

# Diversity

DIE ERFOLGSSTRATEGIE

Handreichung Betriebliches  
Gesundheitsmanagement

## Diversity

---

---

---

---

---

---

**Herausgeberin der Handreichung:**

AWO Soziale Dienste gemeinnützige GmbH  
Auf den Häfen 30-32  
28203 Bremen

---

---

**Inhaltliche Konzeption, Redaktion und Umsetzung:**

Julia Eckel

**Gestaltung:**

atelier fehling

**Stand:**

April 2014

2

Diese Handreichung entstand im Rahmen des ESF-Projektes  
„Diversity – Die Erfolgsstrategie“, gefördert aus dem Programm  
„rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“.



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

*rückenwind*

*Für die Beschäftigten  
in der Sozialwirtschaft*

## **„Diversity – die Erfolgsstrategie“ Handreichung Betriebliches Gesundheitsmanagement**

1. Einleitung **\_4**
2. Definition Betriebliches Gesundheitsmanagement **\_5**
3. Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements **\_6**
4. Umsetzung bei der AWO Bremen **\_7**
5. Prozesse des Betrieblichen Gesundheitsmanagements **\_8**
  - 5.1 Analyse **\_9**
  - 5.2 Maßnahmenplanung- und Umsetzung **\_9**
  - 5.3 Evaluation **\_10**
6. Die Rolle der Führung **\_10**
7. Herausforderungen und Widerstände **\_11**
8. Handlungsempfehlungen für die Praxis **\_12**

Im weiteren Verlauf ist in allen Begriffen aus dem beruflichen Kontext, wie Mitarbeiter etc. die weibliche Form mit eingeschlossen, was lediglich der Vereinfachung beim Schreiben dient und keines der beiden Geschlechter bevorzugen soll.

## 1. Einleitung

Die Unternehmensgruppe AWO Bremen fördert als attraktiver Arbeitgeber und Geschäftspartner kundenorientiert und innovativ ihr Personal und bietet Chancen der Weiterentwicklung. Denn als sozialer Dienstleister stehen nicht nur unsere Klienten, sondern auch unsere Mitarbeiter im Mittelpunkt. Dabei müssen sie sich auf unterschiedlichste Problemlagen und Anforderungen bei der Arbeit einstellen.

Der demografische Wandel, die älter werdende Belegschaft und der Fachkräftemangel stellen außerdem wachsende Herausforderungen für die AWO Bremen dar. Eine zusätzliche Beanspruchung erfolgt durch einen hohen Anteil von Gefühlsarbeit, Achtsamkeit und Verantwortung im Umgang mit den Klienten. Bezüglich der Work-Life-Balance stellt sich die Frage, ob bzw. wie sehr sich Mitarbeiter im Privaten von ihrer Arbeit abgrenzen können. Was nehmen sie aus dem Arbeitsleben mit nach Hause und wie gehen sie damit um?

Arbeitsbelastungen und Stress werden in keinem Beruf und Unternehmen gänzlich wegfallen, allerdings können Möglichkeiten entwickelt werden, um mit diesen besser umzugehen. Mit der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) soll mit den oben genannten Herausforderungen aktiv umgegangen und gesundheitliche Belastungen reduziert werden. Denn das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten bilden die Grundlage für deren Leistungsfähigkeit.

Die Herausforderungen des demografischen Wandels finden sowohl in Gesundheits- als auch in Diversity-Management-Ansätzen Beachtung. Gerade im Hinblick auf die Zusammensetzung von Belegschaften und bei der Entwicklung von Marktchancen lassen sich beide Ansätze gut integrieren. Um das Handlungsfeld „Gesundheit“ in das Diversity-Konzept einzubinden, wurde die strategische Erweiterung des Projektes um die Einführung und Etablierung eines BGM vorgenommen. Nach der Entwicklungs- und Erprobungsphase des Konzeptes erfolgt die Implementierung in die gesamte Unternehmensgruppe AWO Bremen in allen Beschäftigungsfeldern.

