



Faktenblatt

# Präventionskultur und Gesundheitskompetenz

## Die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten nachhaltig sichern

Der langfristige Erhalt und die Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten werden für die deutsche Wirtschaft immer wichtiger. Aufgrund des demografischen Wandels altern die Belegschaften vieler Unternehmen. Die Gruppe der 40 bis 50 Jahre alten Beschäftigten bildet häufig die größte Altersgruppe. Unter den gegenwärtigen Bedingungen steigt bis zu einem Alter von 65 Jahren auch die durchschnittliche Anzahl an krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeitstagen (s. Abbildung auf Seite 2).

Eine alternde Belegschaft birgt damit zumindest zwei Gefahren für die Produktivität eines Unternehmens:

- Durch krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeit und individuelle Einschränkungen der Leistungsfähigkeit ergeben sich direkte Produktivitätseinbußen.
- Mittelfristig ergibt sich durch frühzeitiges, krankheitsbedingtes Ausscheiden aus dem Betrieb ein Verlust an betrieblicher Kompetenz, dessen Kompensation immer schwieriger wird, da zum einen durch den demografischen Wandel oftmals jüngeres, kompetentes Personal schwerer zu gewinnen ist und zum anderen teilweise lange Anlernphasen für komplexe Produktionsprozesse nicht eingeplant werden können.

**FACHKRÄFTE**

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

In Kooperation mit:



Zudem verändern sich in vielen Branchen Arbeitsanforderungen und Belastungsprofile für die Beschäftigten in Folge zunehmenden Wettbewerbsdrucks, technischer und organisatorischer Entwicklungen und damit verbundenen Rationalisierungsstrategien. Viele Beschäftigte registrieren ein Ansteigen der Arbeitsmenge, des Zeitdrucks und der Verantwortung (s. Hentrich & Latniak, 2013). Dies birgt zusätzliche Gefahren für den langfristigen Erhalt von Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Gesundheit und Leistungsfähigkeit werden dabei von verschiedenen Faktoren sowohl aus dem persönlichen und privaten als auch aus dem beruflichen Bereich beeinflusst. Durch geeignete Maßnahmen können Gesundheit und Leistungsfähigkeit jedoch erhalten und zum Teil gesteigert werden (s. ifaa, 2009). Maßnahmen müssen dafür frühzeitig ansetzen und dürfen nicht auf ältere Belegschaftsmitglieder beschränkt sein.

Für die Verantwortlichen in den Betrieben geht es darum, Maßnahmen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu ergreifen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die langfristige Bindung von Fachkräften mit ihren Kompetenzen und ihrem Know-how an das eigene Unternehmen. Zudem schlagen sich hohe Krankenstände, Leistungseinschränkungen von Mitarbeitern oder der Verlust von betrieblichem Fachwissen, zum Beispiel durch Frühverrentungen, negativ auf die wirtschaftliche Leistung des Unternehmens nieder. Die Gesundheit der Beschäftigten ist somit ein wesentlicher Faktor im Wettbewerb, den es im Sinne von Nachhaltigkeit weiterhin zu erhalten und zu fördern gilt.

