



# BGM FÜR KMU DAS SCOUT-MODELL

JÖRG SCHLÜPMANN (HERAUSGEBER)





# IMPRESSUM



© Deutsche Angestellten-Akademie DAA Westfalen 2018

**Herausgeber: Jörg Schlüpmann und Kurt-Georg Ciesinger**

Fotos: Kurt-Georg Ciesinger, Medienhafen Düsseldorf

Das Projekt „BalanceGuard – Entwicklung und Erprobung eines Assistenzsystems für ganzheitliches Beanspruchungsmonitoring und gesunde Arbeit“ (02L14A195) wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Schwerpunkts „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“.



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Förderschwerpunkt  
Präventive Maßnahmen  
für die sichere und gesunde  
Arbeit von morgen



# VORWORT

## BGM für KMU

Jörg Schlüpmann

In den letzten Jahrzehnten wurde viel in Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung investiert. Die Krankenstatistiken zeigen aber, dass Arbeiten nicht gesünder geworden ist. Im Gegenteil haben die psychischen Erkrankungen in den letzten zwei Jahrzehnten massiv zugenommen und zeigen heute immer noch Steigerungsraten (vgl. stellvertretend für die Gesundheitsberichterstattung der Krankenkassen den DAK Gesundheitsreport 2018). In der modernen Arbeitswelt ergeben sich offensichtlich neue Gefährdungen aus einem Mix von Arbeitsbedingungen und Verhalten, die Kombination von Belastungen verschiedener Lebensbereiche und die Kumulation von Belastungen im Erwerbsleben (Klatt, 2010, zusammenfassend Polzer-Baakes, 2016). Diese quantitativ und qualitativ neuen Anforderungen lassen sich durch traditionelle Instrumente des Arbeits- und Gesundheitsschutzes kaum noch erfassen (Beerheide et al., 2016; Seiler, 2015).

Die Software DOSIMIRROR wurde daher mit dem Ziel entwickelt, gesundheitsrelevante Daten (Belastungen und Beanspruchungen, Erleben und Beschwerden) strukturiert und einfach auf der Basis täglicher Selbsteinschätzungen aufzuzeichnen und auszuwerten. DOSIMIRROR ist dabei konzipiert als individuelles Unterstützungssystem und als System zur Nutzung im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Entsprechend erschöpft sich DOSIMIRROR nicht in einer App, sondern besteht aus einem technischen System und begleitenden (wissensbasierten und personenbezogenen) Dienstleistungen (Ciesinger, 2016).

Das technische System ist an anderer Stelle ausführlich beschrieben. DOSIMIRROR bietet aber über die technische Intelligenz hinaus ein umfangreiches Dienstleistungssystem, das sich an Einzelnutzer wie auch Unternehmen richtet. Diese Dienstleistungen bieten umfassende Unterstützungsleistungen von der Planung und Einrichtung des Systems über die Begleitung der Einführung und Interpretation bis hin zur Auswertung und Unterstützung bei



der Umsetzung von Maßnahmen des betrieblichen und individuellen Gesundheitsmanagements.

Das Ziel ist es, Unternehmen wie auch Beschäftigte durch ein maßgeschneidertes Unterstützungsangebot in die Lage zu versetzen, sowohl Verhaltens- als auch Verhältnisprävention auf der substanziellen Basis des Stressmonitorings mit DOSIMIRROR umzusetzen. Dieses begleitende Dienstleistungspaket wurde von der Deutschen Angestellten-Akademie im Projekt BalanceGuard entwickelt und erprobt.

Die zu entwickelnden Beratungs- und Bildungs-Dienstleistungen mussten dabei nicht nur auf die „Datengrundlage“ von DOSIMIRROR adaptiert werden, sondern sollten vor allem auch die besonderen Rahmenbedingungen von kleinen und mittleren Unternehmen berücksichtigen, die bekanntermaßen hinsichtlich der Etablierung von Strukturen des betrieblichen Gesundheitsmanagements noch erheblichen Nachholbedarf aufweisen.

Wenngleich nicht jedes Großunternehmen ein aktives BGM betreibt, sind in diesem Bereich doch mittlerweile tragfähige Konzepte entwickelt und die zahlreichen notwendigen Dienstleistungen (und spezialisierte Dienstleister) am Markt verfügbar. Anders sieht es bei den KMU – und hier vor allem bei den Kleinstunternehmen – aus. Alle Versuche, bewährte Konzepte aus Großunternehmen durch Downsizing in KMU zu transferieren, sind weitgehend gescheitert, ebenso wenig erfolgreich waren die Bemühungen, BGM mittels größenangepasster eigenständiger Konzepte in kleineren Unternehmen zu etablieren. Die Gründe dafür liegen einerseits in den fehlenden finanziellen und zeitlichen Ressourcen für eine weitere umfangreiche Managementfunktion neben dem Alltagsgeschäft (vgl. z.B. Bechmann et al., 2011). Aber auch andere kulturelle und strukturelle „Eigenheiten“ von kleinen und Kleinstunternehmen führen zu einem Scheitern klassischer BGM-Ansätze in KMU (Ciesinger & Ollmann, 2015, S. 10):

- funktionale Überlastung der Führungspersonen, die selbst in der Regel noch operative Arbeiten übernehmen,
- mangelnde Qualifikation des Führungspersonals für BGM-Aufgaben,
- unzureichende betriebliche Beteiligungsstrukturen zur partizipativen Initiierung und Umsetzung von BGM,
- negative Economies of Scale (Maßnahmen werden bei geringer Teilnehmerzahl teurer),
- Vernachlässigung der Klientel KMU durch professionelle Anbieter und die Krankenkassen,
- kulturelle Verankerungen der Nichtbeachtung von Gesundheitsfragen in der Arbeit (sog. Männerkulturen),



- die verbreitete Einstellung, dass sich Prävention aufgrund der „Enge des Sozialraums“ und der Nähe zwischen Belegschaft und Management auf einem schnellen, informellen Weg nebenbei und quasi von selbst erledigt.

Aus diesen zentralen Gründen finden wir in KMU selten und in Kleinstunternehmen praktisch keine Ansätze eines systematischen Gesundheitsmanagements, meist nicht einmal Ansätze einer unsystematischen, punktuellen Gesundheitsförderung. Und wenn doch, dann handelt es sich hierbei fast immer um Maßnahmen zur Verhaltensprävention wie beispielsweise die vereinzelte Teilnahme an Kursangeboten zur Rückengesundheit. Alle Strategien, die versucht haben, BGM in den KMU zu initiieren, sind aus unserer Sicht bisher gescheitert: Downsizing, Huckepack-Strategien, Einbezug anderer Akteure wie Unternehmerfrauen oder Gesellen, betriebliche Kooperationen usw. usf., auch wenn im Einzelfall eine dieser Strategien (unter besonderen Rahmenbedingungen) zum Erfolg geführt haben mag.

Unser Ansatz bei der Entwicklung der begleitenden Dienstleistungen für DOSIMIRROR war, die Betriebe von den Funktionen der BGM-Organisation weitgehend zu entlasten und die gesamte Managementfunktion des BGM als Dienstleistung in einem Full-Service-Paket auf der Basis von DOSIMIRROR anzubieten. Ziel war es Dienstleistungen zu entwickeln, die folgende Kriterien erfüllen (angelehnt an Pinzon, 2014):

- Betriebsinhaber/-innen von vornherein vertrauenswürdig erscheinen (Akzeptanz),
- in den Betrieben einen konzeptionellen Ordnungsrahmen für ein strategisches BGM schaffen (Nachhaltigkeit),
- funktionieren, ohne zusätzliche Managementressourcen zu erfordern (Integrierbarkeit in aktuelle Managementprozesse und -strukturen),
- sowohl von der Unternehmensführung als auch von der Belegschaft aktiv mit entwickelt und getragen werden (Partizipation),
- Maßnahmen zur Verhältnis- als auch zur Verhaltensprävention systematisch verankern und integrieren,
- eine Palette von niederschwelligen Dienstleistungen vorhalten, die die Betriebe kurzfristig, punktgenau und vor allem günstig einkaufen können.

Ergebnis dieses Entwicklungsprozesses ist das sogenannte SCOUT-Angebot: Stressmonitoring, Coaching, Organisationsberatung und Training, das in diesem eBook vorgestellt wird.



## Literatur

Bechmann, S., Robert Jäckle, R., Lück P. & Herdegen, R. (2011). iga Report 20. Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement – Umfrage und Empfehlungen. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit (iga).

Beerheide, E., Ciesinger, K.-G., Rudolf, R., Schubert, A. & Schweickert A. (2016). Gesunde Arbeit durch Beanspruchungsmonitoring – das Verbundprojekt BalanceGuard. *präview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 01/2016, S. 8-9.

Ciesinger, K.-G. (2016). Technische Intelligenz plus menschliche Erfahrung – Unterstützung von Betrieben und Beschäftigten bei der Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen. *präview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 01/2016, S. 18-19.

Ciesinger, K.-G. & Ollmann, R. (2015). Und es geht doch! Gesundheitsmanagement in Kleinunternehmen durch überbetriebliche Angebote. *transfær – Impulse für Arbeit, Bildung, Gesundheit, Lebensqualität*, 01/2015, S. 10-11.

Marschall, J., Hildebrandt, S., Zich, K., Tisch, T., Sörensen, J. & Nolting, H.-D. (2018). DAK-Gesundheitsreport 2018. Hamburg: DAK-Gesundheit.

Klatt, R. (2010). Terra incognita: Prävention in der Wissensarbeit. *präview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 02/2010, S. 2-3.

Pinzon, L. C. E. (Hrsg., 2014). Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Mainz: Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin der Johannes Gutenberg-Universität.

Polzer-Baakes, C. (2016). Hier besteht Handlungsbedarf: Zeitdruck und Multitasking am Arbeitsplatz belasten zwei von drei Beschäftigten in NRW. *präview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 01/2016, S. 24-25.

Seiler, K. (2015). Integration von betrieblichem Gesundheits- und Sozialmanagement: ein innovativer Lösungsweg für die Gesundheitsförderung der Zukunft. *transfær – Impulse für Arbeit, Bildung, Gesundheit, Lebensqualität*, 01/2015, S. 2.



# INHALT

1	SCOUT-MODELL Innovatives überbetriebliches Gesundheitsmanagement – Das SCOUT-Modell	7
2	STRESSMONITORING Eine Minute für die Gesundheit: Stressmonitoring für Beschäftigte durch DOSIMIRROR	13
3	COACHING Unterstützung nicht nur in Krisen – Coaching durch die Schnelle Hilfe	18
4	ORGANISATIONSBERATUNG Stressmonitoring als Verhältnisprävention – Organisationsberatung auf der Basis von DOSIMIRROR	22
5	TRAINING Betriebliche Ersthelfer zum Thema Gesunde Arbeit – Die Weiterbildungsangebote der DAA	27
6	EINSATZSZENARIEN Mehr als nur Stressmonitoring – DOSIMIRROR-Einsatzszenarien für Betriebe und Beschäftigte	34
7	ERFAHRUNGEN Stressmonitoring im Selbstversuch: Erfahrungen des Handelsverbandes NRW Westfalen-Münsterland beim Einsatz von DOSIMIRROR	39
8	BGM IN KMU Nicht schlechter, sondern smarter – Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleinen Unternehmen	43
9	AUTORINNEN UND AUTOREN	48



1

# SCOUT-MODELL

**Innovatives überbetriebliches Gesundheitsmanagement – Das SCOUT-Modell**

Jörg Schlüpmann, Jana Hausmann, Kurt-Georg Ciesinger



BGM in kleinen Unternehmen kann nur funktionieren, wenn es durch smarte Instrumente unterstützt wird und im Bedarfsfall auf externe, professionelle Unterstützungsstrukturen zurückgreifen kann.

Die DAA hat ein solches innovatives Angebot zum betrieblichen Gesundheitsmanagement für Kleinunternehmen entwickelt, das SCOUT-Modell. Es besteht aus folgenden Säulen:

- Stressmonitoring durch DOSIMIRROR: ein Selbstbeobachtungsinstrument, das Stress in der Arbeit und im Alltag auf einfache Art mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern reflektiert. Dabei werden Stressoren identifiziert, aber auch Ressourcen und die eigene Wahrnehmung aufgezeigt. Durch die Teilnahme lassen sich sowohl auf individueller als auch auf betrieblicher Ebene Präventionsansätze und sinnvolle Maßnahmen ableiten.

### **STRESSMONITORING**

Das Kernelement des SCOUT-Angebots ist das Selbstbeobachtungstool BalanceGuard, das jeder Beschäftigte für das eigene Stressmonitoring nutzen kann. Es ist ohne großen Zeitaufwand leicht zu bedienen und bietet automatisierte Auswertungen über die individuellen Stressbelastungen und Ressourcen im Alltagsleben.

### **WEITERBILDUNG**

Beim Gesundheitsmanagement sind betriebsinterne Ansprechpartner oft hilfreich. Im Rahmen von SCOUT werden webbasierte Weiterbildungen für Gesundheitscoaches und Fachkräfte für das betriebliche Gesundheitsmanagement angeboten. Diese sind unterschiedlich intensiv und können mit Zertifikat abgeschlossen werden.