Um BGM langfristig umzusetzen braucht es die Unterstützung der Leitungs- und Führungskräfte sowie auch Durchhaltevermögen bei allen beteiligten Akteuren. Deshalb ist es besonders wichtig, die Führungskräfte im Unternehmen regelmäßig über alle Aktivitäten des BGM zu informieren und sie als Multiplikatoren einzubinden. Gerade in Unternehmen mit dezentralen Standorten wie der AWO Bremen ist es notwendig, dass Führungskräfte die Informationen aus dem BGM an die Mitarbeiter weitergeben.

Der Aspekt Gesundheit findet sich in allen Diversity-Dimensionen wie Geschlecht, Alter, Herkunft und Inklusion wieder. In Unternehmen mit einer diversen Mitarbeiterstruktur müssen unterschiedliche gesundheitliche Bedürfnisse Beachtung im BGM finden und dementsprechend verschiedene Angebote vorzufinden sein.

Sowohl Diversity-Management als auch das BGM stellen beschäftigtenorientierte Managementstrategien dar. Beide finden ihre Umsetzungen in der Personal- und Organisationsentwicklung, allerdings ist BGM der umfassendere Managementansatz<sup>1</sup>.

Im Gegensatz zum Diversity-Management liegen für das Gesundheitsmanagement Qualitätskriterien vor, die in der Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung<sup>2</sup> verankert sind:

### **1. Partizipation**

Die gesamte Belegschaft muss einbezogen werden.

### **2. Integration**

Betriebliche Gesundheitsförderung muss bei allen wichtigen Entscheidungen und in allen Unternehmensbereichen berücksichtigt werden.

### **3. Projektmanagement**

Alle Maßnahmen und Programme müssen systematisch durchgeführt werden: Bedarfsanalyse, Prioritätensetzung, Planung, Ausführung, kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse.

### **4. Ganzheitlichkeit**

BGM beinhaltet sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Maßnahmen. Sie verbindet den Ansatz der Risikoreduktion mit dem des Ausbaus von Schutzfaktoren und Gesundheitspotentialen

5

**Diversity**

## **2. Definition Betriebliches Gesundheitsmanagement**

In der Theorie besteht ein grundsätzlicher Unterschied zwischen Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung. In der Praxis wird dieser allerdings oft aufgehoben, so dass die beiden Begriffe oftmals nicht eindeutig voneinander getrennt werden.

BGM wird als eine Entwicklung von betrieblichen Strukturen und Prozessen verstanden. Das Ziel ist es, einen nachhaltigen Ansatz zur Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitarbeiter zu entwickeln. BGM umfasst sowohl Maßnahmen zur Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsorganisation und der Organisationsentwicklung als auch Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit von Mitarbeitern. Es leitet seine Maßnahmen aus Analysen ab, plant und koordiniert die Abläufe und kontrolliert regelmäßig sein Zielvorhaben. BGM wird als zentrale Managementaufgabe im Unternehmen verstanden, mit dem Ziel, es nachhaltig in alle Unternehmensabläufe zu integrieren.

Als Komponente des BGM setzen die Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) an den individuellen Voraussetzungen der Mitarbeiter an. BGF soll gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und

<sup>1</sup> Vgl. Altgeld, T. 2010

<sup>2</sup> Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung der Europäischen Union, 2007

Kompetenzen schaffen bzw. erhalten. Dies können beispielsweise Kurse zur Stressbewältigung, arbeitsplatzbezogene Rückenschule oder Bewegungsangebote sein<sup>3</sup>.



### 3. Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

BGM unterstützt die Senkung arbeitsbedingter Fehlzeiten und deren Kosten. Unfälle und Erkrankungen sollen vermieden und gesundheitsgerechte Organisations- und Arbeitsbedingungen entwickelt werden. Beides ist ausschlaggebend für die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter. Dabei wird ein ressourcenorientierter Ansatz verfolgt, der die Eigenverantwortung und die Kompetenz für gesundheitsförderliches Verhalten der Mitarbeiter stärkt.

