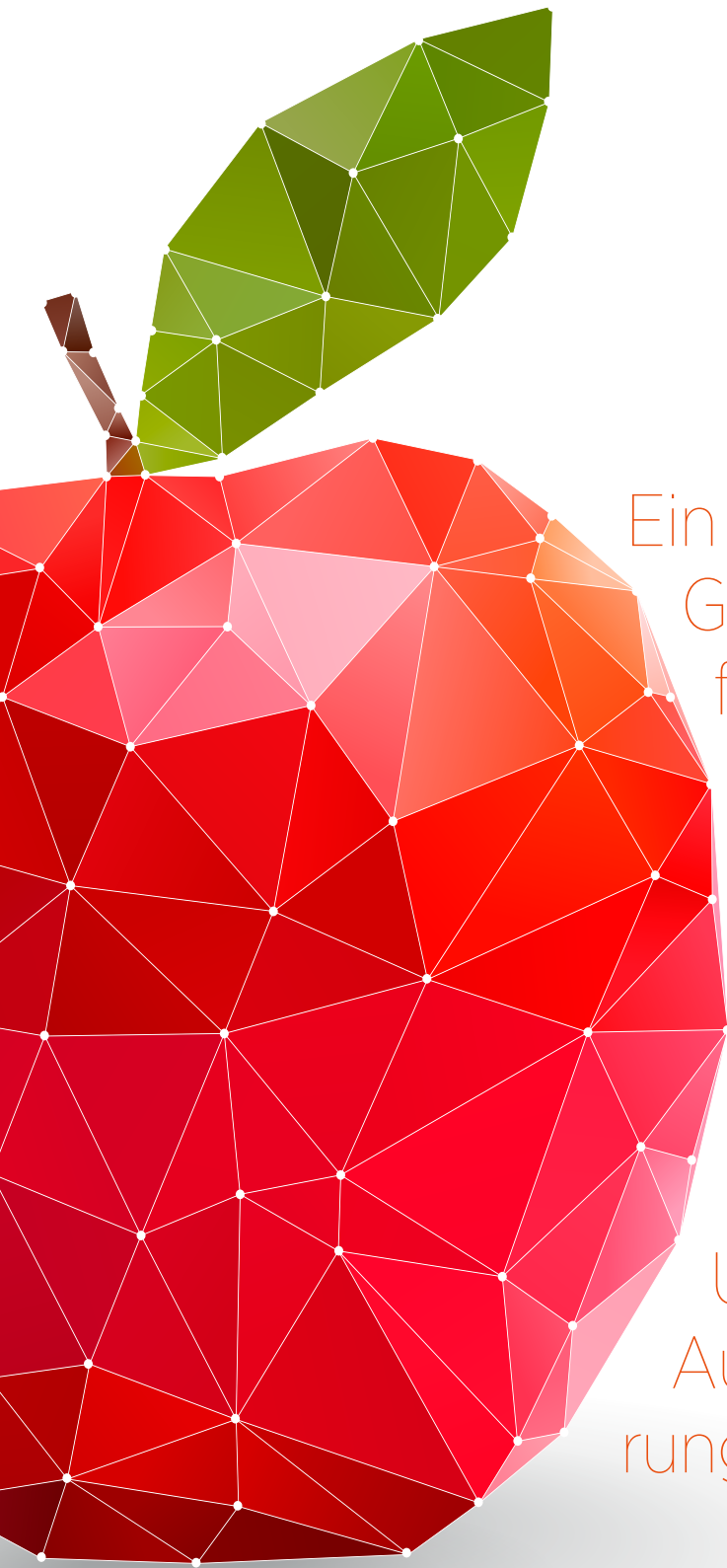


# Gesundheit

Personal ist das teuerste Gut eines Unternehmens. Arbeitnehmer machen ihre Entscheidung für einen Arbeitgeber immer stärker auch von weicheren Benefits wie Work-Life-Balance, Fürsorge oder Leadership abhängig. Für Unternehmen stehen die Gewinnung und der Erhalt der Arbeitskraft im Fokus der Profitabilität. Stehen Arbeitnehmer wegen Erkrankungen nicht zur Verfügung, ist eine schnelle Rückkehr das Ziel.



Ein gut durchdachtes Gesundheitsmanagement führt zu einer Win-win-Situation: Das Wohlbefinden der Arbeitnehmer steigt, damit auch die Identifikation mit dem Unternehmen und die Motivation. Für das Unternehmen sinken Ausfall- und Rekrutierungskosten.



# Vom Arbeitsschutz zum Care Management

## Mitarbeiter binden und Fehlzeiten reduzieren

Schlagworte wie Wellbeing, Gesundheitsmanagement, betriebliches Wiedereingliederungsmanagement, physische und psychische Gefährdungsanalysen begleiten Unternehmen kontinuierlich. Ein Grund liegt in den gestiegenen Anforderungen an die Arbeitnehmer und einer hohen Arbeitsbelastung. Fehlzeiten verlängern sich, Krankheitsbilder ändern sich, Belastungen aus den unterschiedlichen Quellen führen zu kurz- oder langfristigen Ausfällen. Dem steht der Wunsch der Unternehmen nach einer soliden Planung auf Mitarbeiter-, Kosten- und Produktionsebene gegenüber. Störungen jeglicher Art beeinflussen nicht zuletzt die Profitabilität des Unternehmens. Ein systematisches Care Management, wie es in den USA bereits verbreitet ist, beugt vor. Es handelt sich um einen umfassenden Prozess der Bewertung, Planung, Hilfestellung und Rechtsvertretung bei Fragen der Arbeitnehmergesundheit – zum Nutzen von beiden Seiten.

Der Fachkräftemangel und die niedrige Arbeitslosenrate wandeln den Arbeitsmarkt zusehends in einen Arbeitnehmermarkt. Umso mehr gilt es, zum einen Arbeitnehmer für ihr Unternehmen zu begeistern und sie zu binden, und zum anderen, Ausfälle und Fehlzeiten zu begrenzen. Für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern rücken neben der Vergütung weiche Faktoren wie Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeiten, Unternehmenswerte und -kultur, Teamspirit oder die Reputation des Unternehmens in den Fokus. Zur Bindung der Arbeitnehmer an das Unternehmen gibt es unzählige Benefits. Lassen sich hier zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen und gleichzeitig Maßnahmen treffen, um Fehlzeiten zu reduzieren, Krankheiten zu vermeiden oder eine bessere Heilung und eine frühere Rückkehr an den Arbeitsplatz zu ermöglichen? Ein systematisches Care Management setzt hier an – und greift noch

Schlussendlich darf ein Arbeitgeber keine Arbeiten zuweisen, die ein Arbeitnehmer aus gesundheitlichen Gründen nicht ausüben darf. Es gilt Schutzmaßnahmen zu treffen, um die Arbeitnehmer vor Gefahren für Leben und Gesundheit zu schützen.

Wird die Fürsorgepflicht verletzt und führt dies zu einer Leistungseinschränkung (sei es dauerhaft oder befristet), haftet der Arbeitgeber für die Folgen. Arbeitgeber sind zudem angehalten, Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen, um mögliche Gefahren zu erkennen und diesen entsprechend gegenwirken zu können. Dies bezieht sich auf einen sachgerechten Zusammenhang mit dem Arbeitsumfeld des Unternehmens. Darüber hinaus gibt es jedoch weitere Faktoren, die das Wohlbefinden und somit auch die Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers immens beeinflussen.

#### DIE AUTORIN



**TANJA LÖHRKE** ▶  
Leiterin Health-Benefits-Beratung bei Willis Towers Watson Deutschland, Wiesbaden  
▶ [tanja.loehrke@willistowerswatson.com](mailto:tanja.loehrke@willistowerswatson.com)

früher ein: Es will eine uneingeschränkte Konzentration auf die Tätigkeit anstelle der Belastung oder Ablenkung durch Alltagsprobleme ermöglichen.

### GESETZLICHE FÜRSORGEPLICHT: SCHUTZ VOR GEFAHREN

Durch ein systematisches Care Management wird die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers umfassend umgesetzt. Es beginnt bei den gesetzlichen Anforderungen an jeden Arbeitgeber im Rahmen von Arbeitsschutzgesetz, Arbeitssicherheitsgesetz, Verordnungen sowie Regelwerken der Berufsgenossenschaften, welche den Erhalt der Gesundheit und die Verhütung von Unfällen unterschiedlich regeln. Zu den Grundpflichten des Arbeitgebers zählt es,

- ▶ „für eine geeignete Organisation zu sorgen und die erforderliche Mittel bereitzustellen sowie Vorkehrungen zu treffen, dass die Maßnahmen erforderlichenfalls bei allen Tätigkeiten und eingebunden in die betrieblichen Führungsstrukturen beachtet werden und die Beschäftigten ihren Mitwirkungspflichten nachkommen können“ (§ 3 ArbSchG),
- ▶ die allgemeinen Grundsätze zwecks Vermeidung von Gefahren zu befolgen und Quellen der Gefahr zu beseitigen, den Stand der Technik, Medizin und Hygiene einzuhalten, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt am Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen (§ 4 ArbSchG),
- ▶ den Arbeitnehmern die Möglichkeit zu bieten, sich je nach Gefahren für ihre Sicherheit und Gesundheit regelmäßig arbeitsmedizinischen Untersuchung zu unterziehen (§ 11 ArbSchG) oder
- ▶ Unterweisungen über Sicherheit und Gesundheitsschutz durchzuführen (§ 12 ArbSchG).

### WELLBEING: ERHALTUNG DER GESUNDHEIT UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT

Über den unmittelbaren Schutz vor Gefahren, Unfällen oder Krankheiten hinaus umfasst das Konzept des Wellbeing weitere Faktoren, die in die Kategorie des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens fallen (Abb.):

- ▶ **Physische Leistungsfähigkeit** Verständnis zum eigenen Gesundheitszustand, Verbesserung der Gesundheit und des Lebensstils, Erkennen von und Umgang mit Krankheiten und Unfällen.
- ▶ **Emotionale Balance** Eigenverständnis der psychischen Gesundheit und Beibehaltung der mentalen Gesundheit, Bewältigung von beziehungsweise Umgang mit Lebenskrisen.
- ▶ **Soziales Netzwerk** Definition und Ausbau eines Beziehungsnetzwerks, in dem zum Beispiel Konflikte besprochen und Alternativen diskutiert werden können. Dieser Faktor ist gerade im Zeitalter der Digitalisierung, wenn direkte persönliche Kontakte eher weniger werden, nicht zu unterschätzen.

- **Finanzielle Absicherung** Planung und Durchführung der kurzfristigen sowie langfristigen finanziellen Absicherung – im Rentenalter, bei Arbeitslosigkeit, Krankheit, Entfall der Lohnfortzahlung, Unterstützung bei der Schuldenbewältigung.

Somit erfasst Wellbeing als Überbegriff alle Bereiche des persönlichen Wohlbefindens. Störungen in jedem einzelnen dieser Bereiche können die Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers vermin-

den. Erkennt der Vorgesetzte oder ein Kollege eine Verhaltens- oder eine Leistungsänderung, kann je nach vorhandener Servicevereinbarung das Care Management in Auftrag gegeben werden. Üblicherweise wird ein externer Dienstleister aktiv durch den Arbeitgeber informiert und um aktive Kontaktaufnahme mit dem Arbeitnehmer gebeten. Der Arbeitnehmer kann dies annehmen oder ablehnen. Auch eine spätere Annahme ist möglich. Alternativ besteht die Möglichkeit, dass jeder Arbeitnehmer selbst auf den

Serviceanbieter zugehen kann. Ob er dies anonym oder mit Namensnennung tut, bleibt dem Arbeitnehmer überlassen. Der Schutz der persönlichen Daten und der Privatsphäre bleibt immer gewährleistet. Der Arbeitgeber erhält keine Informationen, die der Arbeitnehmer nicht freigibt.

Die Beratungsthemen können vielfältig sein: von Kinderbetreuung, Pflege von Familienangehörigen, Schwierigkeiten mit Kollegen oder Vorgesetzten, Überlastung, Scheidung bis hin zur Vermittlung von Unterstützung bei Notsituationen, etwa einem Todesfall in der Familie oder der Überforderung mit Pflege. Auch hier kann ein Care Manager kontaktiert werden, der Lösungsansätze aufzeigt und bei der Umsetzung unterstützt, etwa durch Coaching, Vermittlung von Betreuungs- oder Pflegeplätzen oder rechtlicher Beratung bis zur Postdurchsicht zu Hause.



dern (auch unbewusst) – Alltagsprobleme, ein ungesunder Lebensstil, Notfallsituationen, Krankheiten oder Unfälle. Probleme des Wellbeing können vielfältig sein und auf unterschiedliche, private oder firmenbezogene, Ursachen zurückgehen (Abb.).

Unabhängig von der Art des Problems – finanziell, gesundheitlich oder familiär – kann die Belastung des Arbeitnehmers immens ansteigen und seine Konzentration und effiziente Arbeitsbewältigung beeinträchtigen. Dies können beispielsweise eine drohende Arbeitslosigkeit und die damit verbundenen finanziellen Einbußen eines Familienmitglieds oder des Arbeitnehmers selbst oder die Krankheit eines Familienangehörigen sein. Care Management kann hier gezielt eingesetzt werden, um den Konflikt zu erkennen, Handlungsempfehlungen zu geben und schlussendlich die Leistungsfähigkeit wiederherzustellen. Zentral ist dabei die Prävention respektive die Früherkennung.

## PRÄVENTION UND FRÜHERKENNUNG

Mittels Care Management können in solchen Fällen Hilfen bei Alltagsproblemen oder besonderen Anforderungen angeboten wer-

## UNTERSTÜTZUNG IM KRANKHEITSFALL

Sollte der Krankheitsfall eingetreten sein, zielt das Care Management auf eine Reduzierung der krankheitsbedingten Fehlzeiten, um Ausfälle (Kosten und Know-how) so gering wie möglich zu halten. Die Angebote sind vielfältig, von der direkten Betreuung des erkrankten Arbeitnehmers und seiner Familie, über Früherkennung und Prävention bis hin zu Unterstützung in Notfallsituationen. Für den Arbeitgeber umfasst das Care Management unter anderem Schulungsmaßnahmen, Umgestaltung der Arbeitsplätze, Unterstützung beim betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement oder Reintegration von Arbeitnehmern in einem geänderten Job.

