vor allem im Verkauf ein Belastungsfaktor, weil es häufig zu schwierigen, oft konfliktreichen Interaktionen kommt.
3. Die Arbeitszeiten im Handel sind aufgrund der langen Öffnungszeiten (10:00 bis 20:00 Uhr) an sechs Tagen in der Woche ein großes Problem, vor allem durch die Schichtpläne, die oftmals mit privaten Verpflichtungen kollidieren.

Obwohl es auch weitere Problembereiche gab, entschied die Gruppe, das BGM in der ersten Phase auf diese drei Probleme zu konzentrieren.

## **Maßnahmenplanung**

Auf der Basis dieser Problembeschreibung wurden mit Unterstützung des Handelsverbandes vier Maßnahmenbündel definiert:

1. Etablierung einer Problemanlaufstelle: Die Erfahrungen mit dem Coachingangebot im Rahmen der DOSIMIRROR-Anwendung zeigten, dass dieses Unterstützungsangebot sehr gern angenommen wurde. Die Teilnehmer berichteten, dass ihnen eine solche Funktion Sicherheit beim Umgang mit Stress und belastenden Situationen gibt. Von daher sollte eine solche Anlauf- und Unterstützungsstelle auf Dauer eingerichtet werden.
2. Physiotherapie, Sportangebot: Da alle Beschäftigten in unterschiedlicher Weise mit körperlichen Belastungen konfrontiert sind, sollte ein physiotherapeutisches Bewegungsangebot entwickelt werden, das für jeden Einzelnen spezifisch auf dessen Belastungsprofil ausgerichtet ist.
3. Schulungen zum Kundenumgang: Für den Abbau der Belastungen in der Kundeninteraktion wurde angeregt, dem Verkaufspersonal entsprechende Schulungen zum Umgang mit schwierigen Kunden zu ermöglichen.
4. Arbeitszeitgestaltung: Schließlich sollte die Arbeitszeitgestaltung optimiert werden. Da die Öffnungszeiten als nicht disponibel betrachtet wurden, sollte es um die Entwicklung neuer Schichtmodelle gehen, die die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben besser berücksichtigen.

Die Maßnahmen, die im folgenden Abschnitt detaillierter beschrieben werden, wurden in der Steuerungsgruppe verabschiedet und im Rahmen eines Rundbriefes sowie einer weiteren Betriebsversammlung der Beschäftigten mitgeteilt.

## Durchführung

Die konkrete Umsetzung startete mit der Beauftragung der Schnellen Hilfe als Anlauf- und Unterstützungsstelle für die Beschäftigten. Die Schnelle Hilfe bietet eine Hotline, an die sich alle Mitarbeiter mit jedem beliebigen Problem wenden können, sei es arbeitsbedingter Stress, Konflikte, oder auch private Probleme. Die Kosten dafür trägt der Arbeitgeber. Die Schnelle Hilfe ist einer derjenigen Anbieter, die sich vor allem auf kleine Unternehmen spezialisiert haben und für diese maßgeschneiderte und günstige Angebote offerieren.

Zusätzlich wurde ein interner Mitarbeiter mit einer gewissen Affinität zu Gesundheitsthemen als interner Gesundheitscoach ausgebildet. Hintergrund war die Einsicht, dass nicht alle Mitarbeiter sich mit jedem Problem an Fremde (die Schnelle Hilfe) wenden wollen. Andere bevorzugen hingegen vielleicht gerade die Anonymität einer Hotline. Von daher sollten beide Optionen angeboten werden. Der Mitarbeiter wurde in einem Onlinekurs zum Gesundheitscoach ausgebildet.

Die Schwester eines Mitarbeiters war freiberuflich tätige Physiotherapeutin. Sie wurde beauftragt, (zu einem Freundschaftspreis) ein Konzept für eine individuelle Rückenschule zu erarbeiten und im Rahmen von Kursen für die verschiedenen Abteilungen anzubieten. Das Angebot wurde in der Anfangsphase sehr gut angenommen.

Zum Thema Kundenkommunikation wurden die Onlinekurse des Handelsverbandes in Anspruch genommen. Hier erlernten die Teilnehmer anhand von erklärenden Videos, wie man mit schwierigen Kunden umgehen kann und seine eigene Gesundheit dabei schont. Zu jeder Lerneinheit gab es zudem eine Aufgabe, die in der Alltagsarbeit umzusetzen war. Die Ergebnisse dieser Hausaufgabe wurden wöchentlich mit einem Online-Tutor besprochen.