Die Stärkung eines gesundheitsgerechten Führungsstils ist eine weitere Kernaufgabe des BGM. Außerdem fördert BGM das Unternehmensimage und stärkt die Attraktivität des Unternehmens. Arbeitgeber und Arbeitnehmer können demnach gemeinsam von den Vorteilen profitieren. Um BGM langfristig und nachhaltig zu entwickeln, ist es das Ziel, es in die Unternehmensleitlinien zu verankern.

Es ergeben sich zahlreiche Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber<sup>4</sup>:

#### Betriebliches Gesundheitsmanagement

##### Vorteile für den Arbeitnehmer:

- Verbesserung des Gesundheitszustandes
- Reduzierung von Arbeitsbelastungen
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit und des Wohlbefindens

##### Vorteile für den Arbeitgeber:

- Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter
- Rückgang der Fehlzeiten
- Imagegewinn des Unternehmens
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

#### Win Win-Situation

<sup>3</sup> Vgl. Badura & Hehlmann 2010

<sup>4</sup> Abbildung 1: Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, eigene Darstellung in Anlehnung an Froböse, et al. 2010, S. 9

#### 4. Umsetzung bei der AWO Bremen

Vor der Einführung des BGM wurde zur Sensibilisierung für das Thema Gesundheit bzw. Gesundheitsmanagement eine Großveranstaltung für rund 90 Führungskräfte der AWO Bremen durchgeführt. Referenten aus der Arbeits- und Sozialmedizin und der Wirtschaft informierten über die Schwerpunktthemen: „Gesundheit und Arbeit in der Sozialwirtschaft, Kommunikation und gesunder Führungsstil“. In den anschließenden Workshops erarbeiteten Geschäftsleitung, Führungskräfte und Betriebsrat konkrete Ansätze zur Gesundheitsförderung für die jeweiligen Einrichtungen.

Im März 2013 folgte die Einführung eines BGM in Kooperation mit einer gesetzlichen Krankenkasse. Die Planung und Umsetzung des BGM koordiniert ein interner Steuerkreis Gesundheit, dessen ständige Mitglieder vor der ersten Auftakt-Sitzung festgelegt wurden. Der Steuerkreis BGM setzt sich aus unterschiedlichen Vertretern des Unternehmens AWO Bremen sowie aus externen Beratern der gesetzlichen Krankenkasse zusammen. Zu den Vertretern des Unternehmens gehören: die Geschäftsführung, Betriebsrat, Projektleitung BGM, Fachbereichsleitung Pflege/Ambulant, Fachbereichsleitung KiTa, Fachbereichsleitung AWO Integra, Leitung Nachbarschaftshaus „Helene Kaisen“, Betriebsärztin, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Qualitätsmanagement sowie die PR- und Öffentlichkeitsarbeit. Zu Beginn wurden die Mitglieder des Steuerkreises in der Auftakt-Sitzung über das Thema und die Aufgabe BGM informiert, so dass alle Mitglieder einen ähnlichen Informationsstand haben. Alle Entscheidungen werden im Konsens getroffen und das BGM kontinuierlich weiterentwickelt.

Der Aufbau des Gesundheitsmanagements bei der AWO Bremen ist eine Querschnittsaufgabe, die auch Themen aufgreift, die der Steuerkreis nicht alleine umsetzen kann. Wichtig ist, dass alle Zuständigkeiten im Unternehmen berücksichtigt und auch weitere Personen eingebunden werden. BGM ist eine Aufgabe, die das Wissen verschiedener Funktionen im Unternehmen, aber auch die Erfahrung von außenstehenden Partnern benötigt. Externe Partner wie beispielsweise Krankenkassen, der Betriebsarzt, die gesetzliche Unfallversicherung und die Fachkraft für Arbeitssicherheit können den Aufbau und die Umsetzung des BGM unterstützen. In der Regel übernehmen diese die Moderation des Steuerkreises, Unterstützung bei der IST-Analyse, Unterstützung bei der Umsetzung von Maßnahmen sowie Beratungsfunktionen.

Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung sind nach § 20a SGB V Pflichtleistungen der gesetzlichen Krankenkassen. Kriterien hierfür sind im Leitfaden der Prävention der gesetzlichen Krankenkassen beschrieben. Zu den Handlungsfeldern, in denen Krankenkassen Maßnahmen unterstützen können, gehören: Arbeitsbedingte körperliche Belastungen, Betriebsverpflegung, Psychosoziale Belastungen (Stress) und Suchtmittelkonsum<sup>5</sup>. Für eine Kooperation mit einer Krankenkasse

<sup>5</sup> GKV-Spitzenverband (2010): Leitfaden Prävention. Handlungsfelder und Kriterien des GKV-Spitzenverbandes zur Umsetzung von §§ 20 und 20a SGB V

können die Krankenversicherungsstruktur der Beschäftigten und die Angebote der jeweiligen Kassen ausschlaggebend sein. Diese können sich erheblich voneinander unterscheiden.

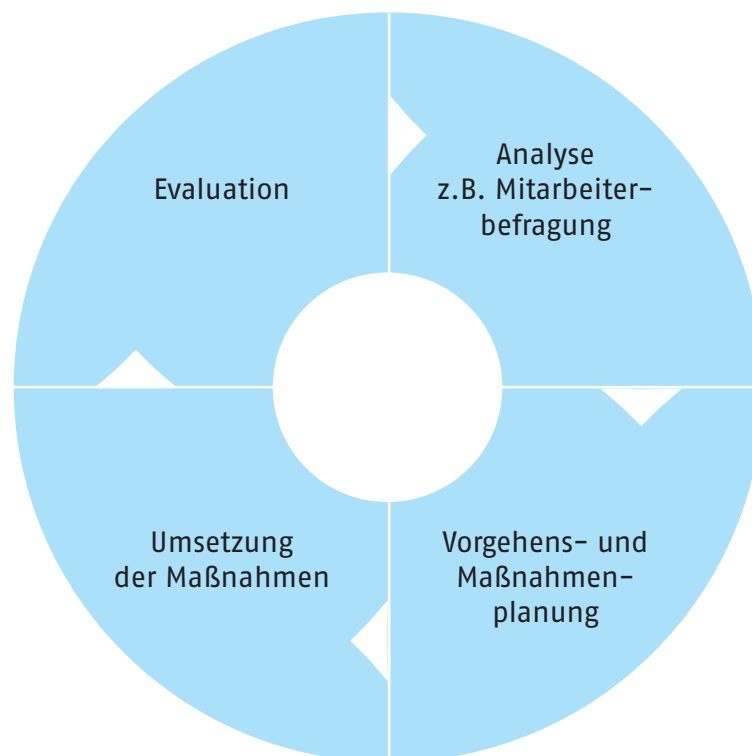
BGM ist ein fortlaufender Entwicklungsprozess, der die Ressourcen der Beschäftigten stärkt und die Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Motivation fördert. Die aktuelle Vorgehensweise und Maßnahmenplanung im Rahmen des BGM wird im Steuerkreis beschlossen. Der Steuerkreis hat außerdem die Aufgabe, die Mitarbeiter regelmäßig über die Vorgehensweise und bevorstehende Maßnahmen zu informieren, so dass der gesamte Prozess für die Beschäftigten transparent bleibt. Die Teilnahme an den einzelnen Maßnahmen ist für die Mitarbeiter freiwillig.