Die Vorteile für erkrankte Arbeitnehmer reichen von einer schnellen Terminbeschaffung bei Fachärzten, über die Begleitung zu Ärzten und Einholung einer Zweitmeinung bis zu seelischem Beistand (auch für die Familie), Überlegungen zu alternativen Heilmethoden und die Diskussion mit den behandelnden Ärzten auf fachlicher Ebene. Dies holt Arbeitnehmer direkt dort ab, wo sie

stehen: Je nach Krankheitsbild und Dauer der Krankheit fühlen sie sich unter Umständen hilflos und würden sich über einen Expertenrat freuen. Diagnosen und ihre Folgen oder Behandlungsempfehlungen mögen unklar oder unverständlich sein,

Die Konsequenzen einer krankheitsbedingten Fehlzeit liegen jedoch nicht ausschließlich bei dem erkrankten Mitarbeiter (Entfall der Lohnfortzahlung im schlimmsten Fall). Zusätzlich entsteht eine Mehrbelastung bei Kollegen, die Produktivität der Abteilung

terbindung, Produktivität und Wirtschaftlichkeit.

## WEITERBESCHÄFTIGUNG BEI LEISTUNGSEINSCHRÄNKUNG

Ist eine Leistungseinschränkung unabdingbar, greift das Care Management auch bei den Möglichkeiten der Weiterbeschäftigung ein. So wird diskutiert, was dem Betroffenen angeboten werden kann, um die Weiterbeschäftigung zu ermöglichen. Denkbar sind die Umgestaltung des Arbeitsplatzes oder die Modifikation der Tätigkeit. Dies führt zusätzlich zum Wohlbefinden und zum Sicherheitsgefühl des Arbeitnehmers sowie zu einer Kosteneinsparung aufseiten des Arbeitgebers, dem die Expertise im Unternehmen erhalten bleibt, während Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten entfallen oder minimiert werden.

Weil die Gründe einer Leistungsreduzierung komplex sein können, ist das Erkennen und Finden der entsprechenden Hilfestellung unter Umständen sehr schwierig. Dabei werden Bereiche angesprochen, die auch das Privatleben betreffen können. Eine Hilfestellung durch den Arbeitgeber oder Kollegen wird durch den Arbeitnehmer hier aus Sorge um sein Ansehen nicht unbedingt gewünscht – aber von einem externen Dienstleister möglicherweise gerne angenommen.

Schulungen und Trainingseinheiten fördern das Verständnis dieser Maßnahmen und helfen, die Maßnahmen prozessual zu erfassen. Neben der individuellen Betrachtung der Arbeitnehmer durch den Vorgesetzten oder Kollegen können über Fehlzeitauswertungen oder Auswertungen von Krankenkassenreports wiederkehrende Handlungsmuster oder Krankheitsbilder im Unternehmen erkannt werden und allgemein Hilfestellung etwa durch Seminare angeboten werden. Aus Datenschutzgründen werden Fehlzeitenreports anonymisiert dargestellt und bedürfen einer Mindestanzahl an fehlenden Arbeitnehmern, damit keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind.

und die Frage, ob eine andere Behandlung nicht zielführender wäre, bleibt offen.

Ein Care Manager kann bei Arztbesuchen begleiten, Arztberichte lesen, verstehen und übersetzen, weitere Behandlungsmethoden mit dem Arzt diskutieren, er kann Zweitmeinungen bieten oder einholen und verschiedene medizinische Notwendigkeiten koordinieren. Er steht als medizinischer Experte sowohl dem Arbeitnehmer, der Familie als auch dem Arzt zur Seite. Dies kann dazu führen, dass alternative Behandlungsmethoden zumindest diskutiert werden, welche zu schnelleren Heilungschancen führen und damit eine schnellere Rückkehr an den Arbeitsplatz ermöglichen.

kann sinken, Qualitäts- und Lieferengpässe können die Folge sein. Gesunde Mitarbeiter werden stärker belastet. Dies kann die Team- und dadurch auch die Kundenzufriedenheit negativ beeinflussen. Es kommt zum Wertschöpfungsausfall, eventuell entstehen Kosten für temporäre Mitarbeiter und Rekrutierungskosten. Auch hier würde ein systematisches Care Management frühzeitig ansetzen.

Mit Care Management können nicht nur Betriebskosten gesenkt werden. Mitarbeiter fühlen sich abgesichert und adäquat unterstützt. Damit steigt die Wellbeing-Wahrnehmung – mit positiven Auswirkungen auf die Motivation der Belegschaft und einem entsprechenden Effekt bei Mitarbei-



Die Beratungsthemen können vielfältig sein: von Kinderbetreuung, Schwierigkeiten mit Kollegen oder Vorgesetzten, Überlastung, Scheidung bis hin zur Vermittlung von Unterstützung bei Notsituationen, etwa einem Todesfall in der Familie oder der Überforderung mit Pflege.

## SCHRITTE ZUR ETABLIERUNG EINES CARE MANAGEMENT

Inwieweit ein Care Management die existierenden Benefits ergänzen kann, hängt von der Benefits-Strategie und der Unternehmensphilosophie ab. Im ersten Schritt gilt es vorhandene Informationen (Krankenkassenreport, Fehlzeitenreport, Anforderungen von Betriebsräten etc.) zu sichten, zu erfassen und mit den angebotenen Benefits abzugleichen. Vor welchen Herausforderungen steht das Unternehmen (Fachkräftemangel, hohe Fehlzeiten, Mitbewerber im nahen Umfeld)? Welche Mitarbeiter oder Abteilungen sind unverzichtbar für das Unternehmen? Wie möchte sich das Unternehmen zukünftig aufstellen, welche Mitarbeiter sind dafür notwendig?

Entsprechend diesen Anforderungen wird die Unternehmensstrategie festgelegt und Elemente des Care Management können inkludiert werden. Zu prüfen ist auch, welche Gründe sich hinter Fehlzeiten oder Ausfällen verbergen. Was kann zur Minderung der Fehlzeiten beitragen, was wird bereits angeboten? Auf Basis dieser Analysen werden dann zielführende Optionen ausgewählt – von der internen Einbindung von Care-Handlungen über Trainingseinheiten, Resilienz-Workshops bis hin zu externen Angeboten, wie beispielsweise Employee Assistance Programs (EAP), oder die Absicherung im Rahmen von schweren Erkrankungen, Berufs- oder Erwerbsminderungen mit inkludierten Care Managern. Je nach Wahl der Palette sind unterschiedliche Kosten zu berücksichtigen.

## FAZIT

Während Arbeitnehmer ihre Entscheidung für einen Arbeitgeber immer stärker auch von weicheren Benefits wie Work-Life-Balance, Fürsorge oder Leadership abhängig machen, stehen auf Unternehmensseite die Gewinnung und der Erhalt der Arbeitskraft unter der Prämisse der Unternehmensprofitabilität im Fokus. Personal ist das teuerste Gut eines Unternehmens, es gilt Ausfälle möglichst zu vermeiden. Sollten dennoch Arbeitnehmer aufgrund von Erkrankung nicht zur Verfügung stehen, ist eine frühestmögliche Rückkehr die Zielsetzung. Ein durchdachtes Care Management hilft zunächst dem einzelnen Arbeitnehmer: Sein Wohlbefinden erhöht sich und damit die Identifikation mit dem Unternehmen sowie schlussendlich die Motivation. Aber auch das Unternehmen profitiert, weil Ausfall- und Rekrutierungskosten sinken. Insofern bringt Care Management einen beiderseitigen Nutzen – für Mitarbeiter und Unternehmen. Das Thema wird zukünftig immer wichtiger, und die Nachfrage nach Unterstützung durch Dritte wächst stetig. ●



# DGFP – Ihr regionaler HR-Netzwerkpartner

HR-Begeisterte, Personalmanager und junge Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmen und Branchen treffen sich regelmäßig bei unseren regionalen Veranstaltungen zum Austauschen und Netzwerken.

### DGFP // HR Innovation Roadshow

Tauchen Sie ein in die Welt der HR-Startups und erleben Sie live Innovationen für das HR-Management. Mit unserer HR Innovation Roadshow machen wir 2019 auch bei Ihnen in der Region Halt. Kommen Sie dazu!

21.10.2019, Hamburg  
11.11.2019, München

### DGFP // Abendforum Arbeitsrecht

Urlaubsanspruch, Kündigungsschutz oder Vertragsgestaltung – unser Abendforum Arbeitsrecht hält Sie zu den arbeitsrechtlichen Fragen für Personaler auf dem Laufenden.

11.07.2019, München  
15.08.2019, Berlin  
20.08.2019, Frankfurt am Main  
29.08.2019, Hamburg

### DGFP // CollaborationCamp

Werden Sie Teil eines besonderen Arbeits- und Lernerlebnisses. Sie haben die Möglichkeit, selbst zum Themengeber zu werden und in unternehmensübergreifenden Teams auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten.

21.11.2019, Frankfurt am Main

Weitere Themen und Veranstaltungen finden Sie unter  
[www.dgfp.de/netzwerkveranstaltungen](http://www.dgfp.de/netzwerkveranstaltungen)

### Wir beraten Sie gerne!

Deutsche Gesellschaft für  
Personalführung e. V.  
Fon 069 713785-201  
E-Mail [netzwerkmanagement@dgfp.de](mailto:netzwerkmanagement@dgfp.de)  
[www.dgfp.de/netzwerkveranstaltungen](http://www.dgfp.de/netzwerkveranstaltungen)







## **Die Gesundheit der Beschäftigten immer im Blick behalten** Public Health in der Arbeitswelt

Im Gegensatz zur Krankenversorgung in Praxen und Kliniken, die erst dann aktiv wird, wenn ein Mensch bereits krank ist, setzt Public Health früher an und versucht, die Bevölkerung gesund zu erhalten. Zudem konzentriert sich Public Health auf diejenigen Bereiche der Prävention und Gesundheitsförderung, die auf der gesellschaftlichen – der öffentlichen – Ebene gestaltet werden können. Diese Prinzipien sind auch für Unternehmen relevant, das sie auf den modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz und die betriebliche Gesundheitsförderung übertragen lassen.



Die beste Krankheit ist die, die gar nicht erst entsteht. Auch wenn Gesundheit und Krankheit individuelle Angelegenheiten sind, haben einzelne Menschen einen begrenzten Einfluss darauf, ob und wann sie erkranken. Der Grund dafür ist, dass viele zentrale Einflüsse auf die Gesundheit außerhalb des Individuums liegen. Ob man beispielsweise Zugang zu ausreichender und gesunder Nahrung, sauberem Wasser, sauberer Luft,

werden, dass gesundheitliche Belastungen minimiert werden (Egger / Razum 2012). In den Anfängen waren dies vor allem Maßnahmen zur Prävention und Kontrolle von Infektionskrankheiten wie der Cholera oder Tuberkulose sowie von Unfallgefahren. Beispielsweise wurden der Bau von Kanalisationen in Großstädten forciert, Heilanstalten für die Bevölkerung gebaut oder erste Arbeitsschutzgesetze erlassen. Mit der Zeit bildete sich eine eigene Disziplin aus, die weltweit als „Public Health“ (dt. „Öffentliche Gesundheit“) bezeichnet wird (Brüggemann et al. 2015).

## DIE AUTOREN



**PROF. DR. NICO DRAGANO** ▶  
Professor für Medizinische Soziologie am Universitätsklinikum in Düsseldorf. Er leitet den Weiterbildungsstudiengang Public Health und forscht zu Themen der arbeitsbezogenen Gesundheit.  
▶ dragano@med.uni-duesseldorf.de



**PROF. DR. GUDRUN FALLNER** ▶  
Professorin für Kommunikation und Intervention im Kontext von Arbeit und Gesundheit an der Hochschule für Gesundheit Bochum. Ihre Forschungsfelder betreffen die gesundheitsfördernde und diversitygerechte Entwicklung von Arbeit und Organisation.



**DR. JOSEPH KUHN** ▶  
Sachbereichsleiter am Bayerischen Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit, Erlangen, und dort unter anderem für Gesundheitsberichterstattung zuständig



**PROF. DR. UTE LATZA** ▶  
Leiterin der Forschungsgruppe „Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen“ an der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Berlin. Sie lehrt zudem am Institut für Public Health der Charité Universitätsmedizin Berlin.

sicheren Arbeitsbedingungen oder auch ärztlicher Versorgung hat, hängt stark von gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen ab.

Im 19. Jahrhundert wurde zunehmend erkannt, dass es organisierte gesellschaftliche Anstrengungen braucht, um die Gesundheit der Bevölkerung nachhaltig zu fördern, indem die Lebens- und Arbeitsbedingungen so gestaltet

## DEUTSCHLAND GILT ALS NACHZÜGLER

Mittlerweile verfügen die meisten Industrieländer über ausgebauten Public-Health-Systeme, die sowohl praktisch agierende Institutionen als auch Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen einschließen. Deutschland gilt zwar als Nachzügler, aber auch hier gibt es aktuell Bestrebungen, Public Health zu stärken und neben der Gesundheitsversorgung die Prävention und Gesundheitsförderung als wichtige Säule der Gesundheits- und Daseinsfürsorge zu etablieren (Dragano et al. 2016). Klassische Anwendungsfelder sind derzeit beispielsweise der Öffentliche Gesundheitsdienst, große Impfprogramme, Präventionsstrategien zur Reduktion von Risikofaktoren wie Übergewicht und Rauchen oder verhältnispräventive Programme zur Gestaltung gesunder Lebenswelten, etwa in Schulen oder Stadtteilen.

Um die Bevölkerungsgesundheit zu schützen und zu verbessern, sind zentrale Public-Health-Prinzipien der Prävention und Gesundheitsförderung entwickelt, getestet und optimiert worden. Diese Prinzipien sind auch für die betrieblichen Akteure relevant, da sie sich auf den modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz und die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) übertragen lassen. Um die Berührungspunkte aufzuzeigen, werden im Folgenden zunächst einige dieser Prinzipien aufgeführt und darauf aufbauend skizziert, wie sie in der betrieblichen Prävention und Gesundheitsförderung und den zugrunde liegenden Gesetzen Anwendung finden. Zudem wird auf die Rolle des Personalmanagements in diesem Kontext eingegangen. Den Abschluss bilden Überlegungen, wie das Verhältnis von Arbeits- und Gesundheitsschutz beziehungsweise BGF und Public Health in Deutschland zukünftig beschaffen sein könnte.

## WIE GEHT PUBLIC HEALTH VOR?

Moderne Public-Health-Ansätze nehmen Bezug auf zentrale konzeptionelle Prinzipien. Eine Auswahl, die auch in der Arbeitswelt eine Rolle spielt, soll zunächst in allgemeiner Form vorgestellt werden.