### Arbeitsunfähigkeit nach Altersgruppen 2012

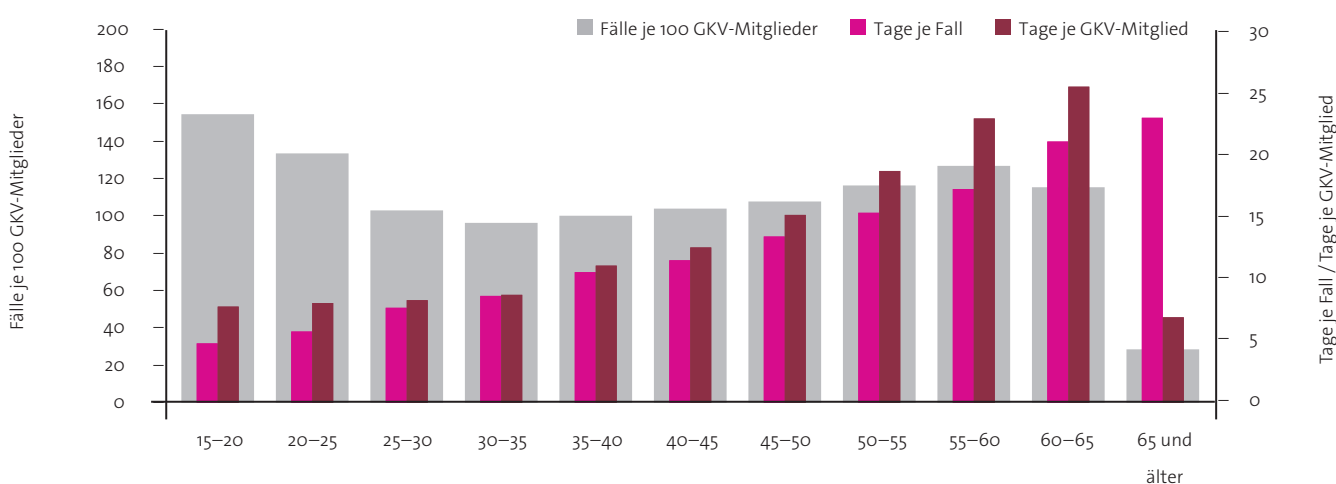


Abbildung 1: Arbeitsunfähigkeit nach Altersgruppen 2012 (Darstellung und teilweise Berechnung: IAQ; Daten: BMAS, 2013)

## Was sind Präventionskultur und Gesundheitskompetenz?

Um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu sichern, sind einmalige oder einseitige Maßnahmen langfristig betrachtet häufig nicht erfolgreich. Notwendig sind vielmehr das betriebliche Bewusstsein, dass Gesundheit einen eigenständigen hohen Wert darstellt, sowie die kontinuierliche Arbeit an diesem Thema. Präventionskultur und Gesundheitskompetenz beschreiben dieses betriebliche Bewusstsein zum einen auf der Ebene der Organisation und zum anderen auf der individuellen Ebene der Beschäftigten.

**Präventionskultur** meint, dass Prävention, im Sinne von vorausschauenden Maßnahmen zum Schutz von Gesundheit und Unversehrtheit, zu den geteilten Werten und Zielen aller Akteure eines Unternehmens gehört. Dabei geht es darum, das Auftreten von gesundheitlichen Problemen zu vermeiden und den Gesundheitsschutz im Unternehmen beständig weiterzuentwickeln. Hierfür müssen Management, Betriebsrat, Führungskräfte und Beschäftigte der Gesundheit im Betrieb eine hohe Achtsamkeit und Wertschätzung entgegenbringen. Prävention ist dabei nicht nur Aufgabe des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, des Gesundheitsmanagements oder der Personalabteilung, sondern wird bei allen Entscheidungen, Arbeitsprozessen und der Arbeitsgestaltung berücksichtigt. Eine im Unternehmen verankerte Präventionskultur zeigt sich durch konkrete Maßnahmen und Entscheidungen zu Gunsten des langfristigen Erhalts und zur Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Mit einer etablierten Präventionskultur lassen sich auch wirtschaftlich schwierige Zeiten überwinden, ohne dass gesundheitsbezogene Werte in den Hintergrund geraten. Präventionskultur ist somit ein Bestandteil nachhaltigen wirtschaftlichen Handelns.

Die Verankerung von Präventionskultur schafft günstige Bedingungen für die Entwicklung von Gesundheitskompetenz bei Beschäftigten und Führungskräften. Sie sensibilisiert für Gesundheitsthemen, liefert Informationen zu einer gesunden Gestaltung der Arbeit und sie schafft Räume zur Kommunikation und Auseinandersetzung über ein gesundheitsförderliches Arbeitsverhalten.

**Gesundheitskompetenz** beinhaltet die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Einzelnen, sich selbst gesund und leistungsfähig zu erhalten. Im betrieblichen Rahmen beschreibt Gesundheitskompetenz die Fähigkeiten und Möglichkeiten des Einzelnen im Arbeitsalltag im Sinne gesundheitsförderlicher Arbeit zu entscheiden und zu handeln. Dies umfasst die Sensibilisierung, die „Selbstachtsamkeit“ (verstanden etwa als der ‚pfläglich‘ Umgang mit sich und der eigenen Gesundheit), die handlungsorientierte Aktivierung für Fragen der Gesundheit sowie auch die Fähigkeit der Führungskräfte, entsprechend gesundheitsförderlich zu führen (s. Großheim et al., 2013).

