

# Die vier Wirkungsebenen der Betrieblichen Gesundheitsförderung

# 2

Eine psychische GBU lässt sich als ein Instrument zur Gestaltung der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) im Unternehmen verstehen. BGF definiert alle „*Inhalte und die inhaltliche Gestaltung* von Maßnahmen zur Förderung und Erhaltung der Gesundheit im Unternehmen“ (Hahnzog 2014a, S. XI). Eine nachhaltige Gestaltung der Betrieblichen Gesundheit berücksichtigt vier Wirkungsebenen, die wechselseitigen Einfluss aufeinander haben (Hahnzog 2014, vgl. Abb. 2.1):

- Auf einer übergeordneten Ebene findet sich die *globale Perspektive der Gesellschaft*. Das grundlegende Verständnis von Gesundheit, von Arbeit und Wirtschaft wird hier definiert.
- Eine Wirkungsebene darunter finden sich die zahlreichen *Unternehmen und Organisationen*. Der Mittelstand nimmt in dieser Ebene eine zentrale Rolle ein: KMU machen in Deutschland 99,6% aller Unternehmen aus und sind für 60,2% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten verantwortlich<sup>1</sup>.
- Im Unternehmen lassen sich die Mitarbeiter in Beschäftigte mit und ohne Führungsfunktion unterscheiden. Auf der *Ebene der Führung* sind demnach spezifische Anforderungen und Belastungen wirksam, die vor allem aus der Interaktion mit den zugeordneten Mitarbeitern hervorgehen.

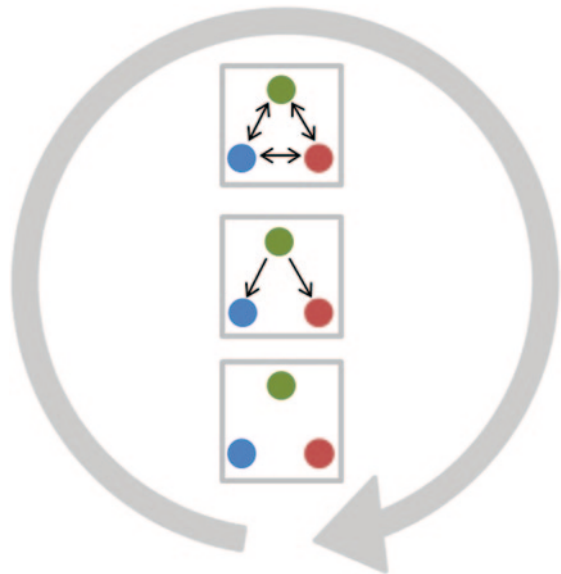
<sup>1</sup> Zahlen für 2011, vgl. Institut für Mittelstandsforschung: [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org).

- Auf der basalen Wirkungsebene unserer Betrachtung, Ebene der Beschäftigten, werden schließlich alle Mitarbeiter und ihr individuelles Erleben und Verhalten in den Fokus genommen.

Diese vier Wirkungsebenen lassen sich nicht trennscharf voneinander differenzieren. Vielmehr beeinflussen sie sich gegenseitig und gehen ineinander über (vgl. Abb. 2.1). Beispielsweise ist eine Führungskraft zugleich auch Mitarbeiter im Unternehmen, gestaltet das Unternehmen mit und ist Teil der Gesellschaft. Dieses Metamodell der BGF soll dafür sensibilisieren, dass es sich bei Betrieblicher Gesundheit um ein vielschichtiges und zugleich sehr dynamisches Handlungsfeld handelt.