**Salutogenese** Das Salutogenesekonzept geht auf den Stressforscher Aaron Antonovsky zurück. Gesundheit ist demnach nicht nur als Folge der Vermeidung von krank machenden Risikofaktoren, sondern ganz wesentlich als eine Frage nach den zur Verfügung stehenden gesundheitsförderlichen Ressourcen zu verstehen. Diese stärken die Gesundheit von Menschen und helfen (in Grenzen), auch dann gesund zu bleiben, wenn Belastungen von außen einwirken. Public Health versucht, diese Ressourcen im Rahmen



Bild oben: Klassische Anwendungsfelder sind beispielsweise große Impfprogramme, Präventionsstrategien zur Reduktion von Risikofaktoren wie Übergewicht und Rauchen oder verhältnispräventive Programme zur Gestaltung gesunder Lebenswelten, etwa in Schulen oder Stadtteilen.

Bild unten: Stehpulte sind nicht nur gut für den Rücken, sondern erhöhen auch die Leistung.

gezielter „Gesundheitsförderung“ auf- und auszubauen. In der Arbeitswelt können salutogene Ressourcen beispielsweise Entscheidungs- und Handlungsspielräume von Beschäftigten oder arbeitsschutzrelevantes Wissen sein.

**Verhältnisprävention** So bedeutsam das individuelle Gesundheitsverhalten ist, es ist immer vor dem Hintergrund von strukturellen Verhältnissen zu sehen, die das Gesund-

heitsverhalten beeinflussen. Daher konzentriert sich Public Health vordringlich auf die Schaffung von Rahmenbedingungen, die ein gesundes Leben ermöglichen, beispielsweise indem Gefahrstoffe vermieden werden oder in öffentlichen Räumen Rauchverbote etabliert werden (= Verhältnisprävention).

**Ganzheitlichkeit** Es sollen nicht nur physikalische, chemische und biologische Risiken

betrachtet werden, sondern auch die psychische Gesundheit und die soziale Integration (biopsychosoziales Modell) (Rothe et al. 2017). Daraus ergibt sich, dass es nicht nur eine für die Gesundheit zuständige Profession geben kann, sondern ein multiprofessionelles Zusammenspiel verschiedener Expertinnen und Experten nötig ist.

**Partizipation und Empowerment** Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit sollen nicht patriarchalisch für die Bevölkerung organisiert, sondern gemeinsam mit ihr gestaltet werden. Die Befähigung, Probleme wahrzunehmen, die Möglichkeit, Rahmenbedingungen gemäß eigener Bedarfslagen zu gestalten und die eigenen Interessen zu vertreten, gehen potenziell mit mehr Gesundheit einher.

**Wissensbasierte Prozesssteuerung** Maßnahmen sollen wirklich wichtige Probleme aufgreifen, wirksam sein und wissenschaftlich evaluiert werden. Damit kann ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angeleitet werden. In den Gesundheitswissenschaften spricht man vom Public Health Action Cycle (Analyse, Planung, Umsetzung, Evaluation). Dieses Prinzip liegt sowohl den Prozessmodellen im Arbeitsschutz wie auch denen in der BGF zugrunde (s. u.).

Diese Grundorientierungen, die in der Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation eine praxisbezogene, explizit auch die Arbeitswelt ansprechende Ausformulierung fanden (WHO 1986), haben vor allem über die BGF Eingang in die Arbeitswelt gefunden, zunächst in den 1980er-Jahren als kritischer Impuls dem herkömmlichen Arbeitsschutz gegenüber, seit dessen Reform mit dem Arbeitsschutzgesetz 1996 sind sie auch dort verankert. In Deutschland gibt es mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz (verstanden als gesetzlich geregeltes System der Prävention von Unfällen, Berufskrankheiten, arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und -störungen sowie der menschengerechten Gestaltung der Arbeit) und der BGF (verstanden als betrieb-

liche Strategie zur Stärkung von Gesundheitsressourcen) zwei strukturierte Handlungssysteme, die einen engen Bezug zu Public-Health-Orientierungen haben.

### PUBLIC HEALTH AUF BETRIEBLICHER EBENE

Die folgenden Ausführungen weisen anhand arbeitsschutzrechtlicher Bestimmungen auf die Parallelen von Public-Health- und arbeitsschutzbezogenen Prinzipien hin. Es soll gezeigt werden, wie die Herausforderungen eines zeitgemäßen Arbeitsschutzes mit Hilfe des Interventionsrepertoires der gesundheitsfördernden Organisationsentwicklung bedient werden können, indem die Gesundheit der Beschäftigten bei allen betrieblichen Entscheidungen (auch solchen, die nicht auf den ersten Blick mit Gesundheit zu tun haben) mitgedacht wird. Die ausgewählten Gesetzeszitate sind nicht abschließend, sondern exemplarisch zu verstehen.

### SALUTOGENESE

*„Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Sinne dieses Gesetzes sind Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit.“ (§ 2 Abs. 1 ArbSchG)*

Die Definition von Arbeitsschutzmaßnahmen macht deutlich, dass sie sich nicht auf die Abwehr von Gefahren und Risiken beschränken. Mit dem Begriff der „menschengerechten“ Gestaltung der Arbeit verbindet sich eine salutogene Ausrichtung, die explizit auf die Förderung und Weiterentwicklung von Beschäftigten abzielt (Faber / Faller 2017). Als grundlegende Human-kriterien werden in der Arbeitswissenschaft unterschieden: Schädigungslosigkeit und Erträglichkeit, Ausführbarkeit, Zumutbarkeit, Beeinträchtigungsfreiheit, Handlungs- und Tätigkeitsspielraum, Zufriedenheit der Beschäftigten, Persönlichkeitsförderlichkeit, Sozialverträglichkeit sowie Beteiligung der Arbeitenden an der Gestaltung (vgl. Luczak / Volpert 1997). Neben diesen Bewer-



**Bild oben:** Sitzbälle wie dieses Modell aus Stoff von VLUV sind zwar eine beliebte Alternative zum Bürostuhl, aber für längeres Sitzen nicht geeignet.

**Bild unten:** Firmenfahrräder haben viele Vorteile, etwa gesündere Mitarbeiter durch mehr Bewegung oder höheres Sozialprestige der Unternehmen als Förderer umweltfreundlicher Mobilität.

tungskriterien zählen auch übergreifende, gesetzlich abgesicherte Gestaltungsfelder wie zum Beispiel Qualifizierung, eine alters- und altersgerechte Arbeitssystemgestaltung oder die Beseitigung und Verhinderung von Diskriminierung zu den Prinzipien einer menschengerechten Arbeitsgestaltung (Pieper 2017).

### VERHÄLTNISPRÄVENTION

*„Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird. Gefahren sind*

*an ihrer Quelle zu bekämpfen [...]. Individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen.“ (§ 4, Nr. 1, 2, 5 ArbSchG)*

Bei der Verankerung wirksamer Maßnahmen zur Gesundheitsförderung handelt es sich weniger um Angebote zur Beeinflussung des individuellen Gesundheitsverhaltens, sondern vielmehr um Eingriffe in arbeitsbezogene Rahmenbedingungen. Sie verstehen sich als Form der Organisationsentwicklung mit zum Teil weitreichenden Konsequenzen für die betrieblichen Abläufe. Wie das Zitat zeigt, wird auch im Ar-

beitsschutz der Verhältnisprävention eindeutig der Vorrang eingeräumt. Dabei beschränkt sich der Gefahrenbegriff keineswegs auf Unfall- oder physiologische Gefahren, sondern schließt die psychosoziale Ebene explizit ein.

#### GANZHEITLICHKEIT

*„Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen.“ (§ 4 Nr. 4 ArbSchG)*

Die Verknüpfung der im Gesetz genannten Elemente zu einer ganzheitlichen, präventionsorientierten Vorgehensweise findet sich im arbeitswissenschaftlichen Konzept des Arbeitssystems. Es stellt ein Modell dar, das die Wechselwirkungen der Systemelemente berücksichtigt, um Gefährdungen und Belastungen der Beschäftigten zu erheben und zielgerichtet Maßnahmen einzuleiten (Pieper 2017). Das Ziel ist, dass bei allen betrieblichen Entscheidungen die jeweiligen Auswirkungen auf Sicherheit und Gesundheit mit bedacht werden. Dies ist nur dann möglich, wenn alle betrieblichen Akteure einschließlich der betrieblichen Gesundheitsexperten, der Beschäftigten und ihrer Vertretungen sowie der Führungskräfte auf den mittleren Ebenen in solche Entscheidungen einbezogen werden (ebd.).

#### PARTIZIPATION UND EMPOWERMENT

*„In Betrieben, in denen kein Betriebsrat besteht, hat der Arbeitgeber die Arbeitnehmer zu allen Maßnahmen zu hören, die Auswirkungen auf Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer haben können.“ (§ 81 Abs. 3 BetrVG)*

Partizipation gilt als wesentliche Voraussetzung für gesundheitsförderliche Entscheidungen, in deren Folge „die physische und soziale Umwelt und damit die Verhältnisse und Verhaltensanreize als gestaltbar, der eigene Einfluss als relevant erlebt [werden]“ (Rosenbrock / Hartung 2012). Ferner ist davon auszugehen, dass die Beteiligung Lernprozesse initiiert, die zu mehr Wissen,

Gesundheitskompetenz und Verantwortungsübernahme beitragen – ein Prozess, der in Public Health als Empowerment bezeichnet wird. Daher zählen in der BGF ein hoher Grad an Einbeziehung der Beschäftigten in Fragen, die ihre Gesundheit betreffen, sowie Führungsgrundsätze und eine Unternehmenskultur, die Beschäftigte durch Beteiligung zur Verantwortungsübernahme motivieren, als Qualitätsgrundsätze (ENWHP 2007). Wie der zitierte Auszug aus dem Betriebsverfassungsgesetz deutlich macht, ist der Partizipationsgedanke im Kontext von Gesundheit und Arbeit dabei nicht lediglich ein Akt der Freiwilligkeit, sondern eine normative Pflicht des Arbeitgebers (vgl. Faller / Zwingmann 2019).

Ferner ist im Arbeitssicherheits- sowie im Betriebsverfassungsgesetz, den Personalvertretungsgesetzen von Bund und Ländern sowie im Mitarbeitervertretungsrecht der Kirchen die jeweilige gewählte Beschäftigtenvertretung als zentraler Akteur des Arbeitsschutzes benannt und mit weitgehenden Aufgaben und Rechten ausgestattet. Die Beteiligung der kollektiven Arbeitnehmervertretungen und die individuelle Partizipation der Beschäftigten sind somit als einander ergänzende Instanzen für die Durchsetzung einer wirksamen BGF zu sehen.

#### WISSENSBASIERTE PROZESSSTEUERUNG

*„Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben.“ (§ 3 Abs. 1 ArbSchG)*

Vorhaben mit der Intention, Wohlbefinden und Gesundheit von Beschäftigten mittels Veränderungen auf Ebene der Arbeits- und Organisationsgestaltung zu fördern, lassen sich kaum mithilfe einmaliger Interven-

tionen umsetzen. Notwendig ist vielmehr ein nachhaltiges, zielgerichtetes und systematisches Vorgehen. Wie oben ausgeführt, orientieren sich sowohl der prozesshaft angelegte Arbeitsschutz (z. B. im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung) als auch die BGF an einem zyklischen Vorgehensmodell (Rosenbrock 1995). Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass Organisationen eigenständige Dynamiken aufweisen, die immer wieder Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an neue Konstellationen erfordern und dazu führen, dass festgelegte Strategien überdacht werden müssen. Daher sind auch regelmäßige Reflexions-, Verständigungs- und Planungstreffen Teil der Vorgehensweise.

#### WICHTIGE IMPULSE VOM PERSONALMANAGEMENT

Der Bereich Personalmanagement (PM) zählt nicht unbedingt zu den klassischen Akteuren des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (wie z. B. Betriebsärztinnen, Sicherheitsfachkräfte, Arbeitssicherheitsausschüsse). Legt man aber ein Public-Health-Verständnis zugrunde, das darauf abzielt, den Beschäftigten ein gesundes und motivierendes Arbeitsumfeld zu bieten und dazu alle betrieblichen Akteure einzubinden, so können vom Personalmanagement wichtige Impulse ausgehen. Gesundheit ist zwar primär nicht auf einen Produktionsfaktor zu reduzieren, aber die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens kann dauerhaft nicht gesichert werden, wenn die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen als belastend und erschöpfend erleben.

Maßnahmen der BGF lassen sich auch als Argument für die Personalgewinnung und -bindung nutzen. Wichtige praktische Beiträge kann das PM im Bereich der Personalentwicklung und beim Aufbau eines gesundheitsförderlichen betrieblichen Umfelds leisten. Die Prinzipien der Partizipation und des Empowerment können beispielsweise nur dann gelebt werden, wenn die Beschäftigten gezielt qualifiziert und gefördert werden. Dies schließt auch die Schulung der Führungskräfte ein, zum Beispiel

was ihr Verständnis einer gesunden Führung oder der Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf angeht. Häufig ist das PM auch in das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) eingebunden, bei dem ebenfalls die gezielte Stärkung von Ressourcen eine große Rolle spielt.

### AUSBLICK: VERNETZUNG DER SYSTEME

Obwohl es eine große Schnittmenge bei den angewandten Methoden gibt, besteht nach wie vor eine starke Segmentierung zwischen Public Health als einem übergreifenden, vorwiegend im außerbetrieblichen Bereich entwickelten Verständnis öffentlicher Gesundheit und dem betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz als einem rechtlich vielfältig geregelten und institutionell ausdifferenzierten Handlungsfeld in der Arbeitswelt. Dabei könnten beide Systeme voneinander lernen und profitieren.

Herausforderungen für eine Annäherung bestehen im gegenseitigen Verständnis zwischen dem traditionell pathogenetischen (also auf Krankheiten fokussierten) Ansatz des Gesundheitsschutzes in der Arbeitswelt mit Fokus auf Unfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Erkrankungen und dem oben beschriebenen salutogenetischen Ansatz der Gesundheitsförderung (Latz 2018). Ähnlich verhält es sich mit der hierarchischen Rolle von Regelsetzung und Überwachung mit Erwartungen an Compliance auch vonseiten der Beschäftigten versus den Prinzipien Empowerment und Partizipation. Defizite bei der Umsetzung und Wahrnehmung der ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung und der menschengerechten Gestaltung von Arbeit behindern ebenso eine Annäherung wie eine häufig vorkommende Überbetonung rein verhaltenspräventiver Maßnahmen zuungunsten struktureller Ansätze der Verhältnisprävention.