Gesundheitskompetenz kann sich nicht ohne die entsprechenden betrieblichen Rahmenbedingungen im Sinne einer Präventionskultur entwickeln. Beide bedingen einander und können daher nur gemeinsam weiterentwickelt werden. Dabei können Unternehmen mit den entsprechenden Maßnahmen die gesundheitliche Situation der Beschäftigten auch über den betrieblichen Rahmen hinaus positiv beeinflussen. Wer im Betrieb auf den Erhalt seiner Gesundheit achtet, wird dies auch eher in seiner Freizeit tun.

## Voraussetzungen für Präventionskultur und Gesundheitskompetenz

Bevor mit Maßnahmen zur Entwicklung von Präventionskultur und Gesundheitskompetenz begonnen werden kann, sollten entsprechende betriebliche Voraussetzungen geschaffen werden. Wichtigste Voraussetzung ist zunächst die klare Entscheidung der Unternehmensleitung, Gesundheit zu einem – auch wegen seiner betriebswirtschaftlichen Relevanz – umfassenden Querschnittsthema im Betrieb zu machen. Dabei gilt es, auch die technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen, betriebliche Traditionen und insbesondere die eigenen Stärken im Blick zu behalten. Mit der Entscheidung der Unternehmensleitung können dann weitere Schritte geplant und unternommen werden. Drei Aspekte sollten hierbei besonders beachtet werden:

- **Bestandsaufnahme:** Die Erfolgsaussichten zur Entwicklung von Präventionskultur und Gesundheitskompetenz steigen, wenn entsprechende Initiativen an bereits vorhandenen Prozessen und Strukturen anknüpfen und in diese integriert werden können. Dies sind beispielsweise Regelungen und Strukturen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung und Erfahrungen mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen. Zudem sollte geprüft werden, welche Akteure bereits im Themenfeld aktiv sind und wie sie in weitere Maßnahmen und Strukturen eingebunden werden können (Betriebsarzt, Betriebsrat, Führungskräfte, Arbeits- und Gesundheitsschutz etc.).
- **Kommunikation:** Nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ schafft regelmäßige Kommunikation mit den Beschäftigten über Gesundheitsthemen sowie erfolgte und geplante Maßnahmen wichtige Grundlagen für die Entwicklung von Präventionskultur und Gesundheitskompetenz. Sie unterstreicht zum einen Gesundheit als wichtiges Ziel des Unternehmens und zum anderen werden die Beschäftigten für das Thema sensibilisiert und aktiviert.
- **Verankerung:** Um Präventionskultur und Gesundheitskompetenz im Unternehmen dauerhaft zu verankern, sollten entsprechende Ziele formuliert und die Zielerreichung nachverfolgt werden. Verbindlichkeiten können dabei beispielsweise durch einen regelmäßigen Dialog über entsprechende Maßnahmen im Kreis der Führungskräfte oder auch durch die Verankerung von gesundheitsbezogenen Werten im Kennzahlensystem des Unternehmens geschaffen werden. Bei der Formulierung von Zielen ist zu beachten, dass viele Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erst langfristig eine Wirkung zeigen können. Dies gilt beispielsweise im Hinblick auf die Senkung von Fehlzeiten. Oft ist es daher zielführender, sich an der Anzahl von durchgeführten Maßnahmen und am Grad der Beteiligung zu orientieren. Damit wird unmittelbar deutlich, welche Resonanz die Aktivitäten im Betrieb finden.

Zur Weiterentwicklung der betrieblichen Präventionskultur und der Gesundheitskompetenz ist die Einbindung der Beschäftigten von zentraler Bedeutung. Die Arbeitserfahrungen und das Wissen der Beschäftigten können unmittelbar in die Ermittlung von Handlungsbedarf und die Entwicklung von Lösungen einfließen. Die Beteiligung sensibilisiert die Beschäftigten zudem für das Thema gesundes Arbeiten und regt zur Reflexion des eigenen gesundheitsrelevanten Verhaltens an.