In großen Unternehmen ist BGF bereits seit mehr als einem Jahrzehnt ein zentrales Thema bei der Arbeits- und Betriebsgestaltung. Im Gegensatz dazu haben sich KMU bis vor kurzem noch wenig bis gar nicht mit diesem Aufgabenfeld beschäftigt (TÜV-Süd 2011). Dabei trifft die Erkrankung eines Mitarbeiters einen Betrieb mit 10,50 oder 300 Angestellten viel heftiger als einen großen Konzern. Während bei letzterem sogar der Ausfall einer ganzen Abteilung aufzufangen ist, kann es einen Mittelständler in große Schwierigkeiten bis hin zur Handlungsun-

**Abb. 2.1** Die vier Wirkungsebenen der Betrieblichen Gesundheitsförderung.  
(Quelle: Hahnzog 2014a, S. X)



fähigkeit bringen, wenn bereits ein Mitarbeiter krankheits- oder krankheitsfolgebedingt ausfällt.

Nicht zuletzt aufgrund der Arbeitsmarktentwicklung mit einer relativ geringen Arbeitslosenquote in vielen Regionen Deutschlands, ersten Vorboten des demographischen Wandels oder sich verändernder gesundheitlicher Belastungen im Kontext der Arbeit, ist in den letzten Jahren ein deutlicher Trend spürbar. Aus einer Umfrage des F.A.Z.-Instituts hatten bis 2012 bereits ein Drittel der Befragten Mittelständler ein Betriebliches Gesundheitsmanagement initiiert. Laut Engagement Index Deutschland 2013 der Gallup-Gruppe bieten sogar schon deutlich über die Hälfte der Arbeitgeber entsprechende Maßnahmen an. Jedoch bleibt es meist bei unkoordinierten Einzelmaßnahmen, deren Wirkung schnell verpufft (ebd.). Auch halten die meisten Unternehmen kein festes BGM-Budget vor oder wenden pro Jahr lediglich Beträge auf, mit denen die nachhaltige Sicherung der Gesundheit der Beschäftigten kaum zu erreichen ist (F.A.Z.-Institut 2012). Meistens sind die Maßnahmen zwar gut gemeint, kommen aber nicht dort an, wo sie ankommen sollen, wie Gallup (2013) zeigen konnte: Nur 40% der Befragten, die angaben, dass ihr Arbeitgeber gesundheitsfördernde Maßnahmen anbietet, nutzten diese auch. In den anderen Fällen entstehen nicht nur hohe Kosten, es ergibt sich auch kein messbarer Erfolg, was sowohl bei Mitarbeitern als auch beim Arbeitgeber zu Frustration führen dürfte.

In den nächsten Jahren wird ein professionell gestaltetes BGM daher ein entscheidendes Unternehmensmerkmal in Bezug auf Mitarbeiterbindung und Außenwirkung bzw. Employer Branding werden. Gerade für mittelständische Unternehmen ist es ratsam, nicht nur aufgrund der gesetzlichen Verpflichtungen, sondern insbesondere für eine stabile Positionierung am Arbeitgebermarkt, in diesem Bereich aktiv zu werden (vgl. Hey 2014; Frohwein 2014).

---

## 2.1 Die globale, gesellschaftliche Wirkungsebene

*Was genau ist eigentlich Gesundheit?*

Die Antwort auf diese Frage wird bei jedem Einzelnen wahrscheinlich unterschiedlich lauten, auch weil eine allgemeingültige Begriffsdefinition von Gesundheit – und Krankheit – nicht existiert (Beivers 2014). Damit Maßnahmen zur Gesundheitsförderung strukturiert und wirksam durchgeführt werden können, ist ein gemeinsames Minimalverständnis jedoch unerlässlich. Die Weltgesundheitsorganisation definiert in ihrer Verfassung von 1946 Gesundheit folgendermaßen:

► „Die Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen. (WHO 2014, S. 1)“

Diese Grundlagenauffassung stellt für alle Mitgliedstaaten der WHO, also auch für Deutschland, und somit für deren Bürger und Unternehmen eine zentrale Diskussionsgrundlage dar. Weiter heißt es: „Die Regierungen tragen die Verantwortung für die Gesundheit ihrer Völker“ (ebd.). Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA), eine Einrichtung der Europäischen Union, übernimmt beispielsweise diese Verantwortung betrachtet die Notwendigkeit zur Betrieblichen Gesundheitsförderung auf einer globalen Metaperspektive. Insbesondere die Globalisierung, die Entwicklung neuer Technologien, die Veränderung von produzierenden zu dienstleistungsorientierten Wirtschaftssystemen, die alternde Belegschaft oder die verlängerte Lebensarbeitszeit führen demnach zu vermehrten psychosozialen und gesundheitlichen Gefährdungen am Arbeitsplatz (EU-OSHA 2013). Die EU betont daher die unbedingte Notwendigkeit, dass Unternehmen Maßnahmen umsetzen, um ihren Beschäftigten „wellbeing at work“ (ebd.) zu ermöglichen.

Der Bedeutung des Themas BGF wird auch auf Bundes- und Länderebene ein hoher Stellenwert beigemessen. Das Bundesgesundheitsministerium startete im Jahr 2011 das Projekt „Unternehmen unternehmen Gesundheit“<sup>2</sup>. In diesem erhalten insbesondere KMU Best-Practice-Beispiele sowie Kontaktadressen, Anregungen und konkrete Unterstützung. Auch das bayerische Arbeits- und Sozialministerium hat in den letzten Jahren in enger Kooperation mit der Gewerbeaufsicht ein Instrument entwickelt, das „Organisationen hilft, die Gesundheit ihrer Beschäftigten nachhaltig zu schützen und weiterzufördern“<sup>3</sup>. Dieses Ganzheitliche Betriebliche Gesundheitsmanagementsystem (GABEGS) ist im Bereich Arbeitsschutz angesiedelt und verknüpft unterschiedliche bestehende Managementprozesse zur Gesundheitsförderung in einem Unternehmen.

Damit sich Unternehmen produktiv dem Thema Gesundheit annehmen können, bietet der Staat zudem konkrete Unterstützung an. Viele mittelständische Arbeitnehmer wissen beispielsweise nicht, dass sie schon seit 2009 Ausgaben bis zu 500,- Euro jährlich für die Gesundheitsförderung eines Mitarbeiters steuerlich geltend machen können.

Insbesondere die gesetzlichen Krankenkassen unterstützen KMU bei der Initiierung von BGM-Prozessen durch Beratung und Begleitung (Potushek und Karl 2014). Da diese Beratung als Pflichtleistung nach § 20a SGB V einzustufen ist, bewegen sich die Angebote häufig in einem günstigen Kostenrahmen, wobei zu betonen ist, dass sich die Unterstützung auf die Implementierung von BGM und deren Evaluation beziehen. Konkrete Maßnahmen zur Gesundheitsförderung oder auch die Durchführung einer psychischen GBU sind in der Regel nicht Bestandteil dieses Leistungsspektrums der Krankenkassen.

<sup>2</sup> [www.bmg.bund.de/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/unternehmen-unternehmen-gesundheit.html](http://www.bmg.bund.de/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/unternehmen-unternehmen-gesundheit.html).

<sup>3</sup> [www.stmas.bayern.de/arbeitsschutz/managementsysteme/gabegs.php](http://www.stmas.bayern.de/arbeitsschutz/managementsysteme/gabegs.php) (Zitat: S. 15).

Für das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist 2012 zudem der Vorläufer einer Qualitätsmanagementnorm veröffentlicht worden: DIN SPEC<sup>4</sup> 91020 (vgl. Kaminski 2013). Ob sich diese zu einer (internationalen) Norm weiterentwickelt, wird die Zukunft zeigen. In Bezug auf die psychische GBU ist diesbezüglich nicht mit einer Standardisierung oder gar Normierung (wie etwa die ISO-9000-Normenreihe zum QM) zu rechnen. Vielmehr betonen die zuständigen Stellen, „dass es keine Vorgehensweise gibt, die allen Betrieben bzw. unter allen Bedingungen uneingeschränkt empfohlen werden kann“ (BAUA 2014, S. 17). Die Gesetzgebung lässt eine Offenheit im Vorgehen zu, wodurch der Individualität des einzelnen Unternehmens entsprochen wird. Zugleich bedeutet dies, dass es keinen „Standardprozess“ geben wird und jedes Unternehmen einen gewissen Aufwand bei der Auswahl der Vorgehensweise treffen muss. Die Ausführungen in diesem Buch verstehen sich daher auch als Anregung, die Entscheider im Unternehmen bei diesem Auswahlprozess unterstützen soll.

