

Betriebliche Gesundheitsförderung – ein gesundheitspsychologisches Tätigkeitsfeld

Dipl.-Psych. Maximilian Rieländer

Juli 2019

für die Website des Fachbereiches Gesundheitspsychologie in der Sektion GUS im BDP

www.bdp-gus.de/gp/bf-bgf.htm

Inhalt

1. Anlass	2
2. Gesundheitspolitische Reaktionen	2
3. Definitionen: Gesundheitsförderung – Gesundheitsmanagement	2
4. Prozesse und Phasen der Betrieblichen Gesundheitsförderung	3
4.1 Start eines Betriebes mit BGF	3
a) Anlass	3
b) Unterstützung durch Versicherungen und Fachleute	3
c) Etablierung betrieblicher Kommunikations- und Kooperationsprozesse für Gesundheit	3
4.2 Analyse von Gesundheitsbelastungen und Gesundheitsressourcen im Betrieb	3
4.3 Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	4
a) Maßnahmen für Gesundheit fördernde Arbeitsbedingungen	4
b) Maßnahmen für gesundheitsbezogene Kompetenzen bei Führungspersonen	4
c) Maßnahmen zur Förderung individueller Gesundheitskompetenzen	4
4.4 Evaluation von durchgeführten Maßnahmen	5
4.5 Nachhaltige Gesundheitskultur durch Betriebliches Gesundheitsmanagement	5
5. Erkenntnisse und Anregungen zur BGF	5
5.1 Analyse gesundheitlich belastender Arbeitsbedingungen	5
5.2 Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	6
a) Maßnahmen: Arbeitsbedingungen gesundheitsfördernd gestalten	6
b) Maßnahmen: Führungspersonen in ihrer sozialen Verantwortung stärken	7
c) Maßnahmen: Perspektiven für berufliche Laufbahnen ermöglichen	7
d) Maßnahmen: Angebote zur Förderung individueller Gesundheitskompetenzen	7
e) Maßnahmen: Integrationshilfen nach Ausfällen wegen psychischer Probleme	8
5.3 Evaluation von durchgeführten Maßnahmen	8
5.4 Nachhaltige Gesundheitskultur durch Betriebliches Gesundheitsmanagement	8
6. Psychologinnen und Psychologen für BGF	8
6.1 Start eines Betriebes mit BGF	9
a) Für die Betriebsleitung	9
b) Für die Bildung betriebsinterner Gruppen zur BGF	9
6.2 Analyse und Evaluation von Gesundheitsbelastungen und -ressourcen	9
6.3 Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	9
a) Für übergreifende Konzeptentwicklungen	9
b) Für Führungspersonen	10
c) Für gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen	10
d) Für Förderungen individueller Gesundheitskompetenzen	10
e) Für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	10
f) Für eine Suchtprophylaxe im Betrieb	10
6.4 Langfristige Begleitung für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	11
6.5 Einsatz von Betriebspsychologinnen und -psychologen in Betrieben	11

1. Anlass

„Fehlzeiten wegen psychischer Störungen steigen seit ca. 20 Jahren stetig weiter an. Das subjektive Stressempfinden der Beschäftigten steigt ebenfalls seit Jahren.“

([Julia Scharnhorst, Stand und Perspektiven der betrieblichen Gesundheitsförderung](#), 2016)

Burnout-Erschöpfungszustände und andere psychische Störungen sind die häufigste Ursache für Krankschreibungen und Ausfallzeiten in Arbeitsorganisationen. (vgl. [BDP-Kampagne „Gesunde Arbeit“](#), Teil 1: [Burnout – Was Unternehmen und Führungskräfte tun können](#))

„Psychische Erkrankungen gewinnen national wie international an Beachtung. Nicht nur die Gesundheit und Lebensqualität des Einzelnen werden durch sie nachhaltig beeinträchtigt. Auch aus unternehmerischer sowie volkswirtschaftlicher Sicht sind die Konsequenzen erheblich: Psychische Erkrankungen mindern das Leistungsvermögen der betroffenen Beschäftigten, verursachen inzwischen etwa 13 Prozent der Arbeitsunfähigkeitstage und stellen mittlerweile die häufigste Frühverrentungsursache dar. Auch der volkswirtschaftliche Schaden ist immens: Auf knapp 29 Milliarden Euro schätzt das Statistische Bundesamt nach letzten Zahlen die Krankheitskosten von psychischen Erkrankungen.“ (aus: ["Gemeinsame Erklärung Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt"](#), Präambel, [BMAS + DGA + DGB](#), 2013)

„Unsere Wirtschaft ist hochproduktiv und hat einen hohen Bedarf an (qualifizierten) Arbeitskräften, geht aber das Risiko ein, ihre wichtigste Produktivkraft – die menschliche Arbeitskraft – durch Krankheitsprozesse nachhaltig zu schwächen. Wenn dieses erhebliche Risiko für die weitere positive Entwicklung der Wirtschaft vermieden werden soll, muss der Umgang mit den Menschen, die in den Unternehmen und Organisationen arbeiten, in den Mittelpunkt der Unternehmenskultur gerückt werden.“ ([BDP „Gesunde Arbeit braucht Psychologie“](#), 2015, S. 1f.)