## Ansätze zur Entwicklung von Präventionskultur und Gesundheitskompetenz

Präventionskultur und Gesundheitskompetenz können nur durch konkrete Maßnahmen gefördert werden. Ankündigungen, in Zukunft Gesundheit einen höheren Stellenwert einzuräumen, sind wirkungslos, wenn ihnen nicht auch sichtbare Taten folgen. Daher werden im Folgenden Ansatzpunkte benannt, die zur Verankerung einer Präventionskultur und für die Entwicklung von Gesundheitskompetenz relevant sein können. Dabei sollte beachtet werden, dass die Maßnahmen auf die spezifische Situation des Unternehmens abgestimmt sein müssen. Häufig ist es günstig, mit wenigen oder einer Maßnahme zu beginnen und diese erfolgreich durchzuführen, um mit diesem Erfolg weitere Schritte anzugehen.

### Strukturen schaffen

Die betrieblichen Aktivitäten zum Thema Gesundheit werden häufig unter dem Dach des Gesundheitsmanagements zusammengefasst. Vom Gesundheitsmanagement werden ein ganzheitlicher Ansatz zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter und ein systematischer Zugang zur Weiterentwicklung von Gesundheitskompetenz und Präventionskultur erwartet. Als Managementsystem folgt das Gesundheitsmanagement einem betrieblichen Regelkreis, der aus vier aufeinander folgenden Prozessen besteht (vgl. Großheim et al., 2013; Oppolzer, 2010):

1. Diagnose der Gesundheits- und Problemsituation im Unternehmen und ggf. Festlegung von Zielkriterien,
2. Planungs- bzw. Konzeptionsphase, die mögliche Ansatzpunkte, Aktivitäten und Erfolgsindikatoren klärt,
3. Interventionsphase, in der konkrete betriebliche Maßnahmen umgesetzt werden,
4. Evaluierung, in der die Maßnahmen hinsichtlich ihrer Effekte und Wirkungen überprüft werden.

Bei der Einführung eines Gesundheitsmanagements können zumindest zwei grundlegende Herangehensweisen unterschieden werden (s. Zeitz & Hinrichs, 2012): Zum einen kann das Gesundheitsmanagement in einem eher strukturorientierten Ansatz strategisch geplant werden. Danach können die notwendigen Strukturen geschaffen sowie Aufgaben und Befugnisse einzelner Akteure festgelegt werden. In einem relativ klar abgesteckten Rahmen kann das Gesundheitsmanagement so seine Arbeit aufnehmen. Zum anderen kann das Gesundheitsmanagement in einem eher maßnahmen- oder bedarfsorientierten Ansatz zunächst Angebote an die Beschäftigten formulieren, diese ggf. anpassen und anhand der daraus resultierenden Anforderungen an das Gesundheitsmanagement die dafür notwendigen Strukturen schaffen.

Da sich KMU (kleine und mittlere Unternehmen) häufig durch kurze Entscheidungswege und einen engen Kontakt zwischen den Akteuren auszeichnen, bietet sich für sie meist eine maßnahmen- und bedarfsorientierte Vorgehensweise an. Das bedeutet Angebote an die Beschäftigten und Führungskräfte zu formulieren. Auf diese Weise lassen sich schrittweise von den konkreten Maßnahmen ausgehend für das Unternehmen passende Strukturen des Gesundheitsmanagements etablieren. Ein solches Vorgehen hat folgende Vorteile:

- Erkannte Probleme werden direkt und „unbürokratisch“ bearbeitet. Der Steuerungsaufwand ist geringer als bei einem übergreifenden Managementsystem.
- Die Maßnahmen und Schritte sind offen für Erfahrungen und die Resonanz im Betrieb. Dies ermöglicht schnelle Anpassungen an neue Anforderungen und die Umsetzung neuer Ideen.
- Die Bedarfsorientierung bietet gute Chancen, eine Präventionskultur im Betrieb zu verankern. Die Maßnahmen machen das Engagement für Gesundheit sichtbar und können eine mobilisierende Wirkung für die Akteure haben.

### Analyse der Arbeitsbedingungen

Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sollten an konkreten Problemen ansetzen. Diese zu erkennen, stellt einen wichtigen Schritt zu deren Bearbeitung dar. Die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, wie die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung, ist unabdingbar. Ansonsten bildet der Einsatz systematischer Instrumente keine zwingende Voraussetzung für die erfolgreiche Etablierung von Präventionskultur und Gesundheitskompetenz. So ist es zum Beispiel für den Start gesundheitsförderlicher Maßnahmen gerade in KMU oft zielführend, auf einfache Verfahren wie die Auswertung von Krankheitsstatistiken und Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitern zu setzen, um mit relativ geringem Aufwand zügig mit Maßnahmen zu beginnen. Der Einsatz systematischer Instrumente sollte allerdings nicht aus den Augen verloren werden. Je größer ein Unternehmen ist und je vielfältiger die Arbeitsplätze sind, umso ratsamer ist die Anwendung systematischer Instrumente. Im Folgenden werden zwei Instrumente – die Gefährdungsbeurteilung und die Beschäftigtenbefragung – kurz beschrieben.