Hinsichtlich der Arbeitszeitregelungen wurde vereinbart, dass die Dienstpläne nicht mehr von der Filialeitung, sondern in einem gemeinschaftlichen Diskussionsprozess unter Beteiligung aller Beschäftigten festgelegt wurden. Dies erforderte Übung und Eingewöhnung, funktionierte aber nach einer Anlaufphase sehr gut.

Die zeitliche Abfolge der Maßnahmen war in etwa die folgende:

- ab Monat 1: Schnelle Hilfe
- ab Monat 2: Rückenschule
- Monate 3 bis 5: Ausbildung des internen Gesundheitscoaches
- Monate 5 bis 10: Weiterbildung Kundenkommunikation
- ab Monat 7: neue Form der Dienstplangestaltung

Die Maßnahmen starteten zeitversetzt, sodass sich das Unternehmen immer auf eine Maßnahme konzentrieren konnte und zudem immer ein „Weckimpuls“ von dem neuen Maßnahmenstart ausging.

## **Evaluation und Fortschreibung**

Die Steuerungsgruppe im Unternehmen setzte sich nach einem Jahr erneut zusammen und besprach die Ergebnisse und Erfahrungen. Alle Mitglieder der Steuerungsgruppe wurden im Vorfeld gebeten, ein Stimmungsbild in der Belegschaft einzuholen: Welche Maßnahmen waren erfolgreich, was kann man besser machen, was wird für die Zukunft gewünscht?

Folgende Beschlüsse wurden in der Steuerungsgruppe gefasst:

- Es wurde beschlossen, noch einmal den DOSIMIRROR durchzuführen, um die Ergebnisse vor Einführung des betrieblichen Gesundheitsmanagements und nach einem Jahr BGM zu vergleichen.
- Die Schnelle Hilfe wurde zwar nicht oft in Anspruch genommen. Das Angebot sollte aber beibehalten werden, da es nach Aussage des Betriebsrates den Beschäftigten subjektive Sicherheit gab, immer einen Ansprechpartner für alle Fragen zu haben.
- Die Rückenschule sollte wiederholt werden, weil die Mitarbeiter zwar die ersten Kurse besucht, dann aber im Privatleben nicht kontinuierlich weitergemacht hatten. Eine „Auffrischung“ wurde daher befürwortet.
- Der interne Coach wurde, ohne dass dies so geplant war, zum zentralen Ansprechpartner für das BGM. Bei ihm liefen nach und nach alle Informationen zusammen und auch die Organisation der Maßnahmen wurde von ihm übernommen. Der interne Coach wünschte sich daher einen Kollegen, der sich mit ihm diese Arbeit teilt und mit dem er sich besprechen kann. Zudem wünschte er sich eine Formalisierung dieser Aufgabe durch die Einrichtung einer entsprechenden Funktion als „Leiter des betrieblichen Gesundheitsmanagements“, damit die aufgewendete Zeit auch in der Zeiterfassung korrekt verbucht werden konnte.
- Die gemeinsame Schichtplangestaltung wurde – nach Anfangsschwierigkeiten – als durchaus erfolgreich bewertet und sollte weiter beibehalten werden.
- Die kurzen Weiterbildungsprogramme des Verbandes wurden gut angenommen. Es wurde beschlossen, weitere Bildungsprogramme einzusetzen zu den Themen „Stressmanagement“, „Gesunde Führung“ und „Arbeiten im Team“.

In der Summe wurde so ein Prozess angestoßen, der das Unternehmen nicht überforderte, ständig aktualisiert und den veränderten Bedarfen angepasst wurde und damit ein hervorragendes Beispiel für BGM in einem kleineren Unternehmen darstellt.



9

# GLOSSAR

## Arbeitsgestaltung

Arbeitsgestaltung umfasst Maßnahmen zur Anpassung der Arbeitsbedingungen an die Menschen – mit dem Ziel, die damit einhergehenden Belastungen zu optimieren. Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung ist darauf angelegt, die Arbeitsfähigkeit für die gesamte Erwerbstätigkeitsdauer eines Beschäftigten zu erhalten und zu stärken. Bei der altersgerechten Arbeitsgestaltung stehen speziell ältere Beschäftigte im Vordergrund. Die entwickelten Maßnahmen berücksichtigen dabei insbesondere die Veränderungen der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter.