Auf der globalen Wirkungsebene der BGF wird nicht nur ein gemeinsames Verständnis von Gesundheit und Krankheit entwickelt. Hier werden auch volkswirtschaftliche Auswirkungen deutlich. Krankheiten und ihre Folgen stehen nicht nur im Widerspruch zu grundlegenden Zielen einer Gesellschaft und ihrer Mitglieder, wie etwa Gesundheit, Sicherheit oder Zukunftsfähigkeit, sondern verursachen auch hohe Kosten für Wirtschaft und Gesellschaft. Gemeinschaftliche Untersuchungen der Unternehmensberatung Booz & Company und der Felix Burda Stiftung (2011) zeigen, dass der Schaden, den Krankheiten in der deutschen Volkswirtschaft im Jahr 2009 verursacht haben, 9% des Bruttoinlandsproduktes bzw. 225 Mrd. € betragen hat. Allein die deutsche Wirtschaft hatte dabei Kosten in Höhe von 129 Mrd. € – fast 50% der gesamten Gesundheitsausgaben – zu tragen (Booz und Company 2011, S. 8). Präsentismus, der Umstand, dass Mitarbeiter in die Arbeit gehen, obwohl sie krank sind, ist nach den Erkenntnissen der Studie übrigens für zwei Drittel dieser Kosten verantwortlich, wohingegen Absentismus nur ein Drittel davon verursacht (ebd.). Dem gegenüber steht ein enorm hoher „Return on Investment“ für Präventionsmaßnahmen, insbesondere im betrieblichen Kontext. Die Studie spricht von einem volkswirtschaftlichen Mindestnutzen von 1:5 für jeden eingesetzten Euro.

---

## 2.2 Die Wirkungsebene des Unternehmens

Entscheidend für die Umsetzung von Ideen und Anforderungen der globalen Perspektive von BGF ist, dass diese auch in die einzelnen Unternehmen transferiert werden. Der demografische Wandel und die damit einhergehende Verringerung

---

<sup>4</sup> Das Deutsche Institut für Normung ermöglicht mit solchen Spezifikationen den „schnellen Zugang zu Wissen“, die allerdings noch nicht dem für eine Norm charakteristischen „umfangreichen Erarbeitungsprozess“ entsprechen (vgl. [www.din.de](http://www.din.de)).

potentieller, qualifizierter Arbeitnehmer werden in den nächsten Jahren zu einem erhöhten Wettbewerb um diese knappe Ressource führen (vgl. BMI 2013). Schon heute gibt es manche Branchen (z. B. Kranken- und Altenpflege, Kindererziehung, IT) in denen ausgebildete Fachkräfte so rar sind, dass so manches Unternehmen Schwierigkeiten hat, seine Ziele zu erreichen, oder möglicherweise Tätigkeitsfelder schließen muss. Beispielsweise hatte der Landkreis Eichstätt im Juni 2014 mit einer Quote von 1,2% (Bundesagentur für Arbeit 2014) nicht nur die wenigsten Arbeitslosen in Deutschland, sondern sogar in der gesamten Europäischen Union. Was auf den ersten Blick fantastisch klingt, bringt auf den zweiten Blick für manchen Arbeitgeber in der Region enorme Probleme mit sich: Wenn ein Mitarbeiter, etwa aus gesundheitlichen Gründen, ausfällt, ist es häufig unmöglich diesen zeitnah wenn nicht überhaupt zu ersetzen. Auf dieser Basis sollten Unternehmen ihre Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung und im Bereich der BGF unbedingt regelmäßig überprüfen.