Es ist aber auch festzuhalten, dass im betrieblichen Setting viel für die Entwicklung einer modernen, partizipativen Prävention

getan wurde und wird (Rosenbrock 2017). In manchen Bereichen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit sind verhältnispräventive Lösungen gefunden worden, die auch für außerbetriebliche Bereiche Vorbildfunktion haben. Projekte der „gesunden Schule“ haben zum Beispiel wiederholt auf die Erfahrungen aus der betrieblichen Gesundheitsförderung Bezug genommen. Gleiches gilt für die Ebene der Sekundär- beziehungsweise Tertiärprävention, die durch die arbeitsmedizinische Vorsorge beziehungsweise das betriebliche Eingliederungsmanagement regelhaft eingebunden ist. Eine solche ganzheitliche Verknüpfung der Präventionsebenen fehlt wiederum häufig bei außerbetrieblichen Public-Health-Maßnahmen, sodass ein engerer Austausch auch hier vorteilhaft sein könnte.

Bisher gibt es jedoch nur wenige verbindende Netzwerke zwischen Public Health und den zahlreichen Akteuren an der Schnittstelle von Gesundheit und Arbeitswelt. Die Schaffung gemeinsamer Strukturen, die einen Austausch über Vorgehensweisen und Erfolgsbedingungen erlauben, ist daher eine wichtige Aufgabe für die Zukunft. Diese Forderung wird derzeit auch durch eine neue Initiative für eine Gesamtstrategie für Public Health in Deutschland, einschließlich einer besseren Vernetzung der unterschiedlichen Bereiche, erhoben (Zukunftsforum Public Health 2019).

Erfolge einer solchen programmatischen Verzahnung sind zum Beispiel bei der Umsetzung des Präventionsgesetzes bereits erkennbar. So ist mit den beiden Zielen „Schutz und Stärkung des Muskel-Skelett-Systems in der Arbeitswelt“ sowie „Schutz und Stärkung der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt“ durch die Nationale Präventionskonferenz (NPK) in Abstimmung mit der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz (NAK) für die Jahre 2019 bis 2024 erstmalig ein Bezug zwischen allgemeinen Präventionszielen und den Arbeitsprogrammen der Gemeinsamen Deutsche Arbeitsschutzstrategie hergestellt worden. In den zunehmend

vernetzten digitalen Arbeits- und Lebenswelten ist ein solcher Blick über die Systemgrenzen ein Schritt in Richtung gemeinsamer Strategien, von denen letztlich alle Bereiche profitieren könnten. ●

### Literatur

- Egger, M. / Razum, O. (Hg.) (2012): Public Health, Berlin
- Brüggemann, S. / Niehues, C., Rose, A. D., Schwöbel, B. (Hg.) (2015): Psychembel Sozialmedizin und Public Health, 2. Aufl., Berlin
- ENWHP (2007): Die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union, [www.bkk-dachverband.de/gesundheitsfoerderung-selbsthilfe/betriebliche-gesundheitsfoerderung-bgf/luxemburger-deklaration.html](http://www.bkk-dachverband.de/gesundheitsfoerderung-selbsthilfe/betriebliche-gesundheitsfoerderung-bgf/luxemburger-deklaration.html) (Stand: 30.3.2019)
- Faber, U. / Faller, G. (2017): Hat BGF eine rechtliche Grundlage? Gesetzliche Anknüpfungspunkte für die Betriebliche Gesundheitsförderung in Deutschland, in: Faller, G. (Hg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung, 3. Aufl., Bern, 57-76
- Faller, G. / Zwingmann, B. (2019): Direkte Partizipation von Beschäftigten bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen/Gefährdungsbeurteilung, in: sicher ist sicher, 70, 6-11
- Latz, U. / Hampel, E. / Wiencke, M. / Prigge, M. / Schlattmann, A. / Sommer, S. (2018): Introducing occupational health management in the German armed forces, in: Health Promot Int, 33, 938-945
- Luczak, H. / Volpert, W. (Hg.) (1997): Handbuch Arbeitswissenschaft, Stuttgart
- Pieper, R. (2017): ArbSchR Arbeitsschutzrecht, 6. Aufl., Frankfurt/M.
- Rosenbrock, R. (1995): Public health as a social innovation, in: Gesundheitswesen, 57, 140-144
- Rosenbrock, R. / Hartung, S. (2012): Gesundheit und Partizipation. Einführung und Problemaufriss, in: Rosenbrock, R. / Hartung, S. (Hg.): Handbuch Partizipation und Gesundheit, Bern, 8-26
- Rosenbrock, R. (2017): Hindernisse erkennen, benennen und überwinden: Perspektiven der betrieblichen Gesundheitspolitik, in: Faller, G. (Hg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung, 3. Aufl., Bern, 501-506
- Rothe, I. / Adolph, L. / Beermann, B. et al. (2017): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung, Dortmund
- WHO Europa (1986): Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung. [www.euro.who.int/\\_data/assets/pdf\\_file/0006/129534/Ottawa\\_Charter\\_G.pdf](http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf) (Stand: 23.4.2019)
- Zukunftsforum Public Health (2019): [zukunftsforum-public-health.de/2019/01/25/zukunftsforum-oeffentliche-gesundheit-mehr-gesundheits-fuer-alle/](http://zukunftsforum-public-health.de/2019/01/25/zukunftsforum-oeffentliche-gesundheit-mehr-gesundheits-fuer-alle/) (Stand: 30.3.2019)

02. DGFP // HUMAN

# Future Workforce Planning Summit

19.09.2019, Frankfurt am Main

Zu Gast bei

 Frankfurt School  
of Finance & Management  
German Excellence. Global Relevance.

## Für Personal- und Geschäftsführer aus KMU und Großunternehmen

Welche Anforderungen stellt das Business an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – heute und in der Zukunft? Welche Kompetenzen werden an welchen Standorten gebraucht? Wie sieht die ideale Komposition der Personalstruktur aus? Antworten kann das Instrument der strategischen Personalplanung liefern. Sie gehört zu den wichtigsten HR-Tools der digitalen Transformation. Sie ist einer der Schlüssel für den geschäftlichen Erfolg, gleichzeitig aber auch eine der größten Herausforderung für das Personalmanagement.

Wie funktioniert strategische Personalplanung in der Praxis? Welche Ansätze haben sich bewährt, auch bei kleineren Budgets? Wo liegt der Wertbeitrag und wo die Hürden? Der 02. Future Workforce Planning Summit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. und der Unternehmensberatung HUMAN am 19. September 2019 in Frankfurt am Main gibt Antworten auf die praktischen Fragen und zeigt die Trends und Entwicklungen.

Vorstände und Experten von adidas, Boehringer Ingelheim, Deutsche Post, Fresenius, Siemens, ZF u. v. a. liefern die passenden Impulse aus ihrer jeweiligen Unternehmenspraxis.

### Im Fokus:

- // **Digital Transformation = Workforce Transformation = Strategische Personalplanung**
- // **Mehrwert & praktische Umsetzung in Vorstandspanels und Breakout Sessions**
- // **Mit adidas, Boehringer Ingelheim, Deutsche Post, Fresenius, Siemens, ZF u. v. m.**

**Tagungsgebühr:** € 750,- Mitglieder DGFP e. V. // € 875,- Nichtmitglieder  
**Frühbuchervorteil bis 08. August 2019:** € 690,- Mitglieder DGFP e. V. // € 825,- Nichtmitglieder

Der Teilnahmepreis beinhaltet u. a. das Mittagessen und die Tagungsverpflegung.

Jetzt  
Frühbucher-  
vorteil  
sichern!

Kooperationspartner: **HUMAN.**

## Wir beraten Sie gerne!

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.  
Hedderichstraße 36 // 60594 Frankfurt am Main  
Esther Blume // Fon 069 713785-201 // E-Mail [veranstaltungen@dgfp.de](mailto:veranstaltungen@dgfp.de)

[www.dgfp.de/future-workforce](http://www.dgfp.de/future-workforce)





A close-up photograph of a hand holding a pipette, dispensing a bright blue liquid into a small, teardrop-shaped container. The background is blurred, showing what appears to be a laboratory or medical setting with white lab coats.

# Ein Stück Happiness im Arbeitsalltag

Ganzheitliches  
Health Management –  
„Good for me“  
bei Beiersdorf



**A**ls Pionier der modernen Hautpflege setzt sich Beiersdorf seit über 135 Jahren dafür ein, dass sich Menschen in ihrer Haut wohlfühlen. „Care“ prägt auch die Unternehmenskultur und steht für die Verantwortung gegenüber den Verbrauchern wie auch gegenüber den rund 20 000 Mitarbeitern weltweit, davon knapp 2 500 am Standort Hamburg. Beiersdorf will ein gemeinsames Verständnis für Gesundheit entwickeln und dieses nachhaltig im Unternehmen fördern. Das konzerneigene Gesundheitsmanagement ist seit Jahrzehnten integraler Bestandteil der Personalpolitik. Die aktuelle Happiness-Kampagne transportiert die Idee des Wellbeing.

## DIE AUTOREN



**NINA DE CLEIR** ▶  
Health Manager Wellbeing,  
Health Management |  
Good for me, Beiersdorf,  
Hamburg  
▶ [nina.decleir@beiersdorf.com](mailto:nina.decleir@beiersdorf.com)



**REBECCA GOBMANN** ▶  
Head of Wellbeing,  
Health Management |  
Good for me, Beiersdorf,  
Hamburg



**DR. JÖRG BUSAM** ▶  
Head of Health Management |  
Good for me, Beiersdorf,  
Hamburg

Das Health Management von Beiersdorf unter der Dachmarke „Good for me“ gliedert sich in die Teams Medical, Social und Wellbeing. Damit ist das Health Management der ganzheitliche Ansprechpartner für die Gesundheit aller Mitarbeiter der Hamburger Firmenzentrale. Medical übernimmt Verantwortung für die Arbeitsmedizin und darüber hinausgehende medizinische Themen; Social informiert und berät Mitarbeiter zu individuellen psychosozialen Fragestellungen aus dem Berufs- und Privatleben; Wellbeing fördert das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeiter.

Die Angebote von Medical, Social und Wellbeing werden übergreifend in den Kernfeldern Prevent, Balance und Cure zusammengefasst. Prevent steht für Vor-

sorge wie regelmäßige Gesundheits-Checks, Hautscreenings, reisemedizinische Beratung und Gripeschutzimpfungen. Balance umfasst Entspannungsangebote, Ernährungskurse oder Mindfulness-Trainings. Mit Cure unterstützt das Health Management jeden Mitarbeiter bei dringlichen, akuten Problemen. Dazu zählen zum Beispiel betriebsärztliche Sprechstunden, direkte Beratung im Trauerfall oder eine Inhouse-Physiotherapie.

Durch die enge Zusammenarbeit der Bereiche Medical, Social und Wellbeing wird die Vision des Health Management gestärkt: eine bestmögliche Balance für die Beiersdorf-Mitarbeiter erreichen. Zusätzlich kooperiert das Health Management Good for me im Sinne eines ganzheitlichen Anspruchs mit weiteren Stakeholdern des Unternehmens: der Arbeitssicherheit, dem Catering, den HR- und

Kommunikationsexperten, dem Betriebsrat, der Sportgemeinschaft Beiersdorf e.V., der DAK Gesundheit und weiteren. Sämtliche Aktivitäten des Health Management werden übergreifend auf der Basis von Controllingtools geplant, um eine effiziente, strategische Weiterentwicklung von Good for me zu ermöglichen. Erfolge und Potenziale im Health Management können aufgedeckt, Zielgruppen definiert und Kommunikationsmaßnahmen für die Mitarbeiter optimal konzipiert werden. „Aus HR-Perspektive erleben wir unser Health Management Good for me als spürbaren und erlebbaren Mehrwert für unsere Mitarbeiter und Teams“, sagt Nicola Lafrentz, HR Vice President Corporate Functions. „Das zahlt sich aus: nicht nur auf die Mitarbeitergesundheit, auch auf das Mitarbeiterengagement und unser Employer Branding.“

## WELLBEING: GESUNDHEITSFÖRDERUNG 4.0

Wellbeing gibt es bei Beiersdorf bereits seit den 90er-Jahren. Die ersten Angebote umfassten Ergonomieberatungen und Anleitungen für Rückenübungen. Es folgte eine Weiterentwicklung und Umstrukturierung in die Fokusfelder Bewegung, Ernährung, Arbeitsumfeld und Entspannung, die mit diversen Einzelmaßnahmen ein typisches Beispiel klassischer betrieblicher Gesundheitsförderung darstellten. Heute steht Wellbeing als Teil des Health Management Good for me für weit mehr. Zwar beinhaltet das Portfolio weiterhin klassische Angebote wie die §-20-Kurse „Auto-

genes Training“ und „Progressive Muskelentspannung“, Inhouse-Massage, Ernährungscoaching und Resilienztraining für jeden Einzelnen. Inzwischen sind die Angebote jedoch so ausgerichtet, dass die Beiersdorf-Mitarbeiter vor allem durch gesundheitsorientierte und achtsame Impulse im direkten Arbeitsalltag ihre bestmög-

liche Balance leben können. Statt Einzelmaßnahmen oder Kurse aneinanderzureihen, setzt Wellbeing heute mithilfe von interner Gesundheitskommunikation auf übergreifende Themenbereiche, die sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter, Gesundheitstrends und gesellschaftlichen Einflüssen orientieren.



Mit Cure unterstützt das Health Management von Beiersdorf die Mitarbeiter bei dringlichen, akuten Problemen. Dazu zählen betriebsärztliche Sprechstunden, direkte Beratung im Trauerfall oder eine Inhouse-Physiotherapie.

Um Wellbeing nachhaltig ins Unternehmen zu tragen, geht Beiersdorf in der Kommunikation rund um das Thema Gesundheit neue Wege – immer im Mittelpunkt: die eigene Gesundheitsmarke Good for me.

Alle Gesundheitsprogramme im Unternehmen laufen unter diesem gemeinsamen Dach zusammen und stärken so den Wiedererkennungswert bei den Mitarbeitern. Dies wird durch ein eigenes Logo und einheitliches visuelles Design weiter untermauert. Die Herausforderung besteht für das Unternehmen darin, die eigene Gesundheitsmarke kontinuierlich positiv aufzuladen. Das Team Wellbeing konzipiert aus diesem Grund immer wieder große, unternehmensweit ausgerollte Kampagnen, die aufmerksamkeitsstark die Wellbeing-Idee transportieren.