## Arbeitsschutzorganisation (ASO)

Die betriebliche ASO bildet den Rahmen für betriebliche Maßnahmen, die den Schutz der Beschäftigten vor Gefährdungen am Arbeitsplatz gewährleisten sollen. Ziel ist die dabei eine systematische und strukturierte Integration von Arbeits- und Gesundheitsschutz – dies geschieht im Idealfall über ein gutes Zusammenwirken von Unternehmensleitung und Beschäftigten. Sie ist die Voraussetzung für eine effektive und nachhaltige Umsetzung von gesetzlichen Verpflichtungen, die im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) stehen.

## Arbeitssicherheit/Arbeitsschutz

Arbeitssicherheit/Arbeitsschutz bezeichnet alle Maßnahmen zur Vermeidung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und berufsbedingten Erkrankungen.

## Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit.

## Arbeitswissenschaft

„Arbeitswissenschaft ist die Systematik der Analyse, Ordnung und Gestaltung der technischen, organisatorischen und sozialen Bedingungen von Arbeitsprozessen mit dem Ziel, dass die arbeitenden Menschen in produktiven und effizienten Arbeitsprozessen schädigungslose, ausführbare, erträgliche und beeinträchtigungsfreie Arbeitsbedingungen vorfinden, Standards sozialer Angemessenheit nach Arbeitsinhalt, -aufgabe und -umfang sowie Entlohnung und Kooperation erfüllt sehen, Handlungsspielräume entfalten, Fähigkeiten erwerben und in Kooperation mit anderen ihre Persönlichkeit erhalten und entwickeln können.“  
(Luczak, Volpert, Raithel, Schwier 1987)

## **Beanspruchung**

Beanspruchung ist die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien (DIN EN ISO 10075).

## **Belastung**

Die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken (DIN EN ISO 10075).

## **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)**

Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz unter Beteiligung der Beschäftigten. Im Fokus steht der gesundheitliche Auf- und Ausbau persönlicher und betrieblicher Ressourcen durch verhaltens- und verhältnispräventive Maßnahmen.

## **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)**

BEM umfasst systematische Sensibilisierung, Beratung und Prozessbegleitung, Vernetzung und Koordination von Leistung und Angeboten, um die Beschäftigten dabei zu unterstützen, ihre Arbeitsunfähigkeit zu überwinden, das Risiko neuer Arbeitsunfähigkeit zu verringern und ihren Arbeitsplatz zu erhalten. Eine verbreitete Maßnahme im Rahmen des BEM ist die stufenweise Wiedereingliederung („Hamburger Modell“). Arbeitsbelastung wird hierbei stufenweise unter ärztlicher Aufsicht angehoben.

## **Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)**

Bewusste Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten – das umfasst die betrieblichen Angebote zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, zur Gesundheitsförderung, zur psychosozialen Beratung und Unterstützung sowie zur Erweiterung der Gesundheitskompetenz von Beschäftigten. Betriebliches Gesundheitsmanagement gestaltet die Schnittpunkte zur Organisations-, Personal- und Unternehmensentwicklung.

## **Betriebsklima**

Für die Zufriedenheit der Beschäftigten spielt das Betriebsklima eine entscheidende Rolle. Neben „klassischen“ Bedingungen wie angemessene Bezahlung, gute Führung, organisierte Arbeitsabläufe spielen auch die „weicheren“ Faktoren wie Anerkennung und Wertschätzung eine große Rolle. All diese Faktoren bestimmen das soziale Klima im Betrieb.



## **Burnout**

Ein Krankheitszustand, der durch Erschöpfungssymptome gekennzeichnet ist und in Folge einer sehr intensiven Arbeitsphase entstehen kann. Im Einzelnen äußert er sich bspw. durch Teilnahmslosigkeit, fehlende Motivation, Streitsucht und somatische Beschwerden wie Rückenschmerzen, Kopfschmerzen und Kreislaufschwächen. Burn Out ist jedoch keine eigenständige Krankheitsdiagnose nach ICD.

## **Employer Branding**

Employer Branding bezeichnet den Aufbau des Unternehmens als Arbeitgebermarke. Ziel dieser Strategie ist es, sich gegenüber Beschäftigten und potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um so dem Fachkräftemangel, der in einigen Branchen zu verzeichnen ist, entgegenzusteuern und Personal zu rekrutieren und möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden.