### **COACHING**

Wenn der Beschäftigte seine Probleme mit einem Coach besprechen möchte, kann er sich an die „Schnelle Hilfe“ wenden. Das ist eine Hotline mit professionellen Coaches, die den Mitarbeitern Wege aufzuzeigen, ihre persönlichen Probleme zu lösen, sei es im Betrieb oder im Privatleben.

### **BERATUNG**

Auf Basis von Mitarbeiterbefragungen geben SCOUT-Organisationsberater den Unternehmen ein Feedback über die Belastungs- und Gefährdungssituation der Beschäftigten, Problemschwerpunkte oder kritische Entwicklungen in Abteilungen. Hieraus lassen sich auch Gefährdungsbeurteilungen ableiten.

- Coaching durch die „Schnelle Hilfe“: eine externe Mitarbeiterberatung, die eine Telefonhotline mit persönlicher Beratung zu privaten, beruflichen und gesundheitlichen Fragestellungen und Belastungen kombiniert. Die Beratung bietet erste Klärung und Orientierung und vermittelt bei weitergehendem Bedarf an Fachberatungsstellen, medizinische und psychologische Angebote in der Region weiter.

- Organisationsberatung zur Verhältnisprävention: Auf der Basis der zusammengefassten Ergebnisse des Stressmonitorings können Problemschwerpunkte im Unternehmen abgeleitet werden. Arbeits- und Organisationsberater erarbeiten mit dem Betrieb Handlungsoptionen (in den Bereichen Organisation, Führung, Arbeitsplatzgestaltung, Teamarbeit usw.) und unterstützen die betrieblichen Akteure bei der Umsetzung.
- Training betrieblicher Multiplikatoren: Vor allem in größeren Unternehmen gibt es vielfach bereits BGM-Beauftragte als betriebliche Anlaufstellen für die Beschäftigten. Diese werden durch einen Onlinekurs darauf vorbereitet, Coaching auf Basis des Stressmonitorings DOSIMIRROR anzubieten und eng mit der Schnellen Hilfe zusammenzuarbeiten. Eine „Grundausbildung“ zur Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement wird ebenfalls angeboten.

Diese Angebote bauen systematisch aufeinander auf. Dabei werden zwei komplementäre Unterstützungsprozesse angeboten, einer für die Beschäftigten und einer für die Unternehmen.

### **Der Unterstützungsprozess für Beschäftigte**

Der Prozess beginnt mit dem Einsatz der App DOSIMIRROR. Täglich notieren die Teilnehmenden per Klick auf ihrem Smartphone ihre Belastungen und Ressourcen, ihr Befinden und ihre Beschwerden. Das dauert weniger als eine Minute.

Nach einer Woche sind die ersten Auswertungen möglich. Die App rechnet aus, wie die Belastungen und das Stressempfinden und die Beschwerden genau zusammenhängen. DOSIMIRROR ermöglicht den Teilnehmenden zunächst einmal nachzuschauen,

- welche Ressourcen und Belastungen bei ihnen im Gleichgewicht sind,
- was sie zufrieden macht und was sie eher stresst,
- und ob diese Stressbelastungen und Beschwerden regelmäßig auftreten.

In DOSIMIRROR finden die Teilnehmenden auch begleitende Gesundheitscoaches, zu denen sie Kontakt aufnehmen können. Dies sind zum einen die zertifizierten Expertinnen und Experten der Schnellen Hilfe. Wenn die Teilnehmenden also professionelle Beratung benötigen, übermitteln sie den Gesundheitscoaches zuerst ihre persönlichen Daten und Auswertungen und vereinbaren dann einen telefonischen oder persönlichen Gesprächstermin mit einem Coach. In diesem Termin können beide zusammen erarbeiten, wie ein passendes Gesundheitsmanagement für die Teilnehmenden aussehen könnte.

Die Gesundheitscoaches können aber auch interne Kolleginnen und Kollegen sein, was vor allem in größeren Unternehmen sinnvoll sein kann. Diese BGM-Coaches sind die erste Anlaufstelle für die Be-



schäftigten. Sie werden in einem kompakten Onlinekurs darauf vorbereitet, Coachings auf Basis von DOSIMIRROR durchzuführen. In „schweren Fällen“, d.h. wenn sich die BGM-Coaches von der Problemstellung der Teilnehmenden überfordert fühlen, können sie sich mit der Schnellen Hilfe austauschen oder die Teilnehmenden an diese verweisen.



Üblicherweise ist das Stressmonitoring der Ausgangspunkt. Es kann aber auch sein, dass Beschäftigte die Coaches direkt mit Problemstellungen ansprechen. Die BGM-Coaches der Schnellen Hilfe können das Stressmonitoring dann aber auch nachträglich einsetzen, um die Problemlage der Teilnehmenden gezielt diagnostizieren zu können.

## Der Unterstützungsprozess für Unternehmen

Der Prozess für die Unternehmen setzt ebenfalls beim Stressmonitoring an: Möglichst viele Beschäftigte des Unternehmens führen das individuelle Monitoring mithilfe von DOSIMIRROR durch.

Nach einer Anwendungsphase von vier bis sechs Wochen, in denen die Beschäftigten individuelle Unterstützung durch die Coaches erhalten, werden die Daten „eingesammelt“. Die Beschäftigten sen-

den dazu ihre individuellen Daten in anonymisierter Form an einen statistischen Dienstleister. In diesem Prozess können noch weitere soziodemografische Daten (z.B. Alter, Geschlecht, Kinder) und Zuordnungsdaten (z.B. Standort oder Abteilung) erhoben werden. Die Teilnahme der Beschäftigten ist absolut freiwillig. Das Unternehmen erhält die Daten nicht.

Auf Basis dieser anonymisierten Daten wird eine Auswertung für das Unternehmen und eventuell auch für Teilgruppen (z.B. Standorte, Abteilungen, Männer, Frauen) erstellt. Es wird bei jedem Auswertungsschritt darauf geachtet, dass eine Rückführung der Ergebnisse auf individuelle Personen ausgeschlossen ist. Die Auswertungen ermöglichen die Beantwortung folgender Fragen für das BGM:

- Welches sind die größten Belastungen im Unternehmen?
- Zu welchen physischen und psychischen Problemen führen diese Belastungen?
- Welches sind die stärksten Ressourcen?
- In welchen Bereichen des Unternehmens liegen schwerpunktmäßig welche Belastungen vor?
- Welches sind die Hochrisikogruppen im Unternehmen?

Somit liegen zwei unterschiedliche „Datenquellen“ vor: die quantitativen Daten aus der DOSIMIR-ROR-Auswertung und die qualitativen Einschätzungen der Coaches, die mit einzelnen Beschäftigten gesprochen und diese beraten haben und daher aus einer anderen Perspektive heraus eine gute Einschätzung zur Belastungssituation und Problemlage im Unternehmen abgeben können.

Arbeits- und Organisationsberater der Schnellen Hilfe organisieren nun betriebliche Auswertungsprozesse, an denen in der Regel folgende Personen teilnehmen:

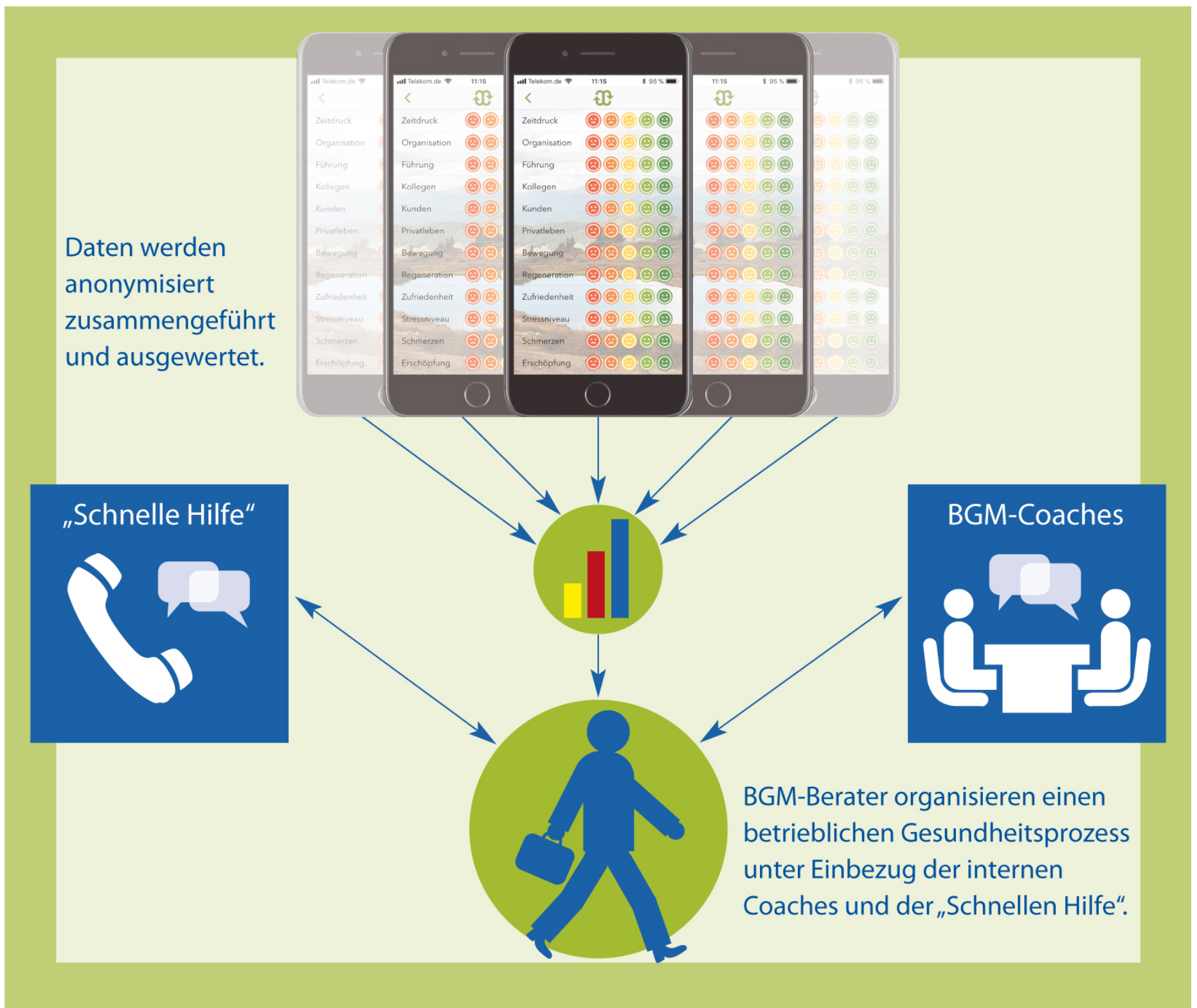
- Geschäftsführung und Betriebsrat,
- wenn vorhanden: Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung, Datenschutzbeauftragte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz,
- Coaches der Schnellen Hilfe und interne BGM-Coaches.

In diesen Auswertungskreisen werden Problemschwerpunkte identifiziert, priorisiert und in Handlungspläne überführt. Im Ergebnis entsteht ein genauer Plan, welche konkreten BGM-Maßnahmen (hinsichtlich Verhalten und Verhältnis) in den Unternehmen in welcher Reihenfolge bearbeitet und angeboten werden sollen. An dieser Stelle des Prozesses wird auf die bekannten und bewährten Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung (z.B. Angebote zum gesundheitsbewussten Umgang mit Bewegung, Ernährung, Stress) zurückgegriffen, die teilweise von den Krankenkassen finanziert oder bezuschusst werden.



Das Ergebnis – der Handlungsplan – wird im Betrieb bekannt gemacht, damit sich möglichst viele Beschäftigte an dem folgenden Prozess beteiligen.

In der Summe ermöglicht die externe Unterstützung eine systematische Vorgehensweise, die sonst in einem kleinen Unternehmen kaum möglich wäre. Die einzelnen Module der Unterstützung greifen ineinander und führen zu einem Maximum an Output bei einem Minimum an personellem Input.





A photograph of a modern building facade with a grid of glass and metal panels. The glass reflects the sky and surrounding environment, while the metal panels have a textured, wavy appearance. The building is angled, creating a dynamic composition.

2

# STRESSMONITORING

**Eine Minute für die Gesundheit: Stressmonitoring für Beschäftigte durch DOSIMIRROR**

Dagmar Siebecke, Kurt-Georg Ciesinger



Basis für eine effektive Gesundheitsförderung – sowohl auf individueller als auch auf betrieblicher Ebene – ist das Wissen über Wirkmechanismen: Was führt zu negativen Arbeitsemotionen, Stress und Beanspruchung? Was sind Ressourcen, die helfen, mit Belastungen umzugehen?

Die arbeitswissenschaftliche Forschung kennt zahlreiche quantitativ belegbare Zusammenhänge. Gleichzeitig ist aber auch bekannt, dass es interindividuelle Unterschiede gibt. Um also auf individueller Ebene Empfehlungen geben und Maßnahmen der Gesundheitsförderung zielführend einleiten zu können, müssen die Mechanismen auf persönlicher Ebene bekannt sein.

Zur Identifizierung dieser individuellen Wirkmechanismen wäre eine personenbezogene Nachverfolgung von Ressourcen sowie Belastungs- und Beanspruchungsindikatoren nützlich. Hierzu wurde DOSIMIRROR entwickelt.



DOSIMIRROR ist eine einfach zu handhabende Smartphone-App zur individuellen Verfolgung gesundheitsrelevanter Daten. Basis ist ein System von nur wenigen Begriffen, die die wichtigsten Einflussfaktoren der Arbeitswelt abfragen:

- Zeitdruck, Organisation, Führung, Kollegen, Kunden als potenzielle Belastungsfaktoren der Arbeit,
- Privatleben, Bewegung, Regeneration als Ausgleichsfaktoren,
- Stressempfinden, Zufriedenheit, Schmerzen, Erschöpfung als resultierende Faktoren (Empfinden und Gesundheitsfolgen).

Diese Einschätzungen zu den Begriffen werden jeden Tag von den Teilnehmern eingegeben. Basis ist eine Antwortskala mit

Smileys, d.h. die Antworten liegen immer zwischen einem roten, traurigen Smiley (ganz schlecht) und einem grünen, lachenden Smiley (sehr gut).

Die Teilnehmer sollten die Eingaben jeden Tag machen. Das dauert weniger als eine Minute. Die Auswertung funktioniert aber auch dann, wenn einzelne Items ausgelassen werden, weil sie beispielsweise für die Person (aktuell) nicht relevant sind.





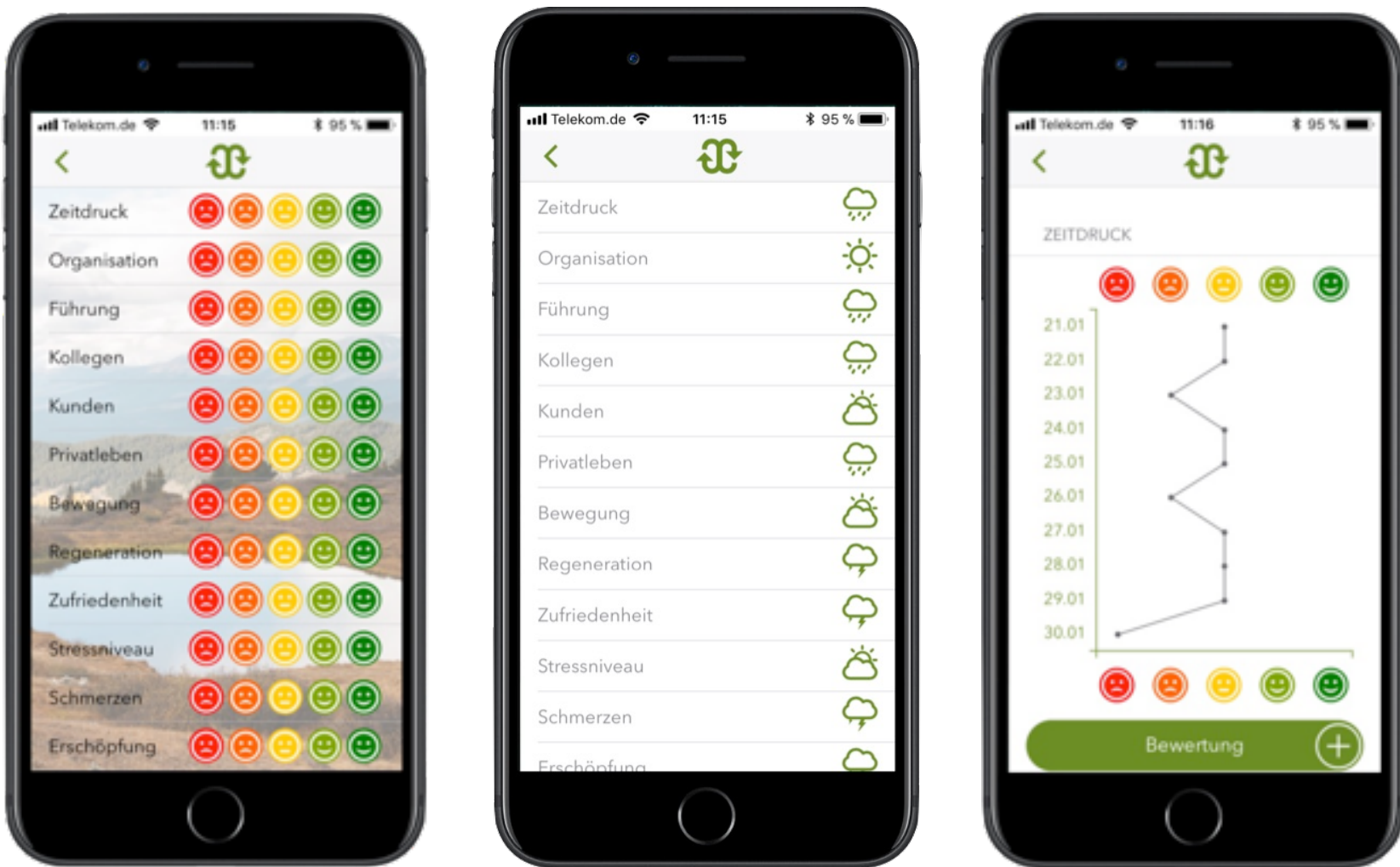
## Die Auswertung

Nach ca. einer Woche kontinuierlicher Eingabe können die ersten Auswertungen abgerufen werden. Die Erfahrung zeigt, dass ein Erhebungszeitraum von vier bis sechs Wochen ausreicht, um verlässliche und interpretierbare Daten zu erzeugen.

Die Auswertungen werden über Wettersymbole dargestellt:

- Ein Sonnensymbol zeigt an, dass alles in Ordnung ist, d.h. die Werte der letzten Woche sind alle im positiven Bereich.
- Die Wolke symbolisiert, dass die Werte entweder im mittleren, d.h. zwar nicht guten, aber auch nicht besorgniserregenden Bereich liegen, oder aber starke Schwankungen im Sinne eines ständigen Auf und Abs aufgetreten sind.
- Ein Regen- oder Gewittersymbol weist auf leichte oder massive Probleme hin. Dann liegen die Werte konstant im negativen Bereich. Diese Auswertungen sollte man sich unbedingt anschauen.

Zur weiteren Analyse klickt der Nutzer auf den Begriff oder das Wettersymbol und gelangt zur grafischen Darstellung des Verlaufs der letzten zehn Tage. So kann er auf den ersten Blick sehen, wie sich z.B. das Stressniveau entwickelt hat.



Dabei können bestimmte Muster identifiziert und als Basis für die Interpretation und die Entwicklung von Ansatzpunkten für Interventionen herangezogen werden:

- Sind die Werte konstant negativ (oder positiv oder „mittelmäßig“)?
- Gibt es Trends (nach oben oder unten)? Werden die Werte „schlechter“ oder „besser“?
- Gibt es Trendumkehrungen? Sind irgendwann Höhepunkte oder Tiefpunkte erreicht?
- Gibt es Einzelwerte, die von der Grundtendenz abweichen, also besonders schlechte oder gute Tage?

Generell muss man sich bei der Interpretation immer die Frage stellen: Woran liegt das?

- Warum hatte ich einen schlechten Tag?
- Was hat dazu beigetragen, dass ich aus einem „Tief“ herausgekommen bin?
- Warum werden meine Werte seit dem Tag X schlechter (oder besser)?

Die Antworten auf die Fragen sind immer die ersten Hinweise auf eine Handlungsmöglichkeit. Wenn also beispielsweise ein Teilnehmer feststellt, dass er aus seinem „Tief“ herausgekommen ist, weil er angefangen hat, Sport zu treiben oder das erste Mal mit seinem Chef über seine Probleme geredet hat, dann ist das ein Hinweis, so weiter zu machen.

Wie immer bei DOSIMIRROR sind aber die Ansatzpunkte individuell und müssen von den Teilnehmern für sich selbst erarbeitet werden. Generell sind immer zwei Fragen zu stellen:

1. Können die Belastungen reduziert werden?
2. Können die Ressourcen gestärkt werden, um besser mit den Belastungen umgehen zu können?

## **Ursachenanalyse**

Weitere Analysen kann der Teilnehmer durch den „Bewertungs-Button“ abrufen. Dort wird angezeigt, in welchem Zusammenhang Belastungen und Gesundheit stehen, in diesem Fall wird also beispielsweise die Frage beantwortet: „Was macht dir Stress?“.

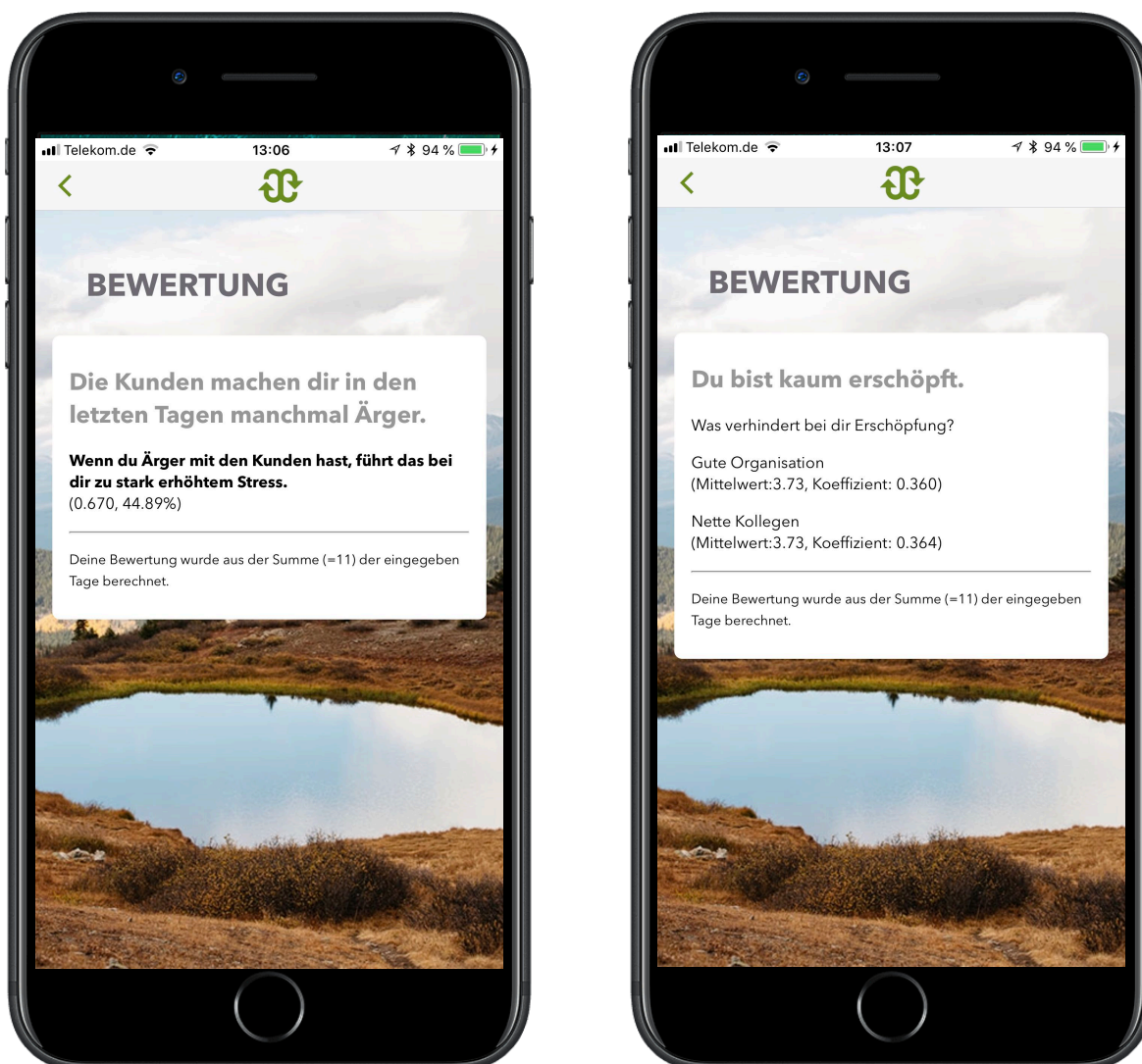
Als Grundlage wird dabei die sogenannte Korrelation herangezogen. Sie ist ein Maß für den Zusammenhang zwischen zwei Zuständen, also z.B. Stress und Zeitdruck. Wenn die Korrelation hoch ist, dann bedeutet das einen engen Zusammenhang zwischen den Belastungen und der Gesundheit.

Damit werden zwei grundsätzliche Fragen beantwortet:

1. Was tut mir gut und was nicht:  
Was macht mir Stress? Was macht mich zufrieden? Was trägt zu meinen Schmerzen bei? Was erschöpft mich?
2. Wie wirken sich die Bedingungen von Arbeit und Privatleben aus:  
Wozu führt Zeitdruck? Was bewirkt schlechte Organisation? Wie reagiere ich auf Konflikte mit Kunden? usw.

Durch diese automatisiert aufbereitete Auswertung sind für den Teilnehmer passgenaue Interventionspläne ableitbar.

DOSIMIRROR erhebt zwar nur wenige Daten pro Tag. In der Auswertung kommt jedoch eine große Fülle von Informationen zusammen. Um den Umgang mit der daraus resultierenden Komplexität zu erleichtern und zielführende Handlungsstrategien für Betriebe und Beschäftigte zu entwickeln, bietet die App die Kontaktoption zu einem Coach. Somit unterstützt DOSIMIRROR die Selbstreflexion bezüglich der individuellen gesundheitsbezogenen Wirkmechanismen durch automatisierte Auswertungen und eine persönliche Betreuung.







3

# COACHING

**Unterstützung nicht nur in Krisen – Coaching  
durch die Schnelle Hilfe**

Jana Hausmann



DOSIMIRROR ermöglicht mit einem Klick eine direkte Verbindung zu einem Coach der Schnellen Hilfe. Der Coach steht für alle Fragen, die DOSIMIRROR betreffen, zur Verfügung und bietet darüber hinaus bei privaten, beruflichen und gesundheitlichen Anliegen Unterstützung in Form von persönlicher Beratung an.

## **Coachingangebot**

Die Schnelle Hilfe ist ein externes Coachingangebot zu allen arbeitsbezogenen und privaten Fragen, das mit dem Einsatz von DOSIMIRROR angeboten werden kann. Sie ergänzt damit die Arbeit eines innerbetrieblichen Coaches an den Stellen, wo die Fragen zu weitreichend sind oder aber die Ratsuchenden ihre Probleme lieber mit einer externen Person besprechen möchten.

Die Schnelle Hilfe basiert auf einer Telefonhotline in Kombination mit einer persönlichen Beratung zu allen Fragen und Problemen, die mit belastenden Lebenssituationen zusammenhängen. Die Experten der Schnellen Hilfe übernehmen dabei die Beratung von Beschäftigten, sowie die Vermittlung in kompetente Beratungseinrichtungen.

Das Angebot der Schnellen Hilfe soll die Beschäftigten dabei begleiten und unterstützen, ihre kleineren und größeren Sorgen anzugehen und in den Griff zu bekommen, und steht den Beschäftigten bei arbeitsbezogenen, gesundheitlichen, aber auch persönlichen oder familiären Fragen als Ansprechpartnerstruktur zur Verfügung.

Die Schnelle Hilfe bietet kompetente Beratung zu folgenden Anliegen und Fragestellungen:

- arbeitsbezogener Bereich (z.B. Tätigkeit, Anforderung, Belastung/Überforderung, Veränderungen, Konflikte/Mobbing),
- psychosoziale Problemstellungen (z.B. Stress/Erschöpfung, Therapieplatzsuche),
- Familie und soziales Umfeld (z.B. Pflege von Angehörigen, Ehe/Partnerschaft, Familie, Kinder und Erziehung),
- finanzielle Angelegenheiten/Schulden,
- Sucht und Abhängigkeit.

## **Beratungsprozess**

Über eine Informations- und Beratungshotline können Beschäftigte ihr Anliegen formulieren und kurzfristige Beratungstermine vereinbaren. Im Erstberatungsgespräch beginnt der Prozess der Kurzzeit-

beratung mit Lotsenfunktion. Die qualifizierten und erfahrenen Beraterinnen und Berater arbeiten lösungsfokussiert.

1.	<b>Hotline telefonische Erstberatung</b>	InfoLine Mo + Mi 8.00 – 16.00 Uhr Di + Do 8.00 – 18.00 Uhr
2.	<b>Persönliches Erstgespräch/Anamnese</b>	60 bis 90 Minuten externe Beratungsräume
3.	<b>Lösungsorientierte Kurzzeitberatung</b>	ein bis drei Gespräche
4.	<b>Überleitung in bestehende Betreuungsstrukturen</b> æ regionale Fachberatungsstellen æ medizinische u. psychologische Angebote	bei Bedarf
5.	<b>Evaluierungsgespräch</b>	Überprüfung nach drei Monaten

Nach Identifizierung der belastenden Faktoren aus dem beruflichen (z.B. Konflikte, Mobbing, Überbelastungen) wie privaten Lebensbereich (z.B. Erziehung, Partnerschaft, Sucht) wird gemeinsam mit den Klientinnen und Klienten an einer Lösung oder der Herbeiführung einer Lösung gearbeitet. Es können zur Klärung und Problembewältigung weitere Folgegespräche vereinbart werden.

In diesem Problemanalyseprozess spielt die Selbstanalyse durch DOSIMIRROR eine große Rolle. Sie ermöglicht die schnelle Identifikation von Problemschwerpunkten und leitet durch die individuelle Auswertung auf Handlungsmöglichkeiten hin.

Das Angebot der Schnellen Hilfe geht inhaltlich über den Themenbereich des DOSIMIRROR hinaus (z.B. Schulden und Sucht). Zu den Themen, die die Arbeit betreffen, ist DOSIMIRROR allerdings ein ausgezeichnetes Analyseinstrument, durch das die Problemanalysen der Experten an der Telefonhotline extrem beschleunigt werden können.

## Datenübermittlung

Sobald ein Coach kontaktiert wird, ist es sinnvoll, die lokal auf dem Smartphone liegenden Daten aus der DOSIMIRROR-App freizugeben. Aus Datenschutzgründen steht die App nicht mit dem Internet in Verbindung. So ist sichergestellt, dass nur der/die Benutzende selbst Zugriff auf die Daten hat. Mit einem einfachen Klick können dem Coach die Daten übermittelt werden, sodass im Beratungspro-





zess über die Analyse der Daten Handlungsansätze und Problemlösungen entwickelt werden können.

Um die Daten zuordnen zu können, wird in der App ein Code generiert, über den der Coach auf die Daten zugreifen kann. Die Coaches der Schnellen Hilfe sind selbstverständlich zur Verschwiegenheit verpflichtet und behandeln alle Anfragen und Daten streng anonym und vertraulich.

### **Vermittlung an Spezialisten**

Bei einem weitergehenden oder speziellen Beratungsbedarf erfolgt eine schnelle Vermittlung in das öffentliche Beratungs- und das medizinische Versorgungssystem. Zeigt die Beratung, dass eine Vermittlung in Fachberatungsdienste (Schulden, Familie, Sucht u.v.m.) notwendig ist, begleiten die Berater/-innen der Schnellen Hilfe den Übergang und stehen den Beschäftigten während des Prozesses weiterhin als Ansprechpartner zur Verfügung.

Die Schnelle Hilfe berät aber auch Unternehmen bei der Gestaltung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen. Es besteht die Möglichkeit, die Anfragen der Teilnehmer (anonym) zu Schwerpunkten zusammenzufassen und mit dem Unternehmen zu besprechen. Zudem ist es möglich, eine betriebliche

Auswertung von DOSIMIRROR vorzunehmen.

Die Schnelle Hilfe kann Vorschläge unterbreiten, Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und damit zur Senkung der Belastungen aufzeigen, eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchführen und einen konkreten Maßnahmenplan in Abstimmung zwischen Leitung und Mitarbeitervertretung sowie unter Beteiligung der Beschäftigten erstellen.

### **Fazit**

Auch scheinbar kleine Belastungen können, wenn sie nicht nur punktuell, sondern permanent auftreten, bedrückend sein oder in der Summe Menschen handlungs- und arbeitsunfähig machen. Nicht immer sind therapeutische Maßnahmen nötig, oft kann auch im Beratungssetting ressourcenorientiert Unterstützung zur Klärung und Lösung der Beratungsanliegen gegeben werden. Zielsetzung ist der Erhalt bzw. die Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit von Beschäftigten und Führungskräften.





4

# ORGANISATIONS- BERATUNG

**Stressmonitoring als Verhältnisprävention –  
Organisationsberatung auf der Basis von DOSI-  
MIRROR**

Kurt-Georg Ciesinger, Benjamin Schimke



DOSIMIRROR ist im ersten Schritt ein Instrument des individuellen Stressmonitorings: Mit der Smartphone-App kann jeder Interessierte seine Belastungen, Ressourcen und sein Befinden „aufzeichnen“ und automatisiert auswerten lassen. Zur Unterstützung des Einzelnen stehen ausgebildete Coaches zur Verfügung, die dabei helfen, die Ergebnisse zu interpretieren und einen individuellen Gesundheitsplan zu entwickeln.

DOSIMIRROR kann aber auch auf betrieblicher Ebene eingesetzt werden, wenn ein ausreichend großer Teil der Belegschaft teilnimmt. Durch die anonymisierte Auswertung aller Daten wird dann ein Monitoring der Mitarbeiterbelastungen in ihrer Gesamtheit durchgeführt. Ziel ist dabei die Unterstützung des Gesundheitsmanagements im Betrieb.

Die Teilnehmer/-innen müssen dafür ihre Daten für die anonymisierte Auswertung freigeben. Die Auswertung wird durch die Zusammenführung der Datensätze von neutraler Seite vorgenommen. Hierzu ist ein Sendebutton vorgesehen. Mit dem Senden stimmen die Teilnehmer der Auswertung ihrer Daten zu. Im Rahmen dieser Senderoutine ist es möglich, weitere Informationen abzufragen, die für die Interpretation der Daten wichtig sind: Geschlecht, Alter, Standort, Abteilung etc. Auch diese Angabe ist selbstverständlich freiwillig. Das Unternehmen erhält die Basis-Datensätze nicht.

Die Auswertung der Längsschnittdaten aller Teilnehmer bietet eine Fülle von Auswertungsoptionen, die selbstverständlich im Vorfeld von der Betriebsleitung und der Beschäftigtenvertretung vereinbart werden müssen. Folgende einfache Auswertungen sind in einem ersten Schritt möglich:

- Beteiligungsquoten über den Zeitablauf,
- Verläufe der Belastungs- und Ressourcenindikatoren über alle Befragten,
- Zusammenhänge zwischen den Belastungen und Stress, Zufriedenheit, Schmerzen und Erschöpfung.

Diese Auswertungen entsprechen im Prinzip den Auswertungen der DOSIMIRROR-App. Nur sind sie diesmal bezogen auf die gesamte Belegschaft. Die folgende Abbildung zeigt in einer beispielhaften Kurve, dass Zeitdruck und Stressempfinden fast identisch verlaufen. Nahezu immer, wenn der Zeitdruck hoch ist, ist der Stress auch hoch. Sinkt der Zeitdruck, nimmt auch der Stress ab.



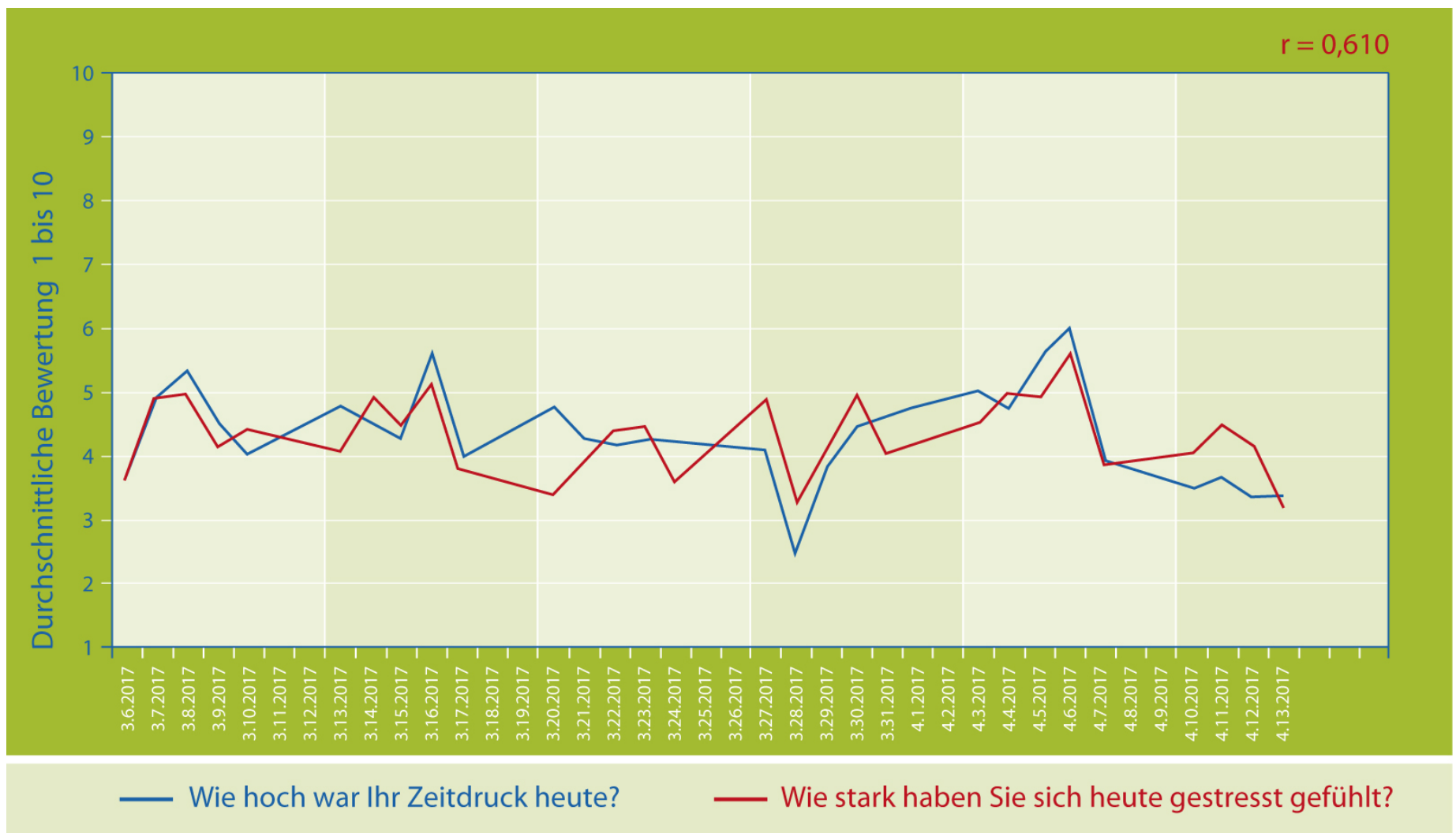


Abbildung 1: Beispielhafter Zusammenhang zwischen Zeitdruck und Stress bei einem Unternehmen

In einem zweiten Schritt können die Auswertungen auf Teilgruppen bezogen werden. So lassen sich Auswertungen nach Alter, Geschlecht, Abteilungen, Standorten etc. durchführen. Voraussetzung hierfür ist selbstverständlich, dass entsprechende Zusatzdaten erhoben wurden und die Teilgruppen eine hinsichtlich des Datenschutzes zulässige Größe haben, damit eine Rückführung auf einzelne Personen nicht möglich ist. So kann überprüft werden, ob es beispielsweise „Hochrisikogruppen“ im Betrieb gibt oder ob sich die Belastungen an Standorten oder in Abteilungen signifikant unterscheiden.

Der dritte und interessanteste Schritt sind sog. multivariate Analysen. Sie lassen sich berechnen, weil mit DOSIMIRROR eine Längsschnittuntersuchung über viele Zeitpunkte durchgeführt wird. Mit diesem statistischen Verfahren wird versucht, den Effekt einer einzelnen Variablen (z.B. des Zeitdrucks) zu isolieren. Man kann genau errechnen, welcher Anteil der Varianz einer Ergebnisvariable durch einen einzelnen Parameter erklärt wird, d.h. wie hoch der Einfluss beispielsweise des Zeitdrucks auf die Arbeitszufriedenheit ist, wenn man alle anderen Einflussfaktoren konstant hält.

Konkret kann man also berechnen, welchen Einfluss die einzelnen Belastungsfaktoren und Ressourcen auf die Beschwerden und das Empfinden haben.

Dabei werden jeweils zwei Fragen gestellt:

1. Welchen spezifischen Einfluss auf die Ergebnisvariable haben die unveränderlichen Faktoren (Geschlecht, Alter, Familienstand, Standort)?
2. Welchen spezifischen Einfluss auf die Ergebnisvariable haben die täglich veränderlichen Faktoren (Zeitdruck, Führung, Kollegen etc.)?

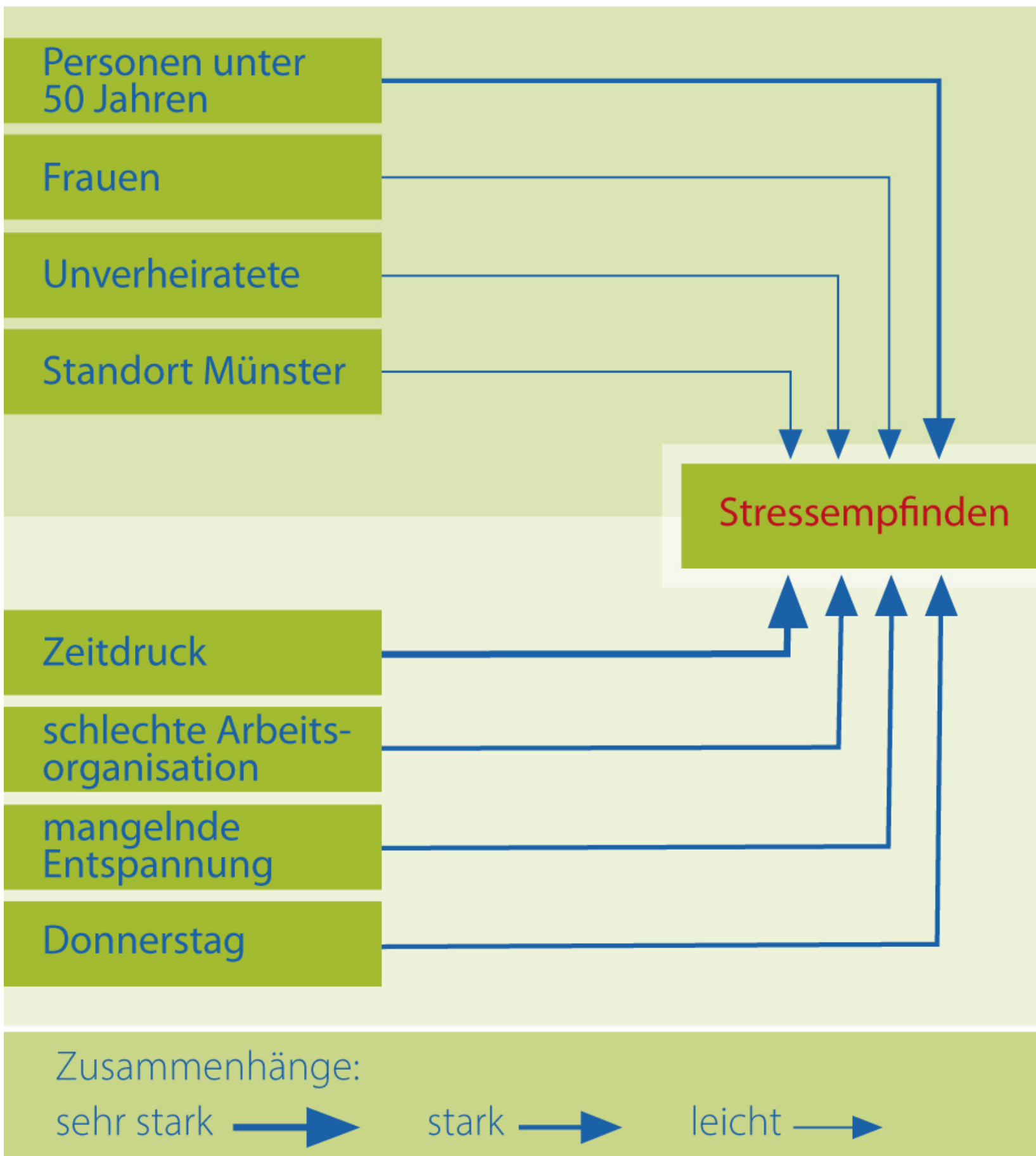


Abbildung 2: Ergebnisse der multivariaten Analyse zum Stressempfinden

Abbildung 2 integriert alle Ergebnisse einer Ergebnisvariable. Im oberen Teil werden die spezifischen Effekte der wichtigsten soziodemografischen Faktoren aufgelistet. Im unteren Teil erfolgt die Darstellung der wichtigsten spezifischen Effekte der täglich erhobenen Belastungen und Ressourcen.

Das Beispiel ist folgendermaßen zu lesen:

Stress wird (unter ansonsten gleichen Bedingungen) stärker empfunden von:

- Personen unter 50 Jahren (starker Effekt),
- Frauen (leichter Effekt),
- Unverheirateten (leichter Effekt),
- Mitarbeiter/-innen am Standort A (leichter Effekt).

Folgende Faktoren bedingen Stress:

- Zeitdruck (sehr starker Effekt),
- schlechte Arbeitsorganisation (starker Effekt),
- mangelnde Entspannung am Vortag (starker Effekt).

Donnerstags ist der Stress (unter Kontrolle der anderen Merkmale) am höchsten (starker Effekt).

Die Interpretation dieser Auswertungen erfordert zweifellos die Beteiligung eines Spezialisten. Hier stehen die Organisationsberater der Schnellen Hilfe zur Verfügung. Die Ergebnisse sind dann aber geeignet, eine sehr genaue, treffsichere und statistisch abgesicherte Ursachenanalyse für Stress, aber auch Zufriedenheit im Betrieb durchzuführen. Hierzu müssen keine eigenen Daten erhoben werden: Die Zusammenführung der ohnehin vorliegenden Daten des Stressmonitorings über DOSIMIR-ROR reicht hierfür aus.



A photograph of a modern building facade. The building features a mix of materials: light-colored concrete panels, dark-framed windows, and large glass sections. A prominent green structural beam runs diagonally across the middle of the frame. The sky is visible in the background between the building sections.

5

# TRAINING

**Betriebliche Ersthelfer zum Thema Gesunde Arbeit – Die Weiterbildungsangebote der DAA**

Jana Hausmann, Carla Marie Schimweg, Kurt-Georg Ciesinger



Betriebliches Gesundheitsmanagement ist als Zukunftsstrategie moderner Betriebe zentral, denn gesunde und leistungsfähige Belegschaften sind angesichts des Fachkräftemangels ein wichtiger Wettbewerbsfaktor und betriebliche Gesundheitsangebote ein Plus im zukünftigen Kampf um die qualifizierten Fachkräfte.

Die Modelle hierfür orientieren sich allerdings fast ausschließlich an den Bedingungen von Großunternehmen und schrecken daher kleinere Unternehmen ab. Mit dem SCOUT-Modell existiert ein Angebot externer Dienstleistungen für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Insbesondere kleinere Unternehmen können so Teilfunktionen des BGM outsourcen – ähnlich wie z.B. die Lohnbuchhaltung.

SCOUT umfasst dabei Stressmonitoring, Coaching und Organisationsberatung, ein Rundum-Paket für das BGM. Manche Betriebe möchten aber das originäre „Management“ des BGM-Prozesses als Verantwortungsbereich im Betrieb verankert sehen oder einfach innerbetriebliche Anlaufstrukturen und Multiplikatoren einrichten. Hierfür bietet die DAA entsprechende Weiterbildungen an (T wie Training im SCOUT-Modell):

- Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement,
- Betrieblicher Gesundheits-Coach.

Die beiden Weiterbildungen sind unterschiedlich umfangreich und haben verschiedene Vertiefungsböcke. Während die Ausbildung zur Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement Mitarbeiter in die Lage versetzen soll, im eigenen Betrieb Strukturen eines Gesundheitsmanagements aufzubauen, soll der Betriebliche Gesundheits-Coach als „Kontaktstelle“ für die SCOUT-Angebote im Betrieb dienen. Beide Weiterbildungen werden von der DAA in unterschiedlichen didaktischen Settings als betreutes eLearning angeboten und schließen auf Wunsch mit einem Zertifikat ab.

## **Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement**

Adressaten des Kurses „Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement“ sind Beschäftigte, die eine zentrale, initiativ und leitende Rolle in einem BGM-Prozess im Unternehmen einnehmen möchten. Idealerweise haben sie eine einschlägige Vorbildung aus den Bereichen Gesundheit oder Soziales und einige Jahre Berufserfahrung.

Das Ziel der Weiterbildung ist die Vermittlung von fundiertem Grundlagenwissen hinsichtlich des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Teilnehmer sollen die theoretischen und rechtlichen Rahmenbedingungen von BGM kennenlernen, die zentralen Begriffe beherrschen und die grundlegenden Prozesse bei der Einführung eines BGM verstehen.

Die Absolventen werden für breite Einsatzbereiche im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements ausgebildet. Im Schwerpunkt können sie als Initiator und Organisator eines BGM-Prozesses

im Betrieb fungieren, da sie den gesamten Prozess in der Weiterbildung erlernen. Sie können Prozesse strukturieren und die Rollen externer Dienstleister definieren und diese koordinieren. Sie können jedoch auch Teilaufgaben in BGM-Prozessen eigenverantwortlich übernehmen, z.B. die Durchführung und Auswertung von Analysen oder die Organisation von Zielfindungsprozessen. Für einige spezielle Aufgaben wie ein persönliches Coaching oder eine Organisationsberatung sind – je nach Vorbildung der Teilnehmer – weitere Schulungen erforderlich.

Die Hauptinhalte dieses Schulungsangebots sind die Folgenden:

#### *Modul 1: Einführung BGM*

- Verständnis und Hintergrund des BGM
- Gesundheitliche Entwicklungen, gesellschaftliche Trends und aktuelle Handlungsbedarfe
- Zusammenhänge von Gesundheit und Arbeitswelt
- Rolle und Selbstverständnis des Gesundheitsmanagers

#### *Modul 2: Rechtliche Aspekte und vorgesehene Konzepte für BGM*

- Gesundheits- und Arbeitsschutz
- Fürsorgepflicht, Unfallvergütung und Gefährdungsbeurteilung
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Betriebliche Gesundheitsförderung

#### *Modul 3: Prozess, Implementierung und Umsetzung des BGM*

- BGM-Analyse in KMU
- Aufbau und Steuerung des BGM
- Akteure im BGM
- Implementierung im Unternehmen



## Modul 4: BGM in der Praxis

- innerbetriebliche Umsetzung des BGM in kleinen und mittleren Betrieben
- überbetriebliche Umsetzung des BGM in kleinen und mittleren Betrieben
- Umgang mit Widerständen
- Budgetplanung und Fördermöglichkeiten

# Lernprogramm

Modulare onlinegestützte Weiterbildung

VIER MODULE MIT 17 LERNEINHEITEN  
PLUS ZUSATZMODUL



## Fachkraft für Betriebliches Gesundheitsmanagement

Schwerpunkt Förderung der psychosozialen Gesundheit

ZERTIFIKAT NACH ERFOLGREICH BESTANDEM ABSCHLUSSTEST



In dieser Schulung wird ein sehr effizientes und praxisfähiges didaktisches Format angewendet: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten per Mail sogenannte Lernbriefe, die sie durcharbeiten und in der eigenen Praxis umsetzen. Hierzu werden in jeder Lerneinheit Aufgaben gestellt, die die Teilnehmer in ihrem Arbeitsumfeld bearbeiten sollen. Die Ergebnisse und Erfahrungen beim Umgang mit dieser „Hausaufgabe“ werden vom Teilnehmer zusammengefasst und einem Online-Coach zugesendet, der wiederum die Arbeit kommentiert und weiterführende Ratschläge gibt. Der Kurs wird auf Wunsch mit einer Prüfung und einem entsprechenden Zertifikat der DAA oder aber (ohne Prüfung) mit einer Teilnahmebescheinigung abgeschlossen.

## **Betrieblicher Gesundheits-Coach**

Als Adressaten des Bildungsprogramms „Betrieblicher Gesundheits-Coach“ sollen vor allem Beschäftigte kleinerer Unternehmen angesprochen werden, die sich für das Thema Gesundheit interessieren und im betrieblichen Gesundheitsmanagement eine Rolle übernehmen möchten. Einschlägige Ausbildungen oder Vorkenntnisse werden für dieses niederschwellige Angebot nicht vorausgesetzt.

Das Ziel der Weiterbildung ist es, Grundlagen des Gesundheitsmanagements für kleine Unternehmen kennenzulernen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf dem Kennenlernen des SCOUT-Ansatzes zur Umsetzung von BGM in kleinbetrieblichen Strukturen.

Mögliche spätere Einsatzbereiche eines Absolventen dieser Weiterbildung sind vor allem die Funktion einer betrieblichen Anlaufstelle im Rahmen des SCOUT-Ansatzes. Absolventen können Beschäftigte bei ihrem persönlichen Stressmonitoring durch DOSIMIRROR unterstützen. Sie können betriebliche Arbeitsgruppen leiten und organisatorische Aufgaben bei der Umsetzung von BGM-Schritten übernehmen. Sie sind zudem erster Ansprechpartner für die externen Coaching- und Beratungsdienstleistungen.

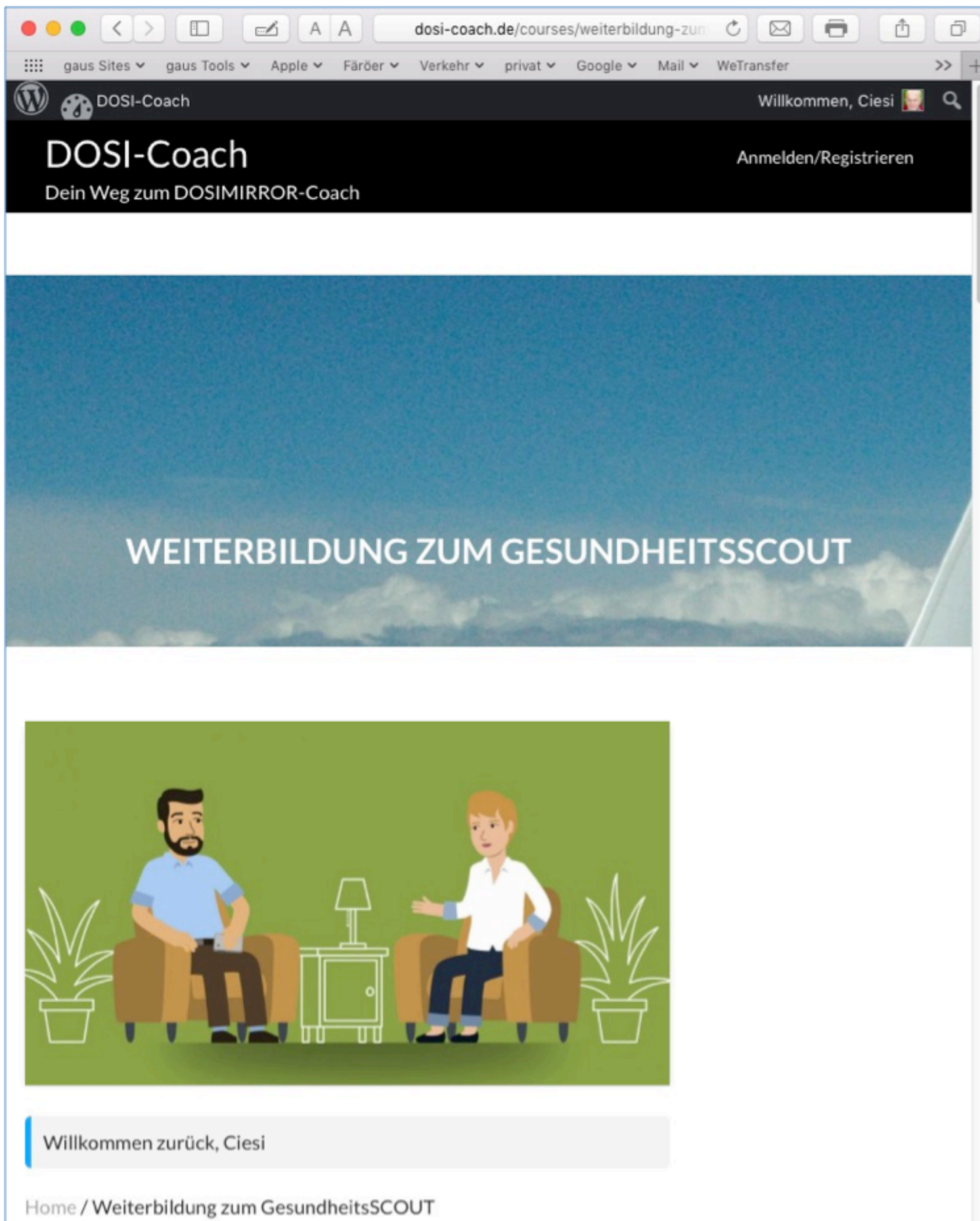
Wichtig ist jedoch: Die Betrieblichen Gesundheits-Coaches stehen nie alleinverantwortlich für einen Bereich, sondern können sich immer der externen Unterstützung im Rahmen des SCOUT-Ansatzes bedienen. Sie sind damit Partner der externen Spezialisten bei der Betreuung der Kollegen, sie können sich aber jederzeit selbst Hilfe bei den Spezialisten holen.

Die Hauptinhalte des Kurses „Betrieblicher Gesundheits-Coach“ sind die folgenden:

1. Betriebliches Gesundheitsmanagement – die Grundlagen
2. Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleineren Unternehmen
3. Externe Unterstützungsstrukturen
4. Gesundheitsmanagement nach dem SCOUT-Modell



5. Stressmonitoring mit DOSIMIRROR
6. Coaching durch die Schnelle Hilfe
7. Betriebliche Auswertung
8. Ein beispielhafter Prozess in einem kleinen Unternehmen



Die Weiterbildung ist didaktisch als unterstütztes eLearning konzipiert. Basis ist eine reine Onlineschulung, allerdings angereichert durch die Möglichkeit, im Rahmen von Mails, Chats und Telefonaten einen Lerncoach anzusprechen. Ebenso wie bei der umfangreicheren Schulung zur Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement werden Hausaufgaben zum Transfer des Gelernten gestellt. Auch dieser Kurs kann durch eine Prüfung mit einem Zertifikat oder aber nur mit einer Teilnahmebescheinigung abgeschlossen werden.

Diese beiden Bildungsangebote runden die Strukturen des SCOUT-Modells ab, indem sie betriebsinterne Strukturen aufbauen und eine „gleitende“ Arbeitsteilung zwischen den externen SCOUT-Strukturen und den internen BGM-Strukturen ermöglichen. Welche Ausbildungstiefe (Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement oder Betrieblicher Gesundheits-Coach) für den einzelnen Betrieb sinnvoll ist, hängt einerseits von der angezielten Aufgabenstellung der betrieblichen Strukturen ab, andererseits aber auch von der Vorbildung der Beschäftigten. In beiden Fällen werden Mitarbeiter/-innen aber als wertvolle Anlaufstellen für die Kolleginnen und Kollegen und Ansprechpartner/-innen für die externen BGM-Strukturen ausgebildet.





6

# EINSATZSZENARI- EN

**Mehr als nur Stressmonitoring – DOSIMIRROR-  
Einsatzszenarien für Betriebe und Beschäftigte**

Kurt-Georg Ciesinger, Dagmar Siebecke



Die Smartphone-App DOSIMIRROR unterstützt Teilnehmer dabei, jeden Tag Einschätzungen über die ganz persönlichen Belastungen, Ressourcen, Empfinden und Beschwerden festzuhalten. Die Software errechnet auf dieser Basis die individuellen Auswirkungen von Stressoren (und Ressourcen) auf das Wohlbefinden. So erhalten die Teilnehmer Hinweise, was ihnen ganz individuell tatsächlich gut tut und was ihnen in welcher Form Stress macht. DOSIMIRROR ist dabei als individuelles Unterstützungssystem und als System zur Nutzung im Rahmen des (betrieblichen) Gesundheitsmanagements konzipiert.

## **Individuelle Nutzung**

Im Rahmen der individuellen Nutzung stehen folgenden Kontexte im Vordergrund:

Verfolgen der individuellen Belastungssituation: Durch die tägliche Bewertung können vermutete Belastungen objektiviert werden, z.B. „Wie oft habe ich tatsächlich Ärger mit den Kunden?“ Dies ermöglicht auch eine gezielte Einflussnahme auf die Belastungssituation, z.B. am Arbeitsplatz.

Verfolgen der Gesundheitsaktivitäten: Hierdurch wird deutlicher, in welchem Umfang und in welchen Bereichen der Teilnehmer bereits aktiv ist und ob dies kontinuierlich und ausreichend ist, z.B. „Wie gut entspanne ich mich wirklich?“

Überprüfung der Effektivität der Gesundheitsaktivitäten: Durch die Gegenüberstellung von Präventions-Aktivitäten und den individuellen Gesundheitsdaten können Rückschlüsse auf die Wirksamkeit der Aktivitäten gezogen werden, z.B. „Trägt meine Entspannung dazu bei, dass ich weniger Stress empfinde?“

Gesundheitskompetenzentwicklung: Die Überprüfung der Wirksamkeit des eigenen Gesundheitsverhaltens wird dazu beitragen, dass der Benutzer lernt, welche Strategien für ihn selbst am geeignetsten sind und wie er selbst als Individuum seine Gesundheit entwickeln kann.

## **Betriebliche Nutzung**

Auf der betrieblichen Ebene bieten sich folgende Einsatzmöglichkeiten von DOSIMIRROR im Rahmen des Gesundheitsmanagements an:

Unterstützung der Beschäftigten: Viele Betriebe haben ein originäres Interesse, ihre Beschäftigten bei der individuellen Gesunderhaltung zu unterstützen. DOSIMIRROR bietet hierfür die Möglichkeit, indem der Betrieb den Zugang zu den Leistungen von DOSIMIRROR für seine Beschäftigten abonniert. Dies kann von der reinen Bereitstellung der App über Schulungen bis hin zum Coaching durch die Schnelle Hilfe gehen.



Betriebliches Eingliederungs-Management: Das BEM erfordert zumeist eine schrittweise Rückführung der Betroffenen in den normalen Arbeitsprozess. Hier können die wahrgenommenen Beanspruchungen einem kontinuierlichen Monitoring mithilfe von DOSIMIRROR unterzogen werden.

Ergänzung von Mitarbeiterbefragungen: Im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen ergeben sich oftmals neue Fragen, z.B. aufgrund unerwarteter Befunde in einzelnen Abteilungen oder zu einzelnen Themen. DOSIMIRROR kann hier ein Instrument zur Vertiefung in der Nachfolge einer Mitarbeiterbefragung sein, denn Längsschnittuntersuchungen wie DOSIMIRROR sind prinzipiell besser in der Lage, Kausalitäten zu klären als Querschnittsuntersuchungen.

## **Evaluation von Gesundheitsmaßnahmen**

Das Stressmonitoring durch DOSIMIRROR bietet auch die Möglichkeit, mit sehr begrenztem Aufwand kurz- und mittelfristige Effekte von konkreten Maßnahmen der Gesundheitsförderung zu evaluieren. Hierzu wird das Stressmonitoring über einem Zeitraum von vier bis sechs 14 Wochen bis drei Monaten (je nach zu bewertender Maßnahme) durch die Teilnehmer durchgeführt. So lässt sich messen, ob sich die erwünschten Effekte der Maßnahme eingestellt haben.

Die Evaluation durch DOSIMIRROR ermöglicht zudem, den Teilnehmern zusätzliche individuelle Hilfestellungen zu geben, um so den Effekt der Gesundheitsmaßnahme zu steigern. DOSIMIRROR ist für dabei alle Gesundheitsmaßnahmen geeignet, die auch kurzfristige Wirkungen erzielen können, z.B. Gesundheitstage, Seminare, Trainings und Beratungen.

Der Evaluationsansatz basiert dabei auf folgendem Gedanken: Gesundheitsmaßnahmen sollen Belastungen abbauen, Ressourcen stärken und das Befinden der Beschäftigten verbessern. Genau dies kann auf individueller Ebene mit DOSIMIRROR gemessen werden.

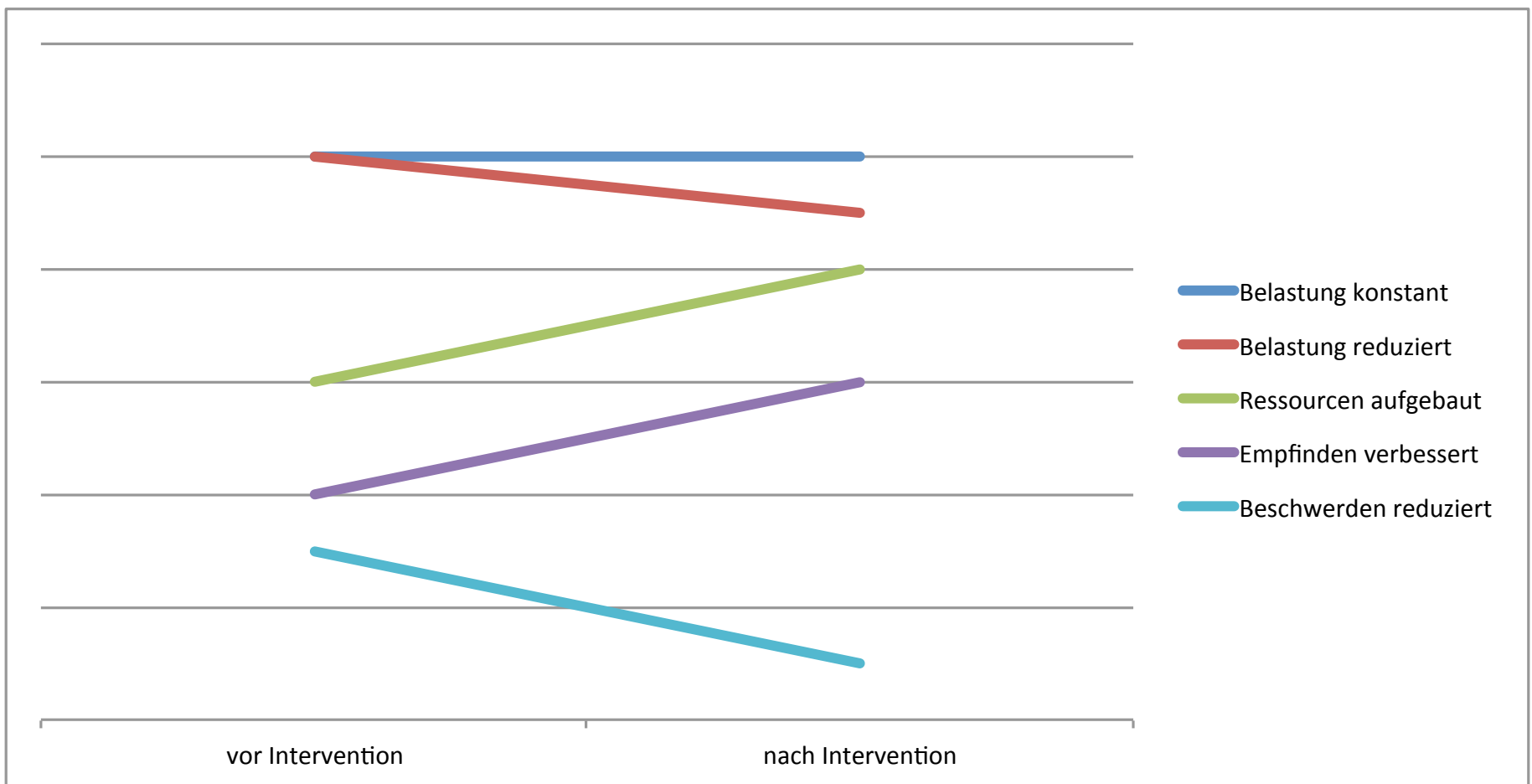
Die Ziele der zu evaluierenden Gesundheitsmaßnahme geben den Rahmen vor, was mit DOSIMIRROR erhoben werden soll: Welche Belastungen sollen durch die Gesundheitsmaßnahme gesenkt werden, welche Ressourcen gestärkt, wie soll sich das Wohlbefinden verändern?

Beispiel: Ein Kommunikations-Seminar soll dazu beitragen, dass Beschäftigte mit schwierigen Kunden (Belastung) ruhig und lösungsorientiert kommunizieren lernen (Ressource) und so gelassen und ausgeglichen bleiben (Befinden).

Genau diese Parameter (Ärger mit Kunden, eigene Lösungsorientierung und Ausgeglichenheit) bewerten die Beschäftigten nun für einen bestimmten Beobachtungszeitraum täglich. Der Zeitraum setzt zwei Wochen vor der Maßnahme an, um eine Ausgangssituation zu erfassen, und geht bis mindestens vier Wochen nach Ende der Maßnahmen, um mittelfristige Effekte zu messen.

Wenn also in dem Beispiel der Ärger mit Kunden gleich bleibt, aber die Gelassenheit steigt, so hatte die Maßnahme offensichtlich Erfolg. Die Erhebung über mehrere Wochen sichert eine gute Verlässlichkeit der Messung.

Die Abbildung zeigt die zu erwartenden Wirkungen:



- Das Belastungsniveau sollte ggfs. sinken, wenn die Maßnahme dies intendiert, kann aber auch konstant bleiben, wenn die Maßnahme darauf gerichtet ist, den Umgang mit der (konstanten) Belastung zu verbessern.
- Die Ressourcen sollten steigen.
- Das Befinden sollte sich verbessern und Beschwerden sollten abnehmen.

DOSIMIRROR liefert eine Darstellung des Belastungsabbaus, des Ressourcenaufbaus und der Veränderung des Wohlbefindens der Teilnehmer in einer Zeitreihe. Hieraus ist der Erfolg einer Maßnahme plausibel nachvollziehbar: Sind die Belastungen gesenkt worden, sind die Ressourcen der Teilnehmer gestärkt worden, hat sich ihr Wohlbefinden verbessert? Diese Effekte können durch den Zeitreihenvergleich besser isoliert werden als durch eine einfache Messung vor und nach der Maßnahme.

Die Auswertung auf individueller Ebene (technisch in DOSIMIRROR integriert) ermöglicht, dass jeder Teilnehmer selbst Nutzen aus der Evaluation zieht, da er sein Verhalten bzw. seinen Präventionsplan



auf der Basis seiner eigenen Ergebnisse optimieren kann. Er kann ablesen, ob und wie sich die Maßnahme auf ihn ganz persönlich ausgewirkt hat, und überlegen, was individuell getan werden kann, um die Effekte noch zu verbessern.

Neben der „einfachen“ Anwendung von DOSIMIRROR als individuelles Stressmonitoringsystem bieten sich also vielfältige Möglichkeiten des Einsatzes der App in unterschiedlichsten Kontexten und Phasen eines betrieblichen Gesundheitsmanagement-Prozesses.





7

# ERFAHRUNGEN

**Stressmonitoring im Selbstversuch: Erfahrungen des Handelsverbandes NRW Westfalen-Münsterland beim Einsatz von DOSIMIRROR**

Karin Eksen, Ruth von Kölln



Der Handelsverband NRW Westfalen-Münsterland bietet seinen Mitgliedern umfassende Unterstützung in allen betrieblichen Fragestellungen an, so auch bei der Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements. Hierzu leitet der Verband die – vorwiegend kleineren – Handelsunternehmen durch den Prozess des Aufbaus eines eigenen BGM und vermittelt dabei externe Dienstleistungen – zu Konditionen, die sonst nur Großunternehmen bekommen.

Da wir selbst keine ausgewiesenen Experten im Gesundheitsmanagement sind, wir aber unseren Mitgliedern qualitätsgeprüfte Leistungen anbieten möchten, hat der Handelsverband NRW Westfalen-Münsterland einen eigenen BGM-Prozess durchlaufen und die externen Angebote getestet. Den Startpunkt markierte die Durchführung eines Stressmonitorings mit DOSIMIRROR. Dieses Verfahren dient dazu, durch tägliche Einschätzung des eigenen Befindens Stressquellen zu identifizieren – und zwar sowohl auf individueller Ebene als auch auf Ebene der Organisation des Verbandes.

## **Vorgehen**

In einem ersten Schritt wurden relevante Fragen ausgewählt, die die Beschäftigten des Verbandes jeden Tag beantworten und die Aufschluss über die Arbeitssituation und die Belastung der Beschäftigten geben sollten. Uns schienen folgende Fragen wichtig:

- Belastungen: Zeitdruck/Hektik, Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, Arbeitsorganisation, Ärger/Konflikte mit Ansprechpartnern
- Ressourcen: Sport, Entspannung, privates Umfeld, sozialer Zusammenhalt, Wertschätzung
- Empfinden: Stressempfinden, körperliche Belastung, Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit, Spaß
- Beschwerden: Muskel-/Skelett-/Rückenbeschwerden, Herz-Kreislaufprobleme, Kopfschmerzen, Reizbarkeit, Erholungsfähigkeit

Für die Phase der Selbstbefragung mit DOSIMIRROR wurde ein möglichst für alle Beschäftigten passender sechswöchiger Zeitraum gewählt, in dem alle – auch die Leitung des Verbandes – täglich den Fragebogen ausfüllten. Die Bearbeitungsdauer lag bei ein bis zwei Minuten pro Tag.

Während dieser Zeit erhielten die Teilnehmer/-innen die Möglichkeit, sich vertrauensvoll und anonym mit technischen, methodischen, aber auch persönlichen Fragen an einen psychologisch geschulten Coach zu wenden, der den gesamten Prozess begleitete und unterstützte. Mit diesem Coach konnten sich die Teilnehmer jederzeit über die Ergebnisse ihres persönlichen Stressmonitorings austauschen und ggf. gemeinsame Handlungspläne entwickeln.

## **Erfahrungen der individuellen Erhebungsphase**

Die inhaltlichen Ergebnisse sollen hier selbstverständlich nicht dargestellt werden; sie sind intern und vertraulich. Worüber jedoch berichtet werden kann, sind die Erfahrungen mit dem Prozess als solchem und mit den einzelnen Analyse- und Beratungsschritten:

Die Teilnahmequote bei der DOSIMIRROR-Anwendung lag bei über 85%. Wir führen diese erfreulich hohe Quote darauf zurück, dass allen Kolleginnen und Kollegen klar war, dass es um den Startpunkt einer wichtigen Entwicklung, nämlich die Einführung von Strukturen eines Gesundheitsmanagements, ging.

Der tägliche Aufwand durch die Eingabe war tatsächlich zu vernachlässigen. Niemand hat sich – nach kürzester Eingewöhnungszeit – durch die Eingabe belastet gefühlt.

Es wurde zudem des Öfteren im Kollegenkreis darüber gesprochen, „wie man denn den Tag so fand“ und was man in DOSIMIRROR eingetragen hat. Das war zugleich Ausgangspunkt für viele Gespräche über Arbeitsbedingungen und Gesundheit, die sonst nicht in dieser Art und Weise stattgefunden hätten.

Die Interpretation der eigenen Ergebnisse schien manchmal etwas kompliziert, so dass der Coach auch insoweit eine wertvolle Unterstützung bot. Die Häufigkeit der Inanspruchnahme des Coachings wurde aus Datenschutzgründen nicht mitgeteilt, um angesichts der Mitarbeiterzahl unseres Verbandes keine Rückschlüsse zu ermöglichen. Kollegen, die von sich aus berichtet haben, dass sie ein Coaching in Anspruch genommen haben, empfanden dies jedoch als außerordentlich hilfreich.

## **Auswertung auf Ebene der Organisation**

Nach Ende des Zeitraumes der individuellen Selbstbeobachtung wurden die Teilnehmer gebeten, ihre Daten zur Auswertung an einen Statistik-Dienstleister zu senden. Dabei konnten sie zusätzlich persönliche Angaben zu Alter, Familienstand, Standort, Geschlecht machen. Diese sollten für die weitere Auswertung nach Beschäftigtengruppen genutzt werden. Alles erfolgte absolut freiwillig und anonym.

Der Dienstleister führte die Ergebnisse zusammen; der Verband erhielt zu keinem Zeitpunkt individuelle Datensätze, sondern lediglich die Auswertungen auf Organisationsebene, die allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich gemacht wurden. Wichtig war, dass es keine „Geheimauswertungen“ gab.

Die Ergebnisse wurden zunächst in einem Lenkungskreis, bestehend aus dem Hauptgeschäftsführer am Standort Dortmund, der Geschäftsführerin des Standortes Münster sowie dem Projektleiter für die Psychische Gefährdungsbeurteilung vorgestellt und diskutiert. Hierbei wurde ein vorläufiger Vor-



schlagsplan für die Maßnahmen zur Senkung der Belastung und Förderung der Gesundheit der Beschäftigten entwickelt.

Die Ergebnisse der Untersuchung und der Vorschlag für mögliche Maßnahmen wurden im Rahmen von zwei Betriebsversammlungen an den Standorten Dortmund und Münster allen dort Beschäftigten vorgestellt und mit ihnen diskutiert. Der Maßnahmenplan wurde priorisiert und operationalisiert, so dass alle Beschäftigten bei der Maßnahmenentwicklung involviert waren. Dieser finale Handlungsplan wurde allen Beschäftigten zugänglich gemacht.

## **Erfahrungen mit der betrieblichen Auswertung**

Ohne hier auf die konkreten Ergebnisse einzugehen, können wir in der Summe feststellen, dass die Auswertungen sehr hilfreich waren.

Zunächst wurde in einem reinen Zahlenwerk gespiegelt, wo Probleme liegen, aber auch welche Meriten unsere Organisation hat. Gerade die verschiedenen Auswertungsgespräche boten so eine exzellente Grundlage für Überlegungen, wie mit jeweiligen Stärken und Schwächen umzugehen sei.

Es zeigten sich z.T. überraschende Unterschiede zwischen den Geschlechtern, zwischen den Altersgruppen und zwischen den Standorten. Diese Unterschiede wurden intensiv diskutiert, zumal wir sie so nicht erwartet hatten.

In der Summe waren wir sehr zufrieden damit, in vielen Bereichen bestärkt, in anderen Bereichen aber auch „geweckt“ worden zu sein. Die Diskussion und die Ableitung von Handlungsmöglichkeiten liefen auf der Basis der Auswertungen deutlich strukturierter.

Allerdings müssen wir auch zugeben, dass die Ergebnisse manchmal sehr komplex waren, so zum Beispiel im Zusammenhang mit der Interpretation sogenannter multivariater Verfahren. Hier waren wir in besonderem Maße auf die Unterstützung versierter und statistisch bewanderter Organisationsberater angewiesen. Beeindruckt waren wir auch, in welchem Maße aus den einfachen Fragen doch vielfache Erkenntnisse abgeleitet werden konnten.

Eine unserer wichtigsten Erfahrungen war in jedem Fall die unbedingte Beachtung des Datenschutzes: Nur, wenn sich alle Beschäftigten absolut sicher sind, dass ihre Daten in guten Händen sind, können ehrliche Antworten erwartet werden. Das Verfahren selbst ist sicher, aber für den Aufbau des notwendigen Vertrauens bedarf es eindeutig auch der entsprechenden Kommunikation. Das ist uns – mit Unterstützung aller Beteiligten – gelungen.



A photograph of a brick building with a modern glass extension featuring colorful geometric patterns. The brickwork is a mix of red and yellow, with arched windows. The glass extension has a grid of windows with various colored panes (red, yellow, green, blue, white) and some with horizontal lines. A grey downspout runs vertically along the brick wall.

8

# BGM IN KMU

**Nicht schlechter, sondern smarter – Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleinen Unternehmen**

Jörg Schlüpmann, Jana Hausmann, Kurt-Georg Ciesinger



Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst, wie jeder systematisch angelegte Veränderungsprozess, folgende logische Schritte: Zieldefinition, Analyse, Maßnahmenableitung, Durchführung, Evaluation und Fortschreibung.

Dieses Vorgehen ist im Prinzip in kleinen und großen Unternehmen gleich. Es muss aber sehr unterschiedlich „interpretiert“ werden, damit sich kleinere Unternehmen nicht überfordern.

Aber es ist auch nicht nötig, extrem formalisierte Strukturen in einem kleinen Betrieben zu installieren, denn bei allen Problemen und Restriktionen von kleinen Unternehmen haben sie auch erhebliche Vorteile gegenüber großen.

Zunächst einmal ist die Sozialstruktur in kleinen Unternehmen sehr transparent, denn man kennt sich. Man kennt auch meist die gegenseitigen Probleme und redet mehr oder weniger offen darüber. Aufwändige Analysen erübrigen sich damit oft, denn man weiß, wer Übergewicht hat, wer Rückenprobleme und wer Stresssymptome. Man muss dieses Wissen nur einmal systematisiert zusammenfassen.

Der zweite große Vorteil sind die kurzen Wege von der Idee bis zur Entscheidung und Umsetzung. Ist die Leitung von etwas überzeugt, dann muss sie nicht das Einverständnis von höheren Hierarchieebenen einholen. Das verkürzt die Planungszeiten ganz erheblich.

Drittens können Maßnahmen viel zielgenauer als bei Großunternehmen geplant werden. Während die Ernährungsberatung in einem Großunternehmen an tausenden Beschäftigten und ihren Problemen orientiert sein muss, geht es in einem Kleinunternehmen nur um Herrn Müller oder Frau Schulz.

Viele Schritte, die in einem größeren Unternehmen formal umgesetzt werden müssen, können daher in einem kleinen Unternehmen pragmatisch, intuitiv und „miniaturisiert“ erfolgen. Wie also sollten die Schritte eines BGM in einem kleinen Unternehmen ganz konkret aussehen?

## **Zieldefinition in einem kleinen Unternehmen**

Wenn der Gesundheitsprozess in einem kleinen Unternehmen gelingen soll, ist die Leitung (Inhaber, Geschäftsführung) der Dreh- und Angelpunkt. Auch wenn die Idee vielleicht von jemand anderem kommt, muss die Unternehmensleitung hinter dem Projekt stehen und sollte den Prozess initiieren.

Verantwortlich für das BGM muss aber nicht zwangsläufig eine Leitungsperson selbst sein. Im Gegenteil hat es sich als sinnvoll erwiesen, hier andere Personen einzubeziehen, weil die Leitung in der Regel im Alltagsgeschäft stark belastet ist. Vielleicht haben ganz andere Personen im Unternehmen Interesse an der Thematik oder sogar eine entsprechende Vorbildung im Bereich Gesundheit.

## **Analyse in einem kleinen Unternehmen**

Das Ziel der Analyse ist herauszubekommen, welche Gesundheitsgefährdungen im Betrieb vorliegen und welche Unterstützungsbedarfe bestehen. In einem Großunternehmen ist das ein komplizierter Prozess. In einem Kleinunternehmen fragt man einfach die Beschäftigten direkt.

Das kann formell geschehen, indem der Verantwortliche alle Mitarbeitenden interviewt. Man kann sich aber auch einfach in der Mittagspause zusammensetzen oder abends treffen. Wer will, kann auch einen Fragebogen verteilen, aber meist ist das in kleinen Unternehmen gar nicht nötig.

Die Themen, die behandelt werden müssen, sind aber die gleichen wie bei einer komplexen Mitarbeiterbefragung: Arbeitsplatz, Arbeitsinhalte, Organisation, Führung, eigenes Präventionsverhalten, Arbeitszufriedenheit, Stressempfinden, Befinden und Gesundheit.

## **Maßnahmenableitung in einem kleinen Unternehmen**

Es bietet sich an, auch in kleinen Unternehmen die Ergebnisse der Bedarfserhebung schriftlich, z.B. in Form von kleinen Listen, festzuhalten. Diese Listen mit Problemen, Wünschen und konkreten Bedarfen werden mit den Kollegen besprochen. Wiederum ist es in kleinen Unternehmen möglich, dies mit wenig formellem Aufwand am Rande des Arbeitstages zu besprechen.

Die Maßnahmenableitung muss sich am Machbaren orientieren. Nur Maßnahmen, die die Möglichkeiten des Kleinunternehmens nicht finanziell oder personell übersteigen, sollten projiziert werden. Vor allem muss bedacht werden, dass die Maßnahmen auch längerfristig realisierbar sein müssen.

Es ist aber auch möglich, sich externer Unterstützung zu bedienen, vor allem bei den Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und der Rentenversicherung. Manche Branchen- und Unternehmensverbände und Gewerkschaften bieten ebenfalls kostenlose oder -günstige Hilfen an.

Die vereinbarte Maßnahmenliste sollte im Betrieb „veröffentlicht“, also z.B. am schwarzen Brett ausgehängt werden.

## **Durchführung in einem kleinen Unternehmen**

Die Umsetzung muss unbedingt schrittweise erfolgen, sonst verzettelt man sich gerade in einem kleinen Unternehmen. Zudem ist es unwahrscheinlich, dass alle Beschäftigten gleichzeitig an allen Angeboten teilnehmen möchten.



Erfahrungsgemäß ist es vorteilhaft, mit Themen zu beginnen, die gleichermaßen dringlich und erfolgversprechend sind. Die Stabilisierung des BGM-Prozesses hängt entscheidend davon ab, ob in der Anfangsphase Erfolge erzielt werden.

Die eine oder andere Führungskraft in einem Unternehmen ist vielleicht selbst Fachmann/-frau für Gesundheitsmanagement oder Aspekte davon, z.B. als ehemalige Leistungssportlerin, als Hobbykoch oder durch persönliche Betroffenheit von Krankheit und Beschwerden. Solche „zufällige Expertise“ kann dem BGM-Prozess einen erheblichen Schub geben.

## **Evaluation und Fortschreibung in einem kleinen Unternehmen**

Für ein kleines Unternehmen genügt sicherlich ein pragmatisches Verfahren:

1. Nach jeder Maßnahme (z.B. einem Trainingskurs) werden die Teilnehmer/-innen befragt, ob ihnen die Maßnahme gefallen und ob sie ihnen subjektiv geholfen hat. Damit geht die Frage einher: Lohnt es sich, diese Maßnahme zu wiederholen?
2. Nach einem Jahr setzt man sich im Kreis der Belegschaft zusammen und lässt die Aktivitäten des BGM Revue passieren: Was hatten wir uns vorgenommen? Was haben wir tatsächlich getan? Was war erfolgreich, was eher nicht? Wie wollen wir im nächsten Jahr weiter vorgehen?

Diese Vorgehensweise ist ein sehr entschlacktes Evaluationsverfahren, stellt und beantwortet aber die gleichen Fragen und verfolgt die gleichen Ziele wie eine formale und aufwändige Evaluation in Großunternehmen.

## **Qualität des BGM in kleinen Unternehmen**

In der wissenschaftlichen Diskussion wird oft in Zweifel gezogen, ob ein pragmatisches Vorgehen wie das beschriebene noch ein „echtes“ betriebliches Gesundheitsmanagement ist. Wir können aber nur alle Verantwortlichen in kleinen Unternehmen bestärken: Ja, das ist es!

BGM bedeutet, dass ein Unternehmen sich systematisch darum bemüht, seinen Beschäftigten gute Arbeitsbedingungen zu bieten und sie bei der eigenen Gesundheitsfürsorge zu unterstützen. Der Prozess darf nicht beliebig und punktuell, sondern soll überlegt sein. Gesundheitsprävention muss aus den Bedarfen heraus entwickelt und soll einer Wirksamkeitsprüfung unterzogen werden. Alle diese Kriterien werden auch durch das oben beschriebene pragmatische Verfahren erfüllt.

Zudem ist BGM in kleinen Unternehmen ein Prozess, der alle Beschäftigten persönlich einbeziehen kann und so ganz eng an den individuellen Bedarfen ausgerichtet ist. Ein BGM-Prozess in kleinen Un-

ternehmen, der von Transparenz, Partizipation und Engagement getragen ist, kann so durchaus ebenso effektiv sein wie in einem Großunternehmen mit deutlich höherem Ressourceneinsatz.





9

# AUTORINNEN UND AUTOREN





Kurt-Georg Ciesinger ist Leitender Projektkoordinator bei der DAA und Geschäftsführer der gaus gmbh medien bildung politikberatung.

(Portrait: Pia Rauball)



Jana Hausmann ist Diplom-Pädagogin und Fachberaterin für Betriebliches Gesundheitsmanagement. Sie ist pädagogische Mitarbeiterin der DAA und stellvertretende Projektleiterin des Projektes „Überbetriebliches Gesundheitsmanagement im Einzelhandel“.

(Portrait: Hilla Südhaus)



Ass. jur. Karin Eksen ist Geschäftsführerin des Handelsverbandes Nordrhein-Westfalen Westfalen-Münsterland am Standort Münster.

(Portrait: Robert Jentschura)



Ruth von Kölln ist Referentin im Handelsverbandes Nordrhein-Westfalen Westfalen-Münsterland am Standort Dortmund.

(Portrait: Kurt-Georg Ciesinger)





Benjamin Schimke ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Bildungsforschung der Bergischen Universität Wuppertal und wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der gaus gmbh medien bildung politikberatung.

(Portrait: Picture People)



Carla Marie Schimweg ist Wirtschaftspsychologin und Erwachsenenbildnerin. Als pädagogische Mitarbeiterin und Referentin für Unternehmenskommunikation in der DAA ist sie im Bereich Marketing sowie in der Projektentwicklung externer Weiterbildungsinhalte tätig.

(Portrait: privat)



Jörg Schlüpmann ist stellvertretender Zweigstellenleiter Westfalen und Leiter der Abteilung Entwicklung und Marketing der Deutschen Angestellten-Akademie GmbH.

(Portrait: Fotoatelier Clemens Gütersloh)



Dr. Dagmar Siebecke ist wissenschaftliche Projektleiterin bei der gaus gmbh medien bildung politikberatung und Leiterin des Burnon-Zentrums Düsseldorf.

(Portrait: Malin Siebecke)