Aktuell im Fokus ist eine Kampagne rund um das Thema Health & Happiness mit der Kernbotschaft: „Glücklichsein ist ein Teil der eigenen Gesundheit“. Plakate mit der Headline „Share Happiness Today“ laden Mitarbeiter ein, Zettel mit gedruckten Komplimenten abzureißen und an Kollegen zu verschenken. Die Aufforderung auf den Plakaten lautet „Grab your favourite compliment and give it to a colleague who deserves it“. Sprüche wie „You rock!“, „You light up my room!“ oder „You make monday funday!“ sollen Happiness zu den Mitarbeitern tragen. Die Resonanz war überwältigend: Circa 1 500 Komplimente wurden an einem Tag an Kollegen verteilt.

### DREI ERFOLGSFAKTOREN DER GESUNDHEITSKOMMUNIKATION

Warum war die Happiness-Kampagne aus dem Team Wellbeing ein so großer Erfolg? Zu den wichtigsten Faktoren zählt der ausgelöste Team-Spirit. Einige Mitarbeiter nahmen gleich mehrere Komplimente mit an ihren Arbeitsplatz und verteilten sie an ihr gesamtes Team. Mit einem kleinen Kompliment brachten sie das förmliche, geschäftliche Miteinander auf eine persönliche, emotionale Ebene. Die Mitarbeiter sprachen über die Komplimente, über das Glücklichsein – und eben über Good for me. Wenn Mitarbeiter aus eigener Überzeugung über Good for me sprechen, bewirkt dies weit mehr als aufgesetzte Mar-

ketingbemühungen: Transportieren Mitarbeiter die Well-being-Idee aus sich heraus an Kollegen, wird Good for me sofort nahbar und vertraut.

Erfolgsfaktor zwei der Kampagne ist die Convenience. Im durchgetakteten Arbeitsalltag, in dem Mitarbeiter von Termin zu Termin eilen und sich oftmals wenig Zeit zum Durchatmen nehmen, müssen Aktionen einfach in den Arbeitsalltag integrierbar sein und dadurch gern angenommen werden. Bei der Happiness-Kampagne konnten Mitarbeiter die Aktion im Vorbeigehen „mitnehmen“. Sie war „easy to reach“ und „easy to handle“: einfach zu verstehen und leicht umzusetzen.

Der dritte Erfolgsfaktor der Kampagne ist das Thema selbst: Happiness. Neben den klassischen Gesundheitsthemen wie Bewegung oder Ernährung ist Happiness ein positiv aufgeladenes Thema, das die breite Mitarbeiterschaft sehr offen annimmt. Happiness kommt im Alltag oft zu kurz und ist ein echtes Bedürfnis. Außerdem bietet das Thema viel Potenzial für einen kommunikationsstarken Nachgang. Die Kampagne wurde begleitet mit umfassendem Content auf verschiedenen Plattformen: mit Input im Intranet, einer Postkartenaktion und Workshops, wo Mindfulness und Happiness gemeinsam praktiziert wurden. Ein Trend, der auch gesamtgesellschaftlich gefragt ist, wurde damit aufgegriffen: Mindfulness oder Achtsamkeit als eine besondere Form der Aufmerksamkeit und Konzentration auf den gegenwärtigen Moment hilft, in der VUCA-Welt und im Business zu bestehen.

### GOOD FOR ME WIRD GOOD FOR US

Menschen kommen an ihre Grenzen. Stress, Angst, Erschöpfung und psychische Erkrankungen, allen voran depressive Störungen, nehmen zu. Menschen suchen nach Balance. Teamleitungen und Teammitglieder bei Beiersdorf kommen auf Good for me zu, bitten um Achtsamkeitsimpulse. Aus der Fülle an Anfragen ist im Team Wellbeing ein neues Produkt entstanden: „Good for us“. Das sind maßgeschneiderte Maßnahmen für Teams – entweder im kleinen Rahmen, zum Beispiel mit einer Minimediation im Meeting oder einer Yogasession im Workshop, oder im größeren Kontext, durch mehrwöchige Termine im Kursformat. Alles ist möglich, je nach Bedarf der Teams. So richtete das Team Wellbeing ein Sommerfest unter dem Motto Mindfulness für die circa 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Geschäftsbereichs aus. Das Wellbeing-Team wird außerdem häu-

## ÜBER BEIERSDORF

Die Beiersdorf AG ist ein führender Anbieter innovativer und hochwertiger Hautpflegeprodukte und verfügt über mehr als 135 Jahre Erfahrung in diesem Marktsegment. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Hamburg beschäftigt weltweit rund 20 000 Mitarbeiter und ist im Dax gelistet. Im Geschäftsjahr 2018 erzielte Beiersdorf einen Umsatz von über 7,2 Milliarden Euro. Das Beiersdorf-Produktportfolio umfasst Haut- und Körperpflegemarken wie Nivea, Eucerin, Hansaplast und La Prairie. Weitere Marken wie Labello, Aquaphor, Florena, 8x4, Hidrofugal, arix, SLEK und Maestro ergänzen das Portfolio. Die 100-prozentige Tochtergesellschaft tesa SE versorgt Industrie, Gewerbe und Verbraucher mit selbstklebenden Produkt- und Systemlösungen.

GOOD  
FOR ME

GOOD  
FOR ME

GOOD FOR ME

Beiersdorf

SHARE  
HAPPINESS  
TODAY.

GRAB YOUR  
FAVORITE COMPLIMENT  
AND GIVE IT TO A  
COLLEAGUE WHO  
DESERVES IT.

Your ideas matter!

You're a true original!

You're my inspiration!

You bring joy to those around you!

You look really good today!

You made my day!

You light up the room!

You make Monday Funday!

You deserve a THANK YOU!

You rock!

fig für interne Veranstaltungen gebucht und reist zu Teamtagungen, um inspirierende Impulse zu geben.

Häufig machen die Teams nach einem kleinen Impuls weiter, indem sich ein Teammitglied als „Good for me Ambassador“ ausbilden lässt, um im Arbeitsalltag selbst Achtsamkeitsübungen oder aktive Pausen anleiten zu können. Das Wellbeing-Team gibt dafür regelmäßige Trainings und teilt Informationen und Inspirationen in einem Newsletter und über Networkingevents. In der Rolle des „Good for me Ambassador“ ist der Kollege Trainer und Coach für seine Kollegen und bringt Gesundheitsimpulse des Wellbeing-Teams in sein eigenes Team. Er stärkt die Gesundheitskultur von innen heraus. So kann sich die angestrebte positive und gesunde Teamkultur weiter verbreiten.

### ACHTSAMKEIT ALS FÜHRUNGS-TOOL – MINDFUL LEADERSHIP

Auch immer mehr Teamleiter beschäftigen sich mit ihrer eigenen psychischen Gesundheit und Achtsamkeit. Ihre Erkenntnisse geben sie in ihrer Rolle als Leader weiter. Good for me unterstützt sie dabei. Was bedeutet Mindful Leadership für das Team Wellbeing? Um andere Menschen führen zu können, sollte man zunächst sich selbst führen. Achtsam führen heißt Stress bewältigen und die Persönlichkeit weiterentwickeln, denn Führung fängt bei jedem selbst an, dem Blick nach innen. Das Achten auf die eigene Gesundheit und das Wohlbefinden spiegeln sich nach außen im Umgang mit anderen Menschen wider. Achtsame Führungskräfte hören mehr auf ihr Bauchgefühl und nutzen ihre Intuition. In einer gelassenen Grundhaltung treffen sie bessere Entscheidungen für sich und das Team.

Ein achtsamer Chef kann viel verändern: den Mitarbeiter als Mensch sehen, seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellen und Mitgefühl zeigen. Alle Menschen haben ein grundlegendes Bedürfnis nach Fürsorge und Freundlichkeit. Sie alle haben den Wunsch nach Glück. Wer das verstanden und verinnerlicht hat, wird mehr Leichtigkeit als Führungskraft erleben.

Achtsamkeit spielt eine zentrale Rolle für die Ideen und die Arbeit von Good for me, weil achtsame Mitarbeiter und Führungskräfte wissen, dass sie selbst herausfinden können, was für sie am besten funktioniert. Daher bestärkt das Team Wellbeing alle Beiersdorf-Mitarbeiter darin, Achtsamkeit zu üben. Mit Achtsamkeit beginnt der Weg zur eigenen Gesundheit. Das zeigt auch die Marke Good for me: Gesundheit bedeutet für jeden Mitarbeiter etwas anderes und jeder entscheidet selbst, was gut für sie oder ihn ist. ●



## DGFP // Akademie Intensivseminar zum Jahreswechsel

Änderungen und geplante Neuerungen im Arbeits-, Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht

Machen Sie sich fit für den Jahreswechsel 2019/2020! Im Seminar gewinnen Sie einen praxisorientierten und umfassenden Einblick in alle anstehenden Gesetzesänderungen in den Bereichen Arbeitsrecht, Lohnsteuer und Sozialversicherung.

#### Ihre Vorteile:

// Optimaler Mix aus Vortrag, Diskussion und Beantwortung individueller Teilnehmerfragen (maximal 16 Teilnehmer)

// Ausführliche Tagungsunterlagen zu den Themen Sozialversicherung, Arbeitsrecht und Lohnsteuer als Nachschlagewerk für die tägliche Praxis nach dem Seminar

// Digitaler DGFP-Lernraum für Ihre Fragen und den kollegialen Austausch auch nach Seminarende

#### Termine und Orte

29.10.2019, Köln  
04.11.2019, Frankfurt am Main  
14.11.2019, Düsseldorf  
18.11.2019, Berlin  
27.11.2019, Hamburg  
09.12.2019, München

#### Preise

€ 470,- Mitglieder DGFP e. V. // € 550,- Nichtmitglieder

#### Online-Code H61

**Detailinformationen erhalten Sie mit dem Online-Code auf [www.dgfp.de/qualifizierung](http://www.dgfp.de/qualifizierung)**

#### Wir beraten Sie gerne!

Deutsche Gesellschaft für  
Personalführung e. V.  
Fon 069 713785-200  
E-Mail [akademie@dgfp.de](mailto:akademie@dgfp.de)

[www.dgfp.de/qualifizierung](http://www.dgfp.de/qualifizierung)







## Psychosozialen Risiken wirksam begegnen

### Gefährdungsbeurteilung als Steuerungsinstrument

Gefährdungen durch psychische Belastungen der Arbeit, etwa infolge zu hoher Arbeitsmengen oder überlanger Arbeitszeiten, betreffen Beschäftigte aller Branchen und Betriebsgrößen. Im Zuge von Tertiarisierung und Digitalisierung gewinnen solche Risiken weiter an Bedeutung. Die Betriebe sind aufgefordert, psychosoziale Risiken der Arbeit aktiv zu reduzieren – Führungskräfte müssen sich einbringen.



Die Auseinandersetzung mit psychischen Belastungen der Arbeit und ihren Folgen für die Gesundheit der Beschäftigten hat in Deutschland in den zurückliegenden Jahren einen großen Raum eingenommen, sowohl in der fachlichen als auch in der öffentlichen Diskussion. Hintergrund ist zum einen der Wandel der Arbeitswelt, in dessen Zuge Anfor-

So schätzt die Studie von Rose et al. (2016) den Anteil der Erwerbstätigen, die unter Symptomen von „Burn-out“ leiden, auf zehn Prozent (Männer) beziehungsweise elf Prozent (Frauen). Im Jahr 2017 entfielen 107 Millionen von insgesamt 669 Millionen Arbeitsunfähigkeitstagen auf psychische und Verhaltensstörungen (BMAS 2018); nach Muskel-Skelett-Erkrankungen sind sie damit inzwischen die zweithäufigste Diagnose für Arbeitsunfähigkeit. Nach der im Jahr 2018 durchgeführten Erwerbstätigenbefragung (n = 20 000) des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) arbeiten 48 Prozent unter häufigem starkem Termin- oder Leistungsdruck, fast jeder Vierte fühlt sich von der Arbeitsmenge überfordert. 16 Prozent geben an, häufig an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit arbeiten zu müssen, und mehr als ein Fünftel kann häufig nach der Arbeit nur schwer abschalten (Lück et al. 2019, s. Abb.).

Verglichen mit den Ergebnissen aus früheren Befragungswellen, ist der Anteil der Erwerbstätigen, die häufig unter solchen hohen psychischen Anforderungen arbeiten, vergleichsweise stabil. Erhöht hat sich allerdings der Anteil derjenigen, die sich dadurch subjektiv belastet fühlen. Beim Termin- oder Leistungsdruck ist dieser Anteil beispielsweise von 60 Prozent in 2006 auf 65 Prozent in 2012 und auf 67 Prozent in 2018 gestiegen (Lück et al. 2019). Deutlich wird an diesen Zahlen, dass Erfahrungen der (psychischen) Überlastung durch Arbeit kein Minderheitenproblem sind, sondern breite Beschäftigtengruppen betreffen.

### OHNE BELASTUNG GEHT ES NICHT

Eine Arbeit ohne psychische Belastung ist genauso wenig denkbar und wünschenswert wie eine Arbeit ohne jede körperliche Belastung. Psychische Belastung ist daher wertneutral zu verstehen. Ähnlich wie bestimmte Arten und Ausprägungen körperlicher Belastung gesundheitsgefährdend sein können, kann jedoch auch die psychische Belastung bei der Arbeit gesundheitsbeeinträchtigende Wirkungen haben. Zusammenhänge zwischen psychischer Belastung und Beeinträchtigungen körperlicher und psychischer Gesundheit sind gut belegt (BAuA 2017; Rau / Buyken 2015). Gefährdungen können aus den Arbeitsinhalten, der Arbeitsorganisation, den sozialen Beziehungen bei der Arbeit und / oder den Arbeitsumgebungsbedingungen resultieren. Negative Folgen für die Gesundheit der Beschäftigten sind zum Beispiel bei andauernden Missverhältnissen von Arbeitsmenge und -zeit, bei überlangen Arbeitszeiten oder auch im Falle destruktiven Führungsverhaltens zu erwarten.

Arbeitgeber sind daher angehalten, psychosoziale Risiken der Arbeit ebenso wie Gesundheitsrisiken durch körperliche Arbeitsbelastungen oder technisch-stoffliche Gefährdungen im Rahmen einer „Gefährdungsbeurteilung“ zu ermitteln und sie so weit als

#### DIE AUTOREN



**DR. DAVID BECK** ▶  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Berlin. Er leitet Forschungs- und Entwicklungsprojekte im Themenfeld „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ und vertritt die BAuA im Arbeitsprogramm „Psyche“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie.