Die Förderung der Gesundheit der eigenen Mitarbeiter ist für ein Unternehmen keineswegs reiner Selbstzweck. Bettina Finger, Gesundheitsmanagerin der Generali Versicherungen, spricht davon, dass Betriebliche Gesundheitsförderung vielmehr einen Erfolgsfaktor für das Unternehmen darstellt, der zur individuellen Leistungsfähigkeit und damit entscheidend zum unternehmerischen Erfolg beiträgt. Dafür sei es wichtig, dass „Gesundheit [...] kein Lippenbekenntnis ist, sondern ein personalpolitisches Zukunftsthema von großem Stellenwert.“ (Tschischka 2013). Auch gegenüber Mitbewerbern wird BGF vom Kostenfaktor zum Wettbewerbsvorteil. Sie trägt nicht nur dazu bei, dass die eigenen Mitarbeiter leistungsstark bleiben, sondern auch, dass sich Bewerber und potentielle Mitarbeiter aufgrund dieses Benefits für das Unternehmen entscheiden. BGF wird daher beim Employer-Branding in den nächsten Jahren einen besonderen Stellenwert einnehmen (Frohwein 2014).

Durch die stetigen Veränderungen der Arbeitswelt und auch der privaten Lebenswelt im 21. Jahrhundert ist eine schnelle Angleichung von Strategie und Struktur ein bedeutsamer Erfolgs- und Gesundheitsfaktor – insbesondere für den Mittelstand. „Gesunde und zufriedene Mitarbeiter mit Platz für Familie und Arbeit sind hier bedeutsame Faktoren für nachhaltigen Erfolg“, umschrieb Werner Schnappauf (ehem. Bayerischer Gesundheitsminister) diese Notwendigkeit in einem Vortrag zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement bei der UBS Deutschland im Sommer 2013. Um solchen Herausforderungen gerecht zu werden und die Gesundheit der eigenen Belegschaft zu fördern, kann eine professionelle Flexibilisierung von Arbeitszeit und –platz einen hilfreichen Ansatz liefern (Faber 2014). Das ist nicht immer möglich, geschweige denn sinnvoll, im passenden Rahmen aber ein wertvoller Beitrag zum Wohlbefinden der Mitarbeiter. Im Rahmen der psychischen GBU sollte daher auch auf diesen Aspekt der Arbeitsgestaltung geachtet werden.

Dabei ist es weder in den gesetzlichen Vorgaben gefordert noch das Ziel der getroffenen Maßnahmen, dass die Beschäftigten keinen Belastungen mehr ausgesetzt werden oder der Arbeitgeber für sämtliche Belastungsreaktionen zur Verantwortung gezogen werden kann. Vielmehr gibt es zahlreiche Arbeitsplätze, die beispielsweise zwingend an Schichtarbeit oder kurzfristige zeitliche Überlastung gekoppelt sind. Das wird auch in Zukunft so bleiben. Der Arbeitgeber muss durch die GBU jedoch belegen, dass er bestehende und potentielle Risiken erkannt hat und, im Rahmen der im Betrieb gegebenen Möglichkeiten, Maßnahmen zur Prävention und Überlastungsreduktion einleitet.