2. Gesundheitspolitische Reaktionen

Gemäß der [EU-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz](#) und dem deutschen [Arbeitsschutzgesetz \(§ 5\)](#) sollen Arbeitgeber für ihre Beschäftigten im Sinne einer Gefährdungsbeurteilung Arbeitsbedingungen ermitteln, die zu psychischen und anderen Gesundheitsstörungen beitragen können; sie sollen aus den Ergebnissen geeignete Maßnahmen des Arbeitsschutzes ableiten.

Betriebliche Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement zur gesundheitsbezogenen Verbesserung von Arbeitsbedingungen sowie zur Etablierung nachhaltiger Prozessen und Strukturen in Betriebsorganisationen für Gesundheit erhaltende Arbeitsbedingungen ist als Reaktion ein wichtiges Thema (vgl. [„Texte aus der Gesundheits- und Arbeitspolitik“](#), 2017)

- in Regelungen der EU,
- in der deutschen Bundespolitik bzw. den Bundesministerien für Gesundheit (BMG) und für Arbeit und Soziales (BMAS),
- in der Gesetzlichen Krankenversicherung und in der Deutschen Unfallversicherung Gemäß den Gesetzesbestimmungen zur **„Primären Prävention und Gesundheitsförderung“** sollen die gesetzlichen Krankenkassen Leistungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung erbringen (SGB V, § 20b) (vgl. [GKV-Spitzenverband: Betriebliche Gesundheitsförderung](#))

3. Definitionen: Gesundheitsförderung – Gesundheitsmanagement

„**Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)** bezeichnet eine mehrere Analyse- und Gestaltungsebenen umfassende Handlungsstrategie auf den Ebenen Mensch – Organisation – Arbeit, die strategisch und methodisch darauf abzielt, Gesundheitsressourcen im Unternehmen aufzubauen. In methodischer Hinsicht relevant ist hierbei die Anwendung wesentlicher Prinzipien der Gesundheitsförderung ... auf das Gestaltungsfeld „Betrieb“. Die betriebliche Gesundheitsförderung ist auch im Themenkreis der Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf und Work-Life-Balance von wachsender Bedeutung.“ ([Wikipedia, Betriebliche Gesundheitsförderung](#), 2018)

„**Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)** ist die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung betrieblicher Strukturen und Prozesse, um Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz gesundheitsförderlich zu gestalten.“ ([Wikipedia, Betriebliches Gesundheitsmanagement](#), 2018)

4. Prozesse und Phasen der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) gilt als ein umfassender, weit reichender Prozess einer Betriebsorganisation mit mehreren Phasen vom Start bis zur Etablierung nachhaltiger Gesundheitskultur im Sinne Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).

4.1 Start eines Betriebes mit BGF

a) Anlass

Häufiger Anlass für das Interesse am betrieblichen Gesundheitsmanagement sind hohe Fehlzeiten und entsprechende Kosten für das Unternehmen.

Immer mehr Betriebe setzen jetzt auch die Vorgaben des Arbeitsschutzgesetzes für eine Gefährdungsbeurteilung der psychischen und körperlichen Belastungen um und wollen daraufhin entsprechende Maßnahmen zum Schutz und zur Verbesserung der Gesundheit entwickeln. Dies wird besonders deutlich im Bereich der psychischen Belastung: seit der Gesetzestext (§ 5 ArbSchG) explizit um die psychische Belastung ergänzt wurde, kommen mehr Betriebe ihre Verpflichtung nach. Das hängt sicherlich auch damit zusammen, dass jetzt die Aufsichts- und Kontrollinstanzen (Berufsgenossenschaften und Arbeitsschutzbehörden) in diesem Bereich verstärkt kontrollieren und ggf. Auflagen machen.

Daneben gibt es natürlich auch Firmen, die aus einem aufrichtigen Interesse am Wohl der Belegschaft von sich aus Maßnahmen zur Gesunderhaltung und -verbesserung einführen.

b) Unterstützung durch Versicherungen und Fachleute

Ein Betrieb kann sich in einem BGF-Prozess unterstützen lassen:

- von gesetzlichen Krankenkassen, BGF-Koordinierungsstellen der Krankenkassen und Unfallversicherungen (vgl. [„Texte aus der Gesundheits- und Arbeitspolitik“](#), 2018),
- von Fachleuten der Gesundheits- und Wirtschaftswissenschaften
- insbesondere von Psychologinnen und Psychologen mit gesundheitspsychologischen und/oder wirtschaftspsychologischen Schwerpunkten, die explizit Unterstützungen für Betriebliche Gesundheitsförderung bzw. Betriebliches Gesundheitsmanagement anbieten (vgl. [BDP-Kampagne „Gesunde Arbeit“](#), [Homepages von Psychologinnen und Psychologen mit Angeboten zur betrieblichen Gesundheitsförderung](#)).

