

## Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) neu denken – eine gesunde Leistungskultur in Unternehmen entwickeln und verankern

Selbstverständlich hat jedes Unternehmen ein Interesse an gesunden und leistungsfähigen Mitarbeitern. Dazu braucht es nicht erst Vorgaben wie das Gesetz zur Stärkung der Prävention und Gesundheitsförderung (PrävG). Doch wirksame Hebel für die Gesundheit der Mitarbeiter umzusetzen, ist mit zunehmender Dynamik, Komplexität und Wettbewerbsdruck gar nicht so leicht. In früheren Jahrzehnten war Gesundheitsförderung vor allem der Schutz vor Schadstoffen, Lärm und einseitiger körperlicher Belastung. Heute sind es mehr psychische als physische Belastungen, die die Gesundheit gefährden: Arbeitsverdichtung, Beschleunigung, häufige Strukturänderungen und Digitalisierung belasten Führungskräfte und Mitarbeiter in nahezu allen Branchen. Dies lässt sich weder vermeiden noch ausschalten. BGM-Einzelmaßnahmen wie Obstkörbe, Massageangebote und Zuschüsse zu Mitgliedschaften in Fitnessclubs sind nice to have – sie greifen jedoch viel zu kurz, wenn die sonstigen Rahmenbedingungen nicht stimmen.

### **Zwischen Leistungsstreben und Überlastung – das Dilemma vieler Führungskräfte**

Vielen Führungskräften ist durchaus bewusst, dass eine dauerhaft zu hohe Belastung schädlich für die Gesundheit ist. Doch was tun, wenn hoher Leistungs- und Termindruck auf den eigenen Schultern lastet? Leistungsschwächen sind in vielen Unternehmen immer noch tabu. Der Laden muss laufen. Anzeichen von Überlastung werden ausgeblendet. „Man muss top performen und das ständig“ ist zum impliziten Glaubenssatz geworden. Der Versuch, ohne ausreichende Ressourcen permanent zu viele Aufgaben zu bewältigen, führt in die Beschleunigungsfalle. Die Organisation ist dann dauerhaft überhitzt. Prioritäten fehlen, Regenerationsbedarf wird nicht wahrgenommen, Leistungsgrenzen werden immer wieder überschritten. Dieses ständige Streben nach dem Leistungsmaximum geht jedoch zu Lasten eines langfristigen Leistungsoptimums.

### **Gesundheit der Mitarbeiter als zentralen Wertschöpfungsfaktor erkennen**

Ziel des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist es, langfristig die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten. Gerade in Branchen mit starkem Fachkräftemangel oder mit hochqualifizierten Mitarbeitern, die schwer zu ersetzen sind, ist die Mitarbeitergesundheit und Leistungsfähigkeit ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Doch nur, wo dies wirklich verstanden wird, ist die Bereitschaft vorhanden, in den Wertschöpfungsfaktor Gesundheit zu investieren. Dies gelingt nicht durch Einzelmaßnahmen des BGMs - die von Mitarbeitern oft als „Feigenblatt“ eingestuft werden - sondern durch die Entwicklung und Verankerung einer echten „Gesundheitskultur“. Dass sich eine solche „gesunde Führung“ auch positiv auf die Unternehmensleistung insgesamt auswirkt, ist inzwischen durch Studien belegt.<sup>1</sup>

### **Eine gesunde Performancekultur beginnt bei der Unternehmensführung**

„Gesunde Führung und die Unternehmenskultur haben extremen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten.“ So zieht Prof. Dr. Filip Mess, wissenschaftlicher Leiter des IFBG, das Fazit aus der Studie „#whatsnext – Gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt“, die das IFBG gemeinsam mit der Techniker Krankenkasse 2017 durchführte. Auch Prof. Heike Bruch und Dr. Sandra Kowalevski kommen mit ihrer Studie „Wie Unternehmen eine gesunde Unternehmenskultur entwickeln“ zum gleichen Schluss: Gesundheit muss sich im Unternehmen in den Einstellungen, Werthaltungen und im täglichen Verhalten widerspiegeln. Geschäftsführungsmitglieder sind dabei interne Trendsetter, an deren Verhalten sich Führungskräfte und Mitarbeiter orientieren.

### **Gesunde Führung als maßgeblicher Einflussfaktor auf Motivation und Leistungsfähigkeit**

Dass die Mitarbeiterführung ein wichtiger Einflussfaktor auf die Motivation und die Mitarbeiterbindung ist, hat sich inzwischen herumgesprochen. Worauf kommt es dabei aber

---

<sup>1</sup> Bruch, Kowalevski: [Top- Job Trendstudie – Wie Unternehmen eine gesunde Performancekultur entwickeln](#)

besonders an? Auch das haben Bruch und Kowalevski in ihrer branchenübergreifenden Studie herausgearbeitet: Es geht besonders um ergebnisorientierte und inspirierende Führung, Wertschätzung und Anerkennung, Sinnhaftigkeit und Transparenz sowie ein angemessenes Maß von einerseits Orientierung und Sicherheit sowie Freiheit auf der anderen Seite.

### **Selbstverantwortung der Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Gesundheit fördern:**

Es braucht keinen „Well-Being-Manager“ um die Mitarbeitergesundheit zu verbessern. Ziel muss es sein, die Mitarbeiter anzuregen, selbst die Verantwortung für ihre Gesundheit zu übernehmen. Dies gelingt durch Angebote, die den Mitarbeitern einen persönlichen Nutzen versprechen, ohne dass sie mit erhobenem Zeigefinger daherkommen oder als Bevormundung empfunden werden. Hier geht um kognitive Themen wie Zeitmanagement, Selbstmanagement, Resilienz, Stresskompetenz und mentale Stärke. Gleichzeitig gilt es, ein Bewusstsein zu schaffen, wie wichtig Bewegung, Entspannung, Ernährung und Schlaf für die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden sind. Mit passenden Seminaren, Trainings oder Coachings können diese Kompetenzen individuell entwickelt und die Bereitschaft, sie in den Alltag zu integrieren, gefördert werden.

Die Abbildung fasst die maßgeblichen Komponenten einer gesunden Performancekultur zusammen:

## **Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) - die Bausteine einer gesunden Leistungskultur in Unternehmen**



### **Individuelle Kompetenzen fördern (gesunde Selbstführung):**

- Gutes Zeit- und Selbstmanagement
- Hohe Stresskompetenz
- Resilienz und mentale Stärke
- Selbstverantwortung für Suchtverhalten, Bewegung Ernährung, Entspannung, Schlaf

### **Führungskompetenz (gesunde Mitarbeiterführung):**

- Ergebnisorientierte (transaktionale) und inspirierende (transformationale) Mitarbeiterführung
- Realistische Ziele, Abstimmung von Prioritäten
- Wertschätzung, Respekt, Anerkennung, Feedback geben
- Zugehörigkeit und Identifikation fördern, funktionierende Kommunikationsprozesse
- Verstehbarkeit, Wirksamkeit, Sinnhaftigkeit schaffen (entsprechend dem Salutogenese-Konzept nach Antonovski)
- Stärkeorientiert die Mitarbeiter-Entwicklung fördern
- Delegation passender Aufgaben, Freiraum in der Umsetzung
- Transparente Entscheidungen, klare Regeln und Strukturen

### **Organisations- und Systemkompetenz (gesunde Unternehmensführung):**

- Gesundheit als Wert etablieren (im Leitbild verankert, im Alltag gelebt)
- Vorbildfunktion der Geschäftsleitung und der Führungskräfte erfüllen
- Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatz-/Arbeitszeitgestaltung, Regenerationszeiten)
- Angebote schaffen (Seminare, Coachings, Serviceangebote für Kinderbetreuung/Elternpflege etc.)
- Kommunikationsangebote für individuelle Themen (Ansprechpartner, Coachingangebote, Mediation etc.)
- Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

© Petra Weber [www.coachingzentrumheidelberg.de](http://www.coachingzentrumheidelberg.de)

Die Trainer\*innen und Coaches des Coachingzentrum Heidelberg unterstützen Unternehmen und Organisationen dabei, eine gesunde Leistungskultur zu entwickeln und zu verankern.

© Petra Weber, Coachingzentrum Heidelberg, August 2018