**Gefährdungsbeurteilung:** Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet Unternehmen zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung. Bisher führen etwa 70 Prozent der Unternehmen in Deutschland eine Gefährdungsbeurteilung durch (s. Großheim et al., 2013). Für kleine Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten ist dieser Prozentsatz geringer (s. Beck et al., 2012). Psychische Belastungen werden zudem häufig nicht in die Gefährdungsbeurteilung aufgenommen, obwohl sie zunehmend als relevant angesehen werden (zum Vorgehen bei einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung siehe BAuA, 2014).

Für die Ermittlung und Erhebung von Gefährdungen bieten sich verschiedene Methoden an. Hier kann vor allem zwischen der Beobachtung, der schriftlichen Befragung

und einem moderierten Workshop unterschieden werden. Wichtig ist es, dass die Beschäftigten an der Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten, deren Umsetzung und der Überprüfung der Ergebnisse beteiligt werden. Die Beteiligung sollte sich nach Möglichkeit über den gesamten Prozess der Gefährdungsbeurteilung erstrecken. Der Prozess kann in folgende Teilprozesse unterteilt werden: a) die Ermittlung oder Erhebung der Gefährdungen, b) Entwicklung und Planung von Lösungsmöglichkeiten, c) die Beseitigung oder Verminderung der Gefährdungen und d) die Überprüfung der Effekte und Auswirkungen der Maßnahmen. Für die Unternehmen bietet sich hier die Möglichkeit, auf bekannte Prozesse wie das der kontinuierlichen Verbesserung aufzusetzen.

### Beschäftigtenbefragung zu Belastungen und Ressourcen bei der Arbeit:

Eine schriftliche Befragung bietet für das Unternehmen und die Beschäftigten die Möglichkeit zur Bestimmung von Problemfeldern und bietet eine geeignete Grundlage, um miteinander in die Diskussion um Lösungsmöglichkeiten zu gelangen. Auf diese Weise ist es möglich, passgenaue Maßnahmen abzuleiten. Mit einer schriftlichen Befragung werden die Beschäftigten beteiligt, indem sie zunächst nach ihren Meinungen und Einschätzungen gefragt werden, ihnen dann die ermittelten Ergebnisse zurück gemeldet werden und sie schließlich aktiv an der Ableitung und Umsetzung konkreter Maßnahmen mitwirken können. Mit Beschäftigtenbefragungen sind immer Handlungserwartungen seitens der Befragten verbunden, sodass nicht nur die Befragung selbst erheblichen Aufwand erfordert. Daher muss nicht nur die Befragung gut vorbereitet sein, sondern auch der nachfolgende Prozess sollte bereits vorher geplant werden (Wer wird wann über die Ergebnisse informiert? Wie gehen wir mit kritischen Ergebnissen um? In welchem Rahmen können Lösungsvorschläge erarbeitet werden und wie setzen wir diese um?). Grundsätzlich sollten die relevanten Akteure (Geschäftsleitung, Betriebsrat etc.) frühzeitig in den Prozess und in die

Gestaltung des Fragebogens einbezogen werden. Insbesondere Mitbestimmungspflichten sind dabei zu beachten.

Es kann günstig sein, die Befragung durch eine „neutrale“ externe Einrichtung durchführen zu lassen, die von der Unternehmensleitung, dem Betriebsrat und den Beschäftigten akzeptiert wird und die über die nötige Fachkenntnis bei der Fragebogenentwicklung, der Befragungsdurchführung und der partizipativen Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen verfügt.