Durch solche Maßnahmen wird nicht nur einer gesetzlichen Verpflichtung nachgekommen, um mögliche Haftungsrisiken auszuschließen. Auch unmittelbar können hohe Kosten eingespart werden. Dies zeigt ein Beispiel, dass die Arbeit tagtäglich begleitet: Konflikte zwischen Mitarbeitern eines Unternehmens. Diese zu überwinden stellt eine Voraussetzung für Wachstum und Erfolg jedes Einzelnen und des Unternehmens als Ganzes dar. Denn Konflikte machen uns darauf aufmerksam, dass an dieser Stelle Verbesserungsbedarf besteht. Werden sie allerdings nicht produktiv genutzt, sondern destruktiv verstärkt und vertieft, dann ist die Gesundheit der Beteiligten in Gefahr. Zudem entstehen enorme Kosten für ein Unternehmen, wenn sich Mitarbeiter streiten, wie Studien der Wirtschaftsprüfergesellschaft KPMG eindrucksvoll belegen<sup>5</sup>. Die Rechnung ist dabei ganz einfach: Wenn zwei Mitarbeiter pro Tag nur eine halbe Stunde mit fruchtlosen Streitereien, etwa aufgrund eines persönlichen Konflikts, beschäftigt sind, dann summiert sich das pro Woche auf zweieinhalb, pro Monat auf zehn Stunden – pro Mitarbeiter. Insgesamt also sind 20 bezahlte Arbeitsstunden pro Monat für das Unternehmen verloren. Und dabei wurde nur die Unproduktivität berücksichtigt – noch nicht die Folgekosten oder die Tatsache, dass nach einem Streit in der Regel nicht sofort produktiv weitergearbeitet wird, sondern die „Nachwehen“ auch Folgetermine negativ beeinflussen (vgl. Jahn 2014). Wenn durch eine gezielte Maßnahme, beispielsweise eine Mediation (vgl. Huber 2014a), Teamsupervision oder Coaching, auch nur ein Teil eines solchen Konflikts verringert wird, haben sich die Kosten in kürzester Zeit amortisiert.

Interpersonelle Konflikte haben nicht zuletzt einen erheblichen Einfluss auf die Entstehung von psychischen Erkrankungen. Daher spielen diese auch bei einer psychischen GBU eine bedeutsame Rolle. Dieser Zusammenhang verdeutlicht zudem die Verknüpfung der unterschiedlichen Wirkungsebenen, da sich Konflikte zwar zwischen einzelnen Mitarbeitern abspielen, sich aber immer im Kontext der Kultur eines Unternehmens und vor allem der Gestaltung der Führungsarbeit bewegen.

---

<sup>5</sup> [www.kpmg.de/Publikationen/30558.asp](http://www.kpmg.de/Publikationen/30558.asp).

### 2.3 Die Wirkungsebene der Führung

Im englischen Sprachgebrauch wird zwischen zwei unterschiedlichen Aufgabenfeldern bei der Leitung von Mitarbeitern unterschieden: „Management“ und „Leadership“. Die deutschen Äquivalente sind demnach: „Verwaltung“ und „Führung“. Folgt man zahlreichen Theorien und Ansätzen, die versuchen diese Aufgaben zu umschreiben und greifbar zu machen, so hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten im deutschen Sprachraum allerdings eine Überbetonung des Verwaltungsaspektes breit gemacht. Es geht meistens um die „Manager“ wenn von Führungskräften gesprochen wird, das Thema „Leadership“ ist deutlich unterrepräsentiert. Dabei hat eine Leitungsaufgabe immer auch mit der Interaktion mit Menschen zu tun, besteht aus der Fähigkeit Visionen und Möglichkeiten zu vermitteln und die Mitarbeiter zu motivieren. Es geht also keineswegs nur um Wortklauberei, wenn Führungskräfte mit dem Ansatz der lösungsorientierten Führung (Mühlendorfer 2014) vertraut gemacht werden, mit dem das professionelle Management eines Unternehmens um erfolgreiche Führung ergänzt werden kann. Mehr auf Möglichkeiten statt auf Unmöglichkeiten zu schauen, die Lösungen den Problemen vorzuziehen und nicht zuletzt diese Haltung auch den Mitarbeitern zu vermitteln, stellt einen zukunftsorientierten Ansatz der Führung von Mitarbeitern dar.

Daniel Pinnow, ehemaliger Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte, unterscheidet in seinem Modell der systemischen Führung vier verschiedene Interaktionsebenen, auf denen Führungsarbeit wirkt (vgl. Tab. 2.1).

Jede Interaktionsebene für sich ist schon komplex genug. In der Führungsarbeit müssen aber alle vier zugleich berücksichtigt und in größtmöglichen Einklang zueinander gebracht werden. Eine Herausforderung, die zwangsläufig immer wieder die eigenen Grenzen überschreiten wird.