**DR. KATJA SCHULLER** ▶  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin in Forschung und Entwicklung zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Berlin



**ANDREA LOHMANN-HAISLAH** ▶  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Berlin. Sie leitet Forschungs- und Entwicklungsprojekte im Themenfeld Pause, Erholung und Abschalten von der Arbeit und ist Verantwortliche für den BAuA-Stressreport.



**CHRISTOPH STEHR** ▶  
Wirtschaftsjournalist, Hilden  
▶ [redaktion@stehr-hilden.de](mailto:redaktion@stehr-hilden.de)

derungen an die psychische Leistungsfähigkeit von Beschäftigten erheblich an Bedeutung gewonnen haben. Hintergrund ist zum anderen die in den letzten Jahren lauter und öffentlicher gewordene Klage über (psychische) Erschöpfung als eine mögliche Folge hoher psychischer Arbeitsanforderungen.

möglich zu reduzieren. Dies hat der Gesetzgeber mit der Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes im Jahr 2013 klargestellt, und auch die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände haben ihr Einvernehmen darüber in einer gemeinsamen Erklärung explizit zum Ausdruck gebracht (BMAS et al. 2013).

Unter „Gefährdungsbeurteilung“ wird ein Prozess verstanden, in dem auf Grundlage einer Beurteilung der Arbeitsbedingungen erforderliche Maßnahmen zum Schutz der Gesundheit der Beschäftigten systematisch ermittelt, umgesetzt und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden (§ 5 ArbSchG). Dabei gilt der Grundsatz, dass

den und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird“ (§ 4 ArbSchG).

Zwar liegen mittlerweile zahlreiche Ratgeber und Handlungshilfen zum Thema vor, beispielsweise die „Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“, auf die sich die staatlichen Aufsichtsbehörden und Unfallversicherungsträger gemeinsam mit Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden verständigt haben (GDA-Arbeitsprogramm Psyche 2017). Ungeachtet dessen werden psychische Belastungen allerdings nach wie vor nur unzureichend in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt: So ergab eine im Jahr 2015 durchgeführte Befragung von Arbeitsschutzverantwortlichen aus insgesamt 6 500 Betrieben, dass psychische Belastungen nach wie vor deutlich seltener zum Gegenstand von Gefährdungsbeurteilungen gemacht werden als beispielsweise der Umgang mit Maschinen und Arbeitsgeräten, körperliche Belastung der Arbeit oder Arbeitsumgebungsbedingungen wie Lärm, Kälte oder Staub (Beck / Lenhardt 2019).



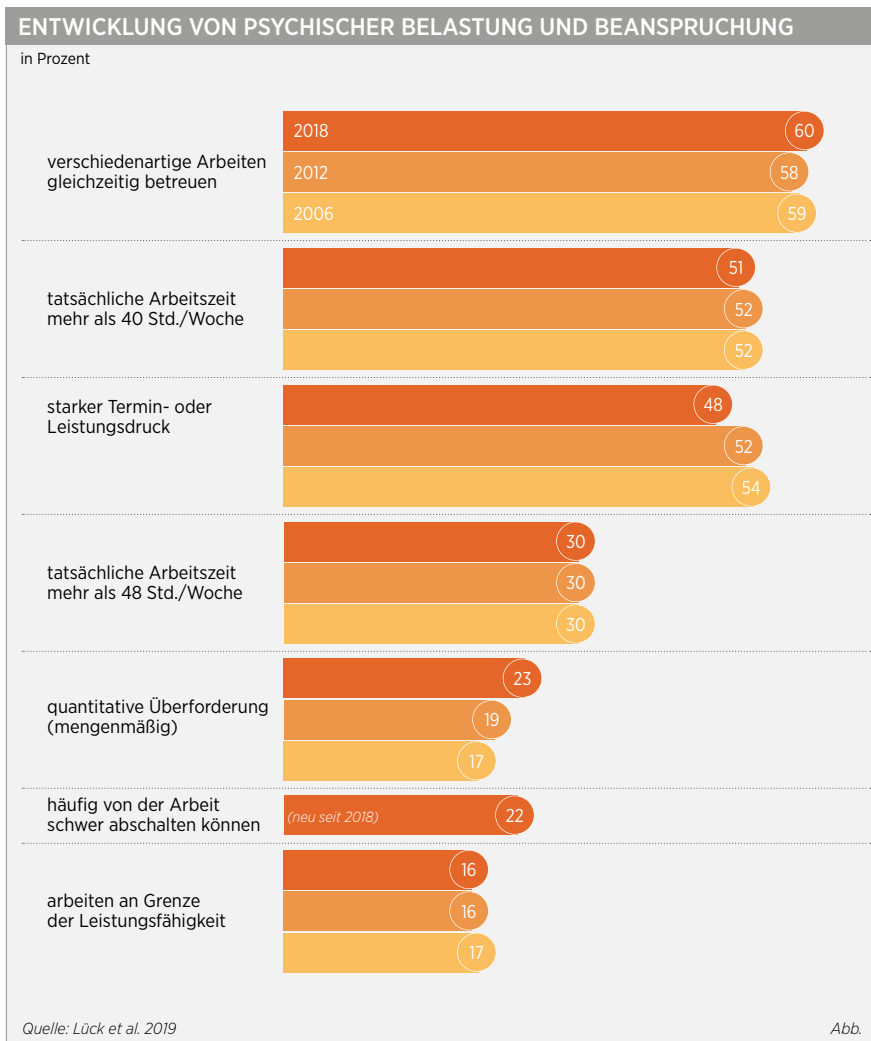
Ähnlich wie bestimmte Arten und Ausprägungen körperlicher Belastung gesundheitsgefährdend sein können, kann auch die psychische Belastung bei der Arbeit gesundheitsbeeinträchtigende Wirkungen haben. Zusammenhänge zwischen psychischer Belastung und Beeinträchtigungen körperlicher und psychischer Gesundheit sind gut belegt.

Gefährdungen an ihrer Quelle zu bekämpfen und individuelle Schutzmaßnahmen nachrangig zu anderen Maßnahmen zu wählen sind. Explizit verlangt ist demnach, die Arbeit so zu gestalten, dass Gefährdungen für die „Gesundheit möglichst vermie-

Die Befragung offenbarte zudem, dass nur ein Bruchteil der Gefährdungsbeurteilungen vollständig, das heißt unter Berücksichtigung aller relevanten inhaltlichen Aspekte und prozeduralen Anforderungen, umgesetzt worden ist. So blieben soziale Beziehungen bei der Arbeit sowie die Arbeitszeitgestaltung in vielen Gefährdungsbeurteilungen unberücksichtigt. Aus diesem Grund wird „psychische Belastung“ auch in der aktuell anlaufenden dritten Periode (2019-2024) der „Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie“ (GDA) eines von drei Schwerpunktthemen der Information, Beratung und Überwachung durch Unfallversicherungsträger und staatliche Arbeitsschutzbehörden sein.

### MAINSTREAMING AKTIVER GEFÄHRDUNGSVERMEIDUNG

Bei der Berücksichtigung „psychischer Belastung“ in der Gefährdungsbeurteilung



stehen insbesondere KMU, aber auch große Betriebe vielerorts noch am Anfang. Dies bedeutet allerdings nicht, dass in den Betrieben bislang nichts unternommen wird, um psychosoziale Risiken aktiv und zielgerichtet zu reduzieren: Wer offenen Ohres durch die Betriebe geht, hört durchaus auch von Maßnahmen und Vorkehrungen, die explizit ergriffen wurden, um Probleme wie überlange Arbeitszeiten, Mobbing, unter- oder überfordernde Arbeitsaufgaben und / oder destruktives Führungsverhalten zu vermeiden.

Solche Maßnahmen werden in den Betrieben nicht notwendigerweise und ausschließlich im Kontext des „Arbeitsschutzes“ entwickelt und umgesetzt, sondern auch als Aufgabe professionellen HR- und

Gesundheitsmanagements, als Ergebnis sozialpartnerschaftlicher (Betriebs-)Vereinbarungen oder als Bestandteil fürsorglicher Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte und professioneller Berufsausübung durch die Beschäftigten. So kann es für Therapeuten und Sozialarbeiter zum professionellen Selbstverständnis und Handwerkszeug dazugehören, Risiken, die aus der Zusammenarbeit mit Patienten und Klienten resultieren (bspw. Konfrontation mit Leid, Möglichkeit gewalttätiger Übergriffe), aktiv vorzubeugen. Dazu gehört in professionell geführten Einrichtungen auch, den Umgang mit solchen Risiken zum regelmäßigen Gegenstand von Teambesprechungen, Super- und Interventionen sowie beruflichen Weiterbildungen zu machen.

Bemühungen zur Gefährdungsvermeidung finden im Betrieb demnach nicht ausschließlich im Kontext von „Arbeitsschutz“ statt, sondern (bestenfalls) in allen Kontexten, in denen Arbeit tagtäglich bewertet und gestaltet wird – in der Arbeitszeit- und Leistungs politik ebenso wie in der Personalplanung und -entwicklung, als Aufgabe fürsorglicher Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte ebenso wie als Bestandteil professioneller Berufsausübung durch Beschäftigte (Beck et al. 2017). Im Interesse des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten gilt es, Anstrengungen zur Reduzierung von Gefährdungen durch psychische Belastungen in allen diesen Kontexten betrieblicher Arbeitsorganisation und -gestaltung zu verankern und zu stärken. Zu empfehlen ist, die nach ArbSchG vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung als einen Prozess zu begreifen und zu organisieren, der dieses „Mainstreaming aktiver Gefährdungsvermeidung“ zielgerichtet und systematisch befördert.

### DIALOG- UND GESTALTUNGSORIENTIERTE VERFAHRENSWEISEN

Von Bedeutung ist es, diesen Prozess partizipativ, dialog- und gestaltungsorientiert umzusetzen. Es gilt, eine systematische Reflexion, Diskussion und Verständigung über psychosoziale Risiken und Präventionsmöglichkeiten zu befördern, an der Beschäftigte, Führungskräfte und Experten gleichermaßen beteiligt werden. Denn im Gegensatz zu „tame problems“, bei denen sowohl die Problemdefinition als auch die Möglichkeiten der Problemlösung eindeutig sind, sind psychosoziale Risiken durch eine hohe Komplexität und Diversität sowie durch vielfältige Interdependenzen gekennzeichnet (Jespersen et al. 2016).

Gefährdungen sind beispielsweise im Zusammenwirken von Arbeitsmenge, Aufgabenkomplexität, Arbeitszeit, Qualifikation und Entscheidungsspielräumen des Arbeitenden nur schwer zu spezifizieren. Nicht selten sind auch Konflikte mit anderen per-

sonal- oder leistungspolitischen Zielen der Arbeitsgestaltung zu lösen, etwa im Falle der Beurteilung und Gestaltung eines „angemessenen“ Verhältnisses von Arbeitsmenge und -zeit. Auf psychische Belastung gibt es demnach viele Problemsichten; sie wird im Betrieb von vielen verschiedenen Akteuren in unterschiedlichen Kontexten mit verschiedenen, teils divergierenden Interessen bewertet und gestaltet.

struktives Führungsverhalten, andauernder Zeit- und Leistungsdruck, Mobbing) zu vermeiden beziehungsweise die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens so weit wie möglich zu reduzieren. Für die Wahl von Instrumenten und Verfahren ausschlaggebend sollte sein, ob und inwiefern sie einen solchen Dialog- und Gestaltungsprozess ermöglichen und unterstützen (Schuller et al. 2018).



Psychische Belastungen werden nach wie vor deutlich seltener zum Gegenstand von Gefährdungsbeurteilungen gemacht als beispielsweise der Umgang mit Maschinen und Arbeitsgeräten, körperliche Belastung der Arbeit oder Arbeitsumgebungsbedingungen wie Lärm, Kälte oder Staub.

Die Auseinandersetzung mit psychosozialen Risiken ist in der betrieblichen Praxis meist ein vielschichtiger Aushandlungsprozess von Problemsichten und Interessen der betrieblichen Stakeholder, der – wenn er zu Maßnahmen führen soll – auf Verständigungen, Kompromisse und kontext- beziehungsweise problemspezifische Gestaltungslösungen zielen sollte (Beck 2019). Im Mittelpunkt der Diskussion sollte dabei stehen, was in den unterschiedlichen Kontexten der Arbeitsorganisation und -gestaltung bereits getan wird und weitergehend unternommen werden muss, um das Auftreten kritischer Belastungsausprägungen (bspw. überlange Arbeitszeiten, de-

### FÜHRUNGSKRÄFTE UND BESCHÄFTIGTE ALS AKTEURE STÄRKEN

Arbeitsschutzexperten können Gefährdungen benennen und gegebenenfalls Gestaltungsoptionen aufzeigen. Sie können Probleme adressieren, ihre Lösung anmahnen und ihre Unterstützung anbieten. Sie haben allerdings in der Regel keine Kompetenzen und Zuständigkeiten, über Maßnahmen gefährdungsvermeidender Arbeitsgestaltung zu entscheiden und / oder diese umzusetzen. Diese liegen vielmehr bei den zuständigen Führungskräften und – im Kontext zunehmender Souveränität

und Selbststeuerungsverantwortung bei der Arbeit – auch bei den Beschäftigten selbst.

Insofern ist es unabdingbar, Führungskräfte und Beschäftigte als primäre Akteure der Beurteilung und Gestaltung der Arbeit zu adressieren und zu stärken. Es gilt, Spielräume zu schaffen, Anreize zu setzen und Kompetenzen von Führungskräften und Beschäftigten zu stärken, Entscheidungen über die Organisation und Gestaltung der Arbeit im Interesse des Gesundheitsschutzes zu fällen. Dazu gehören entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen, aber auch hinreichende Entscheidungsspielräume und zeitliche Ressourcen sowie die Bereitstellung von geeigneten Tools und fachlich fundierter Beratung und Unterstützung durch Experten.

### FORMALEN UND FACHLICHEN ANFORDERUNGEN RECHNUNG TRAGEN

Verschiedenen Problemsichten und Interessen Rechnung zu tragen und Führungskräfte und Beschäftigte als Akteure der Beurteilung und Gestaltung „ihrer“ Arbeit zu stärken, bedeutet nicht, den betrieblichen Umgang mit psychosozialen Risiken der Beliebigkeit zu überlassen. Die Herausforderung besteht vielmehr darin, all das, was im Betrieb in den verschiedenen Kontexten zur Vermeidung von Gefährdungen durch psychische Belastungen unternommen wird, (1) in Erfahrung zu bringen und (2) vor dem Hintergrund formaler und fachlicher Anforderungen des Arbeitsschutzes zu beurteilen und weiterzuentwickeln.

