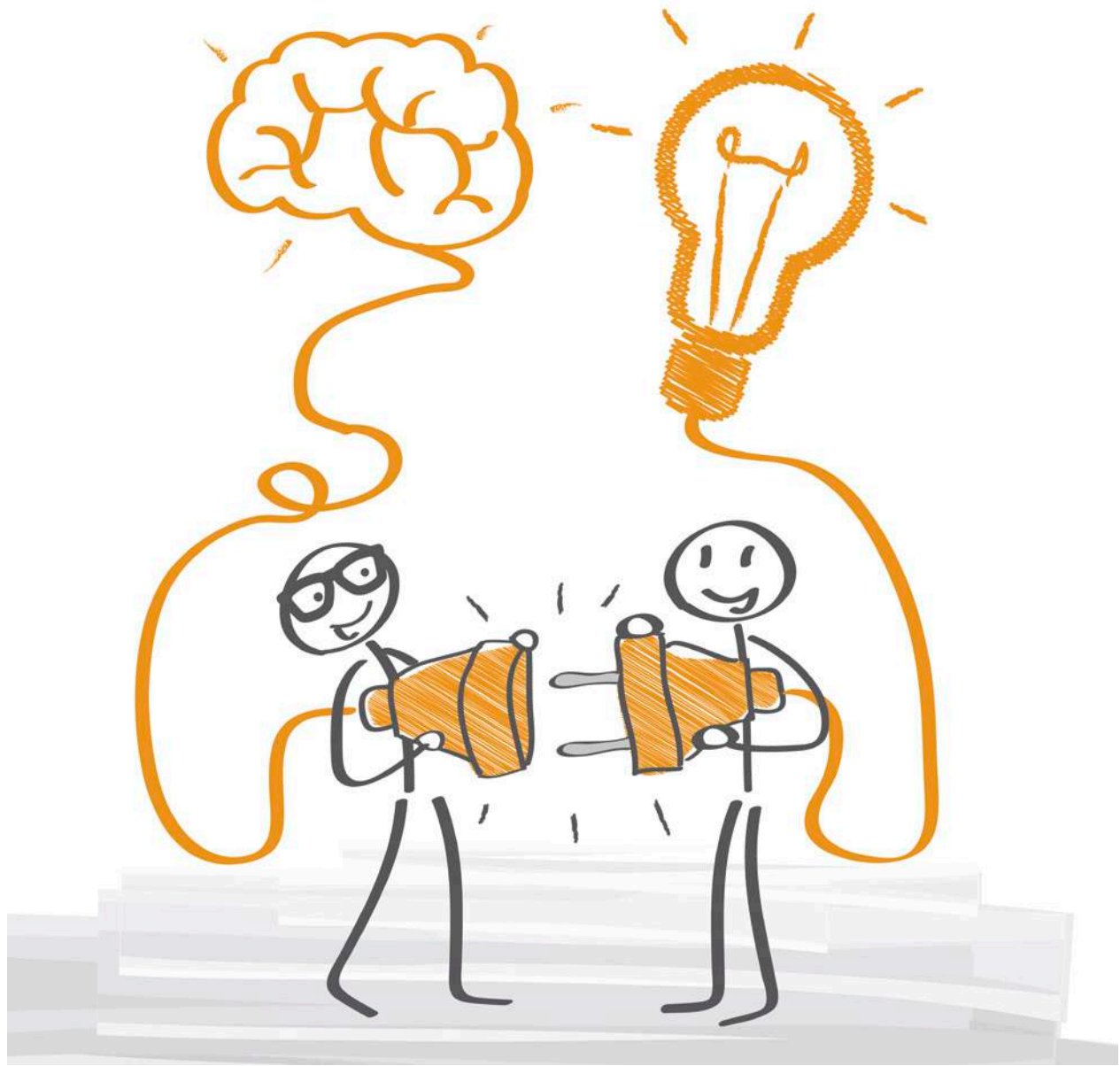


**brainLight**<sup>®</sup>

LIFE BALANCE DAY

2015



# Tagungsdokumentation

Herausgeber: **brainLight**<sup>®</sup> Life Balance Research

# brainLight® Life Balance Research

**brainLight® Life Balance Research** ist die Wissens- und Lernplattform der **brainLight®** GmbH, welche sich an Experten und Interessierte richtet. Sie greift aktuelle Entwicklungen auf, die sich mit dem Bewusstsein, Wohlfühlen und der Lebensqualität der Menschen auseinandersetzen. Durch zahlreiche Kooperationen mit Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen trägt die **brainLight®** GmbH bereits seit langer Zeit mit besonderem Erfolg dazu bei, dass exzellente Ideen und Ansätze aus verschiedenen Blickwinkeln und vor allem objektiv und wissenschaftlich betrachtet werden. Diese Erkenntnisse werden von **brainLight® Life Balance Research** der interessierten Leserschaft zur Verfügung gestellt. Kernpunkte sind integrale und transdisziplinäre Ansätze und die Potenzialentfaltung von Menschen, Organisationen und Gesellschaft für nachhaltige Transformations- und Innovationsprozesse und ein Leben in Balance.

## Tagungsdokumentation zum Life Balance Day 2015

Alle Rechte vorbehalten

© **brainLight®** GmbH, Goldbach 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der **brainLight®** GmbH unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>Dr. Ulrich Ott: Achtsamkeit als zentrales Element eines modernen Gesundheitsmanagements</b> .....	<b>7</b>
<b>Dr. med. Michael Zellner: Stress und Entspannung. Ein Interview.</b> .....	<b>9</b>
<b>Benjamin Klenke: Der Weg zum gesunden Unternehmen - Psychische Gefährdungsanalyse in der Praxis</b> .....	<b>13</b>
Hintergrund .....	13
Gesetzliche Pflichten .....	14
Anwendung der psychischen Gefährdungsbeurteilung in der Praxis .....	15
<b>Prof. Dr. Anabel Ternès: Trends im Betrieblichen Gesundheitsmanagement</b> .....	<b>21</b>
Theoretische Grundlagen .....	21
Status quo in der Praxis .....	22
Ausgewählte Trends .....	22
<b>Prof. Dr. Theo Peters: Neuroleadership und mentale Gesundheit</b> .....	<b>27</b>
Grundlagen des Gehirns .....	27
Neurowissenschaftliche Grundbedürfnisse mit SCOAP .....	28
Neuroleadership für mentale Gesundheit .....	29
<b>Angang Ghadiri, M. Sc.: Erholung und Produktivität durch Pausen</b> .....	<b>33</b>
Einleitung .....	33
Empirische Untersuchung .....	34
Ergebnisse und Diskussion .....	35
<b>Bastian Schmidtbleicher: Blended Corporate Health – das Beste aus zwei Welten</b> .....	<b>38</b>
Teildigitalisierte Lösungen als Zukunft des Betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	38
<b>Ulrike Stöckle: Digital Detox und Digital Balance</b> .....	<b>41</b>
Begriffsverständnis .....	41
Probleme im Umgang mit digitalen Medien .....	41
Tipps für mehr Digitale Balance .....	42

Das **brainLight**® House of Innovation

**brainLight**®

LIFE IN BALANCE

## Ganzheitliches Innovationsmanagement

	Kommunikation	Prozesse	Produkte
nicht technisch	Netzwerke & Kooperationen	Innovative Organisation	Produkt-Dienstleistungskombination
technisch	Kommunikations- & Informationstechnik	Innovative Prozesstechnik	FuE-basierte Produkt-Innovation

### Das integrierte Wohlfühlkonzept von **brainLight**®.

Ganzheitliche Entspannung

Das **brainLight**®-Prinzip der Balance

Mission „Wohlfühlen für Alle“ verwirklichen

(R)Evolution des Bewusstseins und Erhöhung der Lebensqualität der Menschen weltweit



„Die Liebe hört niemals auf ...“

1. Kor. V13

## The key to happiness is inside you!

Seit der Gründung unseres Unternehmens im Jahr 1988 wurden wir bei all unseren Aktivitäten von unserer grundlegenden Philosophie geleitet. Wir übernehmen Verantwortung und setzen uns für den Fortschritt und das Wohlergehen der Menschheit ein. Unser Ziel ist die Erhöhung der Lebensqualität der Menschen und die (R)evolution des Bewusstseins mit Hilfe unserer Systeme.

Unsere Mission ist ein „Wohlfühlen für Alle“ auf der Basis von (auch umwelt-)bewusstem Denken, Handeln und (Mit-)Fühlen. Wir wollen einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Gesellschaft sowie zu einem besseren Leben der Menschen auf der ganzen Welt leisten, indem wir die Themen Entspannung, Wahrnehmung, Bewusstseinswandel sowie Wachstum und Veränderung als Chance leicht zugänglich machen. Wir geben unseren Kunden mit den **brainLight**-Systemen ein Medium an die Hand, das sie befähigt in dieser hektischen, schnelllebigen, von hohen Anforderungen und Ängsten geprägten Zeit aus dem starken Zentrum ihrer inneren Mitte ruhig, weise und gelassen zu agieren.

Wir verfolgen unser Konzept „Life in Balance“, um dieses für jeden Einzelnen Wirklichkeit werden zu lassen. Um unsere Ziele zu erreichen, haben wir uns ebenfalls zur Förderung von Potenzialen, Innovationen und nachhaltigem Wirtschaften verpflichtet, was uns in unserem täglichen Leben begleitet und motiviert. Die größte Herausforderung in Innovations- und Veränderungsprozessen ist, dass wir einer notwendigen Veränderung nicht mit einer angstvollen abwehrenden inneren Haltung begegnen, sondern sie offen und freudig begrüßen. Nachgewiesenermaßen wehren sich viele Menschen unbewusst selbst gegen sinnvolle Veränderungen. Es ist daher notwendig einen Weg zu finden, um von quantitativen Konzepten wegzukommen und Bewusst-



sein, Emotionen und Denkmuster besser zu verstehen. Wandel funktioniert am besten, wenn Menschen hierfür einen emotional attraktiven Weg gefunden haben.

Und genau das wird heute noch zu wenig in den Business-Schulen und Hochschulen vermittelt. Deshalb hat die **brainLight** GmbH mit **Life Balance Research** ein Wissens- und Lernportal gegründet, welches sich an Experten und Interessierte richtet. Es greift aktuelle Entwicklungen auf, die sich mit dem Bewusstsein, der Wohlfühl- und Lebensqualität der Menschen auseinandersetzen. Durch Kooperationen mit Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen trägt die **brainLight**

GmbH bereits seit langer Zeit mit Erfolg dazu bei, dass exzellente Ideen und Ansätze aus verschiedenen Blickwinkeln und vor allem objektiv und wissenschaftlich betrachtet werden. Diese Erkenntnisse werden von **brainLight** **Life Balance Research** interessierten Lesern zur Verfügung gestellt. Kernpunkte sind integrale und transdisziplinäre Ansätze und die Potenzialentfaltung von Menschen, Organisationen und Gesellschaft. Ausgangspunkt für nachhal-

tige Transformations- und Innovationsprozesse ist die Fähigkeit, das höhere Potenzial von Menschen bewusst kontaktieren zu können. Entscheidend für den Erfolg ist hierbei die innere Haltung. Je tiefer man im Kontakt mit sich selbst ist, desto besser kann man sein Gegenüber erreichen, berühren und inspirieren.

Sie alle wissen, worum es geht – um die Zukunft des Wohlfühlens und der Entspannung für ein erfüllendes Leben. Diese Zukunft aktiv mitzugestalten, ist eine äußerst spannende Aufgabe. Denn hier wird Science-Fiction Realität! :)

Ihre

**Ursula Sauer und Jochen Hufgard**

Geschäftsführung **brainLight** GmbH

Dr. Ulrich Ott



**Dr. Ulrich Ott ist Diplom-Psychologe und erforscht an der Justus-Liebig-Universität in Gießen veränderte Bewusstseinszustände.**

Sein Forschungsschwerpunkt sind Effekte von Meditation auf die Funktion und Struktur des Gehirns, die er am Bender Institute of Neuroimaging mittels Magnetresonanztomographie untersucht. Er ist einer der bekanntesten Meditationsforscher in Deutschland und Autor des Bestsellers „Meditation für Skeptiker“.

In den letzten Jahren hat die wissenschaftliche Forschung zu Meditation und Achtsamkeit enorm zugenommen. Unter dem Leitgedanken „Meditation ist angewandte Neurowissenschaft“ gibt es gesicherte Befunde zu den Wirkungen von Meditation auf die Psyche, die Gesundheit und das Gehirn. Achtsamkeit als eine Form der Meditation ist die Bewusstheit, welche dadurch entsteht, dass die Aufmerksamkeit absichtsvoll, im gegenwärtigen Moment, nicht-wertend auf die sich von Moment zu Moment entfaltende Erfahrung gerichtet wird (Kabat-Zinn 2003).

Die vier wesentlichen Komponenten der Achtsamkeit sind das Training der Aufmerksamkeit, das Gewahrsein des Körpers, die Emotionsregulation und die veränderte Selbstwahrnehmung (Hölzel 2011).

Beim sogenannten „Body-Scan“ lässt man die Wahrnehmung langsam durch die verschiedenen Bereiche des Körpers wandern. Dabei nimmt man bewusst die körperlichen Empfindungen wahr. Das Verbinden von Körperempfindung im Inneren und Präsenz im Äußeren erfordert Training und führt nachweislich bereits nach kurzer Zeit zu Veränderungen im Gehirn.

## Achtsamkeit als zentrales Element eines modernen Gesundheitsmanagements

Diese enorme Adaptions- und Lernfähigkeit bzw. Plastizität des Gehirns ist wohl die eindrucksvollste Erkenntnis der neurowissenschaftlichen Forschung der letzten Jahre. Achtsamkeit als eine Meditationsmethode kann genutzt werden, um die Entspannung, Aufmerksamkeit und Emotionen selbstbestimmt zu regulieren. Dadurch wird es möglich, Stress zu reduzieren, die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden zu steigern bzw. einen Burnout zu verhindern (Löhmer, Standhardt 2014).

Zudem weisen mehrere Studien darauf hin, dass der altersbedingte Abbau des Gehirns durch Meditation aufgehalten oder zumindest deutlich verlangsamt werden kann. Meditation und Achtsamkeit erweisen sich somit als ein wichtiges Element einer selbstbestimmten gesunden Lebensführung und eines modernen Gesundheitsmanagements.

### Literatur

Hölzel, B. K., Lazar, S.W., Gard, T., Schuman-Olivier, Z., Vago, D.R., & Ott, U. (2011b). How does mindfulness meditation work? Proposing mechanisms of action from a conceptual and neural perspective. *Perspectives on Psychological Science*, 6, 537-559.

Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144–156.

Löhmer, C. & Standhardt, R. (2014). *Timeout statt Burnout* (4. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.

## Dr. med. Michael Zellner



**Dr. med. Michael Zellner ist Urologe, Ernährungsmediziner und Chefarzt der Abteilung für Urologie/ Neuro-Urologie in der Johannesbad Fachklinik Bad Füssing.**

Seit vielen Jahren hat er sich u. a. auf die fachspezifisch urologische Behandlung von urologischen Krebspatienten spezialisiert. Dabei kommt der Stressbewältigung und zielführenden Entspannungstechniken in einer derart einschneidenden Lebenssituation eine ganz besondere Bedeutung zu. Herr Dr. Zellner kann aufgrund jahrelanger Erfahrungen hierüber profund berichten.