## 5. Prozesse des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Um BGM zu strukturieren und nachhaltig umzusetzen, ist es empfehlenswert, einzelne Schritte festzulegen und diese einzuhalten. Die folgende Abbildung veranschaulicht den BGM-Prozess:

8





## 5.1 Analyse

Vor der Einführung und Umsetzung von Maßnahmen ist eine Bestandsaufnahme im Unternehmen notwendig. Sie bildet die Grundlage für die weiteren Aktivitäten im BGM. Dabei werden gesundheitsbezogene Daten, Ressourcen, Belastungen und Veränderungswünsche erhoben. Die Bestandsaufnahme kann beispielsweise durch Mitarbeiterbefragungen, Altersstruktur-, Fehlzeitenanalysen, Gesundheitszirkel, Workshops und aus vergangenen Projekten gewonnen werden.

Vor der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung in der Unternehmensgruppe AWO Bremen wurden alle Führungs- und Leitungskräfte in Multiplikatoren-Workshops zum Thema BGM informiert. Weitere Ziele dieser Workshops waren es, die Vorgehensweise bei der AWO Bremen vorzustellen und die Führungskräfte als Multiplikatoren in das Projekt einzubinden, um den Steuerkreis BGM zu unterstützen. Die Workshops wurden in den folgenden Bereichen der AWO Bremen durchgeführt:

- AWO Intega gGmbH:  
Personal, Finanzbuchhaltung, Qualitätsmanagement, EDV/Technik
- AWO Soziale Dienste gGmbH:  
Migration  
Frauenhaus  
KiTa/ Jugend  
KiTa-Leitungsrunde
- AWO Integra gGmbH:  
Bereich Menschen mit geistiger und/oder körperlicher Behinderung  
Bereich Sucht  
Bereich Psychiatrie
- AWO Pflege gGmbH/ AWO Ambulant gGmbH:  
Einrichtungsleitungen  
Pflegedienstleitungen
- AWO Ambulant gGmbH:  
Häusliche Pflege  
Dienstleistungszentren

In jedem Workshop wurden mit den Teilnehmern Veränderungswünsche und Maßnahmenvorschläge für die einzelnen Bereiche sowie für das gesamte Unternehmen erarbeitet und als Ergebnisse für die Bestandsaufnahme festgehalten.

## 5.2 Maßnahmenplanung und –umsetzung

Maßnahmen können organisations- (verhältnisorientiert) oder personenbezogen (verhaltensorientiert) sein. Organisationsbezogene Maßnahmen beziehen sich beispielsweise auf Verbesserungen in der Ergonomie, Ablauforganisation und im Führungsverhalten.

Personenbezogen sind Maßnahmen z.B. im Bewegungs- und Ernährungsverhalten, persönliche Schutzausrüstungen oder in der Aufklärung über Gefahren, z. B. Stressmanagement, Rückenschule, Teamentwicklung.

Wenn alle Maßnahmen bestimmt sind, werden diese in einem schriftlichen Maßnahmenplan festgelegt. Der Maßnahmenplan konkretisiert zusätzlich, wer für welche Maßnahmen zuständig ist, wann die Maßnahmen umgesetzt werden sollen und woran der Erfolg der Maßnahme gemessen wird.

Die Beschäftigten sollen über alle Handlungsschritte und Ergebnisse des BGM informiert und aktiv mit einbezogen werden. Aus diesem Grund ist eine regelmäßige Informationsgabe wichtig, die über Newsletter, Workshops, Info-Flyer, Aushänge, Intranet, Besprechungen oder in Betriebsversammlungen erfolgen kann.

### 5.3 Evaluation

Damit der BGM-Prozess erfolgreich wird, ist die Bewertung und Nachsteuerung von Maßnahmen absolut notwendig. Bestenfalls werden die von den Maßnahmen betroffenen Personen und Bereiche mit einbezogen. Dies kann durch direkte Befragung oder in der Workshop-Arbeit erfolgen.