c) Etablierung betrieblicher Kommunikations- und Kooperationsprozesse für Gesundheit

Ein Betrieb initiiert am Beginn einer BGF idealerweise Kommunikations- und Kooperationsprozesse mit Personen, die Verantwortung für eine Gesundheitskultur im Betrieb übernehmen, sowie mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern; sie etabliert dazu eine betriebsinterne Gruppe, die Gesundheit im Betrieb fördern will, z.B. als **Gesundheitszirkel** (*„betriebliche Gruppenaktivitäten um die betriebliche Gesundheit zu fördern“*, Wikipedia, 2018) oder als **Steuerkreis ‚Gesundheit‘**, damit die weiteren Phasen des BGF-Prozesses partizipativ von der Betriebsleitung und betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. von solch einer Gruppe begleitet werden.

„Eine nachhaltige und effektive Strategie zur Gesundheitsförderung macht die koordinierte kontinuierliche hierarchie- und berufsgruppenübergreifende Verständigung und Beteiligung der Mitarbeiter erforderlich.“ ([BDP „Gesunde Arbeit braucht Psychologie“](#), 2015, S. 5)

4.2 Analyse von Gesundheitsbelastungen und Gesundheitsressourcen im Betrieb

Betriebsleitungen sind durchs Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, durch ‚Gefährdungsbeurteilungen‘ gesundheitlich belastende Arbeitsbedingungen zu ermitteln und daraus Maßnahmen des Arbeitsschutzes einzuleiten.

Betriebe müssen von sich aus untersuchen, ob gesundheitlich belastende Arbeitsbedingungen (im Sinne des Arbeitsschutzes) vorliegen.

Sinnvollerweise sollten sie auch gesundheitsfördernde Bedingungen analysieren und nach Möglichkeit weiter ausbauen.

Formatiert: Textkörper

Geeignete Methoden sind:

- Umfragen bei Mitarbeitenden Personen und bei Führungspersonen, meist als Fragebogen, aber auch als Interview möglich
- Beobachtungen von Arbeitsplätzen und -tätigkeiten
- Gruppendiskussionen, z.B. im Gesundheitszirkel oder andere moderierte Gruppenverfahren

Aus den Ergebnissen der Analyse leitet der Betrieb mit seiner betriebsinternen Gruppe für die BGF, z. B. Steuerkreis Gesundheit, die Zielsetzungen für Maßnahmen der Gesundheitsförderung im Betrieb ab.

4.3 Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung

a) Maßnahmen für Gesundheit fördernde Arbeitsbedingungen

Als Konsequenz aus der Analyse potentiell gesundheitlich belastender Arbeitsbedingungen plant der Betrieb auf mehreren Ebenen Maßnahmen, um Arbeitsbedingungen gesundheitsfördernd zu gestalten. Die Gestaltung gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen hat Vorrang vor personenbezogenen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung.

Mögliche Maßnahmen können sich beziehen (vgl. 5.2) auf

- die Arbeitsorganisation
- die Arbeitstätigkeit
- die Arbeitsumgebung
- die sozialen Kontakte (zu Führungskräften bzw. Kolleginnen und Kollegen).

Nach der Planung werden die Maßnahmen durchgeführt und nach einer angemessenen Zeit wird das Ergebnis evaluiert. Der gesamte Ablauf ist laut Arbeitsschutzgesetz zu dokumentieren.

Formatiert: Textkörper

b) Maßnahmen für gesundheitsbezogene Kompetenzen bei Führungspersonen

Da Führungspersonen wichtige Vermittlungspersonen für Gesundheitsqualitäten von Arbeitsbedingungen, insbesondere auch von sozialen Qualitäten der beruflichen Arbeit sind, plant und organisiert der Betrieb Maßnahmen, um Führungspersonen in ihren sozialen Kompetenzen (Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten) sowie ihren gesundheitsbezogenen Kompetenzen für sich selbst und zu Gunsten ihrer untergebenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern.

Die Betriebsleitung regt dann ihre Führungspersonen an, an Maßnahmen zur Förderung sozialer und gesundheitsbezogener Kompetenzen teilzunehmen.

c) Maßnahmen zur Förderung individueller Gesundheitskompetenzen

„Zu den effektiven personenorientierten Maßnahmen gehören bewährte Konzepte aus der Arbeitssicherheit, partizipative Konzepte in Form von Gesundheitszirkeln und personenbezogene Stresspräventionsmaßnahmen, die das Erleben von Selbstwirksamkeit des Einzelnen und die sozialen Kompetenzen im beruflichen Miteinander fördern.“ (BDP „Gesunde Arbeit braucht Psychologie“.)

Um Mitarbeitende Personen in Gesundheitskompetenzen zu fördern, können sie vom Betrieb zu entsprechenden Maßnahmen wie Stressbewältigungstraining, Entspannungstrainings, Gesundheitscoaching angeregt werden. Betriebe können über solche Trainingsmöglichkeiten informieren und sie innerhalb oder außerhalb planen.