Gesunde, ressourcenorientierte und zugleich „wirtschaftliche“ Selbstführung ist möglicherweise das schwierigste Element aus diesen vier Führungsebenen. Das hat vor allem damit zu tun, dass jeder Mensch zahlreiche Bedürfnisse in sich vereint, die nicht selten miteinander konkurrieren oder sogar widersprüchlich sind. Diese innere Vielfalt so auszurichten, dass alle Anteile in angemessener Weise berücksichtigt werden, ist prinzipiell mit Kompromissen, nicht selten mit Enttäuschungen oder Rückschlägen verbunden. Umso bedeutsamer ist es, dass Führungs-

**Tab. 2.1** Die systemischen Interaktionsebenen. (Quelle: Pinnow 2011, S. 173)

Interaktionsebene	Führungsaufgabe
Individuum	Sich selbst führen
Gruppe	Die anderen führen
Organisation	Das Geschäft führen
Umwelt	In der Umwelt führen



kräfte zunächst sich selbst in den Fokus setzen, bevor sie versuchen den anderen drei Führungsansprüchen gerecht zu werden. Denn erst wenn das „innere Team“ ausgeglichen ist, kann man auch ein Team aus Mitarbeitern führen – von den Anforderungen des Unternehmens oder der Umwelt ganz zu schweigen (vgl. Hahnzog 2014c). Nicht nur aus unserer Erfahrung in der jahrelangen Beratungsarbeit ist jedoch die hierzu notwendige Reflexionsfähigkeit und –bereitschaft bei vielen Führungskräften eher gering ausgeprägt.

Dies bestätigte einmal mehr der Personalreferent der Landeshauptstadt München, Thomas Böhle, auf einem Vortrag im Sommer 2014 an der Hochschule Fresenius in München. Dort stellte er die bemerkenswerten Ergebnisse verschiedener Untersuchungen zur Arbeitgeberqualität beim größten deutschen kommunalen Arbeitgeber vor. Durchwegs wurde von den Mitarbeitern wie auch externen Beobachtern ein hohes Maß an Zufriedenheit, Gesundheitsorientierung und Mitarbeiterbindung bestätigt. Jedoch stach ein Ergebnis hervor, das letztendlich auch zu einer eher mäßigen Platzierung bei der Analyse durch „Great Place to work“ führte: mangelnde Führungskompetenz. Und das bei einem Unternehmen mit etwa 3000 Führungskräften. Laut Böhle hätten insbesondere KMU hervorragende Möglichkeiten, diesen Belastungsfaktor in einen Ressourcenfaktor umzuwandeln. Unmittelbare Kommunikationsstrukturen zwischen den Mitarbeitern, höhere Flexibilität in Unternehmensstruktur und –kultur und nicht zuletzt ein direkterer Einfluss auf die allgemeinen Arbeitsergebnisse sind dabei die bedeutsamsten Vorteile von KMU gegenüber Großunternehmen. Diese sollten dementsprechend auch produktiv genutzt werden, denn Führungskräfte haben nur bedingt Anteil an ihrem möglicherweise unvoreilhaftem Führungsstil: meistens haben sie Führen schlicht und einfach nicht gelernt, sondern sind durch eine Fachkarriere in ihre Position gelangt. Das Training von sozialer und Kommunikationskompetenz (vgl. Hahnzog 2014b), die Fähigkeit sein eigenes Handeln professionell zu überdenken oder auch der konstruktive Umgang mit Konflikten bringen messbare Ergebnisse hervor, die sich täglich aufs Neue weiterentwickeln: Führen kann man nicht nur lernen – „Führen ist Lernen“ (Sprenger 2001, S. 273).