Wenn Probleme erkannt worden sind, ist zu überlegen, ob eine Nachbesserung möglich ist oder ob die Maßnahme nicht weiter bzw. wieder durchgeführt wird. Nicht jede Maßnahme hat Erfolg oder wird von den Mitarbeitern angenommen. Damit ist nicht gleich das gesamte Projekt in Frage zu stellen. Vielmehr sollte versucht werden, Gründe für nicht angenommene Maßnahmen oder mangelndes Interesse zu erforschen.

10



## 6. Die Rolle der Führung

Vor allem die Mitarbeiter mit Führungsverantwortung im Unternehmen beeinflussen auf vielfältige Weise das Wohlbefinden, die Motivation und Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter. Stärker noch, als eine hohe Arbeitsbelastung selbst, kann der Führungsstil das Krankheitsverhalten der Mitarbeiter positiv oder negativ beeinflussen. Anerkennung und Lob der Mitarbeiter haben eine große Bedeutung für die Zufriedenheit und das Betriebsklima am Arbeitsplatz. Die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem kann ausschlaggebend für gesundheitliches Wohlbefinden am Arbeitsplatz sein.

Handlungsleitend für die Führungskräfte der AWO Bremen sind die Führungsgrundsätze und die im Qualitätsmanagement beschriebenen Prozesse. Bei der Realisierung von gesundheitsfördernden Maßnahmen unter Berücksichtigung der Vielfalt, ist ein besonderer Führungsstil gefragt. Der Vorgesetzte stellt sich auf die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Mitarbeiter ein, fördert Identifikation und Teamarbeit und bezieht die Belegschaft in die Geschäftsabläufe ein.

Führungskräfte haben aber nicht nur eine Vorbildfunktion gegenüber ihren Mitarbeitern, sondern müssen auch die an sie gerichteten Erwartungen erfüllen. Sie stehen vor der Herausforderung sowohl die Mitarbeiterinteressen als auch die Interessen der Vorgesetzten zu vertreten. Zusätzlich sind sie darin gefordert, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter und die der Vorgesetzten in Einklang zu bringen. Besonders in der mittleren Führungsebene (z.B. bei Pflegedienstleitungen) tritt der sogenannte Rollenkonflikt stärker auf. Sie befinden sich zwischen den Anforderungen der Kollegen und denen der Vorgesetzten. Diese „Sandwich-Situation“ kann zusätzlich zu einer hohen sozialen Stressbelastung führen.

Ein erfolgreich umgesetztes BGM beinhaltet gesunde und wertschätzende Führung. Es unterstützt die eigene Auseinandersetzung mit dem Thema Gesundheit und insbesondere mit der eigenen Rolle als Vorgesetztem.



## 7. Herausforderungen und Widerstände

11

### Organisations- und Mitarbeiterstruktur

Die Unternehmensgruppe AWO Bremen beschäftigt über 1.200 Mitarbeiter an rund 80 Standorten in ganz Bremen. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind die Senioren-, Behinderten-, Kinder- und Jugendhilfe. Der Anteil der weiblichen Mitarbeiter beträgt ca. 79%. Mitarbeiter im Alter ab 50 Jahren stellen mit 609 Beschäftigten (ca. 47%) derzeit fast die Hälfte der Belegschaft dar. Folglich werden in den nächsten Jahren für diese Anzahl der Beschäftigten Nachwuchsregelungen getroffen werden müssen. Darüber hinaus haben viele der Mitarbeiter bereits Veränderungsprozesse im Unternehmen erfahren.

Ein heterogenes Beschäftigtenbild hinsichtlich Alter, Geschlecht und Herkunft hat es immer bei der AWO Bremen gegeben und wird es auch immer geben. Die Herausforderung sowohl für BGM als auch für Diversity-Management besteht darin, alle Mitarbeiter zu erreichen, sie für die Themen BGM und Diversity zu motivieren und passgenaue Maßnahmen zu entwickeln.