Der Betrieb ermöglicht es dann, dass Mitarbeitende Personen geplante Maßnahmen zur Förderung individueller Gesundheitskompetenzen in Anspruch nehmen können.

Eine mögliche Maßnahme ist auch das Employee Assistance Program (EAP) als Angebot telefonischer Mitarbeiterberatungen. Dabei können Mitarbeitende Personen Beratungen für psychische und soziale Probleme im Arbeits- und Privatleben nutzen. Ein Betrieb kann mit einem EAP-Anbieter vertraglich eine Telefon-Hotline mit kostenloser Rufnummer für Beratungsgespräche vereinbaren.

4.4 Evaluation von durchgeführten Maßnahmen

Die Betriebsorganisation versucht, Auswirkungen verschiedener durchgeführter Maßnahmen mit geeigneten Methoden festzustellen und evaluierend in Bezug auf anfängliche Anlässe, Analyseergebnisse und Planungen zu bewerten.

Dazu können die Methoden zur Analyse der Arbeitsbedingungen wiederholt eingesetzt werden:

- Umfragen bei Mitarbeitenden Personen und bei Führungspersonen
- Beobachtungen von Arbeitsplätzen und -durchführungen
- Gruppendiskussion, z.B. im Gesundheitszirkel
- Erhebungen zu Zeiten von Arbeitsunfähigkeit

4.5 Nachhaltige Gesundheitskultur durch Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die Betriebsorganisation strebt im Sinne eines betrieblichen Gesundheitsmanagements an, aus positiven Erfahrungen und Evaluationsergebnissen des BGF-Prozesses Strukturen und Prozesse zur Gesundheitsförderung in der Betriebsorganisation langfristig mit nachhaltigen Wirkungen zu etablieren, um eine nachhaltige Gesundheitskultur im Unternehmen aufzubauen.

„Für eine erfolgreiche sicherheits- und gesundheitsorientierte Unternehmenskultur sind also für den BDP die Etablierung eines guten und nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) wichtig.

Ein nachhaltiges BGM benötigt interne Verzahnungen mit Personalauswahl und Personalentwicklung, einem betrieblichen Eingliederungsmanagement, mit der Gestaltung von Vereinbarkeit von Berufsarbeit mit Familie und Pflege und der gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung und Mitarbeiterführung.“ (BDP „[Gesunde Arbeit braucht Psychologie](#)“, 2015, S. 3)

5. Erkenntnisse und Anregungen zur BGF

Die Webseite <http://www.bdp-gus.de/gp/bf-bgf.htm> verweist auf „Erläuterungstexte“ aus dem BDP und auf [Literatur von Psychologinnen und Psychologen](#), insbesondere auf das [Handbuch „Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt“](#), von den Psychologie-Professorinnen Eva Bamberg, Antje Ducki und Anna-Marie Metz 2011 herausgegeben.

Aus diesen Texten seien nachstehend einige Erkenntnisse und Anregungen für BGF-Prozesse wiedergegeben und den oben gekennzeichneten Phasen zugeordnet.

5.1 Analyse gesundheitlich belastender Arbeitsbedingungen

„Die Arbeitsanforderungen haben sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt und werden das auch weiterhin tun. Der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft fordert den Menschen erhöhte emotionale und geistige Leistungen ab. Die Zunahme von Kommunikationskanälen führt zu einer Auflösung der Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit.

Viele Menschen, die über eine zu hohe Belastung durch Stress klagen, sehen die Ursachen im Zeitdruck und in der Überforderung bei der Arbeit. Das kann dazu führen, dass ihre Zufriedenheit mit der Arbeit und ihre Motivation leiden. Damit sinkt auch die Qualität der Leistung. Subjektiv ist die empfundene Stressbelastung in den vergangenen Jahren gestiegen.

Stress kann auch zu Konzentrationsstörungen, einer erhöhten Fehlerquote bei der Arbeit und vermehrten Konflikten im Team führen.

Mitarbeiter, die sehr stark stress belastet sind, werden auch häufiger krank. Sie leiden häufiger unter psychischen Störungen (z. B. Depressionen, Ängsten, Burnout), aber auch körperliche Erkrankungen sind sehr stark durch Stress beeinflusst.“ (Stress - Was tun bei Stress?, BDP-Kampagne „Gesunde Arbeit“, Teil 5, 2013)

Gesundheitlich belastende Arbeitsbedingungen bzw. Stressoren seien folgendermaßen gruppiert: ([Julia Scharnhorst, Stand und Perspektiven der betrieblichen Gesundheitsförderung](#), 2016)

Soziale Bedingungen

- defizitäres Führungsverhalten: unfreundlich (vs. freundlich), Monologe (vs. Dialoge), autoritär
- belastend erlebtes Sozialklima, Mangel an Vertrauen und Fairness
- Konkurrenzbeziehungen, „Mobbing“-Erfahrungen
- wenig Kooperationsbeziehungen, wenig Unterstützung bei Arbeitsproblemen

- mangelnde Wertschätzung, vor allem für emotional intensive Arbeitseinsätze in der Betreuung von Menschen (Kinderbetreuungen, Bildungseinrichtungen, Gesundheitseinrichtungen)