In einem konkreten von uns untersuchten Betrieb holen sich beispielsweise die Mitglieder des Arbeitsschutzausschusses (ASA) systematisch Informationen darüber ein, welche Gefährdungen in den einzelnen Abteilungen vor Ort erkannt worden sind und was dagegen unternommen wurde; sie bewerten diese dann vor dem Hintergrund ihrer fachlichen Expertise und melden

Schwachstellen und / oder Verbesserungsmöglichkeiten zurück, etwa im Rahmen ihrer regelmäßig stattfindenden Begehungen und Gespräche in den Abteilungen. Bezugspunkte der Gefährdungsbeurteilung sind hier demnach die im Betrieb unternommenen Anstrengungen zur Gefährdungsvermeidung, die vom ASA systematisch erfasst und in ein Verhältnis zu formalen und fachlichen Anforderungen des Arbeitsschutzes gebracht werden. Von Bedeutung sind dabei insbesondere die folgenden Anforderungen:

1. Das ArbSchG verlangt die Gefährdungsbeurteilung für alle Tätigkeiten und Arbeitsbereiche. Nicht zu vergessen sind Gefährdungsbeurteilungen der Tätigkeit von Führungskräften. Zu betrachten sind beispielsweise aber auch Gefährdungen bei mobiler Arbeit.
2. Es sollten alle relevanten Gefährdungen berücksichtigt werden. Den Empfehlungen der GDA folgend, sind in Bezug auf psychische Belastungen grundsätzlich die Gestaltung von Arbeitsintensität, Arbeitszeit, Handlungsspielräumen der Beschäftigten, sozialen Beziehungen bei der Arbeit und Arbeitsumgebungsbedingungen zu berücksichtigen. Darüber hinaus können je nach Art der Tätigkeit weitere Belastungsfaktoren von Bedeutung sein. So wäre es bei der Arbeit von Polizei und Rettungskräften erforderlich, auch Gefährdungen durch die emotionale Inanspruchnahme bei der Arbeit und durch etwaige traumatisierende Ereignisse vorzubeugen (GDA Arbeitsprogramm Psyche 2017).
3. Beurteilungs- und Gestaltungsentscheidungen sollten sachlich und fachlich begründet sein. Gemäß § 4 ArbSchG sind bei den Maßnahmen „der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen“. Neben Fachwissen über Gefährdungen und Gestaltungsoptionen ist auch Erfahrungswissen über die konkreten Arbeitsbedingungen und

Gestaltungsmöglichkeiten im Betrieb erforderlich. Grundsätzlich zu empfehlen ist daher, Beurteilungs- und Gestaltungsentscheidungen sowohl unter Beteiligung von Experten als auch unter Beteiligung von Beschäftigten und Führungskräften zu treffen.

4. Maßnahmen / Vorkehrungen, die zur Reduzierung / Vermeidung von Gefährdungen getroffen wurden, müssen gemäß § 3 ArbSchG auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Wenn beispielsweise Vorkehrungen zur Ver-



Eine Studie von 2016 schätzt den Anteil der Erwerbstätigen, die unter Symptomen von „Burn-out“ leiden, auf zehn Prozent (Männer) beziehungsweise elf Prozent (Frauen).

meidung überlanger Arbeitszeiten getroffen wurden, ist es erforderlich, die Umsetzung und Wirksamkeit dieser Vorkehrungen zu kontrollieren.

5. Beurteilungs- und Gestaltungsentscheidungen sollten gemäß § 6 ArbSchG dokumentiert werden. Die Dokumentation sollte mindestens folgende Informationen enthalten: Beurteilung der Arbeitsbedingungen im Hinblick auf Gefährdungen, getroffene Maßnahmen / Vorkehrungen zur Gefährdungs-

vermeidung, Ergebnisse der Überprüfung der Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen, Datum der Erstellung der Dokumentation.

6. Beurteilungs- und Gestaltungsentscheidungen müssen aktualisiert werden, wenn sich die Gegebenheiten ändern (§ 3 ArbSchG). Anlässe für eine Aktualisierung können unter anderem sein: Veränderungen der Arbeitsbedingungen, beispielsweise infolge von Reorganisationen oder nach Anschaffung neuer Maschinen / Arbeitsmittel; auffällige

Häufungen von Fluktuation, Beschwerden oder Gesundheitsbeeinträchtigungen, die auf Gefährdungen durch die Arbeit hindeuten; neue Arbeitsschutzvorschriften und / oder neue Erkenntnisse über Gefährdungen und Vorbeugungsmöglichkeiten.

## FAZIT

Jeder Arbeitgeber ist durch das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, die Arbeit so zu

gestalten, dass Risiken für die Gesundheit minimiert werden. Dies gilt explizit auch für Gefährdungen durch psychische Belastungen, wie sie beispielsweise im Falle zu hoher Arbeitsintensität, überlanger Arbeitszeiten oder destruktiven Führungsverhaltens bestehen. Zielgerichtete Maßnahmen zur Reduzierung psychosozialer Risiken sind im Betrieb in ganz unterschiedlichen Kontexten nötig und möglich, in der Arbeitszeit- und Leistungs politik ebenso wie in der Personalplanung oder der Qualifizierung, als Aufgabe fürsorglicher Mitarbeiterführung ebenso wie als Bestandteil professioneller Berufsausübung. Im Sinne eines wirksamen betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes gilt es, Anstrengungen zur Gefährdungsvermeidung in allen diesen Kontexten und Prozessen systematisch und zielgerichtet zu befördern und dafür die Gefährdungsbeurteilung als ein Steuerungsinstrument zu begreifen und zu nutzen. ●

#### Literatur

- BAuA - Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung, Dortmund
- Beck, D. / Lenhardt, U. (2019): Consideration of psychosocial factors in workplace risk assessments: Findings from a company survey in Germany, in: International Archives of Occupational and Environmental Health, 92 (3), 435-451
- Beck D. (2019): Psychische Belastung als Gegenstand des Arbeitsschutzes: Typische Herausforderungen in der betrieblichen Praxis, in: ARBEIT - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 28 (2)
- Beck, D. / Schuller, K. / Schulz-Dadaczynski, A. (2017): Aktive Gefährdungsvermeidung bei psychischer Belastung. Möglichkeiten und Grenzen betrieblichen Handelns, in: Prävention und Gesundheitsförderung, 12 (4), 302-310
- BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Deutscher Gewerkschaftsbund (2013): Gemeinsame Erklärung psychische Gesundheit in der Arbeitswelt, Bonn
- BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Berichtsjahr 2017. Unfallverhütungsbericht Arbeit, Dortmund / Berlin / Dresden
- GDA-Arbeitsprogramm Psyche (2017): Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, 3. Aufl., Berlin
- Jespersen, A. H. / Hasle, P. / Nielsen, K. T. (2016): The wicked character of psychosocial risks: Implications for regulations, in: Nordic Journal of Working Life Studies, 6 (3), 23-41
- Lück, M. / Hünefeld, L. / Brenscheidt, S / Bödefeld, M. / Hünefeld, A. (2019): Grundausswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018. Vergleich zur Grundausswertung 2006 und 2012, Dortmund / Berlin / Dresden
- Rau, R. / Buyken, D. (2015): Der aktuelle Kenntnisstand über Erkrankungsrisiken durch psychische Arbeitsbelastungen. Ein systematisches Review über Metaanalysen und Reviews, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 59 (3), 113-129
- Rose, U. / Müller, G. / Freude, G. (2016): Psychosocial working conditions and burnout among german employees. Initial results from a population based cohort study, in: Occupational and Environmental Medicine, 73 (1), A1
- Schuller, K. / Schulz-Dadaczynski, A. / Beck, D. (2018): Methodische Vorgehensweisen bei der Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastung in der betrieblichen Praxis, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 62 (3), 126-141



## DGFP // Akademie Führung Mit guter Führung den Unternehmenserfolg sichern!

### Erfolgreicher Start als Chef

02.09. - 06.09.2019, Berlin

04.11. - 08. 11.2019, Hamburg

Online-Code F01

### Von der Fachkraft zur Führungskraft – Entwicklungsprogramm (in zwölf Tagen zum klaren Rollenbild und wesentlichem Handwerkszeug)

Start: 18.09.19 (in vier Modulen), Frankfurt am Main

Online-Code F06

### Agiles Management – Führung neu denken

28.10. - 29.10.2019, Frankfurt am Main

Online-Code D06

### Creative Leadership – Führung ermöglicht Innovation

31.10.2019, Frankfurt am Main

Online-Code F36

### Digitale Transformation und die Rolle von HR

10.09.2019, Frankfurt am Main

Online-Code I21

### Change Management – Betriebliche Veränderungsprozesse gestalten und steuern

26.09. - 27.09.2019, Hamburg

Online-Code H04

### „Heiße Eisen“ – Schwierige Mitarbeitergespräche führen

02.09. - 03.09.2019, Frankfurt am Main

23.10. - 24.10.2019, Stuttgart

05.11. - 06.11.2019, Düsseldorf

Online-Code H34

Detailinformationen erhalten Sie mit dem Online-Code  
auf [www.dgfp.de/qualifizierung](http://www.dgfp.de/qualifizierung)

### Wir beraten Sie gerne!

Deutsche Gesellschaft für

Personalführung e. V.

Fon 069 713785-200

E-Mail [akademie@dgfp.de](mailto:akademie@dgfp.de)

[www.dgfp.de/qualifizierung](http://www.dgfp.de/qualifizierung)



# Sparringspartner des betrieblichen Gesundheitsmanagements

## Interview mit FitX-Personalchef Hendrik Dahm

Unternehmen, die ein professionelles Gesundheitsmanagement betreiben, greifen häufig auf externe Dienstleister zurück – medizinische Versorgungseinrichtungen und niedergelassene Ärzte, Krankenkassen und spezialisierte Beratungen. Zu diesen „Sparringspartnern“ gehört auch die Fitnessbranche. Wer bei diesem Stichwort nur an „Muckibude“ denkt, denkt zu kurz. Das Spektrum der Anbieter reicht vom kleinen Studio über regionale Filialisten bis zu bundesweit agierenden Ketten. Mit geschätzt 650 000 Kunden – so die Deloitte-Studie „Der deutsche Fitnessmarkt 2019“ – und knapp 2 000 Beschäftigten ist FitX, Essen, die Nummer zwei der Branche. Christoph Stehr sprach mit Personalleiter Hendrik Dahm über Personalarbeit in einem Unternehmen, das Gesundheit für seine Kunden wie für die eigenen Mitarbeiter produziert.







Herr Dahm, Sie verfügen über vielfältige Berufserfahrung, unter anderem aus dem Metro-Konzern und der Stiftung Mercator. Was hat Sie an der Fitnessbranche gereizt?

**HENDRIK DAHM** Zunächst reizte mich tatsächlich die Vielfalt an Erfahrungen – denn unterschiedliche Erfahrungen prägen uns und lassen uns fachlich und persönlich wachsen. Meine beruflichen Wechsel wa-

Die Parallelen zwischen Handel und Fitnessbranche sind allgegenwärtig: intensiver Fokus auf und Nähe zum Kunden und seinen Bedürfnissen, Konzentration des Markts auf Filialisten und Discounter, Gewinnung von Marktanteilen als strategisches Ziel. Wo liegt der entscheidende Unterschied?

**DAHM** Unser Gründer Jacob Fatih hat vom ersten Studio an den Menschen in

und flächendeckenden Fachkräftemangel zu sprechen – das lasse ich nicht gelten.

## UNTERNEHMENSKULTUR ALS ASSET

Was machen wir also? Es ist richtig, dass ein Großteil der Bewerber sich zunächst an die bekannten, großen Unternehmen wendet. Das hat sicher auch mit der Google-Suche und ihren Algorithmen zu tun. Aber dann liegt es erst recht an uns, an unserer Bekanntheit als Arbeitgeber und dem Image unserer Branche zu arbeiten. Ich habe in den ersten Wochen mit Begeisterung wahrgenommen, dass wir Bewerber, sobald sie uns auf dem Schirm haben, meist erfolgreich im Bewerbungsprozess und in persönlichen Gesprächen von unserer einzigartigen Unternehmenskultur überzeugen können. Das ist


ein schwergewichtiges Asset, zumal in einer Branche, in der 90 Prozent der Mitarbeiter direkten Kundenkontakt haben.

**Aber auch Sie müssen Bewerber, die nicht den Anforderungen entsprechen, vermutlich ablehnen. Wie gehen Sie mit diesen Kandidaten um?**

**DAHM** Natürlich kostet es Ressourcen, jede Absage nach einem persönlichen Kontakt im Bewerbungsprozess erneut persönlich am Telefon zu übermitteln. Aber dies spiegelt unsere Unternehmenswerte wider: Wertschätzung für den Menschen. Die Bewerber spüren, dass wir dies ernst meinen und bewerben sich trotz einer Absage zu einem späteren Zeitpunkt erneut bei uns. Wir sehen zudem seit Jahren, dass zufriedene Mitarbeiter die beste Werbung für uns als Arbeitgeber machen. Wir verschließen uns auch nicht vor Personengruppen, die von anderen Unternehmen schlicht ignoriert werden, wie zum Beispiel Studienabbrecher oder Eltern, die aus der Elternzeit zurückkehren.

## UNKONVENTIONELLE LÖSUNGEN

Sie sehen, wir haben als Unternehmen durchaus Einfluss auf die Quantität und



HENDRIK DAHM hat eine Ausbildung zum Bankkaufmann sowie ein BWL-Studium abgeschlossen. Nach einer Tätigkeit als Consultant Human Capital bei Arthur Andersen trat er 2001 als Leiter Personalmarketing & Organisationsentwicklung in den Metro-Konzern ein. Über verschiedene HR-Führungspositionen stieg er 2011 zum Head of Inclusion & Diversity auf. 2013 ging er als Leiter des Geschäftsführungsbereichs und Chief of Staff zur Stiftung Mercator, einer NGO, die durch ihre Arbeit in den Themen Europa, Integration, Bildung und Klimawandel eine Gesellschaft der Weltoffenheit, Solidarität und Chancengleichheit fördert. Seit März 2019 ist Dahm, 46, Leiter Personal und Tribe Lead der FitX Verwaltung GmbH in Essen.

ren daher immer bewusst branchen- oder sektorübergreifend: Beratung, Handel, NGO und jetzt die Fitnessbranche.