## **Gefährdungsbeurteilung**

Eine Gefährdungsbeurteilung des Arbeitsplatzes geschieht auf der Grundlage von § 5 des ArbSchG. Der Arbeitgeber ist demnach verpflichtet, die Arbeitsbedingungen zu beurteilen und zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind, um die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten. Dabei ist der gesamte Prozess von Bedeutung und nicht nur das Erfassen der Gefährdungen.

## **Gesundheitsorientierte Führung**

Sie folgt den allgemeinen Grundsätzen guter Führung und ergänzt sie um den Faktor Gesundheitskompetenz, d. h. um das Wissen über risikobehafteter Faktoren und Verhaltensweisen am Arbeitsplatz auf der einen und gesundheitsförderliche Faktoren in der Arbeit auf der anderen Seite (Rudow 2011; Berger u. a. 2006).

## **Mitarbeiterbefragung**

Zur Belastungserhebung und dafür aufzuwendenden Ressourcen werden in der gesamten Belegschaft oder in Teilbereichen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt.

## **Mitarbeitergespräch**

Durchführung regelmäßiger Gespräche mit dem Ziel, nicht nur auf Abwesenheit zu reagieren, sondern zuverlässiges Arbeitsverhalten anzuerkennen und von den Beschäftigten Anregungen für die Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen aufzunehmen, gemeinsam Arbeits- und Entwicklungsziele festzulegen.

## Prävention

Prävention umfasst die Gesamtheit aller Prozesse und Strukturen, die erforderlich sind, um Krankheiten bzw. Gesundheitsschäden zu verhindern, das Risiko ihres Eintretens zu verringern, oder rechtzeitig zu erkennen. Gesundheitliche Gefährdungen sollen mit Prävention weitestgehend vermieden werden.

## Präventionsgesetz

Das Präventionsgesetz stärkt die Grundlagen für eine stärkere Zusammenarbeit der Sozialversicherungsträger, Länder und Kommunen in den Bereichen Prävention und Gesundheitsförderung – für alle Altersgruppen und in vielen Lebensbereichen. Es trat in seinen wesentlichen Teilen am 25.07.2015 in Kraft. Neben der gesetzlichen Krankenversicherung werden auch die gesetzliche Rentenversicherung und die gesetzliche Unfallversicherung, die Soziale Pflegeversicherung und auch die Unternehmen der privaten Krankenversicherung eingebunden.

## Psychische Belastung

Psychische Belastung (auch mentale oder psychomentale Belastung genannt) sind alle erfassbaren äußeren Faktoren, die auf den Menschen einströmen und psychisch (also kognitiv und emotional) auf ihn einwirken. Der Begriff psychische Belastung ist wertneutral zu verstehen. Belastungen, die durch eine Tätigkeit oder Situation entstehen, können sowohl anregende als auch unerwünschte Wirkungen haben. Langfristig tragen psychische Belastungen entweder zur persönlichen Entwicklung und Gesunderhaltung bei oder führen zu Fehlbelastungen und schädlichem Stress. Nach dem Arbeitsschutzgesetz müssen die psychischen Belastungen, die von Arbeitsprozessen und –umgebungen ausgehen, in der Gefährdungsbeurteilung des Arbeitsplatzes berücksichtigt werden. Zudem soll der Arbeitsplatz so gestaltet sein, dass Fehlbelastungen vermieden werden.

## Stress

Unter Stress wird eine Belastungskonstellation verstanden, die auf den Menschen einwirkt. Umgekehrt wird auch die Reaktion des Organismus auf unterschiedliche Arten von Belastungen (Stressoren) wie z.B. Hitze, Angst, Zeitdruck als Stress verstanden.

## Verhaltensprävention

Ziel ist hierbei eine Veränderung/Entwicklung des individuellen Gesundheitsverhaltens. Einstellungsänderungen und Verhaltensmodifikationen sowie die Erschließung der dafür benötigten Gesundheitskompetenzen und persönlichen Ressourcen stehen dabei im Vordergrund.

## Verhältnisprävention

Die Verhältnisprävention richtet die Aufmerksamkeit auf die Strukturänderungen der gesundheitsschädigenden Arbeits- und Lebensbedingungen. Im Fokus der Verhältnisprävention stehen die Veränderungen/Entwicklungen der Arbeitsplätze.