Arbeitsaufgaben

- Mangel an Mitbestimmung für Aufgaben im Arbeitsalltag
- Überforderung, Unterforderung
- Unterbrechungen bei der Durchführung von Arbeitsaufgaben
- Informationsflut durch neue Kommunikationstechnologien

Arbeitsorganisation

- Unsicherheiten durch Veränderungsprozesse
- Informationswidersprüche, Aufgabendiffusion, Rollenkonflikte

Arbeitszeiten

- flexible Arbeitszeiten im Sinne des Betriebes, unter Mangel an diesbezüglicher Mitbestimmung,
- Mangel an flexibler Arbeitszeit für Abstimmungen von Familienarbeit, Berufsarbeit, Erholung,
- Schichtarbeit
- Zeitdruck, wenig Rücksicht auf gesunde Lebensrhythmen, auf jeweils persönliche Rhythmen

Arbeitsumgebung

- Raumbedingungen: Temperaturen, Akustik, Luftbelastungen, räumlicher Schutz, ...

Qualität von Arbeitsverträgen und ihrer Einhaltung

- unsichere Arbeitsverträge: Leiharbeit, Zeitarbeit,
- Unklarheit bezüglich der Arbeitszeiten
- Arbeitsplatzunsicherheit

5.2 Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung

a) Maßnahmen: Arbeitsbedingungen gesundheitsfördernd gestalten

Wichtige Bedingungen für Arbeitsaufgaben und ihre zeitliche Durchführung:

- Selbstbestimmung und Mitbestimmung für Arbeitsaufgaben und deren zeitliche Durchführung ermöglichen
- Freiräume für angenehme Arbeitsaufgaben lassen

Gute Arbeitsaufgaben

- sind in Bezug auf Verantwortlichkeiten klar geregelt,
- sind mit notwendigen Informationen ausgestattet,
- werden als sinnvoll erkannt, als sinnvoll erlebt,
- entsprechen den eigenen Fähigkeiten, fordern eigene Fähigkeiten heraus,
- können mit zeitlicher Flexibilität durchgeführt werden, lassen sich dem persönlichen Lebens- und Arbeitsrhythmus anpassen,
- ermöglichen soziale Interaktion und Kommunikation, sind in kooperativ erlebbare Teamarbeit integriert,
- ermöglichen persönliche und teambezogene Erfolgserlebnisse,
- sind in sich vollständig,
- sind in der Menge abwechslungsreich bzw. vielfältig,
- sind mit Unterstützungsmöglichkeiten im Team oder von Führungspersonen verbunden,
- sind frei von Gefährdungen in Bezug auf räumliche Enge, Temperatur, Akustik, Luftqualität.

Gute vertragliche Arbeitsbedingungen ermöglichen:

- flexible Arbeitszeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Gunsten ihrer persönlichen Balancen von Familienarbeit, beruflicher Arbeit und Freizeit,
- täglich gesunde Rhythmen von Arbeits- und Erholungszeit
- längerfristige Stabilität für Arbeitsplätze, erlebte Arbeitsplatzsicherheit

b) Maßnahmen: Führungspersonen in ihrer sozialen Verantwortung stärken

Führungspersonen spielen in der Gestaltung betrieblicher Prozesse eine zentrale Rolle:

- Leitende Führungspersonen sollten in der Kommunikation und Kooperation mit den weiteren Führungspersonen soziale Kompetenz beispielhaft verwirklichen.
- Sie vermitteln in der Kommunikation mit mitarbeitenden Personen Erwartungen und Wünsche an Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufen.
Sie sollten dabei soziale Kompetenz verwirklichen:
 - Kommunikationen mehr dialogisch als monologisch, mehr kooperativ als autoritär führen,
 - mitarbeitenden Personen Respekt in Bezug auf arbeitsmäßige Selbstbestimmung, auf ihre Fähigkeiten und Grenzen zollen,
 - mitarbeitenden Personen Respekt in Bezug auf ihre persönlichen Arbeitsrhythmen zollen,
 - mitarbeitenden Personen Anerkennung für ihre Leistungen sowie Rückmeldungen über Auswirkungen ihrer Arbeit geben
 - für mitarbeitende Personen Ansprechpartner bei Arbeitsproblemen sein,
 - mitarbeitenden Personen Unterstützung bei überfordernden Aufgaben vermitteln.
- Sie regen die Kooperation in Teams an und sollten dabei soziale Kompetenz in der Förderung von Teamkooperation verwirklichen.
- Sie sollten Stressbewältigungskompetenzen bewusst einüben und pflegen – für die persönliche Gesundheit und um ‚geführte‘ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Stressbewältigung zu unterstützen.
- Sie sollten Ansprechpartner für die Mitarbeiter in Bezug auf ihre Arbeitsbelastungen und arbeitsbezogenen Sorgen und Gesundheitsprobleme sein.

Sie sollten Sensibilität dafür üben und pflegen, wie ihr Verhalten auf mitarbeitende Personen wirkt und deren Wohlbefinden und Gesundheit beeinflusst.