Vor allem aber, hat die Mitarbeiterführung einen entscheidenden, häufig den größten, Einfluss auf die (psychische) Gesundheit der Mitarbeiter eines Unternehmens. In einer professionellen GBU muss daher die Führungskultur in einem Unternehmen einen zentralen Anteil der Analyse wie auch der Maßnahmenplanung einnehmen, wenn hier Defizite festgestellt werden.

Auch mit der professionellsten Ausbildung und Reflexionsfähigkeit sieht man ab und an den Wald vor lauter Bäumen nicht. Je höher die Führungsposition, desto weniger Austauschpartner auf Augenhöhe hat man, um dieses natürliche Defizit der Position ausgleichen zu können. Für solche Situationen hat sich der Ansatz des

Coachings für Führungskräfte etabliert (Wöfl 2014). Falls sich die Führungskräfte eines Unternehmens in ihrer Führungsarbeit durch einen Coach unterstützen lassen wollen, sollte der Arbeitgeber dieses Bedürfnis unterstützen. Handelt es sich dabei doch um ein enorm professionelles Verständnis der eigenen Arbeit, die zwangsläufig Grenzen und Schwierigkeiten ausgesetzt ist. Es ist also keineswegs ein Zeichen von Schwäche oder Inkompetenz, wenn sich eine Führungskraft Unterstützung durch einen Coach sucht, sondern vielmehr von Kompetenz und Professionalität. Nicht selten beinhaltet eine GBU ebensolche Handlungsimpulse um die Gesundheit der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter zu fördern.

---

## 2.4 Die Wirkungsebene der Beschäftigten

Auch die „Beschäftigten sind verpflichtet, nach ihren Möglichkeiten sowie gemäß der Unterweisung und Weisung des Arbeitgebers für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Sorge zu tragen“ (§ 15 ArbSchG). Physische wie psychische Belastungen sind ein Teil des menschlichen Daseins und zum Erhalt der Gesundheit zwingend erforderlich. Das Erscheinungsbild der Psyche ist allerdings enorm vielfältig – wie auch die Mitarbeiter eines Unternehmens. Faktoren, welche die Gesundheit gefährden aber auch erhalten und fördern, sind bei jedem Menschen unterschiedlich ausgeprägt. Einer der bedeutsamsten Aspekte zur Prävention vor Erkrankungen ist daher die Kenntnis der eigenen Persönlichkeit. Je genauer man seine eigenen Bedürfnisse, Möglichkeiten und Grenzen kennt, desto besser kann man sich einerseits vor Überforderung und übermäßiger Belastung schützen. Andererseits können durch diesen Wissensvorsprung Widerstandskräfte leichter mobilisiert werden. Damit Prozesse zur Förderung der Gesundheit im Betrieb auch dort ankommen, wo sie ankommen sollen, nämlich bei den Mitarbeitern, ist es also unerlässlich, jedem einzelnen eine aktive Reflexion seiner Persönlichkeit zu ermöglichen (Hahnzog 2014c). Ob dies durch eine reflektierende Arbeitskultur, konkrete Seminarangebote oder ressourcenorientierte Mitarbeitergespräche im Unternehmen integriert wird, ist dabei nicht entscheidend, solange in irgendeiner Form die Individualität der Beteiligten berücksichtigt wird.

Die Mitarbeiter eines jeden Unternehmens arbeiten jedoch nicht als isolierte Einzelkämpfer, sondern bilden vielmehr wie auch immer gestaltete Teams. Auch wenn diese im Einzelfall nicht explizit benannt werden oder die Zusammenarbeit vom Einzelnen möglicherweise nicht so wahrgenommen wird, sind doch alle Beteiligten in irgendeiner Form voneinander abhängig. Diese Zusammenarbeit birgt Konfliktpotential, aber auch viele Vorteile. Die Anzahl der Alternativen und Ideen steigt enorm, wenn in einem Unternehmen nicht jeder alleine für seine Probleme



<http://www.springer.com/978-3-658-07708-2>

Psychische Gefährdungsbeurteilung

Impulse für den Mittelstand

Hahnzog, S.

2015, IX, 41 S. 3 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-07708-2