**Was zeichnet den Fitnessmarkt aus?**

**DAHM** Der Fitnessmarkt ist immer noch vergleichsweise jung, wächst weiter rasant und bietet dank eines gestiegenen Gesundheitsbewusstseins riesiges Entwicklungspotenzial. Damit ist die Branche für Mitarbeiter sowohl im Studio als auch in den Zentralbereichen hochspannend. Mich persönlich reizt die faszinierende Mischung aus mutigem Start-up-Gefühl bei gleichzeitig zunehmender Professionalität. Die Balance aus beidem zu wahren, wird für das weitere Wachstum enorm wichtig sein. Und unserer Unternehmensmission „Fitness verändert Menschen. Wir verändern Fitness“ folgend, haben wir noch einiges vor! Wer aktiv Veränderungen begleiten möchte, um die Zukunft eines Unternehmens, aber zugleich auch einer ganzen Branche und den Erfolg von Menschen mitzugestalten, ist hier perfekt aufgehoben. Wir wollen mittelfristig einer der attraktivsten Arbeitgeber werden – im ersten Schritt der Beste innerhalb der Branche.

den Mittelpunkt gestellt – und dies 100-prozentig ehrlich und glaubhaft. Diese Überzeugung wird auch 78 Studios später noch genauso gelebt und war für mich vom ersten Gespräch an spürbar. Wahrscheinlich war diese faszinierende „authentische Kultur der Menschlichkeit“ der größte Anreiz für meinen Wechsel.

**Allerorten wird über Fachkräftemangel geklagt. Gilt das auch für Fitnessstudios?**

**DAHM** Vorab: nein, nicht pauschal. Ich denke, dass wir uns die Gründe für einen quantitativen und qualitativen Rückgang an Bewerbungen sehr individuell und auch selbstkritisch ansehen müssen. Denn jedes Unternehmen hat Trümpfe in der Hand, diesen Rückgang zu bekämpfen. Wir haben uns bei FitX fest vorgenommen, die Herausforderungen aus eigener Kraft anzugehen.

**Also alles in Butter?**

**DAHM** Natürlich können auch wir nicht jede freie Stelle wie gewünscht besetzen. So stellen wir zum Beispiel eine regionale Ungleichverteilung von Bewerbern fest. Und auch wir kennen die Herausforderung, spezielle IT-Profile zu besetzen. Doch hier undifferenziert von einem generellen

auch die Qualität unserer Bewerber und damit auf den Umgang mit „Fachkräfteknappheit“. Um für die Zukunft gerüstet zu sein, müssen wir sicher über immer wieder neue kreative, unkonventionelle und noch individuellere Lösungen nachdenken, um die speziellen Bedürfnisse unserer Zielgruppen anzusprechen. Gerne!

### Wo setzen Sie die Schwerpunkte im Personalmanagement von FitX?

**DAHM** Der Auftrag unseres Bereichs umfasst zwei Ausrichtungen: einerseits die Organisation und die Kultur zu gestalten, andererseits unsere Mitarbeiter zu gewinnen, zu betreuen, zu befähigen und zu entwickeln. So weit, so wenig überraschend. Unsere Mission im FitX-Family Office – so heißt der Personalbereich für die knapp 2 000 Mitarbeiter in unserer großen FitX-Family – ist es, jedem Mitarbeiter ein einzigartiges Arbeitserlebnis zu verschaffen. Wir wollen jeden Mitarbeiter befähigen, sich selbst, das Unternehmen und die Fitnessbranche zu verändern. Das lebt von intensivem Vertrauen in das Potenzial eines jeden Mitarbeiters. Kürzlich verteilte mir unser Gründer Jacob Fatih seine Sicht auf Personalarbeit an: „Unsere Kultur ist das einzige, das nicht kopiert werden kann. Ihr habt die Verantwortung, diese Kultur auch im Wachstum zu begleiten.“ Seine ehrliche Begeisterung für die Menschen bei FitX vermittelt Emotion pur. In diesem Gespräch habe ich realisiert: Das ist alles echt hier bei FitX.

### Was bedeutet das nun für die HR-Praxis in Ihrem Unternehmen?

**DAHM** Wir haben selbstverständlich konkrete Schwerpunkte. Stichwort Expansion: Wir benötigen aufgrund unseres Wachstums von 15 bis 20 Studios pro Jahr kontinuierlich und perspektivisch große Zahlen an neuen „Fit“-arbeitern, sowohl in den Studios als auch in den Zentralbereichen. Bei dieser Aufgabe, die richtigen Mitarbeiter mit einer hohen kulturellen Passung zu finden, schnell zu integrieren und dauerhaft zu binden, nimmt unser Team eine wichtige Rolle ein: Wir kümmern uns um die bestmöglichen Rahmenbedingungen.

Zugleich ist eine skalierbare HR-Infrastruktur gefragt, um Entwicklungen und Bedarfe unserer Kolleginnen und Kollegen auch im weiteren Wachstum gut zu managen – stets im Einklang mit der Entwicklung, dem Wachstum und der Vision des Unternehmens. Die Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt ist sicherlich eine kontinuierliche Herausforderung und wird perspektivisch nur über eine noch stärker etablierte und unverändert attraktive und ehrliche Arbeitgebermarke gelingen.

### Damit sind wir wieder beim Stichwort Kultur...

**DAHM** Wir sind stolz auf eine einzigartige, lebendige Unternehmenskultur und unsere unverwechselbaren FitX-Werte, die sich im Alltag überall transparent wiederfinden. Sie sind unsere Leitlinie dafür, wie wir zum Beispiel selbstverantwortlich arbeiten, miteinander agieren und grenzenlos denken. Unser Team wird weiterhin eine treibende Rolle einnehmen, diese Kultur immer erlebbar zu halten. Schwerpunkte sind hierbei sicher eine lebendige Führungs- und Feedbackkultur, für die jeder Mitarbeiter Verantwortung trägt. Ich bin überzeugt, dass keine Strategie, keine Entwicklung oder Veränderung langfristig erfolgreich sein kann, wenn sie nur über Strukturen oder Prozesse abgebildet wird, aber nicht von der Unternehmenskultur getragen und von den Menschen (vor-)gelebt wird.

### Welchen Stellenwert hat das Thema Personalentwicklung?

**DAHM** Neue Formen der Zusammenarbeit und des Lernens verändern die Rolle der klassischen Personalentwicklung. So auch bei uns. Viele klassische Personalinstrumente gelangen an ihre Grenzen, und wir denken Lernen bei FitX komplett neu: Lernen wird selbstverantwortlicher, findet zunehmend in cross-funktionalen Communitys und eingebettet in den Arbeitsalltag statt. Feedback geben und nehmen ist eine zentrale Grundlage für diese Lernentwicklung. Der Prozess dorthin wird teilweise von unseren Mitarbeitern bereits eingefordert, in jedem Fall erfordert er ein Umdenken aller Beteiligten.

## EMPATHIE FÜR DIE MENSCHEN

Ich bin überzeugt, dass das Menschliche im Umgang das elementare Unterscheidungskriterium in der digitalen Welt sein wird. Menschen wollen ernst genommen werden, selbst Verantwortung übernehmen, und das müssen und wollen wir fördern. Wir wissen aus den vergangenen Jahren, dass unsere Mitarbeiter den spürbaren Unterschied zum Wettbewerber machen. Deshalb ist uns Wertschätzung auch so wichtig. Es geht am Ende nicht um die besten Instrumente, Programme oder Prozesse, sondern von Anfang an um die „richtige Haltung“. Diese Werte und Haltung sind bei FitX tatsächlich jeden Tag erlebbar. Und wer diese Entwicklungen begleiten will, braucht Empathie für die Menschen in der Organisation und einen Blick für das große Ganze. Aus meiner Sicht sind dies zentrale Eigenschaften eines zukunftsorientierten Personalers.

### Hand aufs Herz: Was tun Sie für Ihre persönliche Fitness?

**DAHM** Wenn Sie es für sich behalten: zurzeit zu wenig. Obwohl die Möglichkeiten eigentlich ideal sind. Wir teilen uns mit einem unserer 83 Studios ein Gebäude in Essen-Bergerhausen. Ich bin zugegeben bislang nicht der Typ gewesen, der Gewichte bewegt. Als leidenschaftlicher „sportlicher Radfahrer“ zieht es mich neben Fahrten an der frischen Luft am liebsten in unseren Indoor-Cycling-Live-Kurs „Tour de X“ – da ist der Spaßfaktor aufgrund des gemeinsamen Sporterlebnisses einfach nochmal deutlich höher. Und ja: Touren dieser Art habe ich auch schon vor meinem Start bei FitX gemacht!

### Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Christoph Stehr, Wirtschaftsjournalist in Hilden.



## Gesundheit kompakt Materialien für die Personalarbeit



**PUBLIC HEALTH ACTION CYCLE** (Problembestimmung, Strategieformulierung, Umsetzung und Bewertung) ist ein aktuelles Konzept im Gesundheitsmanagement. Wie gelingen eine optimierte Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation, Arbeitszeitgestaltung? Welche Werkzeuge und Ansätze gibt es für Betriebe und Unternehmen (Altersstrukturanalysen, Fehlzeitenanalyse, Workshops etc.)? Wie geschieht die Evaluation von durchgeführten BGM-Maßnahmen? Mit diesen Fragen beschäftigt sich das Lehr- und Arbeitsbuch von Dr. Lotte Habermann-Horstmeier, Leiterin des Villingen-

Institute of Public Health (VIPH) der Steinbeis-Hochschule Berlin. Anhand von Beispielen wird verständlich erklärt, wo die Unterschiede zwischen Betrieblicher Gesundheitsförderung und Betrieblichem Gesundheitsmanagement liegen und welche Voraussetzungen für ein erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement wichtig sind. Das Buch ist der sechste Band der Kompaktreihe Gesundheitswissenschaften und richtet sich an Studierende im Gesundheitsbereich sowie auch an alle Interessierte, die BGM in ihrem Betrieb voranbringen möchten. ●

**LOTTE HABERMANN-HORSTMEIER** ▶ **Von der Betrieblichen Gesundheitsförderung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement.** Kompakte Einführung und Prüfungsvorbereitung für alle interdisziplinären Studienfächer.

Hogrefe, 2019, 180 S., 24,95 Euro ISBN 978-3-456-85917-0

**WER FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE BEFÜRWORTET**, begründet dies gern mit deren positiven Auswirkungen auf die Gesundheit. Gegner flexibler Arbeitszeitmodelle kommen oft zum gegenteiligen Ergebnis. Vor diesem Hintergrund haben Forscher des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und der Universität Bochum die Gesundheitseffekte selbst- und fremdbestimmter flexibler Arbeitszeiten bei deutschen Beschäftigten auf Basis des Sozioökonomischen Panels und unter Verwendung von Fixed-Effects-Regressionen untersucht. Als Indikatoren verwenden sie die selbst eingeschätzte Gesundheit, die Zahl der Krankheitstage und die Sorge um die eigene Gesundheit. Die Studie verweist auf neutrale oder nur leicht negative Effekte flexibler Arbeitszeiten auf die Gesundheit. Die Gesundheit von Männern leidet eher bei selbstbestimmter Flexibilität der Arbeitszeit, die von Frauen eher bei betrieblich bestimmter Flexibilität. Bei Männern verstärkt selbstbestimmte Flexibilität negative Gesundheitsauswirkungen des Alters, bei Frauen reduziert selbstbestimmte Flexibilität die mit dem Alter ansteigenden Sorgen um die Gesundheit. Allerdings sind die Effekte relativ gering ausgeprägt. Die Studienergebnisse stehen zum kostenlosen Download bereit. ●

[doku.iab.de/discussionpapers/2019/dp0119.pdf](https://doku.iab.de/discussionpapers/2019/dp0119.pdf)



**WENIGER PERSONALFLUKTUATION**, zufriedenerer Mitarbeiter sowie weniger krankheitsbedingte Fehlzeiten sind messbare Vorteile eines strategischen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Wenn Arbeitsorganisation und -gestaltung auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse gestaltet werden, kann sich die Produktivität deutlich erhöhen. Welche Weichen Unternehmen dafür stellen müssen, zeigt die 2. DGFP // Jahrestagung Betriebliches Gesundheitsmanagement am 24./25. Oktober in Köln. Schwerpunktthemen sind die strategische Ausrichtung des Gesundheitsmanagements, der Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit sowie digitale Angebote für Gesundheitsmanager. Neben Expertenvorträgen und spannenden Praxisberichten steht der Erfahrungsaustausch der Teilnehmer aus zahlreichen DGFP-Mitgliedsunternehmen und -organisationen im Vordergrund. Die Teilnahmegebühr beträgt 990 Euro für Mitglieder und 1 135 Euro für Nichtmitglieder. ● [dgfp.de/qualifizierung/](https://dgfp.de/qualifizierung/)

**JEDE MENGE MATERIAL**

hält das Bundesgesundheitsministerium zum Thema Gesundheit im und außerhalb des Betriebs bereit. Das Publikationsverzeichnis umfasst Servicebroschüren, Leitfäden und Studienergebnisse. HR-Verantwortliche können sich hier eine Basisinformation beschaffen. Zu empfehlen sind auch die „analogen“ Kontaktwege, etwa über die „Bürgertelefone“.



• [bundesgesundheitsministerium.de/service/publikationen/ministerium/details.html?bmg%5Bpubid%5D=2731](http://bundesgesundheitsministerium.de/service/publikationen/ministerium/details.html?bmg%5Bpubid%5D=2731)

**SICHERHEIT UND GESUNDHEIT**

bei der Arbeit ist der Titel des Berichts der Bundesregierung zum Stand des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, zu Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten in Deutschland. Das knapp 300 Seiten starke Werk – zuletzt für das Berichtsjahr 2017 aufgelegt – beantwortet so gut wie alle Fragen, die rund um Prävention und Arbeitsschutz auftauchen können. Der Leser erfährt, was es mit der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) auf sich hat, wie sich die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) entwickelt oder welche Schwerpunkte diverse Arbeitsschutzakteure in den Blick nehmen. Zahlreiche Tabellen und Grafiken, etwa zur Arbeitsunfähigkeit oder zum Unfallgeschehen, sorgen für Durchblick. Der kostenlose Download steht auf der Seite des Bundesarbeitsministeriums zur Verfügung.

• [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Meldungen/2018/sicherheit-und-gesundheit-bei-der-arbeit-berichtsjahr-2017.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Meldungen/2018/sicherheit-und-gesundheit-bei-der-arbeit-berichtsjahr-2017.pdf?__blob=publicationFile&v=1)

# InterimmanagHR.

persofaktum liefert Ihnen die bestmögliche Entscheidungsvorlage  
für die Beauftragung von HR-Dienstleistern!