Führungspersonen können ihre Führungs- und Gesundheitskompetenzen durch Fortbildungsmaßnahmen, Trainingsprogramme und individuelles Coaching ausbauen.

Beispielhafte Trainingsprogramme sind: [„Gesund führen“](#), [Gruppentraining sozialer Kompetenzen](#)

c) Maßnahmen: Perspektiven für berufliche Laufbahnen ermöglichen

Mitarbeitenden Personen sollte ein Betrieb Vertrauen auf eine längere Frist der beruflichen Anstellung und Arbeit ermöglichen.

Ein Betrieb sollte Möglichkeiten zu beruflicher Weiterentwicklung anbieten, z.B. Qualifizierungen für neue Arbeitsaufgaben, Berücksichtigung persönlicher Ziele von Weiterentwicklung.

Mitarbeitenden Personen sollte ein Betrieb eine innerbetriebliche Planung ihrer Arbeitsbiografie anbieten, wobei veränderte Fähigkeiten mit zunehmendem Alter berücksichtigt werden. Zum Beispiel lassen sich Aufgabenschwerpunkte verschieben, so dass einerseits schwere körperliche Belastungen reduziert werden, andererseits gewonnene Berufserfahrung und gesteigerte soziale Kompetenzen im Aufgabenbereich mehr genutzt werden.

d) Maßnahmen: Angebote zur Förderung individueller Gesundheitskompetenzen

Betriebliche Rahmenbedingungen lassen sich gesundheitsfördernd gestalten:

- Bewegungsfreundliche Arbeitsmöglichkeiten
- Gesunde Ernährung in Kantinen anbieten
- Rauchfreie Arbeitsplätze
- Kein Alkohol am Arbeitsplatz
- Bewegungsorientierte Gruppenaktivitäten ermöglichen

Sinnvolle Angebote, um mitarbeitende Personen incl. Führungspersonen in ihren individuellen Gesundheitskompetenzen zu fördern, sind beispielsweise:

- Gesundheitstrainings, insbesondere zu Stressbewältigung und Entspannung (vgl. Hinweise auf [Gesundheitsförderungstrainings für Erwachsene](#))
- Förderung von Bewegungsaktivitäten
- Gesundheitscoachings
- Informationen zu Suchtgefahren (Alkohol, Nikotin) und deren Überwindung

- Employee Assistance Program (EAP) als externes Angebot zu telefonischen und mündlichen Beratungen (vgl. [Employee Assistance Program \(EAP\) - Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter unterstützen können](#), BDP-Kampagne „Gesunde Arbeit“, Teil 6, 2012)

Betriebe können für solche Angebote

- Informationen bereithalten,
- Durchführungen im Betrieb bzw. für den Betrieb organisieren,
- mitarbeitende Personen, die belastet wirken, zur Teilnahme anregen.

e) Maßnahmen: Integrationshilfen nach Ausfällen wegen psychischer Probleme

Betriebe sollen ein **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)** nach gesetzlicher Vorschrift (§ 84,2 SGB IX) durchführen: Sie sollen mitarbeitende Personen, die innerhalb eines Jahres mindestens sechs Wochen arbeitsunfähig waren, bei ihrer Eingliederung unterstützen (vgl. [Betriebliches Eingliederungsmanagement](#), BDP-Kampagne „Gesunde Arbeit“, Teil 11, 2013): In einem Betrieblichen Eingliederungsmanagement führen verantwortliche Personen mit genesenen zurückkehrenden mitarbeitenden Personen Gespräche zur Wiedereingliederung und vereinbaren mit ihnen gesundheitlich geeignete Maßnahmen, um Leistungsfähigkeit wieder herzustellen.

5.3 Evaluation von durchgeführten Maßnahmen

„BGF schafft höhere Arbeitszufriedenheit, gesundheitliche Verbesserungen und mehr Lebensqualität für MitarbeiterInnen sowie nachweislich vermehrte wirtschaftliche Erfolge durch: weniger Krankenstände und Fehlzeiten, steigende Produktivität, verbessertes Image des Betriebes nach innen und außen.“ (Hertel 1996)

„Aktive betriebliche Gesundheitspolitik verbessert die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft durch ihre Nutzen steigernde und Kosten senkende Wirkung. Sie verbessert die Qualität der Arbeit, der Produkte und Dienstleistungen, erhöht die Produktivität, erhält vorhandene Qualifikationen, sichert Beschäftigungsfähigkeit und damit ein ausreichendes Arbeitskräfteangebot, macht Betriebe attraktiv für junge Nachwuchskräfte“ (Expertenkommission 2004, in: BDP-Bericht 2008, S. 13).

5.4 Nachhaltige Gesundheitskultur durch Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ein Betrieb sollte aus positiven Erfahrungen und Evaluationsergebnissen des BGF-Prozesses Strukturen und Prozesse zur Gesundheitsförderung in der Betriebsorganisation langfristig mit nachhaltigen Wirkungen etablieren, um eine nachhaltige Gesundheitskultur im Unternehmen aufzubauen.