### Ressourcen

Zur Einführung eines BGM müssen finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt und in die operative Planung miteinkalkuliert werden. Aber nicht nur Zeit und Geld, sondern auch die „innere Einstellung“ der Mitarbeiter ist eine wichtige Ressource und beeinflusst den Erfolg der BGM-Maßnahmen. Wenn Maßnahmen aus Überzeugung vorangetrieben werden, werden sie stärkeren Anklang bei den Mitarbeitern finden.

### **Investition von Zeit**

Die Einführung eines BGM ist eine lohnende Investition für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Bei der konkreten Umsetzung von Maßnahmen wie z.B. Gesundheitskurse, können zusätzliche Termine für die Mitarbeiter entstehen. Nicht allein die Nachfrage, sondern auch die zeitliche Investition der Mitarbeiter in BGM-Maßnahmen unterstützen die Gesundheitsangebote im Unternehmen.

### **Befristete Projekte**

BGM ist ein fortlaufender Entwicklungsprozess, der sich im Unternehmen festigen muss. Dafür braucht es Zeit und eine ständige Informationsgabe an die Mitarbeiter. Alles was nicht unmittelbar den Arbeitsablauf betrifft, wird auch schnell wieder vergessen bzw. nicht beachtet. Deshalb ist es wichtig, dass fortlaufend am BGM gearbeitet und über die Vorgehensweise informiert wird.

BGM wird häufig als Projekt initiiert und durchgeführt. Allerdings besteht bei begrenzten Projektlaufzeiten die Gefahr, dass die Nachhaltigkeit von Maßnahmen nicht gewährleistet ist. Erfolgreiche Maßnahmen müssen in den regelmäßigen Unternehmensbetrieb integriert werden, da es um eine langfristige Veränderung hin zu einer gesundheitsförderlichen Arbeitsumgebung geht. Das Thema BGM soll in der Unternehmensphilosophie verankert werden.

## **8. Handlungsempfehlungen für die Praxis**

### **Ressourcen schaffen und bereitstellen**

Vor der Einführung des BGM sollte ein Unternehmensbeschluss vorliegen, mit dem personelle und finanzielle Ressourcen in die Budgetplanungen einkalkuliert werden. Das Thema Gesundheit wird nur dann effektiv umgesetzt, wenn es von der Geschäftsleitung gewollt und kommuniziert wird (top-down-Prinzip). Um das BGM voranzubringen und zu steuern, es ist vorteilhaft, wenn eine Person im Unternehmen die gesamte Koordination und Schnittstellenbetreuung übernimmt.

#### **Vernetzen und Kooperationspartner einbeziehen**

Um ein BGM nachhaltig aufzubauen und umfassend zu integrieren, müssen Kooperationspartner gesucht werden, die den Aufbau und die Umsetzung unterstützen. z.B. mögliche Kooperationspartner können Krankenkassen, Betriebsärzte, Unfallversicherungen etc. sein, die bei Umsetzung von Maßnahmen helfen, Beratungstätigkeiten oder Moderation im Unternehmen übernehmen.

Eine gute Vernetzung spielt beim BGM eine große Rolle. Es ist sinnvoll Netzwerkveranstaltungen zu besuchen und Kontakt mit anderen Unternehmen, aus der gleichen aber auch aus anderen Branchen, aufzunehmen und sich über „Best Practice-Beispiele“ zu informieren.

## **Führungskräfte als Multiplikatoren einbinden**

Es müssen Schlüsselpersonen gesucht werden, die sich vom Thema BGM überzeugen lassen und andere überzeugen können. Insbesondere sind die Führungskräfte gefragt, um Informationen, Aktivitäten und Ergebnisse des BGM an die Mitarbeiter weiterzugeben und sie für bevorstehende Maßnahmen zu „gewinnen“.