JOHANNESBAD

Fachklinik Bad Füssing

**JOHANNESBAD**





## Stress und Entspannung

### Interview mit Dr. Michael Zellner

**Sehr geehrter Herr Dr. Zellner, vielen Dank für Ihren Vortrag auf dem Life Balance Day 2015 in Aschaffenburg. Wie kommt es, dass Sie sich mit dem Thema „Stress und Entspannung“ auseinandersetzen?**

Als Chefarzt einer fachspezifisch urologischen Rehabilitationsklinik behandeln wir nahezu ausschließlich Patienten mit bösartigen Tumorerkrankungen auf urologischem Fachgebiet, vor allem Prostata- und Blasenkrebs. Nicht nur die meist plötzlich in das Leben dieser Patienten eintretende Diagnose einer bösartigen Erkrankung, sondern auch die im Anschluss erforderlich gewordene Radikaloperation stellt für die Betroffenen einen enormen Einschnitt in ihrem weiteren Leben dar. Darauf kann in einem hochprofessionell arbeitenden, akut operierenden Krankenhaus wenig Rücksicht genommen werden. Hier steht die Lebensrettung im Vordergrund. Sobald der Patient jedoch die akute Phase hinter sich gelassen hat, liegt ihm diese neue Situation im wahrsten Sinne des Wortes auf der Seele und stellt einen enormen psychischen Stressfaktor dar. Nach meinem Dafürhalten erfordert die umfassende Rehabilitation dieser Patienten nicht nur die Behandlung typischer urologischer Funktionsstörungen, zum Beispiel einer postoperativen Harninkontinenz, einer Sexual-

funktionsstörung und Katabolie, sondern unter anderem auch eine intensive Behandlung dieser enormen Stressbelastung des Patienten.

**In der heutigen Zeit ist Stress zu einem alltäglichen Phänomen geworden. Worin sehen Sie die Ursachen dafür?**

Ein Großteil unserer Stressbelastung ist der modernen Lebenswelt geschuldet. Hier sind Stichworte zu nennen wie Arbeitsverdichtung, permanenter Zeitdruck im privaten wie beruflichen Bereich, Beziehungsstress, Freizeitstress und viele andere mehr. Wem die Belastung in der Arbeit nicht genügt, wer aus der beruflichen Treitmühle endlich einmal ausbrechen möchte, wer endlich einen Kick erleben möchte, sieht eine fragliche Befriedigung darin, sich an einem Bungee-Seil in einen Abgrund zu stürzen. Man muss es jedoch nicht so theatralisch sehen, es genügt schon die nahezu unausweichliche Zwangslage permanent über moderne Medien ständig erreichbar zu sein und dafür selbstverständlich das neueste Telekommunikationsmittel besitzen zu müssen. Wir sind oftmals nicht mehr Herr unserer eigenen Lebenswelten, wir sind Getriebene auf dem Weg durch die modernen Zeiten.

## Was ist Stress überhaupt und was passiert in unserem Körper, wenn wir gestresst sind?

Der Begriff Stress wird überwiegend negativ besetzt verwendet. Dabei wird jedoch übersehen, dass die durch einen Stressfaktor ausgelöste, im Körper physiologisch ablaufende Stressreaktion über die Jahrtausende nicht nur der Menschheitsentwicklung überlebensnotwendig war in einer nicht immer überlebensfreundlichen Umwelt.

Bei einer Gefahrensituation existieren für das Überleben nur zwei Reaktionsmechanismen: Flucht oder Angriff. Für beides benötigt der Körper maximale Leistungsfähigkeit. Dazu steuert das vegetative Nervensystem bei Wahrnehmung eines Alarmsignals vor allem über den Nervus Sympathikus die Ausschüttung von Adrenalin und Noradrenalin, den bekannten Stresshormonen. Auf der anderen Seite wird über die Hirnanhangdrüse die Freisetzung von Kortison aus der Nebennierenrinde gesteuert. Alle diese Hormone ermöglichen mit zunehmender Herzfrequenz und Herzkraft, Optimierung der Atmung, Verbesserung der Muskeldurchblutung, der Mobilisierung von Fett- und Zuckerreserven, Aktivierung der Blutgerinnung u. ä. die maximale Energiebereitstellung, um die notwendige Notfallreaktion für Flucht und Angriff zu ermöglichen.

In dieser Situation werden sämtliche, nicht unmittelbar für das Überleben notwendigen Körperfunktionen, wie zum Beispiel die Durchblutung des Darms, der Haut, die Verdauungsfunktion, Regenerations- und Reparaturmechanismen, Sexualefunktion, Immunsystem unter anderem herunter reguliert. Der Organismus lebt nun gewissermaßen von seinen Energiereserven, von seiner „Batteriespannung“.

Ist eine derartige Stresssituation überstanden, ist es unabdingbar im Rahmen einer Regenerationsphase die „Batterie“ wieder aufzuladen. Dies geschieht in lebensnotwendigen Entspannungsphasen, die wir uns in unseren modernen Lebenswelten viel zu selten gönnen. Daneben darf nicht übersehen werden, dass es durchaus gesunden Stress gibt, der uns in der richtigen Dosierung, als Eustress bezeichnet, zu einem

Leistungsoptimum verhilft. Steigt die Stressbelastung jedoch an, kommt es zu Ermüdung und Erschöpfung bis hin zu Burnout-Erscheinungen. Treffen den Organismus hintereinander oder gleichzeitig viele dieser Stressreaktion auslösende Situationen, kommt die gesamte Regenerationsfunktion des Organismus nahezu vollständig zum Erliegen.

Ein weiterer Faktor sind die Veränderungen im Gehirn. Unser Gehirn setzt sich aus dem archaischen Reptilienhirn, dem Urhirn, also dem Hirnstamm mit dem limbischen System und einer darauf aufgesetzten, im Lauf der Evolution entwickelten Denkkappe, dem Neocortex, zusammen. Das limbische System, unser emotionales Gehirn, ist der unbewusste Teil des Gehirns, der die Steuerung sämtlicher, primär auf das Überleben ausgerichteten Funktionen übernimmt und in engem Kontakt zu allen Organen steht. Dem gegenüber befindet sich im Bereich des präfrontalen Cortex (dem Stirnhirn) unser bewusster, rationaler, der Außenwelt zugewandte Anteil des Gehirns, der die Achtsamkeit, die Konzentration, Hemmungen, das Unterdrücken von Impulsen und Instinkten, die sozialen Beziehungen, unser moralisches Verhalten, die Planung der Zukunft, also gewissermaßen unser gesamtes Bewusstsein steuert.

Diese beiden Hirnteile arbeiten relativ unabhängig voneinander, beeinflussen jedoch jedes für sich auf unterschiedliche Weise unser Verhalten und machen letztendlich unsere Lebenserfahrung aus. Beide Hirnanteile nehmen nahezu zeitgleich von außen eintreffende Informationen auf. Nun können diese beiden Hirnteile kooperieren oder in Konkurrenz treten. Das Ergebnis sind unsere Gefühle, die das Verhältnis zur Umwelt und zu anderen Menschen bestimmen.

Kommt es nun zu einem emotionalen Kurzschluss, zum Beispiel bei übermächtigen Gefühlen oder einer Stresssituation, schaltet das emotionale Gehirn das kognitive Gehirn ab und unser Verhalten ist nur noch durch Reflexe und Instinkte bestimmt. Werden Gefühle übermächtig, wie zum Beispiel bei der Diagnose einer Krebserkrankung, ist dies als Stressreaktion im klassischen Sinne zu bewerten. Oft übernimmt dann das

emotionale Gehirn die Kontrolle über sämtliche Körperfunktionen mit den aus der Stressreaktion bekannten Symptomen einer Tachykardie, Hypertonie, der Magen verkrampft, Hände und Beine zittern, es kommt zu Schweißausbrüchen, die kognitiven Funktionen sind aufgehoben. Fühlt sich der Mensch in einer ausweglosen Situation können daraus auch körperliche Störungen und klassische Stresskrankheiten entstehen. Bekannt sind Aussagen wie das „gebrochene Herz“, zum Beispiel stirbt der betagte Nachbar kurze Zeit nach seiner geliebten Ehefrau. Wir wissen heute, dass Stress für Herzkrankheiten einen stärkeren Risikofaktor darstellt als das Rauchen von Zigaretten.

So ergibt sich eine Vielzahl von Hinweisen auf die gesundheitlich stark einschränkenden Wirkungen von unphysiologischem Stress, der auch als Distress bezeichnet wird.

## Wie kann und sollte man aus Ihrer Sicht mit Stress umgehen?

Wie gesagt, Stress lässt sich nicht vermeiden. Wir kommen unvermeidbar in objektiv oder subjektiv als lebensbedrohend empfundene Gefahrensituationen, die zu der beschriebenen Stressreaktion führen können. Allerdings kann man durch verschiedene Behandlungstechniken lernen, mit Stress besser umzugehen und insbesondere, sich genügend Freiräume und Entspannungszeiten zu verschaffen.

Dabei haben sich eine Reihe von Behandlungstechniken bewährt, zum Beispiel die Beeinflussung der Herzratenvariabilität durch Atemtechniken, die Entspannungsbehandlung durch Mentalsysteme wie zum Beispiel das **brainLight**-Entspannungssystem, aber auch die klassischen Entspannungsverfahren wie autogenes Training oder progressive Muskelrelaxation nach Jacobson.

## Welche Ratschläge würden Sie Unternehmen geben, um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu erhalten und im besten Fall zu fördern?

Sicherlich eine der besten Methoden wäre es, nicht nur Leitbilder zu definieren, sondern sie im Alltag zu leben.

Eine adäquate Wertschätzung der Mitarbeiter kann sich in vielen Bereichen bereits stressmildernd auswirken. Doch leider sieht man auch hier das weitverbreitete System eines Verhaltens wie der Lemminge: diese Leit- und Richtlinien sind „nice to have“, aber die Umsetzung in der Praxis sieht häufig dürftig bis nicht existent aus.

Wir wissen heute, dass für die Entstehung von Krankheiten drei wesentliche Bereiche verantwortlich sind: eine ungeeignete Ernährung, ein eklatanter Bewegungsmangel und fehlende Freiräume für ausreichende Entspannung. Durch Optimierungsbemühungen in diesen drei Bereichen lässt sich bereits sehr viel erreichen.

So hat sich zum Beispiel in unserer Klinik nicht nur für die Behandlung bei Patienten, sondern auch zum Einsatz bei Mitarbeitern, ein **brainLight**-Entspannungssystem bestens bewährt. Hier kann innerhalb kurzer Zeit, vor allem bei regelmäßiger Anwendung, eine deutliche Verbesserung der Resilienz erreicht werden.

Durch Kombination mit einer wissenschaftlich orientierten Ernährungsberatung (damit ist nicht die dogmatische Predigt einer nicht zielführenden Ernährungspyramide gemeint!) und einem adäquaten Bewegungsprogramm lässt sich sicherlich nicht nur die Mitarbeitergesundheit, sondern auch die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen wesentlich verbessern. Damit zeigt sich, dass bereits durch kleine, wenig kostenintensive Maßnahmen ein enormer (zunächst sicherlich ideeller, später aber auch) pekuniärer Gewinn erreichen lässt.

## Benjamin Klenke



Der renommierte Experte für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) Benjamin Klenke studierte Social Science and Media Studies an der Universität Siegen.

Seit Juli 2015 leitet er den Bereich der Geschäftsfeldentwicklung Betriebliches Gesundheitsmanagement bei **brainLight**. Das Unternehmen baut damit sein Kompetenzfeld BGM stärker aus.

Als ehemaliger Projektmanager bei EuPD Research entwickelte er 2008 das erste Qualitätsmodell für Betriebliches Gesundheitsmanagement in Deutschland mit. Er hat seitdem mehr als 150 Unternehmen anhand des Modells analysiert, begleitet und auditiert. Seit 2011 ist Benjamin Klenke Dozent für Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der TÜV SÜD Akademie.

Als Autor und Mitherausgeber des Corporate Health Jahrbuchs hat Benjamin Klenke in den letzten Jahren eine regelmäßige Übersicht über den aktuellen State of the Art im Betrieblichen Gesundheitsmanagement geliefert.

**brainLight**<sup>®</sup>  
LIFE IN BALANCE



# Der Weg zum gesunden Unternehmen

## Psychische Gefährdungsanalyse in der Praxis

### Hintergrund

**In der heutigen Zeit verbringt ein festangestellter Vollzeitbeschäftigter durchschnittlich 70.080 Stunden seiner Lebenszeit mit Arbeit (Pelikan 2014). Nach Jahoda ist die Arbeit für den Menschen ein wesentlicher Aspekt seines Lebens. Durch das Ausführen einer angestellten Tätigkeit kann sich der Mensch seinen Lebensunterhalt verdienen und bekommt eine Zeitstruktur. Dazu „bindet [die Arbeit] die Menschen in die Ziele und Leistungen der Gemeinschaft ein“ und „weist [ihnen] einen sozialen Status zu und klärt die persönliche Identität“ (Jahoda 1995, S. 163).**

Durch die fortgeschrittene Technik und den demographischen Wandel befindet sich die Arbeitswelt im Umschwung. Dies bringt Veränderungen mit sich, die für die Unternehmen vielfältig, komplex und dynamisch gestaltet sind. Im Zuge dessen wächst die Vielfalt der Arbeitsanforderungen unter anderem hinsichtlich der Einführung neuer und flexibler Arbeitszeitmodelle sowie Beschäftigungsformen. In Verbindung mit den Neuerungen steigt auch die Anforderung an die Flexibilität der Beschäftigten. Das bezieht sich unter anderem auf die Arbeitszeit, den Arbeitsort, die

Arbeitsprozesse und die eigentliche Tätigkeit an sich (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2014). Zu viele Anforderungen an den Mitarbeiter verursachen Stress und dieser wirkt sich psychosomatisch auf die Gesundheit des Mitarbeiters aus.

Langfristig ist der Krankenstand in Deutschland im Zeitraum von 1960 bis 2006 zurückgegangen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2008). Diese Erhebung bezieht sich sowohl auf physische als auch auf psychische Krankheiten. Seit 2006 steigt der Krankenstand aber wieder an. Laut Gesundheitsbericht 2013 des Dachverbandes der Betriebskrankenkassen hat sich auch die Krankheitsdauer verändert. Die Versicherten waren im Jahr 2013 durchschnittlich 1,2 Tage länger krank als im Vorjahr (Betriebskrankenkassen Dachverband 2013).

Trotz Rückgang des Krankenstandes ist der relative Anteil der psychischen Erkrankungen gestiegen. Nach der „Psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2013) ist die Zahl der psychischen Erkrankungen in den letzten sieben Jahren um 97 % gestiegen. 2012 lag laut



Gesundheitsbericht 2012 des Bundesministeriums für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt 2013) die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage von psychischen Erkrankungen in Deutschland bei 60 Millionen (vgl. auch Abbildung 1). Diesbezüglich ist zu beachten, dass die Krankheitsdauer bei psychischen Erkrankungen im Durchschnitt drei Mal höher ist als bei anderen Erkrankungen. Weiterhin erfolgen die häufigsten krankheitsbedingenden Frühverrentungen heutzutage aufgrund psychischer Erkrankungen. Dies hat sich innerhalb der letzten 18 Jahre um 27,4 % gesteigert. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter, die frühverrentet werden, beträgt heute 48,3 Jahre.

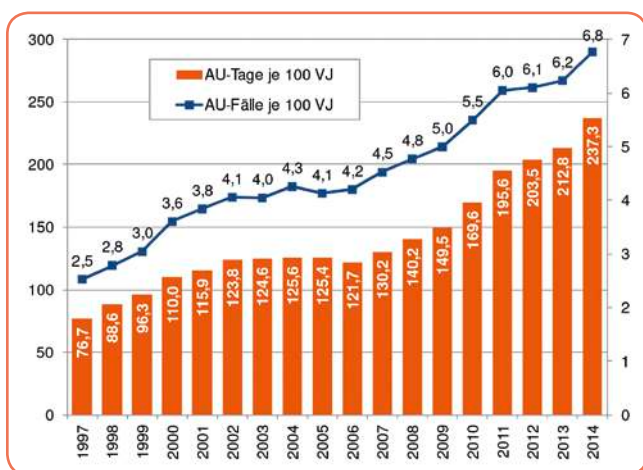


Abbildung 1: AU-Tage und AU-Fälle pro 100 Versichertenjahre aufgrund psychischer Erkrankungen, 2015  
Quelle: DAK (2015).

Für psychische Erkrankungen allgemein betragen die direkten Krankheitskosten circa 16 Milliarden Euro pro Jahr. Die Tendenz steigt, denn Berechnungen zu Folge ist es möglich, dass sich die Kosten bis 2030 verdoppeln. In diesem Preis nicht inbegriffen sind indirekte Kosten, wie eine reduzierte Produktivität und Frühverrentungen, obwohl diese sogar den größeren Teil der Kosten ausmachen (Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt 2015). Die indirekten Kosten belaufen sich nach Bödeker und Friedrichs (2011) auf 45 Milliarden Euro. Dieser Wert entsteht, indem die ausgefallenen Arbeitstage mit dem durchschnittlichen Tagesgehalt eines Arbeitnehmers multipliziert werden. Die Gesamtkosten beziehen sich hierbei auf alle psychischen Erkrankungen. Betrachtet man nur die Kosten der psy-

chischen Erkrankungen, die nachweislich und ausschließlich durch die Arbeit entstanden sind, belaufen sich diese auf 7,1 Milliarden Euro. Mit inbegriffen sind hier die direkten Behandlungskosten in Höhe von 3 Milliarden Euro sowie die „Kosten des Arbeitsausfalls, die Kosten krankheitsbedingter Frühverrentungen und Einnahmeverluste sowie Zusatzausgaben der Rentenversicherung“ (Bödeker & Friedrichs 2011) in Höhe von 4,1 Milliarden Euro. Mit der Veröffentlichung des „Stressreportes Deutschland 2012“ durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012) mit dem Ergebnis, dass „psychische Belastungen in der Arbeitswelt stark zugenommen hätten“ (Esser 2013), hat somit ein wirtschaftliches und politisches Umdenken stattgefunden.

## Gesetzliche Pflichten

Am 27. Juni 2013 wurde vom Bundestag ein Gesetzesentwurf für die Änderung des § 5 Arbeitsschutzgesetz beschlossen, der am 25. Oktober 2013 in Kraft getreten ist. Die Änderung besagt, dass die Unternehmen mit der vorher schon verpflichtenden Gefährdungsbeurteilung auch die psychischen Belastungen der Mitarbeiter bei der Arbeit analysieren müssen (Esser 2013). Sobald Mitarbeiter eingestellt werden, haben die Arbeitgeber auch eine Verantwortung für sie. Die Verantwortung bezieht sich darauf, dass die psychischen Belastungen, welche die Mitarbeiter krank machen, durch den Arbeitgeber ermittelt und beseitigt werden müssen (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 2015). Durch diese gesetzliche Verpflichtung entstehen für die Unternehmen sowohl Herausforderungen als auch Chancen.

Jedes Unternehmen muss zukünftig die psychische Gefährdungsanalyse durchführen. Sie ist ein elementarer Baustein einer gesundheitsbezogenen Bedarfsanalyse im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Bei der gesundheitsbezogenen Bedarfsanalyse sind vier Untersuchungsdimensionen zu beachten, die als Einflüsse auf die Mitarbeiter einwirken. Die Dimensionen untergliedern sich in Arbeitsinhalt/-aufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung und soziale

Beziehungen. Der Arbeitgeber muss diese Dimensionen untersuchen und für die erforderlichen Handlungsfelder entsprechende Maßnahmen ableiten (Beck et al. 2014).

Im Folgenden werden die vier Dimensionen beschrieben:

- **Arbeitsinhalt/-aufgabe:** Dieser Faktor kann nicht oder nur bedingt verändert werden. Hier handelt es sich um die Aufgabe an sich, die Aufgabenvielfalt, die Handlungsspielräume und die Drucksituation, die sich durch den Job ergeben.

- **Arbeitsorganisation:** Hier geht es darum, wie die Arbeit an sich organisiert ist. Dazu gehören Themen wie beispielsweise Prozesse, Abwicklungen, Urlaubs- und Arbeitszeiten sowie Vertretungs- und Pausenregelungen. Allgemein lässt sich dies als alltägliche Arbeit zusammenfassen.

- **Arbeitsumgebung:** Zu ermitteln sind die Gefahren in der Arbeitsumgebung, wie zum Beispiel die Lichteinwirkung, die Lärmsituation und die Raumtemperatur. Diese wurden bei der klassischen Gefährdungsbeurteilung ebenfalls abgefragt. Allerdings wurden die Auswirkungen auf die Psyche bis 2013 nicht miteinbezogen.

- **Soziale Beziehungen:** Diese untersuchen den Faktor „Mensch“ bei der Arbeit. Hier wird von einer neuen Dimension gesprochen. Soziale Faktoren sind Beziehungen und zwischenmenschliche Interaktionen bei der Arbeit, sowohl das Verhältnis zu und der Kontakt mit Vorgesetzten und Kollegen, als auch mit Kunden, Patienten und Gästen. Also das Führungs- und Netzwerkkapital eines Unternehmens, wie Kollegialität und Führungsverhalten. Die sozialen Faktoren können nicht objektiv beobachtet, sondern nur durch subjektive und individuelle Befragungen erhoben werden.

Bei der Bedarfsanalyse wird zwischen objektiven Belastungsfaktoren und subjektiver Beanspruchung unterschieden. Objektive Belastungsfaktoren sind für alle Mitarbeiter gleich, denn die Arbeitsaufgaben wirken immer mit der gleichen Belastung auf die Mitarbeiter ein. Allgemein können sie positiv, wie auch negativ ausgelegt werden, da sie für die Mitarbeiter

entweder Beanspruchungen oder Ressourcen sein können. Ressourcen sind beispielsweise soziale Faktoren, wie das Gefühl des Aufgehobenseins in der Job-Familie. Bei der subjektiven Beanspruchung ist die Beanspruchung der Mitarbeiter unter anderem auf die körperliche Konstitution zurückzuführen. Gesundheit, Qualifikation, Erfahrung, Motivation und Fähigkeiten spielen hierbei eine Rolle, aber auch das private Umfeld (Stadler & Peter 2006).

Gesetzlich verpflichtend ist nur die Analyse der objektiven Belastungsfaktoren, da der Arbeitgeber nicht für die Freizeitgestaltung der Mitarbeiter verantwortlich gemacht werden kann. Wäre auch die Beanspruchungsanalyse gesetzlich vorgeschrieben, könnte der Arbeitgeber dafür rechtlich belangt werden, wenn die Arbeitnehmer private Probleme haben, die sie in der Arbeit beschäftigen und/oder einschränken. Allerdings kann der Arbeitgeber strafrechtlich belangt werden, wenn er innerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Frist keine psychische Gefährdungsanalyse durchgeführt hat und die Mitarbeiter aufgrund psychischer Erkrankungen durch eine übermäßige Belastung arbeitsunfähig sind. Vor Ende der Frist befindet sich das Unternehmen in einer Grauzone. Der Gesetzgeber sieht vor, allein eine objektive Belastungsanalyse durchzuführen und damit Maßnahmen abzuleiten.

Um ein strukturiertes und effektives Gesundheitsmanagement aufzubauen, lohnt es sich jedoch, zuerst die objektive Belastungsanalyse durchzuführen. Anschließend folgt im zweiten Schritt die subjektive Beanspruchungsanalyse. Hiervon können im dritten Schritt die zu leistenden Maßnahmen und Lösungsansätze individuell für das Unternehmen abgeleitet werden, um ein sinnvolles und seriöses Betriebliches Gesundheitsmanagement aufzubauen. Die Unternehmen können hierfür Einschätzungen und Empfehlungen von Experten aufnehmen und umsetzen. Sie sind aber nicht zur Umsetzung verpflichtet.

## Anwendung der psychischen Gefährdungsbeurteilung in der Praxis

**Um ein bestmögliches Ergebnis zu erzielen, ist eine festgelegte Vorgehensweise zu befolgen. Es gibt sieben Schritte für die, welche die psychische Gefährdungsbeurteilung erfolgreich durchführen lassen. Zuerst ist die Auswahl eines passenden Verfahrens wichtig. Dazu sollten Betriebsrat, Personalabteilung und Geschäftsführung vorab informiert sein und ein Mitbestimmungsrecht haben.**

Bei der Auswahl des passenden Verfahrens kommen quantitative und qualitative Verfahren in Frage. Bei quantitativen Erhebungen werden Fragebögen oder Checklisten eingesetzt, die flächendeckende Auskünfte über Kennzahlen und den subjektiven Belastungs- und Beanspruchungsstatus der Belegschaft bieten. Hierbei werden Handlungsfelder ermittelt, in denen Maßnahmen ergriffen werden müssen. Um die passenden Maßnahmen abzuleiten, bieten sich anschließend qualitative Verfahren, wie Workshops oder Gesundheitszirkel an. In Gruppen von höchstens zehn Teilnehmern, teilweise mit und teilweise ohne Führungskraft, werden die individuellen Bedürfnisse erhoben und berücksichtigt. Bei kleinen Unternehmen wird das qualitative Verfahren empfohlen. Passende und validierte Messinstrumente bietet die sogenannte BAuA-Toolbox an. Sie enthält 92 quantitative und qualitative Verfahren zur Datenerhebung, die von den Unternehmen genutzt werden können (*Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2015*).

Nachdem das passende Verfahren ausgewählt wurde, ist der nächste Schritt die Information der Mitarbeiter, um deren Akzeptanz zu erlangen. Zuerst wird ein Führungskräfte-Workshop angesetzt, der im Vorfeld die Sinnhaftigkeit einer psychischen Gefährdungsbeurteilung, deren Umsetzung und die Rolle der Führungskraft dabei erklärt. Anschließend wird eine Mitarbeitervollversammlung einberufen, in welcher die Führungskräfte den Mitarbeitern ebenfalls diese Sinnhaftigkeit erklären und damit Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führungsebene aufgebaut wird. Folgende Punkte werden hier angesprochen: Zum einen werden die Hintergründe und der Ablauf erläutert sowie die

Rolle des Mitarbeiters und der Umgang mit den persönlichen Daten der Mitarbeiter. Zum anderen wird ein Rundschreiben verfasst, das die angesprochenen Punkte der Mitarbeiterversammlung offiziell verschriftlicht (*Paridon 2015*).

Im dritten Schritt werden die erhobenen Daten analysiert. Die Erhebungen sind teilweise onlinegestützt, aber je nach Bedarf des Unternehmens können die Befragungen auch offline mit Papierfragebögen erhoben werden. Durchgeführt werden können auch Gesundheitszirkel. Anfangs werden dort die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter bezüglich der Leistungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement konkret abgefragt. Danach werden Maßnahmen gesammelt. Dabei fokussiert sich die Arbeit der Beteiligten auf die Lösungssuche. Die Veränderungsideen, die durch die Mitarbeiter selbst entwickelt werden, können sowohl technischer, ergonomischer, organisatorischer als auch personenbezogener Art sein.

Nach der Sammlung werden die Maßnahmen systematisiert, indem die vorher gebrachten Vorschläge auf ihre Tauglichkeit geprüft werden. Anschließend werden die ausgewählten Maßnahmen mit konkreten Verantwortlichkeiten und Zeitplänen hinterlegt. Als Abschluss eines Gesundheitszirkels erfolgt die Ergebnispräsentation aus den vorherigen Sitzungen (*Schumann 2003*). Die Sitzungen können nach dem Düsseldorfer oder Berliner Modell erfolgen. Beim Düsseldorfer Modell sind ebenfalls Führungskräfte als Teilnehmer in den Workshops und im Berliner Modell nehmen Mitarbeiter und Führungskräfte getrennt (*Oberösterreichische Gebietskrankenkasse o.J.*) teil.

Im vierten und fünften Schritt werden Maßnahmen evaluiert und abgeleitet. Hier müssen vier Dimensionen beachtet werden. Zum einen gibt es die pathogenetische Dimension, deren Disziplin die Prävention ist. Sie fragt nach Verhalten und Verhältnissen, die krank machen und zum anderen gibt es die salutogenetische Dimension, deren Disziplin die Gesundheitsförderung ist. Diese fragt nach Verhalten und Verhältnissen, die gesund machen und Gesundheit erhalten. Zu den am häufigsten eingesetzten Maßnahmen der Verhältnisprävention in Unternehmen gehörten im letzten Jahr



Entspannungsprogramme im Bereich der salutogenetischen Dimension und das EAP (Employee Assistance Program) als Bereich der pathogenetischen Dimension (EuPD Research Sustainable Management GmbH 2015).

Im Folgenden werden zwei exemplarische Maßnahmen erläutert. Eine nachweislich wirksame Strategie der Verhaltensprävention sowie der Gesundheitsförderung ist hierbei der Einsatz audio-visueller Entspannungssysteme (Ghadiri et al. 2014). Dabei folgt der Ansatz dem Grundprinzip des Empowerments und leistet den Unternehmen Hilfe zur Selbsthilfe. Audio-visuelle Entspannungssysteme bieten aufgrund ihres niedrighen Einstiegs durch Entspannung auf Knopfdruck sowie des direkt erlebten positiven Effekts eine Selbsterfahrung für die Nutzer (EuPD Research Sustainable Management GmbH 2015).

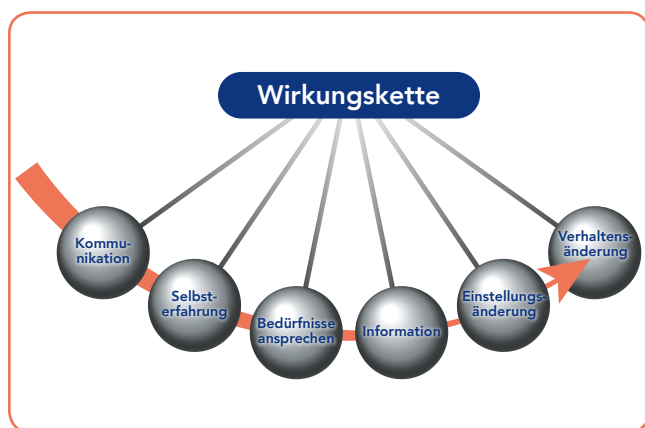


Abbildung 2: Wirkungskette Empowerment  
Quelle: BGM-InfoPoint (2015).

Wie Abbildung 2 verdeutlicht, ist diese Erfahrung ein entscheidender erster Schritt, um langfristig und nachhaltig einen positiven Einfluss auf das Gesundheitsverhalten seiner Mitarbeiter zu erzielen. Richtig eingesetzt und mit entsprechenden Informationen und Folgemaßnahmen ergänzt, sind audio-visuelle Entspannungssysteme ein wirksames Sensibilisierungsinstrument für die Gesundheit der Mitarbeiter. Außerdem können weitere verhaltens- und verhältnispräventive Maßnahmen, wie flexible Arbeitszeiten, eine Gesundheitsprechstunde, Ernährungskompetenz-Kurse oder Anti-Stress-Programme für die Betriebliche Gesundheitsförderung angeboten werden.

Eine weitere Maßnahme ist das Employee Assistance Program. Dieses wird in größeren Unternehmen angeboten und dient als vertraglich geregelte, externe Mitarbeiterberatung. Mitarbeiter und Führungskräfte können mit Psychologinnen und Psychologen über Themen wie Stress, Burnout, psychisch auffällige Mitarbeiter, Sucht und Ängste aus dem beruflichen und privaten Bereich sprechen. Das Ziel im Employee Assistance Program ist es, die Leistungsfähigkeit und psychische Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten (Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. 2015). Die Mitarbeiter erhalten eine Telefonnummer, bei der sie jederzeit kostenlos anrufen und sich beraten lassen können. Je nach Schwere des Falls sind bis zu fünf kostenlose Beratungstermine möglich. Bei Bedarf wird anschließend eine Psychotherapie veranlasst. Die Identität der Anrufer bleibt hierbei gewahrt und wird auch nicht an das Unternehmen weitergeleitet. Weitergeleitet werden anonymisierte Beratungsleistungen und Beratungsanlässe, um für die Mitarbeiter passende Trainings- und Coachingmaßnahmen anzubieten.

Nach der Ableitung der Maßnahmen werden diese im sechsten Schritt umgesetzt und im siebenten kontrolliert. Wie beim Qualitätsmanagement-Zirkel wiederholt sich dieser Prozess stetig, um ein bestmögliches Ergebnis zu erzielen. Die Mitarbeiter müssen sinnvoll davon überzeugt werden, für die eigene Gesundheit Verantwortung zu übernehmen.

## Literatur

- Beck, D., Berger, S., Breutmann, N., Fergen, A., Greger, S., Morschhäuser, M., Reddehase, B., Ruck, Y. R., Sandrock, S., Splittgerber, B. & Theiler, A. (2014) Arbeitsschutz in der Praxis. Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. URL: [http://www.gda-portal.de/de/pdf/Psyche-Umsetzung-GfB.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.gda-portal.de/de/pdf/Psyche-Umsetzung-GfB.pdf?__blob=publicationFile)
- Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (2015). Employee Assistance Program (EAP). Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter unterstützen können. URL: <http://www.bdp-verband.de/bdp/archiv/gesunde-arbeit/BDP-Broschuere-06-EAP.pdf>
- Betriebskrankenkassen Dachverband (2013). Gesundheitsreport 2013. URL: [http://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/gesundheitsreport/fruehere\\_gesundheitsreporte/BKK-Gesundheitsreport\\_2013.pdf](http://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/gesundheitsreport/fruehere_gesundheitsreporte/BKK-Gesundheitsreport_2013.pdf)
- BGM-InfoPoint (2015). Wirkungskette Empowerment. URL: <http://www.brainlight.de/bgm-infopoint/brainlight-gesundheitsmanagement.html>
- Bödeker, W. & Friedrichs, M. (2011). Psychische Belastungen am Arbeitsplatz kosten Milliarden, Bödeker Impuls. URL: [http://www.boeckler.de/38108\\_38132.htm](http://www.boeckler.de/38108_38132.htm)
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012). Stressreport 2012 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. URL: [http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?__blob=publicationFile)
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2014). Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2013. Unfallverhütungsbericht Arbeit. URL: [http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/pdf/Suga-2013-barrierefrei.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/pdf/Suga-2013-barrierefrei.pdf?__blob=publicationFile&v=3)
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2015). Toolbox: Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen. URL: <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Toolbox.html>
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2015): Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG) § 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen, o.O. o.J. URL: [http://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/\\_\\_5.html](http://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/__5.html)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2008). Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. URL: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/forschungsbericht-f371.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/forschungsbericht-f371.pdf?__blob=publicationFile)
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013). Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2012. URL: [http://psyga.info/fileadmin/user\\_upload/PDFs/140121\\_BMAS\\_Sicherheit\\_und\\_Gesundheit\\_2012.pdf](http://psyga.info/fileadmin/user_upload/PDFs/140121_BMAS_Sicherheit_und_Gesundheit_2012.pdf)
- Bundesministerium für Gesundheit (2015). Arbeitsunfähigkeit: Monatlicher Krankenstand. 1970 bis Oktober 2014. Ergebnisse der Mitgliederstatistik KM1 der gesetzlichen Krankenversicherung. URL: [http://www.bmg.bund.de/fileadmin/dateien/Downloads/Statistiken/GKV/Mitglieder\\_Versicherte/Krankenstand\\_Okt\\_2014.pdf](http://www.bmg.bund.de/fileadmin/dateien/Downloads/Statistiken/GKV/Mitglieder_Versicherte/Krankenstand_Okt_2014.pdf)
- DAK (2015). DAK-Gesundheitsreport. URL: [http://www.dak.de/dak/download/Vollstaendiger\\_bundesweiter\\_Gesundheitsreport\\_2015-1585948.pdf](http://www.dak.de/dak/download/Vollstaendiger_bundesweiter_Gesundheitsreport_2015-1585948.pdf)
- Esser, P. (2014). Berücksichtigung psychischer Belastungen im Arbeitsschutzgesetz. URL: <http://www.arbrb.de/gesetzgebung/30626.htm>
- EuPD Research Sustainable Management GmbH (2015). Corporate Health Jahrbuch. Betriebliches Gesundheitsmanagement in Deutschland, Bonn.
- Ghadiri, A., Prinz, J., Peters, T. & Kowalski, A. (2014). Beitrag von inhaltlich gestalteten Arbeitspausen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In: CO'MED – Fachmagazin für Complementär-Medizin 20 (11): 45-49.

Jahoda, M (1995). Wie viel Arbeit braucht der Mensch? Arbeit und Arbeitslosigkeit im 20. Jahrhundert, Weinheim: Beltz.

Oberösterreichische Gebietskrankenkasse (o.J.) 4. Gesundheitszirkel. URL: <http://www.netzwerk-bgf.at/portal27/portal/bgfportal/content/contentWindow?action=2&viewmode=content&contentid=10007.701080>

Paridon, H. (2015). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Tipps zum Einstieg, URL: <http://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/iag-report-2013-01.pdf>

Pelikan, M. (2014). Womit verbringen wir unser Leben? Mehr als 24 Jahre schläft der Deutsche, zwölf Jahre sitzt er vor dem Fernseher. URL: <http://www.presseportal.de/pm/24835/2631810>

Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (2015). Daten und Fakten. URL: <http://psyga.info/psychische-gesundheit/daten-und-fakten/>

Schumann, G. (2003). Gesundheitszirkel als Instrument des betrieblichen Gesundheitsmanagements. URL: [http://www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user\\_upload/bssb/bilder/Texte\\_Dateien\\_Dokumentationen/Gesundheitszirkel\\_Grundlagen.pdf](http://www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user_upload/bssb/bilder/Texte_Dateien_Dokumentationen/Gesundheitszirkel_Grundlagen.pdf)

Stadler, P. (2006). Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Ursachen, Folgen und Handlungsfelder der Prävention. URL: [https://www.lgl.bayern.de/downloads/arbeitsschutz/arbeitspsychologie/doc/psybel\\_arbeitsplatz.pdf](https://www.lgl.bayern.de/downloads/arbeitsschutz/arbeitspsychologie/doc/psybel_arbeitsplatz.pdf)

## Prof. Dr. Anabel Ternès



**Prof. Dr. Anabel Ternès ist Geschäftsführerin des Instituts für Nachhaltiges Management (IISM). Sie leitet den MBA-Studiengang und beruflichen Weiterbildungsbereich Betriebliches Demografie- und Gesundheitsmanagement an der SRH Hochschule Berlin.**

Sie ist Gastprofessorin an der Tongji University Shanghai und der German University in Cairo (GUC). Prof. Dr. Anabel Ternès hat mehrere Startups gegründet und verfügt über langjährige internationale Führungserfahrung.

Sie ist Mitglied in verschiedenen Gremien und Boards, u.a. im Arbeitskreis Transformationsmanagement und Governance der Nationalen Plattform Zukunftsstadt (NPZ). Prof. Dr. Anabel Ternès ist Moderatorin, Keynote Speakerin und Autorin zahlreicher Publikationen.





# Trends im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

## Gesunde und motivierte Mitarbeiter sind der Schlüssel für nachhaltigen Unternehmenserfolg

### Theoretische Grundlagen

**Der Begriff „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ wird in der betrieblichen Praxis oftmals unterschiedlich aufgefasst und verwendet; auch in der wissenschaftlichen Literatur existiert hierzu kein einheitliches Begriffsverständnis.**

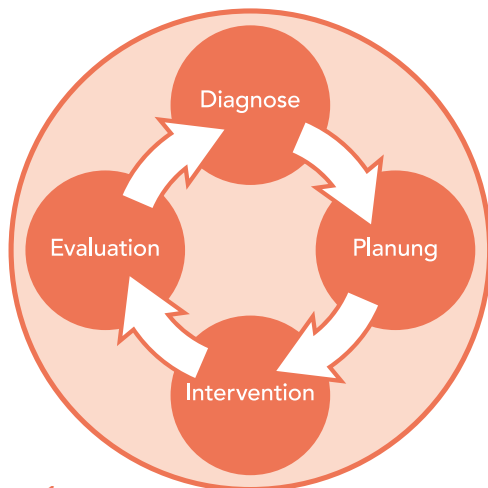
Eine oft zitierte und für den Einstieg in die Thematik geeignete Definition liefern Badura et al. (2010, S. 33): „Unter Betrieblichem Gesundheitsmanagement verstehen wir die Entwicklung betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung zum gesundheitsfördernden Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ziel haben.“ Bei näherer Betrachtung der Definition wird deutlich, dass betriebliche Strukturen und Prozesse eine wichtige Rolle im Betrieblichen Gesundheitsmanagement einnehmen. Diese gilt es zu entwickeln, womit organisatorische Aspekte und das Management in den Vordergrund gestellt werden. Dies setzt ein entsprechendes Vorgehen voraus, welches sich im Idealfall an den Kernprozessen Diagnose, Planung, Intervention und Evaluation (in Anlehnung an den PDCA-Zyklus) ausrichtet (Walter 2010). So wird im ersten Schritt **„Diagnose“** eine systematische Erfassung

der Gesundheit von Mitarbeitern (physisch als auch psychisch) und den gesundheitsrelevanten Bedingungen vorgenommen. Anschließend gilt es, Handlungsbedarfe zu ermitteln, um darauf aufbauend messbare Zielkriterien festzulegen. Diese dienen im weiteren Verlauf und dem zweiten Schritt **„Planung“** als Zielkriterien für die nachfolgenden Maßnahmen. Dabei ist zu beachten, dass die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die Unternehmensziele hinsichtlich der gesundheitsfördernden Interventionen in Einklang gebracht werden und in Form von messbaren Zielen (personen- und organisationsbezogenen) definiert werden. Zudem bildet die konzeptionelle Planung und Vorbereitung der Maßnahmen die Grundlage für den dritten Schritt **„Intervention“**, bei dem die Durchführung und Steuerung der geplanten Projekte zur Gesundheitsförderung letztendlich umgesetzt werden.

Der vierte und letzte Schritt **„Evaluation“** dient zum einen der Überprüfung der Ergebnisse und Zielerreichung und zum anderen der Struktur- und Prozessevaluation, um mögliche Verbesserungsmaßnahmen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement zu identifizieren (Abbildung 1).



Der PDCA-Zyklus steht für „Plan“, „Do“, „Check“ und „Act“ und stellt eine iterative Managementmethode mit vier Schritten dar. Im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist er ein adäquates Vorgehen, um Maßnahmen umzusetzen (Qualitätsmanagement Wissen 2015).



**Abbildung 1:**  
Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements  
Quelle: In Anlehnung an Walter (2010, S. 155).

## Status quo in der Praxis

**Neben den theoretischen Grundlagen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement erscheint ein Blick in die Praxis sinnvoll, um die Umsetzung und den Entwicklungsstand in den Unternehmen zu erfassen.**

Ein Großteil der Unternehmen vertritt die Meinung, dass ein Betriebliches Gesundheitsmanagement wichtig und notwendig sei. Allerdings setzen sich nur ein knappes Drittel der deutschen Großunternehmen systematisch mit dem Erhalt von Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten auseinander. Die anderen Unternehmen befinden sich derzeit noch in einer Phase, in der ein Betriebliches Gesundheitsmanagement aufgebaut werden soll oder sie thematisieren es gar nicht. Bei den kleinen und mittleren Unternehmen, die den größten Anteil der Arbeitnehmer beschäftigen, kümmern sich zwei Drittel überhaupt nicht um ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (Think:act Content 2011).

Es gibt verschiedene Gründe, die Unternehmen dazu bewegen, sich dafür oder dagegen zu entscheiden.

88 % aller Unternehmen führen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement aus Gründen der sozialen Verantwortung dem Arbeitnehmer gegenüber ein (IGA-Report 20 2011).

Das bedeutet, dass die meisten Betriebe aus Überzeugung handeln und dieses Konzept nicht als sogenanntes „**Greenwashing**“ oder als reine Marketingmaßnahme nutzen. Weitere 44 % führen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement ein, um hohe Fehlzeiten ihrer Arbeitnehmer zu reduzieren. Der meistgenannte Grund gegen die Einführung eines solchen Konzeptes ist für Unternehmen mit 200 bis 499 Mitarbeitern der Vorrang des Tagesgeschäfts (70 %) und die Kosten für die vorgeschlagenen Maßnahmen (48 %). Kleinere Unternehmen mit 50 bis 199 Mitarbeitern führen kein Betriebliches Gesundheitsmanagement ein, da ihnen das Wissen bezüglich der Umsetzungsmöglichkeiten, der Anbieter von gesundheitsförderlichen Maßnahmen und der externen Unterstützungsangebote, wie zum Beispiel von Krankenkassen oder Berufsgenossenschaften, fehlt (IGA-Report 20 2011).

„**Greenwashing**“ bezeichnet das Verhalten von Unternehmen, um mit Marketingmaßnahmen und ihrer Öffentlichkeitsarbeit eine positive Reputation (bzw. „grünes Image“) zu erzeugen, obwohl dafür keine hinreichende Grundlage existiert. Ursprünglich bezog sich dieser Begriff auf eine suggerierte Umweltfreundlichkeit, doch mittlerweile wird er auch im Zusammenhang mit einer suggerierten Verantwortung von Unternehmen in anderen Bereichen angewendet (Springer Gabler Verlag 2015).

## Ausgewählte Trends

**Der Blick in die Praxis zeigt jedoch nicht nur konkreten Handlungsbedarf auf, Betriebliches Gesundheitsmanagement in der unternehmerischen Praxis stärker zu fokussieren und umzusetzen, sondern bietet auch positive Beobachtungen. So lässt sich eine Vielzahl von Trends im Betrieblichen Gesundheitsmanagement identifizieren, die in Kombination**

mit wissenschaftlichen Ansätzen und Instrumenten besonders nutzenstiftend für Unternehmen erscheinen (Ternès 2015):

- Messbarkeit
- Organisatorische Verankerung
- Aufzeigen der Relevanz
- Lebenszyklus-Orientierung
- Gesundheitskommunikation

Der erste Trend im Betrieblichen Gesundheitsmanagement stellt die **Messbarkeit** der Maßnahmen dar. Um diese Messbarkeit zu gewährleisten, stellt die Transparenz von Strukturen, Prozessen und Abläufen im Unternehmen eine Grundvoraussetzung dar. Auf dieser Grundlage gilt es, ein fest etabliertes Kennzahlensystem mit „harten“ und „weichen“ Kennzahlen zu definieren. Dies schlägt sich im Controlling des Unternehmens nieder und erfordert, dass die Unternehmensstrategie auf Handlungsziele und -anweisungen herunter gebrochen wird. Zusätzliche Möglichkeiten der Messbarkeit eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements finden sich in Online-Tracking-Systemen der Mitarbeiter als auch durch Elemente im Bereich **„Gamification“**.

**Gamification** kommt von engl. „game“ (Spiel) und bezeichnet die Anwendung spieltypischer Elemente in einem anderen Kontext (Enterprise Gamification 2015).

Die **Organisatorische Verankerung** macht den zweiten Trend im Betrieblichen Gesundheitsmanagement aus. Damit ist gemeint, das Thema Gesundheit ganzheitlich im Unternehmen zu integrieren und in der Organisation zu verankern. Dafür ist es wichtig, das Betriebliche Gesundheitsmanagement in Prozesse, Strukturen, Hierarchien und Aufgabendefinitionen zu integrieren, damit die Maßnahmen entsprechend fixiert sind. Es ist ebenfalls dienlich, bestimmte Gremien wie einen Gesundheitszirkel zu implementieren, die sich mit den Bedarfen und Belangen der Mitarbeitergesundheit in der Organisation auseinandersetzen. Dies wird in der Regel über Personen getragen, sei es

über klar definierte Koordinatoren für das Betriebliche Gesundheitsmanagement oder über die Führungskräfte. Im Zusammenhang mit Führungskräften ist eine entsprechende Weiterbildung und Führungskräfteentwicklung zum Thema „Gesunde Führung“ von großer Bedeutung.

Bei **Aufzeigen der Relevanz** als dritter Trend und als konsequente Fortführung der organisatorischen Verankerung ist es wichtig, dass die Mitarbeitergesundheit in der Unternehmensstrategie fixiert ist. Dazu gehören Positionsbeschreibungen unter Berücksichtigung gesundheitlicher Aspekte und Gesundheitsmanager, die den Gedanken eines gesunden Unternehmens verbreiten, das Bewusstsein für Gesundheit stärken und Mitarbeiter dazu ermutigen. Dies kann auch über Anreizsysteme für den Mitarbeiter umgesetzt werden, statt über Reglementierungen vorzugehen. Des Weiteren wird auch ein dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement fest zugeteiltes Budget benötigt, welches für die Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen genutzt werden kann. Einen weiteren Bereich zur Stärkung der Akzeptanz stellen Best Practice-Beispiele dar, mit denen das Wissen und die Erfahrungen im Unternehmen und vor allem unter den Mitarbeitern geteilt werden. Hierzu sind Kooperationen mit anderen Stellen wie Institutionen und Experten besonders hilfreich, ebenso die Bildung von Netzwerken zum Erfahrungs- und Wissensaustausch.

Die **Lebenszyklus-Orientierung** beschreibt, dass das Betriebliche Gesundheitsmanagement in enger Abstimmung mit der Personalentwicklung durchgeführt werden sollte, um die Bedarfe der Mitarbeiter in Zusammenhang mit ihrem Lebenszyklus exakt zu erfüllen. Die Maßnahmen sollten daher unter anderem Faktoren wie das Alter, Suchtprobleme und familiäre Umstände berücksichtigen, um kurative und präventive Umstände erfassen zu können. Einen weiteren Aspekt stellt das lebenslange Lernen dar, damit Mitarbeiter entlang ihrer Lebensspanne ihre Selbstkompetenzen ausbauen. In diesem Zusammenhang ist das **Storytelling** eine geeignete Methode, damit in der Organisation aus den Erfahrungen der älteren Mitarbeiter gelernt werden kann.

**Storytelling** beschreibt in diesem Zusammenhang eine Managementmethode, mit der Erfahrungen in Form von Geschichten an die Mitarbeiter herangetragen werden – im Gegensatz zur abstrakten Vermittlung von Informationen (Bittelmeyer 2004).

Einen weiteren wichtigen Trend im Betrieblichen Gesundheitsmanagement stellt die **Gesundheitskommunikation** dar. Hierunter wird verstanden, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter zum Thema Gesundheit informieren, motivieren und mit einbeziehen sollen. Letzteres kann zum Beispiel über das Ideenmanagement und Wettbewerbe oder Gesundheitszirkel, in denen Mitarbeiter partizipieren können, erreicht werden. Zusätzlich ist es wichtig, dass ein grundlegendes Gesundheitsbewusstsein bei den Mitarbeitern geschaffen wird, um akute Belange direkt zu adressieren, wie zum Beispiel Probleme mit Sucht oder Übergewicht. Dabei ist es von entscheidendem Vorteil, Gesundheit in der Unternehmenskommunikationsstrategie zu verankern. Dies erfordert ein authentisches und reflektiertes Gesundheitsmarketing und Themenma-

nagement an den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Dadurch wird eine Corporate Culture geschaffen, indem auch Kommunikationsplattformen (intern/extern sowie online/offline) für den Austausch genutzt werden. Dabei spielen auch neue technologische Trends eine wichtige Rolle, wie zum Beispiel das **eHealth** und die entsprechenden Möglichkeiten, persönliche Fortschritte und Entwicklungen der Gesundheit digital zu teilen und auszutauschen.

**eHealth** umfasst sämtliche elektronische und digitale Anwendungsmöglichkeiten, die in der Medizin und im Gesundheitswesen zum Einsatz kommen (Eysenbach 2001).

Diese Trends im Betrieblichen Gesundheitsmanagement haben sich anhand der Beobachtungen in der Praxis und dem Zusammenspiel aus wissenschaftlichen Konzepten ergeben (Ternès 2015). Sie stellen wichtige Schritte dar, um das Betriebliche Gesundheitsmanagement nachhaltig aufzubauen. Die Handlungsfelder werden abschließend in Abbildung 2 dargestellt.

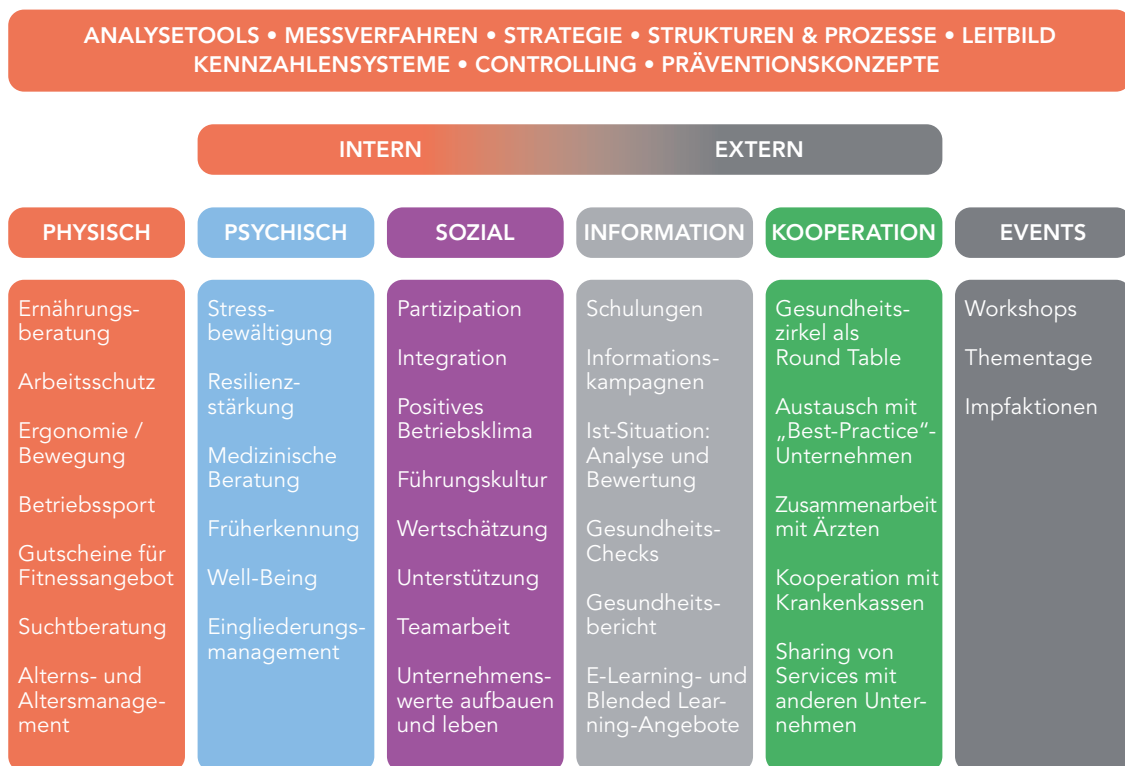


Abbildung 2: Instrumente zur Umsetzung  
Quelle: Ternès (2015).



## Literatur

- Badura, B., Walter, U. und Hehlmann, T. (2010). Die Vision der gesunden Organisation. In: B. Badura, U. Walter & T. Hehlmann (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitspolitik – Der Weg zur gesunden Organisation. 2. Auflage, Heidelberg: Springer Verlag.
- Bittelmeyer, A. (2004). Storytelling: Geschichten, die das Unternehmen schreibt. In: managerSeminare, Heft 78, S. 157-170.
- Enterprise Gamification (2015). Gamification Wiki. URL: [http://www.enterprise-gamification.com/mediawiki/index.php?title=Main\\_Page](http://www.enterprise-gamification.com/mediawiki/index.php?title=Main_Page).
- Eysenbach, G. (2001). What is e-health? In: Journal of Medical Internet Research 3 (2), e20.
- IGA-Report 20 (2011): Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement. URL: [www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Reporte/Dokumente/iga-Report\\_20\\_Umfrage\\_BGM\\_KMU\\_final\\_2011.pdf](http://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_20_Umfrage_BGM_KMU_final_2011.pdf).
- Qualitätsmanagement Wissen (2015). PDCA-Zyklus. URL: <http://www.qm-wissen.de/wissen/qm-lexikon/pdca-zyklus.php>.
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (2015). Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Greenwashing. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9119/greenwashing-v7.html>.
- Ternès, A. (2015). Trends im BGM-Bereich (Vortrag), Life Balance Day 2015, Aschaffenburg.
- Think:act Content (2011): Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist eine Investition mit mehrfacher Rendite. URL: [www.rolandberger.com/media/pdf/Roland\\_Berger\\_tac\\_Occupational\\_health\\_20120124.pdf](http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_tac_Occupational_health_20120124.pdf).
- Walter, U. (2010): Standards des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In: B. Badura, U. Walter & T. Hehlmann (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitspolitik – Der Weg zur gesunden Organisation. 2. Auflage, Heidelberg: Springer Verlag.

## Prof. Dr. Theo Peters



**Prof. Dr. Theo Peters studierte Betriebswirtschaftslehre in Aachen und im Anschluss Volkswirtschaftslehre in Köln, wo er auch seine Promotion an der Universität zu Köln ablegte. Zu seinen Lehrgebieten gehören Betriebliches Gesundheitsmanagement, Personal- und Organisationsentwicklung und Neuroleadership.**

Bevor er den Ruf an die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften annahm, arbeitete er als Unternehmensberater bei der Gesellschaft für Betriebsorganisation und Rationalisierung im Bereich des Geschäftsprozessmanagements sowie der Personal- und Organisationsentwicklung.

Seine aktuellen Forschungstätigkeiten erstrecken sich auf Neuroleadership, Auswirkungen von Stress im Führungsalltag, individuelle Belastungsprofile von Mitarbeitern und Betriebliches Gesundheitsmanagement. Er hält Seminare und Vorträge zu den Themen Leadership und Change Management.

Außerdem ist er Mitglied im Expertenbeirat zur Begutachtung betrieblicher Gesundheitssysteme in Deutschland (Corporate Health Award).



**Hochschule  
Bonn-Rhein-Sieg**  
University of Applied Sciences



# Neuroleadership und mentale Gesundheit

## Gesunde Führung anhand neurowissenschaftlicher Grundbedürfnisse

### Grundlagen des Gehirns

Das Gehirn besteht aus 85 Milliarden Neuronen und jedes Neuron verfügt über mindestens 1.000 Verschaltungen zu anderen Neuronen (den sogenannten Synapsen). Es bildet ein riesiges Netzwerk verschiedener Regionen und es ist so komplex wie kein anderes Organ – was erklärt, warum das Gehirn immer noch nicht abschließend erforscht ist. Dennoch kann es in seinen Grundzügen im vereinfachten Drei-Schichten-Modell des Gehirns (Abbildung 1) dargestellt werden (MacLean 1990).

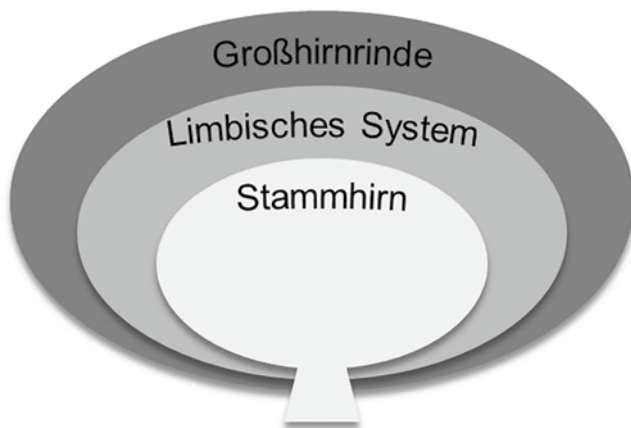


Abbildung 1: Drei-Schichten-Modell des Gehirns  
Quelle: Peters & Ghadiri (2013).

### Stammhirn

Aus evolutionärer Sicht stellt das Stammhirn den ältesten Teil des Gehirns dar. Hier sind die Funktionen wie die Instinkte auf die Außenwelt angeordnet. Diese Funktionen sind auch bei allen Tieren und den primitivsten Gehirnformen vorhanden, weshalb das Stammhirn auch als „Reptilienhirn“ bezeichnet wird. Es sorgt letztendlich dafür, dass die ankommenden Reize und Informationen aus der Umwelt wahrgenommen werden und in elementare Reflexe übersetzt werden. Darüber hinaus werden zentrale Körperfunktionen über das Stammhirn geregelt, wie zum Beispiel die Atmung und der Blutkreislauf.

### Limbisches System

Die nächste Schicht wird als Limbisches System bezeichnet und stellt aus evolutionsbiologischer Sicht das zweitälteste Gehirnareal dar. Es besteht aus einer Vielzahl von Gehirnarealen und wird auch als „Emotionszentrum“ bezeichnet, da es Wahrnehmungen und Gedanken emotional prägt. Innerhalb des Limbischen Systems befindet sich die Amygdala, die als Bewertungs- und Alarmsystem funktioniert. Sie reagiert bei eingehenden Gefahren und überführt sie in entsprechende Reaktionen. Einen weiteren Bestandteil stellt der Hippocampus dar, der als Speicher für Erinnerungen

fungiert. Je nachdem, wie intensiv Erfahrungen gemacht wurden, werden hier Erinnerungen abgespeichert. Wenn besonders positive Situationen erlebt werden, wird in der Regel der nucleus accumbens aktiviert. Die Aktivierung bewirkt die Ausschüttung von Botenstoffen (unter anderem Dopamin), wodurch ein rauschartiges Glücksgefühl entsteht – weshalb es auch als Belohnungssystem bezeichnet wird.

### Großhirnrinde

Aus evolutionärer Sicht stellt die Großhirnrinde (auch Kortex genannt) den jüngsten Teil des Gehirns dar. Insgesamt besteht die Großhirnrinde aus vier Lappen, die jeweils unterschiedliche Funktionen aufweisen. Im hinteren Teil des Gehirns befindet sich der Okzipitallappen, welcher für die visuelle Wahrnehmung verantwortlich ist (1). An den Seiten des Gehirns sitzen die Temporallappen, die für sprachliche Fähigkeiten zuständig sind (2). Im vorderen Teil des Gehirns ist der Parietallappen – hier werden sensorische Informationen verarbeitet (3). Im vorderen Bereich des Gehirns befindet sich der Frontallappen (auch präfrontaler Kortex genannt). Er stellt den Sitz höherer und exekutiver Funktionen dar. Ferner finden hier zahlreiche kontrollierte und bewusste Prozesse statt, wie zum Beispiel die Planung von zukünftigen Handlungen (4).

Es bleibt anzumerken, dass trotz der Unterteilung in die oben genannten Bereiche das Gehirn nicht als isolierte Areale aufgefasst werden kann. Denn die einzelnen Bereiche stehen in einer komplexen Interaktion und arbeiten zusammen, um Entscheidungen und Verhaltensweisen herbeizuführen. Diese sind von Gehirn zu Gehirn verschieden, da die gesammelten Erfahrungen aus dem Sozialisationsprozess unterschiedliche Treiber des Verhaltens beeinflussen (Grawe 2004; Habermacher et al. 2014a).

## Neurowissenschaftliche Grundbedürfnisse mit SCOAP

Die Individualität von menschlichen Gehirnen zeigt sich somit darin, wie sich ein Mensch verhält und welche Motive ihn antreiben. In der Neuropsychotherapie wird dargestellt, welche Treiber unser Ver-

halten bestimmen und eine neuronale Verankerung aufzeigen (Grawe 2004).

Die Übertragung dieser Erkenntnisse auf den Arbeitskontext wird mit SCOAP vorgenommen (Habermacher 2014b). SCOAP umfasst die folgenden fünf Grundbedürfnisse (Ghadiri et al. 2014):

- **Self-esteem (Selbstwert):** Beschreibt das Bestreben, Selbstwert zu erhalten und zu erhöhen sowie Wertschätzung zu erfahren.
- **Control (Kontrolle):** Damit ist das Bedürfnis gemeint, das eigene Umfeld unter Kontrolle zu haben sowie über Freiheiten und Autonomie zu verfügen. Dies setzt voraus, dass entsprechende Möglichkeiten existieren, Kontrolle ausüben zu können.
- **Orientation (Orientierung):** Orientierung zu haben bedeutet, das Umfeld zu verstehen und zu wissen, was zu tun ist.
- **Attachment (Bindung):** Es ist wichtig, eine Bezugsperson zu haben und über soziale Kontakte zu verfügen.
- **Pleasure (Freude):** Mit Freude ist gemeint, dass Menschen danach streben, Freude zu erleben und Zufriedenheit zu maximieren.

Die Individualität des Gehirns zeigt sich in der unterschiedlichen Verfolgung der einzelnen Bedürfnisse von SCOAP. Zudem verhält sich die Bedürfniserfüllung kompensatorisch: Oftmals werden nicht erfüllte Bedürfnisse durch eine höhere Fokussierung eines anderen Bedürfnisses ausgeglichen. Zum Beispiel: Mitarbeiter mit wenigen sozialen Kontakten zu Kollegen und keiner Bezugsperson auf der Arbeit zeigen oftmals ein stark ausgeprägtes Bedürfnis in der Dimension Control auf. Die Defizite im Bedürfnis nach Attachment werden dadurch kompensiert, dass an bürokratischen Strukturen und Hierarchien (zwanghaft) festgehalten wird. Ein weiteres Beispiel stellen Mitarbeiter dar, die über ihre Zukunft im Unternehmen im Unklaren sind und dadurch eine geringe Ausprägung in der Dimension Orientation aufweisen. Diese versuchen oftmals



diesen Mangel mit einer starken Verfolgung des Bedürfnisses **Pleasure** zu kompensieren. Diese plakativen Beispiele verdeutlichen, dass die Erfassung der Grundbedürfnisse nach SCOAP wichtige Hinweise für die Führung von Mitarbeitern gibt.

## Neuroleadership für mentale Gesundheit

Neuroleadership bezeichnet die Führung von Mitarbeitern nach neurowissenschaftlichen Erkenntnissen, bei der die neurowissenschaftlichen Grundbedürfnisse des Mitarbeiters erfüllt werden (Peters & Ghadiri 2013). Konkret bedeutet dies, dass Führungskräfte die Bedürfnisse der Mitarbeiter in einem ersten Schritt identifizieren und verstehen müssen, um diese Bedürfnisse dann im darauffolgenden Schritt durch entsprechende organisatorische und personalwirtschaftliche Instrumente zu erfüllen.

Das SCOAP-Profil stellt den Fragebogen zur Messung und Auswertung der neuronal verankerten Grundbedürfnisse dar (Abbildung 2). Die Darstellung zeigt zum einen erfüllte und nicht erfüllte Bedürfnisse auf sowie die Intensität, das jeweilige Bedürfnis zu erfüllen. Entsprechend dieser Ergebnisse wird es Führungskräften ermöglicht, die passenden Instrumente auszuwählen und umzusetzen, um zur Erfüllung von SCOAP beizutragen. In einem ersten Schritt können bereits kleinere Maßnahmen dienlich sein (Tabelle 1).

Anhand dieser direkt umsetzbaren Maßnahmen können bereits erste Erfolge hinsichtlich der Erfüllung der Mitarbeiterbedürfnisse erzielt werden. Denn die Erfüllung der individuellen Mitarbeiterbedürfnisse stellt eine zentrale Anforderung an die Führungskraft dar. In erster Linie dient die Erfüllung der Grundbedürfnisse dazu, eine Form von Konsistenz herzustellen. Darunter wird verstanden, dass alle psychologischen und neuronalen Prozesse im Einklang sind und die Bedürfnisse

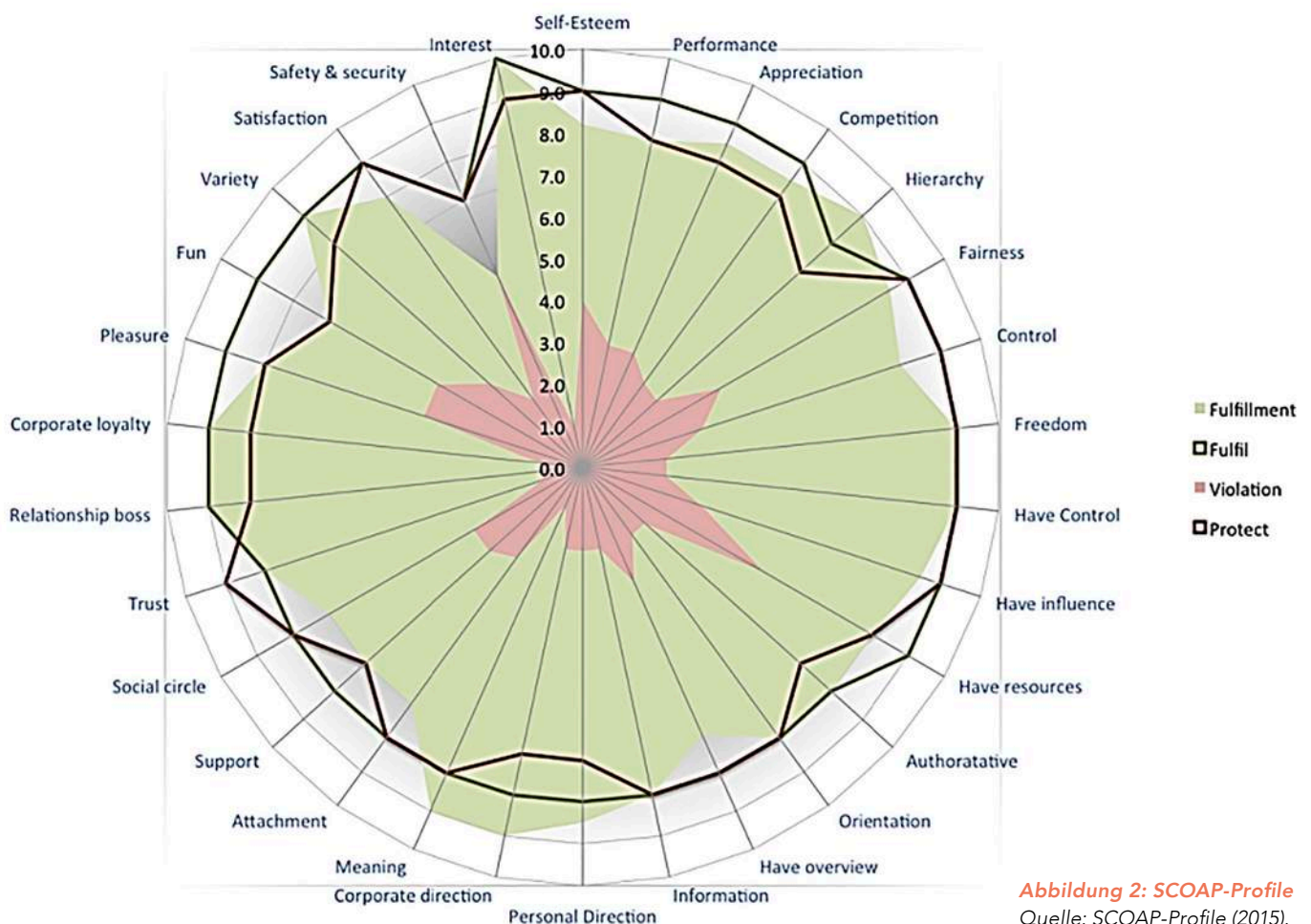


Abbildung 2: SCOAP-Profil  
Quelle: SCOAP-Profil (2015).

	Organisationsebene	Persönliche Ebene
Self-Esteem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belohnungssysteme einführen</li> <li>• „Mitarbeiter des Monats“ auszeichnen</li> <li>• Einbezug in wichtige Entscheidungen</li> <li>• Auszeichnungen ausgeben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter beachten</li> <li>• Anerkennung zeigen</li> <li>• Mitarbeitern zuhören</li> <li>• Mitarbeiter (richtig) loben</li> <li>• Dank aussprechen</li> </ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchien und Strukturen</li> <li>• Autorität</li> <li>• Rechtliche Bestimmungen und Ordnungen</li> <li>• Einbezug in wichtige Entscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befugnisse geben/ausbauen</li> <li>• Verantwortung delegieren</li> <li>• Freiheiten einräumen</li> <li>• Coachende Führung</li> </ul>
Orientation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikations- u. Informationsinstrumente</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Team Meetings</li> <li>• Transparente Strukturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter informieren</li> <li>• Persönliche Konversation</li> <li>• Effektive Kommunikation</li> <li>• Ehrlicher Umgang</li> </ul>
Attachment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamarbeit</li> <li>• Teamkonferenzen</li> <li>• Kantine</li> <li>• Unternehmenskultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Authentischer Umgang</li> <li>• Freundlichkeit</li> <li>• Ehrlichkeit und Offenheit</li> <li>• Erfolge gemeinsam feiern</li> </ul>
Pleasure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensfeierlichkeiten</li> <li>• Belohnungen einführen</li> <li>• Ängste der Mitarbeiter bekämpfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplimente aussprechen</li> <li>• Ungeplante Belohnungen</li> <li>• Geburtstagsfeiern</li> </ul>

**Tabelle 1: Erste Erfolge für die Erfüllung von SCOAP**

Quelle: Eigene Darstellung.

in der gegenwärtigen Umwelt erfüllt oder zumindest nicht verletzt werden (Grawe 2004). Denn die Verletzung der Grundbedürfnisse kann zu ernsthaften Beeinträchtigungen der mentalen Gesundheit und zu psychischen Störungen führen. Empirische Untersuchungen haben ergeben, dass die Erfüllung von Grundbedürfnissen signifikant dazu beiträgt, das Wohlbefinden und den Gesundheitszustand zu verbessern (Grosse Holtforth et al. 2003).

## Literatur

- Ghadiri, A., Habermacher, A. & Peters, T. (2014). SCOAP als Bedürfnistheorie für das Neuromarketing. In: A. Ternès & I. Towers (Hrsg.): Internationale Trends in der Markenkommunikation – Was Globalisierung, neue Medien und Nachhaltigkeit erfordern. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Grawe, K. (2004). Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.
- Grosse Holtforth, M., Grawe, K. & Tamcan, Ö. (2003). Inkongruenzfragebogen – Manual. Göttingen: Hogrefe.
- Habermacher, A., Peters, T. und Ghadiri, A. (2014b): „Das Gehirn, Entscheidungen und Unconscious Bias“. In: Charta der Vielfalt: Vielfalt erkennen – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen 05/2014.
- Habermacher, A., Ghadiri, A. & Peters, T. (2014a). The Case for Basic Human Needs in Coaching: A Neuroscientific Perspective – The SCOAP Coach Theory. *The Coaching Psychologist* 10 (1): 7-16.
- MacLean, P. D. (1990). *The triune brain in evolution: Role in paleocerebral functions*. New York: Plenum Press.
- Peters, T. & Ghadiri, A. (2013). *Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele*. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- SCOAP-Profile (2015). *The SCOAP-Profile*. URL: <http://www.scoap-profile.com>.

## Argang Ghadiri, M.Sc.



Argang Ghadiri, M.Sc. studierte Betriebswirtschaftslehre in Sankt Augustin, St. Gallen, Duisburg-Essen und Helsinki. Neben seinen wissenschaftlichen Tätigkeiten am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg sammelte er Erfahrungen in der strategischen Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung.

Derzeit ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg tätig und promoviert an der Universität Duisburg-Essen. Zu seinen aktuellen Forschungsschwerpunkten gehören die Neuroökonomie mit insbesondere Neuroleadership, das Betriebliche Gesundheitsmanagement und die Arbeitspausenforschung.

Seine empirischen Arbeiten im Bereich der Arbeitspausenforschung wurden 2013 mit dem ersten Platz des GGS Young Talent Award ausgezeichnet.



**Hochschule  
Bonn-Rhein-Sieg**  
University of Applied Sciences





# Erholung und Produktivität durch Pausen

## Beitrag von Pausen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement

### Einleitung

In der unternehmerischen Praxis nimmt der Termin- und Leistungsdruck zu, ebenso werden Pausen immer seltener eingehalten (Lohmann-Haislah 2012). Gleichzeitig greifen immer mehr Arbeitnehmer auf Neuropharmaka und Gehirndoping-Präparate zurück, um sich für die Arbeit leistungsfähiger zu machen (Kordt 2015). Zielsetzung der vorliegenden Studie ist die Untersuchung praktikabler Ansätze im Rahmen einer Arbeitspause, die für die Steigerung der Erholung und die Sicherstellung der Produktivität einen Beitrag leisten können (Ghadiri et al. 2014).

### Empirische Untersuchung

Für die inhaltliche Arbeitspausengestaltung wurden ausgewählte Maßnahmen in den Bereichen Entspannung, Bewegung und Ernährung unter Berücksichtigung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse betrachtet.

### Entspannung

Für die Entspannung in der Pause wurde das Entspannungssystem relaxTower 3D FLOAT der **brainLight**® GmbH eingesetzt. Neben der ursprünglichen audio-visuellen Mind Machine-Ausrüstung, bestehend aus

Kopfhörern, die eine bestimmte Tonfolge oder Musik abspielen und einer Dioden-Brille, die flackerndes Licht abgibt, verfügt diese Mind Machine über ein vielfältiges Massageprogramm. Die 3D-Massagetechnologie ermöglicht es, verspannte Muskelpartien zu lockern. Darüber hinaus erfährt der Nutzer eine Shiatsu-Massage, die über einzelne Körperpartien angewendet wird (zum Beispiel Nacken, Rücken und Becken, ebenfalls Hände, Füße, Arme und Beine). Diese Funktionen sollen die Wirkung der Mind Machine verstärken und sind in der Lage, die Intensität der Entspannungswirkung gegenüber Mind Machines ohne Massagefunktion zu erhöhen. Die Wirkung einer solchen Mind Machine wird über die Frequenzfolge-theorie erklärt. Die audio-visuelle Stimulation bewirkt eine Erregung, die auf die Nervenzellen im Gehirn (Neuronen) übertragen wird. Bei dieser Beeinflussung können bestimmte Takte vorgegeben werden, um die Frequenzen gewünschter Gehirnwellen gezielt anzu-steuern. Mind Machines können demnach durch einen definierten Rhythmus die Neuronen so beeinflussen, dass sie anschließend diese gewünschten Frequenzen wiedergeben (Landeck 1996; Dieterich 2000). Das im Rahmen der Studie eingesetzte Programm auf dem

**brainLight**. Entspannungssystem lautet „Timeless“, das eine Tiefenentspannung in den Gehirnfrequenzen Alpha, Theta und Delta bewirkte (Dauer der Session: 10 Minuten).

### Bewegung

Um eine Arbeitspause mit einem Element der Bewegung zu gestalten, wurde ein Boxprogramm gewählt. Das Boxprogramm dauerte insgesamt 3 Minuten und begann mit der ersten Phase „Aufwärmen“ (1 Minute), gefolgt von der zweiten Phase „Boxen mit Bewegung des gesamten Körpers“ (1,5 Minuten) und schloss ab mit der Phase „Auspowern“, bei der gezielte, starke Schläge auf den Boxsack vorgenommen wurden (0,5 Minuten). Eine solche Boxübung fördert die Konzentrations- und Aufmerksamkeitsleistung, wie durch die Hypofrontalitätstheorie beschrieben wird (Dietrich 2003). Die Erklärung dafür lautet wie folgt: Während einer körperlichen Betätigung werden verstärkt die motorischen Bereiche des Gehirns aktiv und gleichzeitig gehen die neuronalen Verarbeitungsprozesse in den kognitiven Bereichen des Gehirns zurück. Wenn nun die motorischen Verarbeitungsprozesse beendet sind (also das Boxen), verfügt das Gehirn anschließend über größere kognitive Kapazitäten, da sie zuvor weniger genutzt wurden. Grund dafür ist, dass das Gehirn nicht gleichzeitig auf alle Gehirnstrukturen mit voller Auslastung zurückgreift. Nachdem also die kognitiven Bereiche des Gehirns wegen der Bewegung in eine Art „Ruhezustand“ gegangen sind, stehen nach der Bewegung höhere kognitive Ressourcen zur Verfügung.

### Ernährung

Bei den für die Studie eingesetzten Nahrungsmitteln handelte es sich um Direktsäfte und Bagels. Die Direktsäfte wurden nicht erhitzt und ohne Zusatzstoffe hergestellt und bestanden unter anderem aus Kiwi-, Zitrus- oder Beerenfrüchten (Firma True Fruits, Bonn). Die Bagels hatten einen hohen Mehrkornanteil sowie einen vegetarischen Belag, unter anderem Frischkäse, Kresse und Gemüse (Firma Bagel Brothers, Bonn). Leistungssteigernde Lebensmittel, auch Brainfood genannt, stellen Nahrungsmittel dar, mit denen versucht wird, die Gehirnfunktionen und kognitiven Prozesse zu verbessern. Denn die Leistungsfähigkeit des Gehirns kann durch die Nahrungszufuhr und die

damit verbundenen Stoffwechselaktivitäten beeinflusst werden (Gómez-Pinilla 2008).

## Studiendesign und Messmethoden

Insgesamt nahmen 80 Probanden an der Studie teil, davon waren 55 % männliche und 45 % weibliche Personen mit einem Durchschnittsalter von 32,3 Jahren. Die 80 Versuchsteilnehmer wurden auf vier Gruppen zu je 20 aufgeteilt. Die ersten drei Gruppen führten jeweils eine der drei Pausenmöglichkeiten aus den Bereichen Entspannung (**brainLight**), Bewegung (Boxen) und Ernährung (Brainfood) durch, während die vierte Gruppe die Kontrollgruppe darstellte. Die Kontrollgruppe sollte eine „normale“ Pause durchführen, das heißt sie führte ihre eigene Pause wie unter normalen Bedingungen durch (Ghadiri et al. 2014).

Um die Wirkung der einzelnen Pausen zu untersuchen, wurden verschiedene Methoden angewendet. Die Messungen fanden jeweils vor und nach der durchgeführten Pause statt, um die Ergebnisse miteinander vergleichen zu können (Vergleich der Pre- und Post-Messung). Zu den Methoden gehörten unter anderem:

- **Zustandsbefragung:** Es wurden allgemein formulierte Fragen hinsichtlich Stress, Leistungsfähigkeit und Entspannung gestellt, um das subjektive Gefühl der Versuchsteilnehmer in Erfahrung zu bringen. Die Versuchsteilnehmer konnten sich auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 10 (sehr hoch) hinsichtlich der Fragen einordnen. (Beispiel für die Fragen: „Wie entspannt/leistungsfähig fühlen Sie sich zum jetzigen Zeitpunkt?“)
- **Konzentrations- und Aufmerksamkeitstest:** Um die Leistungsfähigkeit der Versuchsteilnehmer zu messen, wurde der Konzentrations- und Aufmerksamkeitstest d2-R-Test von Brickenkamp et al. (2010) verwendet. Dabei handelt es sich um einen Durchstreichtest, bei dem bestimmte Zielobjekte innerhalb einer vorgegebenen Zeit markiert werden müssen.

- Messung der Gehirnaktivitäten:** Mit einem 14-Kanal-Elektroenzephalograf (Firma Emotiv, San Francisco, USA) wurden die Gehirnaktivitäten der Probanden bei geschlossenen Augen im Ruhezustand gemessen. Es wurden die Frequenzbereiche Alpha 1 (8 – 9 Hz), Alpha 2 (10 – 12 Hz), Beta 1 (13 – 15 Hz), Beta 2 (16 – 23 Hz), Beta 3 (24 – 30 Hz) herangezogen, um die Gehirnaktivitäten hinsichtlich der Entspannung zu interpretieren. Die Segmente zwischen der Pre- und Postmessung wurden in einem Rangfolgevergleich ausgewertet. Bei einem vergleichsweise höheren Wert wurde dieser mit „+1“ kodiert, analog für vergleichsweise niedrigere Werte „-1“. Es erfolgte eine Interpretation der Werte und Einteilung in die Kategorien „Verbesserung“, „Verschlechterung“ oder „keine Veränderung“ der Entspannung (durch die Zunahme von Alpha 1 und Alpha 2 und/oder Abnahme von Beta 1, Beta 2 und Beta 3).

Verbesserung erzielten. „Brainfood“ bewirkte bei 75 % der Teilnehmer mit verbesserter d2-R-Leistung eine über das EEG gemessene Verbesserung der Entspannung. In Bezug auf die subjektive Befragung lassen sich im Pre-Post-Vergleich die Verbesserungstrends hinsichtlich des d2-R-Tests und der Entspannungszustände bestätigen.

Bei der Entspannung zeigt sich, dass das „Boxen“ nur eine geringfügige subjektive Verbesserung der Entspannung in Höhe von 1,67 % bewirkt, wohingegen „**brainLight**“ das subjektive Gefühl diesbezüglich um 51,06 % erhöht. Das „Brainfood“ erzielte eine Steigerung von 40,4 %. Auch die persönliche Einschätzung der Teilnehmer hinsichtlich der Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit ist bei „**brainLight**“ am höchsten mit 19,01 % (Brainfood 7,75 %, Boxen 5,33 %).

Die Werte aus den Experimentiergruppen werden nachfolgend in Tabelle 1 zusammengefasst.

## Ergebnisse und Diskussion

Mittels einer Varianzanalyse (ANOVA, Signifikanzniveau: 0,05) im Statistikprogramm SPSS wurden die Messungen ausgewertet. Zudem wurde ein Vergleich der Messungen aus den Interventionen vorgenommen, um mögliche Veränderungen im Pre- und Post-Vergleich zu identifizieren.

Im d2-R-Test wies die Experimentiergruppe „Brainfood“ eine Verbesserung von 40,94 % in der Konzentrations- und Aufmerksamkeitsleistung auf. Das „Boxen“ verbesserte die Leistungen im d2-R-Test um 31,71 % und „**brainLight**“ erzielte im Vorher-Nachher-Vergleich eine Steigerung der Leistungsfähigkeit um 24,49 %. Die Kontrollgruppe mit der „normalen Pause“ verschlechterte sich in ihrer Leistung um 0,13 %.

Anhand der Messung der Gehirnaktivitäten in Bezug auf „Entspannung“ konnten hinsichtlich der Verbesserungen im d2-R-Test weitere Zusammenhänge festgestellt werden. Die Teilnehmer, die sich nach dem „Boxen“ im d2-R-Test verbesserten, waren zu 55 % entspannter. Bei der Gruppe „**brainLight**“ waren 79 % derjenigen entspannter, die im d2-R-Test eine

	<b>brainLight</b>	Boxen	Brainfood
<b>Gehirnaktivitäten (EEG)</b>			
<b>Entspannung</b>	79 %	55 %	75 %
<b>Konzentrationstest (Leistung)</b>			
<b>d2-R</b>	24,49 %	31,71 %	40,94 %
<b>Subjektive Befragung</b>			
<b>Entspannung</b>	51,06 %	1,67 %	40,40 %
<b>Leistungsfähigkeit</b>	19,01 %	5,33 %	7,75 %

**Tabelle 2: Zusammenfassung der Ergebnisse**

Quelle: Ghadiri et al. 2014.

Die Ergebnisse zeigen, dass die verschiedenen Pausenmöglichkeiten allesamt eine positive Wirkung auf die Entspannung als auch auf die Konzentration haben. Die Gestaltung einer Pause mit **brainLight** erzielt anhand der objektiven sowie subjektiven Werte die größte Entspannungswirkung. Das Brainfood hingegen erzielte die besten Werte hinsichtlich der Konzentrationsleistung und ebenso hohe Werte in der Entspannung. Das Boxen trägt zwar objektiv zu einem guten Konzentrationsanstieg bei, aber die subjektive Empfindung der Versuchsteilnehmer deckt diese Steigerung nicht ab.

Die subjektiven Befragungsergebnisse und die objektiven Daten aus den Messungen bieten wichtige Erkenntnisse, wie Pausen gestaltet werden können. Je nach Schwerpunktsetzung (Entspannung und/oder Konzentration) bieten sich alle drei Pausenmöglichkeiten als wertvolle Maßnahmen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements an. Das Angebot sollte daher nicht einen einzigen Bereich fokussieren, sondern zur Entspannung, Bewegung und Ernährung entsprechende Möglichkeiten bieten. Entscheidend ist die Akzeptanz für eine inhaltlich gestaltete Pause. Einzelne Pausenaktivitäten können noch so gut ausgearbeitet sein und wirken, letztendlich ist die persönliche Wahrnehmung ausschlaggebend für die Art und Weise, wie Mitarbeiter ihre persönliche Pause gestalten.

## Literatur

Brickenkamp, R., Schmidt-Atzert, L. & Liepmann, D. (2010). d2-R Test – Revision (Manual), Göttingen: Hogrefe.

Dieterich, R. (2000). Lernen im Entspannungszustand. Göttingen: Hogrefe.

Dietrich, Arne (2003). Functional Neuroanatomy of Altered States of Consciousness: The Transient Hypofrontality Hypothesis. In: Consciousness and Cognition, 12: 231-256.

Ghadiri, A., Prinz, J., Peters, T. & Kowalski, A. (2014). Beitrag von inhaltlich gestalteten Arbeitspausen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In: CO'MED – Fachmagazin für Complementär-Medizin 20 (11): 45-49.

Gómez-Pinilla, F. (2008). Brain Foods: The Effect of Nutrients on Brain Function. In: Nature Reviews – Neuroscience, 9 (7): 568-578.

Kordt, M. (2015). DAK-Gesundheitsreport 2015. URL: [https://www.dak.de/dak/download/Gesundheitsreport\\_2015\\_Update\\_Doping\\_am\\_Arbeitsplatz-1587940.pdf](https://www.dak.de/dak/download/Gesundheitsreport_2015_Update_Doping_am_Arbeitsplatz-1587940.pdf).

Landeck, K.-J. (1996). Einschalten zum Abschalten – Mit „Mind-Machines“ in die optimale Arbeitsstimmung? In: J. Wildt, B. Behrend & H.-P. Voss (Hrsg.): Handbuch der Hochschullehre (Loseblatt-Sammlung). Bonn: Raabe.

Lohmann-Haislah, A. (2012). Stressreport Deutschland 2012 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin). URL: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.html>.

## Bastian Schmidtbleicher



**Bastian Schmidtbleicher ist Gründer und Geschäftsführer der VIP-Training GmbH, einem bundesweit agierenden „Alles aus einer Hand“-Dienstleister für Betriebliches Gesundheitsmanagement mit über 20 Standorten in ganz Deutschland.**

Der Dipl. Sportwissenschaftler blickt auf die Beratung von über 120 Unternehmen aller Größen und Branchen zurück und immer weiter nach vorn. Neben seiner Funktion als externer konzernweiter Betrieblicher Gesundheitsmanager der Deutsche Postbank AG hält er weitere verschiedene Mandate.

Mit den innovativen Lösungen von VIP-Training – Variable Individuelle Prävention GmbH erreichen Kunden und Partner unter anderem Ziele wie Fehlzeitenreduktion, Employer Branding, Rekrutierungsverbesserung und Vertriebsförderung.



Variable | Individuelle | Prävention





## Blended Corporate Health

Das Beste aus zwei Welten ... eine Zwischenlese

### Teildigitalisierte Lösungen als Zukunft des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

**Die Zukunft moderner Ansätze im Personal- aber auch gesamthaften Management eines Unternehmens liegt in deren nachweisbarer Wirtschaftlichkeit. Dies gilt im Speziellen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement und an diesem Punkt ist das Thema noch nicht angekommen!**

Diese Zeilen schreibe ich als Gründer und Geschäftsführer des marktführenden Dienstleisters für Betriebliches Gesundheitsmanagement in Deutschland mit über 30 Standorten, über 350 Kolleginnen und Kollegen und Kunden aller Branchen und Größen. Wir haben im Jahr 2015 auf dem Life Balance Day zusammen mit der **brainLight** GmbH darstellen dürfen, wie die Zukunft des Betrieblichen Gesundheitsmanagements aussehen könnte und können nach fast einem vergangenen Jahr sagen, die Zukunft ist Gegenwart geworden und diese ist schon jetzt teildigitalisiert.

Grundsätzlich bestimmen drei zentrale Herausforderungen jedes Unternehmen – vom Konzern bis hin zur

5-köpfigen Kita. Es geht um Personal und dessen Entwicklung, um die Nutzung, Aus- und Einwirkung der Digitalisierung und um das ohnehin immer sehr prä-sente Thema Kosteneffizienz. Fakt ist – die Digitalisierung kann und wird der Treiber für Gesundheit in Unternehmen sein und werden, Fakt ist aber auch, dass der Kontakt von Mensch zu Mensch nicht ersetzt werden kann und nicht ersetzt werden darf.

Im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) unterscheiden wir zwischen digitalen und klassischen Präsenzdienstleistungen und -ansätzen. Beide Ansätze haben für sich genommen Vor- und Nachteile. Der Einsatz von teildigitalisierten Lösungen war zum damaligen Zeitpunkt einzigartig und ist es bis heute geblieben, denn die notwendigen strukturellen Voraussetzungen für Anbieter von BGM sind anspruchsvoll. VIP-Training hat diese Lösung unter dem Begriff Blended Corporate Health etabliert. Dieser Ansatz verbindet Präsenz- mit Digitaldienstleistungen und bedient sich damit des Besten aus zwei Welten.

Hierzu gibt es schon jetzt zahlreiche Praxisbeispiele, aber die Ergebnisse aus einem 6-monatigen Piloten in einer dezentralen Struktur in der Dienstleistungsbranche

sind deutlich. Die maximale Anzahl von 300 Probanden wurde ohne gesondertes, begleitendes Marketing binnen 14 Tagen erreicht, es gab eine Normalverteilung zwischen Frauen und Männern, der Altersdurchschnitt lag bei 47 Jahren. Bis zum Ende des Messzeitpunktes ergaben sich Aktivitätsraten von über 85 %. Es fand sowohl digitaler Konsum wie auch ein Konsum der Gesundheitsleistungen in Präsenz statt. Der Betreuungsaufwand im BGM sank im Mittel um 32 %, was eine deutliche Verbesserung der Allokation des Budgets ermöglichte. Im Rahmen des Kennzahlensets finden wir maßgebliche Veränderungen auf Ebene der psychischen Wahrnehmung, der wahrgenommenen Unterstützung zum Thema Gesundheit durch den Arbeitgeber und der Arbeitszufriedenheit. Wir sehen erste positive Ergebnisse im Gesundheitsstand, allerdings ist diese multifaktorielle Kennzahl zu komplex, um einfach nach 6 Monaten positiv belegt zu werden.

Heute schon wissen wir: Blended Corporate Health erzielt eine höhere Reichweite, spricht eine breitere Nutzergruppe an und senkt die Kosten für das Gesundheitsmanagement oder verbessert die Allokationsfähigkeit. Möglich wird dies durch die Verzahnung von digitalen Leistungen und Leistungen in Präsenz. Hier sind maßgeblich die zur Verfügung stehenden Schnittstellen, wie das individuelle Lernmanagement, das BGM-Controlling und die BGM-Steuerung zu nennen. Der Einsatz einer speziellen Strukturlösung, von Ansprechpartnern Gesundheit (AsG), von externen Betrieblichen Gesundheitsmanagern und -experten, die für die Präsenz,

den Impuls und die einheitliche Qualitätsgestaltung im Unternehmen und/oder der Region sorgen, konnte die Präsenzdienstleistung auf ein neues Niveau heben.

Gleichzeitig ermöglicht der Blended Corporate Health-Ansatz die Umsetzung gesetzlicher Vorgaben, wie die psychische Gefährdungsbeurteilung, Führungskräfteunterweisung und die effektive Gestaltung des betrieblichen Eingliederungsmanagements gerade auch für Unternehmen mit besonderen Herausforderungen:

- dezentral aufgestellte Unternehmen
- Unternehmen mit geringer Mitarbeiterzahl
- Unternehmen mit dem Bedarf eines multilingualen Angebots
- Unternehmen in strukturschwächeren Gegenden,
- Unternehmen mit spezifischen Zielgruppen
- Unternehmen mit hochvolumigen Organisationsgrößen.

Nutzen wir also die Stärken der Digitalisierung, ermöglichen wir Struktur, Kennzahlen, Wirksamkeit und Verfügbarkeit von Gesundheitsmanagement. Setzen wir parallel Experten für die Impulsgebung, die Realisation gesetzlicher Vorgaben und für die Sensibilisierung ein, erhalten wir einen hocheffektiven, sehr wirksamen und kosteneffizienten Ansatz für das betriebliche Gesundheitsmanagement.

VIP-Training hat den Blended Corporate Health Ansatz entwickelt und etabliert diese im BGM einzigartige Lösung weiter in ganz Deutschland und auch für den Einsatz im internationalen Gesundheitsmanagement.

### Ulrike Stöckle



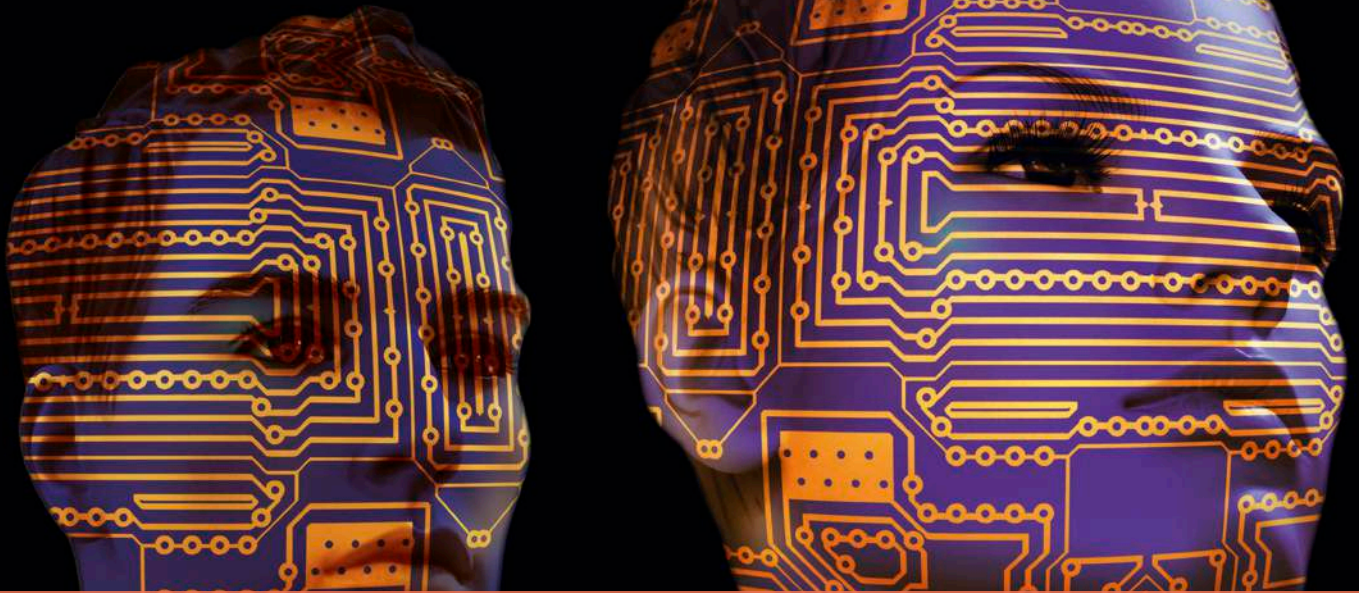
Nach über 20 Jahren Berufserfahrung im Bereich Marketing und Kommunikation für internationale Unternehmen wie z. B. Atomic, Go Sport, Web.de, 1&1 Internet GmbH und Hubert Burda Media konzentriert sich die studierte Betriebswirtin (Universität Grenoble) und Journalistin heute auf strategische Kommunikationsberatung.

2009 gründete sie ihre Agentur für nachhaltige Kommunikation ([www.nachhaltig-kommunizieren.com](http://www.nachhaltig-kommunizieren.com)), die heute an vier Standorten Unternehmens- und Strategieberatung für die Bereiche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation, Social Media und Events anbietet. Dabei liegt der Schwerpunkt auf nachhaltige Kommunikation, der auch thematisch ihre Seminar- und Dozententätigkeit stützt. Insbesondere in der Internet-Wirtschaft und Start-up-Szene ist die Agentur für ihre unkonventionelle und effektive Arbeitsweise bekannt und genießt eine herausragende Reputation.

Als Business-Speakerin behandelt Ulrike Stöckle aktuell das Thema „Digital Detox – nachhaltiger kommunizieren“.

**ULRIKE STÖCKLE**  
Agentur für nachhaltige Kommunikation





# Digital Detox und Digital Balance

## Dauererreichbarkeit – Die Schlange im digitalen Garten Eden

### Begriffsverständnis

Digital Detox bezeichnet eine bestimmte Zeitspanne, in der eine Person auf den Gebrauch von digitalen Endgeräten, die mit dem Internet verbunden sind, verzichtet. Dabei handelt es sich in der Regel um Endgeräte wie das Smartphone oder den Computer. Dieser Verzicht wird als Möglichkeit gesehen, um sich verstärkt auf soziale Beziehungen in der realen Welt zu besinnen, was oftmals mit der Reduzierung von Stress einhergeht (Naumann 2015).

Ursprünglich stammt die Idee des Digital Detox aus den USA, wo sie im technologiedominierten Silicon Valley in Form von sogenannten „Digital Detox Camps“ umgesetzt wurde. Ebenso existieren mittlerweile Digital Detox-Coaches, die sich mit ihren Klienten damit auseinandersetzen, wie eine digitale Entgiftung vollzogen werden kann und dabei den Umgang mit Medien gezielt und gesund einsetzen (Gulnerits 2015). Zudem wird vielfach das Phänomen beobachtet, dass ständig ein Pflichtgefühl besteht, digitale Anwendungen nutzen zu müssen und online zu sein. Dies wird trefflich mit „FOMO“ beschrieben, was für „Fear Of Missing Out“ steht (Tönnemann 2015). Diese Ausführungen verdeutlichen, dass digitale Anwendungen bewusst

eingesetzt werden sollten. Denn aus ihrer falschen Nutzung ergeben sich verschiedene Problemfelder, wie unter anderem:

- **Mentale Gesundheit:** Digitale Anwendungen und die damit verbundenen Unterbrechungen der Arbeits- und Denkprozesse schädigen die neuronalen Strukturen des Gehirns (Brabazon 2013).
- **Physische Gesundheit:** Die Nutzung der mit den Technologien verbundenen Endgeräte geht oft einher mit physischen Erkrankungen, wie zum Beispiel Beschwerden der Wirbelsäule, Arme, Schultern und Augen (Huffington Post 2014).
- **Menschliche Beziehungen:** Durch die digitalen Anwendungen vollzieht sich ein Wandel der direkten Kommunikation auf Social Media-Plattformen, wodurch sich soziale Fähigkeiten zurückentwickeln (White 2013).

### Probleme im Umgang mit digitalen Medien

Nach den theoretischen Ausführungen werden im Folgenden Beispiele aufgeführt, die den falschen

und unbedachten Umgang mit digitalen Medien verdeutlichen (Stöckle 2015):

- Es werden ständig E-Mails abgerufen und das E-Mail-Programm ist stets geöffnet. E-Mails werden auch abgerufen, wenn gerade an einer Aufgabe gearbeitet wird und gar keine Zeit besteht, auf die neu abgerufenen E-Mails zu reagieren oder gar die neuen Aufgaben zu übernehmen.
- Die Arbeit wird zur Hälfte dadurch bestimmt, dass Aufgaben aus dem Posteingang erledigt werden. Die eigentliche Arbeit wird liegen gelassen, um die Beantwortung der E-Mails zu erledigen.
- Die Kommunikation mit Kollegen (oder sogar zu Nahestehenden wie Freunden und Familie) erfolgt größtenteils durch digitale Medien. Die persönliche Kommunikation fällt vergleichsweise viel geringer aus.
- Auch nach Feierabend werden E-Mails an Kollegen geschrieben, der kommende Tag per WhatsApp und SMS geregelt. Selbst am Wochenende und im Urlaub werden geschäftliche E-Mails gecheckt und beantwortet.
- Wenn keine Internet- oder WLAN-Verbindung vorliegt, macht sich ein Gefühl von Nervosität und Aggressivität bemerkbar. Offline zu sein, wird als unangenehm empfunden.
- Wahrgenommen wird das Gefühl einer Überkommunikation, aber gleichzeitig wird auch wahrgenommen, dass eine Unterinformation besteht.

Diese Beispiele verdeutlichen, dass digitale Medien im (Arbeits-)Alltag mit besonderer Vorsicht und mit einem klaren Bewusstsein genutzt werden sollten. Denn das Internet lässt die Grenzen zwischen dem Arbeits- und Privatleben weiter schwinden. So prüfen 42 % der deutschen Arbeitnehmer auch nach Feierabend ihre geschäftlichen E-Mails. Gleichzeitig räumten auch 42 % der deutschen Berufstätigen ein, mit Hilfe der elektronischen Geräte während der Arbeitszeit etwa private E-Mails zu lesen oder im eigenen Facebook-Account zu stöbern (Gesellschaft für Unterhaltungselektronik 2015).

## Tipps für mehr Digitale Balance

Um diese Probleme abzuwenden und eine sogenannte „Digitale Balance“ herzustellen, in der ein

gewissenhafter Umgang mit digitalen Medien erfolgt, sind folgende zehn Empfehlungen zu beachten (Stöckle 2015):

### 1. Offline in den Tag starten

Dazu gehört, dass kurz nach dem Wecker keine E-Mails im Bett gelesen werden und dass das Smartphone vor dem Frühstück konsequent ignoriert wird. Denn E-Mails sind in der Regel mit Arbeit verbunden oder erfordern zumindest eine Beantwortung. Daher sollte die erste Stunde des Arbeitstages mit der Planung des Tages sowie der Priorisierung der zu erledigenden Aufgaben und nicht mit der Beantwortung von E-Mails anderer beginnen.

### 2. E-Mail-Programme ausschalten

E-Mails unterbrechen ständig den Arbeitsprozess sowie die kognitiven Prozesse im Gehirn, so dass das Gehirn aus Gewohnheit „unterbrechungssüchtig“ wird. Je mehr es permanenten, multiplen Reizen ausgesetzt wird, desto mehr Reize wird es eines Tages fordern. Dadurch entsteht Rastlosigkeit und die Konzentration verschlechtert sich. Daher ist es wichtig, alle Signale und Benachrichtigungseinstellungen an den Endgeräten auszuschalten. Zielsetzung sollte sein, seine Zeit selbst einteilen zu können.

### 3. E-Mail-Öffnungszeiten

Unkontrolliert eingehende E-Mails behindern den normalen Arbeitsalltag. Daher sollten E-Mail-Öffnungszeiten festgelegt werden, das heißt konkret, dass das E-Mail-Programm beispielsweise dreimal am Tag geöffnet wird – schließlich wird der Briefkasten auch nicht alle zehn Minuten nach neuer Post überprüft. Die zu den festgelegten Zeiten abgerufenen E-Mails gilt es dann konzentriert abzuarbeiten und die E-Mails nach Priorität zu beantworten.

### 4. Strukturierte Arbeitsweise

Wichtig ist es, dass der Durchführung von Aufgaben eine genaue Planung vorausgeht. Im Vorfeld sollte die ungefähre Dauer für die Erledigung der Aufgabe abgeschätzt werden. Wenn die Aufgabe begonnen wird, sollten Störfaktoren wie eine offene Bürotür beseitigt werden. Ebenfalls ist es ratsam, alle Endgeräte auszuschalten, wie zum Beispiel das Smartphone.

### 5. Rückschritt ist Fortschritt

Ein persönliches Gespräch von Angesicht zu Angesicht entfaltet eine viel größere Wirkung als die Kommunikation über digitale Medien. Auch ein Telefonat schafft

eine wohlthuende Abwechslung zu den täglichen E-Mails. Ferner ist es von großem Vorteil, wenn die Endgeräte auf ihre ursprüngliche Basisfunktion reduziert werden: Ein Telefon sollte zum Telefonieren, der Computer zum Arbeiten, die Stimme zum Kommunizieren und das Internet als Wissensmanager und -datenbank da sein.

### 6. Reduzierung von E-Mails

E-Mails bewirken ein Ping-Pong-Problem: Denn werden weniger E-Mails verschickt, so erhält man auch weniger E-Mails. Es ist vielfach zu beobachten, dass E-Mails fahrlässig, lieb- und konzentrationslos geschrieben werden, was zu Missverständnissen führen kann. Daher sollten E-Mails mit Bedacht eingesetzt und geschrieben werden.

### 7. E-Mail-Budget

Das E-Mail-Budget reglementiert die Anzahl der erlaubten E-Mails am Tag, die ein Mitarbeiter verschicken darf. Zum Beispiel wird das E-Mail Budget auf 20 E-Mails am Tag festgesetzt. Wird das Budget überschritten, werden Sanktionen vorgenommen, wie zum Beispiel das Einzahlen eines bestimmten Betrags in die Kaffeekasse.

### 8. Mimosen-Test

Das Mimosen-Prinzip („Was Sie nicht erhalten möchten, schicken Sie auch keinem anderen!“) ermutigt dazu, ungewünschte E-Mails aus dem Verkehr zu ziehen, wie unter anderem in Rage verfasste E-Mails oder (seitenlange) Anklage-E-Mails. Wichtig ist auch, dass E-Mails vor dem Versenden kritisch durchgelesen werden, damit keine Missverständnisse auftreten.

### 9. Präzise E-Mails verfassen

Von Vorteil ist das Verfassen von präzisen E-Mails nach dem AIDA-Prinzip – Attention (Aufmerksamkeit), Interest (Interesse), Desire (Verlangen) und Action (Handlung). Denn präzise formulierte E-Mails, die frei von Missverständnissen sind, sind ein Zeichen von Professionalität.

### 10. E-Mail-Verkehrsregeln

E-Mail-Verkehrsregeln helfen jedem Einzelnen. Dafür ist es von entscheidender Bedeutung, dass sie von allen Beteiligten beherzigt werden. Diese Regeln sollten sich in einer neuen „Kommunikationskultur“ niederschlagen und auch als solche kommuniziert werden. Diese Empfehlungen zeigen auf, dass anhand weniger Maßnahmen, die jedoch wohl durchdacht sind, ein gesunder und stressreduzierender Umgang mit digitalen Medien, insbesondere dem E-Mail-Verkehr, umgesetzt werden kann. Mittlerweile existieren auch eine Vielzahl von Applikationen für das Smartphone

oder den Computer, die das Nutzungsverhalten und den Medienkonsum aufzeichnen (Gulnerits 2015). Denn nur durch ein Bewusstsein für die digitalen Störfaktoren kann ein entsprechendes Digital Detox erfolgreich und nachhaltig durchgeführt werden.

## Literatur

Brabazon, T. (2013). Digital Dieting: From Information Obesity to Intellectual Fitness. URL: [http://www.uta.edu/huma/agger/fastcapitalism/9\\_1/brabazon9\\_1.html](http://www.uta.edu/huma/agger/fastcapitalism/9_1/brabazon9_1.html).

Gesellschaft für Unterhaltungselektronik (2015). Immer weniger Trennung von Freizeit und Arbeit. URL: <http://www.gfu.de/presseraum/uebersicht/immer-weniger-trennung-von-freizeit-und-arbeit/>.

Gulnerits, A. (2015). Digitale Entgiftung: Die Hälfte hätte ich mir sparen können. URL: <http://wirtschaftsblatt.at/home/life/karriere/4725807/Unternehmen-wollen-gesunde-Mitarbeiter-keine-digitalen-Sklaven?from=suche.intern.portal>.

Huffington Post (2014). Go smartphone free: Ditch the gadgets and try a digital detox. URL: [http://www.huffingtonpost.com/high50/digital-detox\\_b\\_5871872.html](http://www.huffingtonpost.com/high50/digital-detox_b_5871872.html).

Naumann, A. (2015). Digitale Entgiftung. URL: [http://m.welt.de/print/die\\_welt/finanzen/article141390711/Digitale-Entgiftung.html](http://m.welt.de/print/die_welt/finanzen/article141390711/Digitale-Entgiftung.html).

Stöckle, U. (2015). Digital Detox: Dauererreichbarkeit – Die Schlange im digitalen Garten Eden (Vortrag). Life Balance Day 2015, Aschaffenburg.

Tönnemann, J. (2014). Heilfasten im digitalen Zeitalter: Mit „Digital Detox“ gegen die ständige Erreichbarkeit im Job. URL: <http://t3n.de/magazin/digital-detox-gegen-staendige-erreichbarkeit-237296/>.

White, T. R. (2013). Digital Social Media Detox (DSMD): Responding to a Culture of Interconnectivity. In: B. Pătruț, M. Pătruț, & C. Cmeciu (Hrsg.): Social Media and the New Academic Environment: Pedagogical Challenges. Hershey, PA: Information Science Reference.

Diese Unternehmen nutzen **brainLight**, bereits im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements:



**brainLight** GmbH • Hauptstraße 52 • 63773 Goldbach/Deutschland

Telefon: +49 6021 5907-0 • Telefax: +49 6021 540997 • E-Mail: [info@brainlight.de](mailto:info@brainlight.de) • Internet: [www.brainlight.de](http://www.brainlight.de)

**brainLight**®

LIFE IN BALANCE