Weitere Anregungen bietet: [Betriebliches Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen – mit den richtigen Instrumenten](#), BDP-Kampagne „Gesunde Arbeit“, 2014

6. Psychologinnen und Psychologen für BGF

Psychologinnen und Psychologen mit gesundheitspsychologischen und/oder wirtschaftspsychologischen Schwerpunkten bieten professionelle Unterstützungen für Betriebliche Gesundheitsförderung bzw. Betriebliches Gesundheitsmanagement an. (vgl. [BDP-Kampagne „Gesunde Arbeit“, Homepages von Psychologinnen und Psychologen mit BGF-Angeboten](#))

Sie bieten ihre professionellen Dienstleistungen für die BGF teilweise durch freiberufliche Tätigkeit an, indem sie direkte Aufträge mit Unternehmen aller Art schließen, sowie teilweise als Angestellte von Krankenkassen, gesetzlichen Unfallversicherungsträgern und anderen Organisationen, die Unternehmen Unterstützungen bei der BGF anbieten.

Psychologinnen und Psychologen können für die verschiedenen Phasen betrieblicher Gesundheitsförderung mit ihren Fachkompetenzen Hilfestellungen bieten. Dabei setzen sie Fachkenntnisse, Kompetenzen und Erfahrungen aus folgenden Bereichen ein: Gesundheitspsychologie, Kommunikationspsychologie, Organisationspsychologie, Arbeitspsychologie, Betriebspsychologie, Projektmanagement, Gruppenpsychologie und empirischer Sozialforschung.

Nachfolgend seien für die verschiedenen Phasen betrieblicher Gesundheitsförderung Dienstleistungen und Aufgaben stichwortartig spezifiziert, die Psychologinnen und Psychologen mit spezifischen Fachkompetenzen für die Betriebliche Gesundheitsförderung durchführen können.

6.1 Start eines Betriebes mit BGF

Mögliche Dienstleistungen von Psychologinnen und Psychologen für die Startphase von BGF:

a) Für die Betriebsleitung

Information über Phasen, Prozesse, Möglichkeiten und Ansätze zur BGF

Beratung maßgeblicher Führungspersonen eines Betriebes zur Gestaltung der Startphase einer BGF im Betrieb

Konzeptentwicklungen für die Startphase

b) Für die Bildung betriebsinterner Gruppen zur BGF

Kommunikations- und Kooperationsprozesse zur BGF und zu anliegenden Gesundheitsthemen anregen und unterstützen

Gruppenbildung: Aufbauhilfe für betriebsinterne Gruppen zur BGF, z.B. Gesundheitszirkel, Steuerkreis ‚Gesundheit‘

Moderation und Coaching betriebsinterner Gruppen für die BGF

6.2 Analyse und Evaluation von Gesundheitsbelastungen und -ressourcen

Um Gesundheitsbelastungen und Gesundheitsressourcen sowohl in der Analysephase wie auch in der Evaluationsphase im Betrieb zu ermitteln, können Psychologinnen und Psychologen:

Erhebungsmethoden entwickeln:

- Interviewleitfäden für Interviews bei Mitarbeitenden Personen und bei Führungspersonen
- Fragebögen für Umfragen bei Mitarbeitenden Personen und bei Führungspersonen
- Beobachtungsleitfäden für Beobachtungen von Arbeitsplätzen und -durchführungen

Erhebungen anleiten oder selbst durchführen:

- Interviews bei Mitarbeitenden Personen und bei Führungspersonen
- Umfragen bei Mitarbeitenden Personen und bei Führungspersonen mit Fragebögen
- Beobachtungen von Arbeitsplätzen und -durchführungen

Erhebungsergebnisse auswerten:

- Ergebnisse aus Interviews und Umfragen sammeln und auswerten
- Beobachtungsergebnisse zu Arbeitsplätzen und -durchführungen sammeln und auswerten
- erhobene Belastungen in ihrer Dynamik aus psychologischer Sicht erläutern
- in betriebsinternen Gruppen für die BGF die Ergebnisse passend darstellen
- in betriebsinternen Gruppen Ergebnisdiskussionen moderieren

6.3 Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung

Mögliche Dienstleistungen von Psychologinnen und Psychologen für die Planung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung:

a) Für übergreifende Konzeptentwicklungen

Konzepte für BGF-Maßnahmen als Konsequenzen aus den Ergebnissen in Bezug auf Gesundheitsbelastungen und Gesundheitsressourcen entwickeln

Beratung für den Aufbau einer stimmigen Gesamtkonzeption von BGF-Maßnahmen

Beratung für Prozesse gesundheitsfördernder Organisationsentwicklung

Beratung für Prozesse gesundheitsfördernder Gruppen- und Teambildungen

Strategieentwicklung für betriebliche Gesundheitskommunikation:

- Informations- und Kommunikationsmedien
- Konzeption für Gesprächsführungen in Bezug auf gesundheitliche Belange

b) Für Führungspersonen

Fortbildungsmaßnahmen konzipieren und durchführen:

- sozialpsychologische Aspekte ‚gesunder‘ Führung
- Gesundheit fördernde Führungseinstellungen
- Führungsverhalten
- Verständnis für Stressbelastungen
- Umgang mit deutlich belasteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Trainingsprogramme konzipieren und durchführen

Individuelles Coaching: für persönliche Belastungen, für ‚gesundes‘ Führen

c) Für gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen

Empfehlungen und Beratungen für die Betriebsleitung, Führungspersonen und Betriebsinterne Gruppen für die BGF in Bezug auf Gestaltungen gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen

Mediation für betriebsinterne Kommunikations- und Verhandlungsprozesse in Bezug auf Gestaltungen gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen

Empfehlungen und Beratungen für ein Beschwerdemanagement in Bezug auf belastende Arbeitsbedingungen

d) Für Förderungen individueller Gesundheitskompetenzen

Konzeptentwicklungen für auf den Betrieb zugeschnittene Maßnahmen zur Förderung individueller Gesundheitskompetenzen für Einzelpersonen und Gruppen

Für Gesundheitstrainings, spezifisch für den Betrieb

- Konzeptionen entwickeln, incl. Informationswege
- kompetente Trainingsleiterinnen und -leiter vermitteln
- Durchführungen

Gesundheitstrainings zu folgenden Bereichen:

- Stressbewältigung
- Entspannung
- Training sozialer Kompetenzen
- Bewegungsförderung
- Nichtrauchertrainings

Angebot zu externen telefonischen und mündlichen Beratungen (EAP):

selbst anbieten, zur Auswahl von EAP-Anbietern beraten

Konzeptentwicklungen für zugehende Gesprächsführungen in Bezug auf Burnoutprobleme.

e) Für ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Konzeptentwicklung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement

Konzeptentwicklung für Gesprächsführungen

Mediation für Eingliederungsprobleme mit psychisch erkrankten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

f) Für eine Suchtprophylaxe im Betrieb

Konzeptentwicklung zur Suchtprophylaxe im Betrieb

Informationsmaterialien zu Suchtgefahren (Alkohol, Nikotin, usw.), zu deren Überwindung, zu professionellen Hilfen und zu Selbsthilfegruppen vermitteln

Konzeptentwicklung für Gesprächsführungen bei Verdacht auf Suchtprobleme

Konzeptentwicklung für den Umgang mit Suchtverhalten und seinen Auswirkungen im Betrieb

6.4 Langfristige Begleitung für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Für das Bestreben eines Betriebes, aus positiven Erfahrungen und Evaluationsergebnissen eines BGF-Prozesses ein langfristiges Gesundheitsmanagement für eine nachhaltige Gesundheitskultur im Unternehmen zu etablieren, können Psychologinnen und Psychologen Dienstleistungen anbieten, wie sie oben für die einzelnen Phasen des BGF-Prozesses benannt sind.

Einige Dienstleistungen von Psychologinnen und Psychologen können dazu langfristig in ein betriebliches Gesundheitsmanagement eingegliedert werden.

Dies ist besonders sinnvoll, wenn ein Betrieb in Bezug auf die Phasen des BGF-Prozesses einige Dienstleistungen von Psychologinnen und Psychologen als wesentliche Hilfe betrachtet.

Von den oben genannten Dienstleistungen von Psychologinnen und Psychologen können sich folgende Dienstleistungen für eine langfristige Eingliederung in ein betriebliches Gesundheitsmanagement besonders eignen:

- Beratung maßgeblicher Führungspersonen eines Betriebes für grundlegende Strategien eines langfristigen BGM
- Moderation und Coaching betriebsinterner Gruppen zum Gesundheitsmanagement
- Psychologische Erläuterungen zu Ergebnisse regelmäßiger Gesundheitserhebungen
- Beratung für Prozesse gesundheitsfördernder Organisationsentwicklung
- Beratung für Prozesse gesundheitsfördernder Gruppen- und Teambildungen
- Strategien für betriebliche Gesundheitskommunikation festigen und verbessern
- Fortbildungsmaßnahmen und Trainings für Führungspersonen
- Gesundheitstrainings, die spezifisch für den Betrieb konzipiert sind, durchführen (lassen)
- Angebot zu externen telefonischen und mündlichen Beratungen (EAP)
- Mediation für Eingliederungsprobleme mit psychisch erkrankten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Strategien zur Suchtprophylaxe festigen und verbessern

6.5 Einsatz von Betriebspsychologinnen und -psychologen in Betrieben

Da psychische Belastungen in der Arbeitswelt gesellschaftlich und individuell immer wichtiger werden, fordert der BDP, den Einsatz von Betriebspsychologinnen und -psychologen in Betrieben verbindlich einzuführen. Entsprechende Vorschriften für Betriebsärztinnen und -ärzte gibt es bereits. Bei einem veränderten Belastungsspektrum, mit weniger körperlichen, dagegen aber mehr psychischen Belastungen in der Arbeitswelt, muss in Betrieben auch die entsprechende psychologische Expertise vorhanden sein.