## **Kommunikation**

Ob die Aktivitäten und Ergebnisse des BGM unterstützt und wahrgenommen werden, hängt davon ab, ob die Projektverantwortlichen regelmäßig und zielgerichtet über die anstehenden Aktivitäten informieren. Durch kontinuierliche Information und Kommunikation sollen die Beschäftigten für das Thema Gesundheit sensibilisiert und über die Aktivitäten des Steuerkreises Gesundheit informiert werden. Welche Medien für die Informationsgabe genutzt wird, hängt vom Unternehmen bzw. der Unternehmenskultur ab. Gibt es eine regelmäßige Mitarbeiterzeitschrift, Newsletter oder ein schwarzes Brett? Falls die meisten Beschäftigten über einen Computer verfügen, kann die Informationsgabe auch über das Intranet erfolgen. Zum Projektstart und zu Meilensteinen während des Projektes ist es empfehlenswert, die Mitarbeiter direkt in Workshops, in Leitungsrunden und bei Mitarbeiterversammlungen anzusprechen und zu informieren.

**Literatur**

**Altgeld, T.** (2010): Personelle Vielfalt und BGM – Integration zweier Managementsysteme – geht das? In: Badura, B.; Schröder, H. Klose, J. (Hrsg.), Vielfalt managen: Gesundheit fördern – Potenziale nutzen, Springer-Verlag: Heidelberg, S. 47–56

**Badura, B.; Walter, U.; Hehlmann, T.** (2010): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation, Springer Verlag: Heidelberg

**Die Senatorin für Finanzen**, Abteilung Personal- und Verwaltungsmanagement (Hrsg.) (2010): Gesundheitsmanagement im bremischen Dienst. Handlungshilfe und Dienstvereinbarung, Bremen. Verfügbar unter: [http://www.finanzen.bremen.de/sixcms/media.php/13/Handlungshilfe\\_Dienstvereinbarung\\_Gesundheitsmanagement\\_final\\_3\\_Auflage.pdf](http://www.finanzen.bremen.de/sixcms/media.php/13/Handlungshilfe_Dienstvereinbarung_Gesundheitsmanagement_final_3_Auflage.pdf) (04. April 2014)

**Eberhard U.; Wülser, M.** (2009): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven, GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden

**Froböse, I.; Wilke, C.; Biallas, B.** (2010): Unternehmen unternehmen Gesundheit. Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen, Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.): Berlin

**Gesundheitszirkel an der Universität Augsburg** (2008): Handbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement, Verfügbar unter: [https://www.uni-augsburg.de/projekte/gesundheitsmanagement/downloadverzeichnis/handbuch\\_bgm1.pdf](https://www.uni-augsburg.de/projekte/gesundheitsmanagement/downloadverzeichnis/handbuch_bgm1.pdf), 24. März 2014

**GKV-Spitzenverband** (2010): Leitfaden Prävention. Handlungsfelder und Kriterien des GKV-Spitzenverbandes zur Umsetzung von §§ 20 und 20a SGB V vom 21. Juni 200 in der Fassung vom 27. August 2010

**Litzcke, S.; Schuh, H.** (2010): Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitsplatz, Springer: Heidelberg

**Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung** der Europäischen Union (2007), verfügbar unter: [http://www.luxemburger-deklaration.de/fileadmin/rs-dokumente/dateien/LuxDekl/Luxemburger\\_Deklaration\\_09-12.pdf](http://www.luxemburger-deklaration.de/fileadmin/rs-dokumente/dateien/LuxDekl/Luxemburger_Deklaration_09-12.pdf) [02.April 2014]

**Orthmann, A.; Gunkel, L.; Schwab, K.; Grofmeyer, E.** (2010): Psychische Belastung reduzieren – Die Rolle der Führungskräfte. In: Badura, B.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K. (Hrsg.), Fehlzeitenreport 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern, Springer-Verlag: Heidelberg, S. 227–239

vtizrevid