#### Maßnahmen zur Stärkung der Gesundheitskompetenz

Im Anschluss an die Bestimmung von konkreten Problemfeldern liegen spezifische Maßnahmen möglicherweise auf der Hand oder können unter Beteiligung der Akteure entwickelt werden. Maßnahmen der Gesundheitsförderung setzen häufig beim Einzelnen und dem individuellen gesundheitsrelevanten Verhalten an. Damit dieses Verhalten im Betrieb auch gezeigt werden kann, muss das betriebliche Umfeld dies unterstützen. Hier ist die Führungskraft in der wichtigen Rolle, entsprechende Möglichkeiten anzubieten. Es bietet sich daher an, die Gesundheitskompetenz der Führungskraft im Rahmen eines Seminars zum Thema gesundheitsförderliche Führung zu schulen.

**Individuelle Gesundheitsförderung:** Die Angebote der Gesundheitsförderung erhöhen die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten und helfen bei der Weiterentwicklung der betrieblichen Präventionskultur, indem den Beschäftigten Gesundheit als Thema und Unternehmenswert vermittelt wird. Dabei geht es um Maßnahmen, die Gesundheit im betrieblichen Rahmen aber auch in der Freizeit fördern können. Häufige Angebote sind unter anderem:

- Ernährungs- und Diätkurse,
- Kurse zu Stressprävention und Zeitmanagement,
- Sport- und Bewegungskurse,
- Verringerung des Konsums von Suchtmitteln (Alkohol, Tabak etc.).

Maßnahmen zur Gesundheitsförderung werden auch auf spezielle Zielgruppen und deren Arbeitssituation zugeschnitten:

- Beschäftigte im Schichtbetrieb: Kurse zu richtiger Ernährung, Schlafrhythmen etc.
- Beschäftigte mit direktem Kundenkontakt: Kurse zum Umgang mit schwierigen/aufgebrachten Kunden, individuelle Emotionsregulation etc.
- Beschäftigte mit längeren Geschäftsreisen (Beschäftigte im Außendienst oder mit Montagetätigkeiten, Fahrer im Fernverkehr etc.): Kurse zu Work-Life-Balance, gesunder Ernährung und sportlicher Aktivität während der Reisetätigkeiten etc.

Eine Qualifizierungsmaßnahme für Beschäftigte ist nur wirkungsvoll, wenn die Organisation die Anwendung dieses Wissens auch zulässt. Dies lässt sich am besten gewährleisten, wenn die Vermittlung von Gesundheitskompetenz eng an den Arbeitsplatz und die Organisation gebunden ist. Bei der Entwicklung und Ausgestaltung von Angeboten sollten daher die betrieblichen Rahmenbedingungen beachtet werden. Insbesondere dürfen für anspruchsvolle Beschäftigtengruppen keine hohen Hürden für die Inanspruchnahme der Angebote bestehen. Über eine gute Informationspraxis und überzeugende Argumente hinaus muss sichergestellt werden, dass das Angebot zeitlich in den Arbeitsablauf passt. So bieten einige Unternehmen den Beschäftigten an, während der Pausen an kurzen Bewegungskursen teilzunehmen. Hier ist beispielsweise dafür zu sorgen, dass auch Arbeitsteams Gelegenheiten zur Teilnahme haben, deren Pausenzeiten zum Beispiel durch enge Taktbindung vorgegeben sind. Zudem muss darauf geachtet werden, dass die Teilnahme von Kollegen und Führungskräften unterstützt und wertgeschätzt wird.

**Gesundheitsförderliche Führung:** Führungskräfte haben einen wesentlichen Einfluss auf die Gesundheitsförderlichkeit der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Führungskräfte können dabei durch einen gesundheitsförderlichen

Umgang mit den Beschäftigten, die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitstätigkeiten und durch die Unterstützung der betrieblichen Gesundheitsförderung die Gesundheit ihrer Mitarbeiter fördern (s. Pangert et al, 2011). Die Förderung gesundheitsförderlichen Führungsverhaltens erfolgt häufig über Seminare und Workshops, die eine Sensibilisierung und Aktivierung der Führungskräfte bewirken sollen. Dabei ist zu beachten, dass auch hier die betrieblichen Rahmenbedingungen einen großen Einfluss auf das Führungsverhalten haben (s. Großheim et al 2013). Hier gilt es zu prüfen, ob sich das Führungsverhalten individuell ändern lässt oder ob betriebliche Rahmenbedingungen geändert werden müssen. Eine gute Voraussetzung bieten Qualifizierungsmaßnahmen für Vorgesetzte, die auf ihre konkrete Situation zugeschnitten sind und ihnen die Gelegenheit und die Spielräume dafür bieten, ihre Erfahrungen und Sichtweisen über Arbeitsbelastungen einbringen zu können. Häufige Inhalte für Schulungen zum Thema „Gesund Führen“ sind zum Beispiel:

- Sensibilisierung von Vorgesetzten zum Thema Gesundheit
- Informationen über Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Gemeinsame Entwicklung von Ideen zur Gesundheitsförderung
- Vorbildfunktion der Vorgesetzten: Reflexion des eigenen Gesundheitsverhaltens
- Umgang mit durch Stress beanspruchten Mitarbeitern: zum Beispiel Stressmanagement, Vorbeugung psychischer Erkrankungen
- Gespräche mit Beschäftigten über psychische oder Suchtprobleme
- Emotionale Faktoren wie Wertschätzung und Vertrauen in der Unternehmenskultur und im Führungsverhalten
- Vermittlung von Kenntnissen in Ergonomie.

### Ausblick

Unter den Bedingungen des demografischen Wandels und durch hohe Arbeitsanforderungen rücken die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten immer mehr in den Fokus der Unternehmen. Der Betrieb stellt dabei einen günstigen Raum für entsprechende Maßnahmen dar. In kaum einem anderen Umfeld können Personen so direkt und regelmäßig zum Thema Gesundheit angesprochen und Angebote unterbreitet werden. Diese Chance zur Förderung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu nutzen, sollte nicht davon abhängig gemacht werden, wo die meist vielfältigen Ursachen für gesundheitliche Einschränkungen liegen. Im Betrieb lassen sich Grundlagen für gesundheitsgerechtes Verhalten legen, die über den betrieblichen Rahmen weit hinausreichen können.



## Literatur

**BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin** (Hrsg.) (2014). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung - Erfahrungen und Empfehlungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

**BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales** (Hrsg.) (2013). Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Bericht der Bundesregierung über den Stand von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und über das Unfall- und Berufskrankheitengeschehen in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 2012. Online (5.2.2014): [https://osha.europa.eu/fop/germany/de/statistics/suga/suga-archiv/suga2012/suga\\_2012.pdf](https://osha.europa.eu/fop/germany/de/statistics/suga/suga-archiv/suga2012/suga_2012.pdf)

**Beck, D., Richter, G., Ertel, M., Morschhäuser, M.** (2012). Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen in Deutschland: Verbreitung, hemmende und fördernde Bedingungen. Wiesbaden, Springer-Verlag.

**Großheim, P., Hinrichs, S. & Latniak, E.** (2013). Schritte zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement im demografischen Wandel – ausgewählte Ergebnisse und Erfahrungen aus den stradewari-Betrieben. In J. Hentrich, E. Latniak (Hrsg.), Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel: Handlungsfelder, Leitbilder und Lernprozesse (S. 227-246). Wiesbaden: Springer Gabler.

**Hentrich, J. & Latniak, E.** (Hrsg.) (2013). Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel: Handlungsfelder, Leitbilder und Lernprozesse. Wiesbaden: Springer Gabler.

**ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft** (Hrsg.) (2009). Der demografiefeste Betrieb. Arbeitsordner. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

**Oppolzer, A.** (2010). Gesundheitsmanagement im Betrieb. Integration und Koordination menschengerechter Gestaltung der Arbeit. Erweiterte und aktualisierte Neuauflage. Hamburg: VSA

**Pangert, B., Dunkel, W. & Menz, W.** (2011). Auch das noch!? Gesundheit als Führungsaufgabe in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), Arbeit und Gesundheit im Konflikt – Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement (S. 215-235). Berlin: edition sigma.

**Zeitz, J. & Hinrichs, S.**, 2012: Von der Gesundheitsförderung zum Gesundheitsmanagement: Welche Wege führen zum Ziel? In: Athanassiou, G., Costa-Schreiber, S. & Sträter O. (Hrsg.): Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit: Sichere und gute Arbeit erfolgreich gestalten – Forschung und Umsetzung in die Praxis. Kröning: Asanger. 159-162.

## Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovationsmanagement sowie Existenzgründung und -sicherung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

### Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e.V.

RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Autor: Dr. Stephan Hinrichs, IAQ – Institut Arbeit und Qualifikation

Redaktion: Dr. Andreas Hinz, Rabena Ahluwalia

Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: © pressmaster - Fotolia.com

Stand 2014

*Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.*

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages