



Impulse für Arbeit, Bildung, Gesundheit, Lebensqualität

7,50 Euro | ISSN 2198-9273 1 | 2017

# transfær



**Überbetriebliches  
Gesundheitsmanagement  
im Einzelhandel**

Lösungen (auch) für kleine Unternehmen



# transfær



## Überbetriebliches Gesundheitsmanagement im Einzelhandel Lösungen (auch) für kleine Unternehmen

- 2 **Impressum, Inhaltsverzeichnis**
- 4 **Neue Ansätze der betrieblichen Gesundheitsförderung**  
Christel Bayer, Ulrich Lensing
- 6 **Nachhaltige Angebote für die Gesundheit der Beschäftigten**  
*Das Projekt „Überbetriebliches Gesundheitsmanagement im Einzelhandel“*  
Jörg Schlüpmann
- 8 **Zeitdruck, Schwerarbeit und problematische Kunden**  
*Gesundheitsbelastungen im Einzelhandel*  
Kurt-Georg Ciesinger, Rainer Ollmann
- 10 **Überbetriebliches Gesundheitsmanagement**  
*Der Ansatz der Handelsverbände Ostwestfalen-Lippe und Westfalen-Münsterland*  
Thomas Kunz, Thomas Schäfer

### Impressum

transfær – Impulse für Arbeit, Bildung, Gesundheit, Lebensqualität

4. Jahrgang 2017 – ISSN 2198-9273

Erscheinungsort Bielefeld

Herausgeber: Jörg Schlüpmann

Verlag: Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Assistenz OWL e.V.  
(a<sup>3</sup> OWL e.V.)

v.i.S.d.P.: Frank-Peter Oltmann

Lektorat: Sabine Schollas

Druck: print24.de

Layout: Q3 design GbR, Dortmund

Bezugsadresse / Kontakt:

Zeitschrift präview c/o a<sup>3</sup> OWL e.V.

Herforder Straße 74, 33602 Bielefeld

<http://a3-owl.info>, [info@a3-owl.info](mailto:info@a3-owl.info)

**Abbildungen:** Q3 design GbR (Farbfotos Einzelhandel); **Porträts:** Fotoatelier Clemens Gütersloh (S. 7, Schlüpmann); Dagmar Siebecke (S. 9, 19, Ciesinger); Handelsverband WM (S. 11, Schäfer); Handelsverband OWL (S. 11, Kunz); Rainer Ollmann (S. 12, Branz); Hilla Südhaus (S. 14, 21, Hausmann); Felix Gemein Photography (S. 17, Siebecke); PicturePeople (S. 17, 19, Schimke); DGB (S. 22, 23, Reiter).

Diese Ausgabe der Zeitschrift transfær basiert auf Ergebnissen des Projektes „Überbetriebliches Gesundheitsmanagement am Beispiel des Einzelhandels“ Aktenzeichen ESF-303163.

Das Projekt wird gefördert durch das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW und die Europäische Union, Europäischer Sozialfonds.



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen





- 12 **„Die Gesundheit unserer Beschäftigten liegt uns sehr am Herzen.“**  
Interview mit Claudia Branz von Branz Haus + Küche  
über die Ziele und Probleme des Gesundheitsmanagements in einem Kleinbetrieb
- 14 **„Schnelle Hilfe“ auch für kleine Unternehmen**  
Ein Angebot externer betrieblicher Sozialarbeit  
Jana Hausmann
- 16 **DosiMirror – Individuelles Belastungs- und Gesundheitsmonitoring**  
Benjamin Schimke, Dagmar Siebecke
- 18 **Selbstreflexion durch DosiMirror: Auswertungsbeispiele**  
Kurt-Georg Ciesinger, Benjamin Schimke
- 20 **Gesunde Arbeit lernen**  
E-Learning-Angebote für Gesundheitsmanagement im Einzelhandel  
Jana Hausmann
- 22 **Gesundheitsmanagement geht nur gemeinsam:  
Partizipative Ansätze bei der Gestaltung guter und gesunder Arbeit.**  
Statements der Gewerkschaften ver.di und DGB  
Astrid Bartols, Ulrich Mathiak, Jutta Reiter, Martina Schu



# Neue Ansätze der betrieblichen Gesundheitsförderung

Christel Bayer, Ulrich Lensing

Gesunde und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Grundlage eines jeden erfolgreichen Unternehmens. Angesichts des drohenden Fachkräftemangels, der nach dem IHK-Fachkräftemonitor bereits 2030 – also schon in dreizehn Jahren – allein im Einzelhandel einem bundesweiten Engpass von 50.000 Beschäftigten bei rund 530.000 nachgefragten Beschäftigten entspricht, wird dies eine entscheidende Aufgabe sein. Das bedeutet, dass die Unternehmen des Einzelhandels fast jede zehnte Stelle bundesweit nicht mit dem gewünschten Personal besetzen können. Die Hoffnung, diese Stellen mit fachfremden Personal, das dann angelernt bzw. qualifiziert werden muss, zu besetzen, darf nicht allzu hoch gehängt werden. Denn in NRW allein werden dann insgesamt über eine halbe Million qualifizierte Fachkräfte fehlen. Damit treten alle Wirtschaftsbranchen auch in einen noch aktiveren Wettbewerb um gutes qualifiziertes Personal.

Daher ist es geboten, die Beschäftigten so lange wie möglich gesund und fit im Beruf zu halten. Hier zeigen die Realität und der Branchenreport Handel der DAK Gesundheit und der Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik den Handlungsdruck deutlich auf.

- æ Demnach gehen sieben von zehn Beschäftigten im Groß- und Einzelhandel bei der Arbeit an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit.
- æ Im Einzelhandel sind psychische Erkrankungen die Ursache für jeden sechsten Fehltag.
- æ Rückenprobleme und andere Muskel-Skelett-Erkrankungen sind für jeden vierten Fehltag im Einzelhandel verantwortlich.
- æ Die Beschäftigten im Einzelhandel sind seltener, aber dafür länger krankgeschrieben.

Gerade beim Blick auf psychische Belastungen ist der Einzelhandel keine Ausnahme. In der repräsentativen Beschäftigtenbefragung des Landesinstitutes für Arbeitsgestaltung (LIA.nrw) sind acht der zehn häufigsten genannten Belastungen rein psychischer Natur. Nicht jede Belastung muss zwangsläufig in eine Krankheit führen, aber dauerhafte Überbelastungen erhöhen das Erkrankungsrisiko deutlich. Jede Erkrankung ist nicht nur für die Beschäftigten eine individuelle Belastung, sondern stellt die Unternehmen auch vor große personelle Engpässe und finanzielle Ausfälle. 2015 haben im gesamten Bundesgebiet 587 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage einen volkswirtschaftlichen Verlust an Bruttowertschöpfung von 113 Milliarden Euro verursacht. Jeder einzelne AU-Tag kostet demnach im Schnitt 165 Euro. Nach Krankheitsgruppen aufgeschlüsselt, kann festgestellt werden, dass die Kosten für Muskel-Skelett- und psychische Erkrankungen mit 42 Milliarden Euro etwa in der Höhe des Gewerbesteueraufkommens der Gemeinden in Deutschland von 45,7 Milliarden Euro liegen. Die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Störungen stieg zwischen 2001 und 2015 in nicht einmal 15 Jahren um fast 160%. An diesen Zahlen wird deutlich, welch enormes auch wirtschaftliches Potenzial von den Unternehmen hier gehoben werden kann. Denn ein gut organisiertes betriebliches Gesundheitsmanagement kann krankheitsbedingte Fehlzeiten und Krankheitskosten um bis zu 25% senken.

Daher ist der Arbeitsschutz, unterstützt durch eine aktive betriebliche Gesundheitsförderung, die Basis für dauerhaft gesunde und motivierte

Beschäftigte. Hier setzt das Projekt „Überbetriebliches Gesundheitsmanagement im Einzelhandel“ an. Bislang hat es in der betrieblichen Gesundheitsförderung oftmals an konkreten Hilfestellungen für kleine und mittlere Betriebe gefehlt. Die Gesetzlichen Krankenversicherungen haben in rund 11.000 Betrieben bundesweit in der Prävention rund 1,3 Millionen Beschäftigte erreicht. Die durchschnittliche Größe der durch die Krankenversicherungen angesprochenen Betriebe in der Gesundheitsprävention liegt demnach bei rund 120 Beschäftigten, wovon der Einzelhandel dann kaum profitieren kann. Dies wird auch in der Beschäftigtenbefragung des LIA.nrw untermauert. Demnach verfügen 43% der Betriebe mit bis zu zehn Beschäftigten über kein einziges Angebot der betrieblichen Gesundheitsförderung. Bei Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten sind es immer noch 30%.

Deshalb liegen in dem branchenbezogenen Ansatz mit Unterstützung der Einzelhandelsverbände so enorme Potenziale, die auch für andere Branchen und Verbände eine gute Vorbildfunktion haben können. Dies waren auch maßgebliche Gründe, warum das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales dieses Projekt finanziell unterstützt. Gespannt schauen wir dabei darauf, wie sich die persönlichen Belastungen der Beschäftigten in den 40 teilnehmenden Betrieben in der Projektlaufzeit entwickeln.

Eine besondere Klippe liegt nach Auslaufen der Förderung in der Fortführung dieses Projekts. Wenn es gelingt, das Angebot des überbetrieblichen Gesundheitsmanagements im Einzelhandel danach mit mehr Betrieben unter Beteili-



Christel Bayer, Ulrich Lensing

gung weiterer Einzelhandelsverbände fortzuführen, dann wird damit ein wichtiges Signal in der betrieblichen Gesundheitsprävention gesetzt. Denn es wird dann zeigen, dass BGM auch in Branchen mit kleinen, oftmals inhabergeführten Unternehmen möglich ist, die in der Regel nicht über Personalentwicklungsverantwortliche verfügen, die sich dieses Thema zu eigen machen.

So kann ein wichtiger Baustein für die Bewältigung des Fachkräftemangels gelegt werden, denn angesichts eines geringer werdenden Arbeitskräfteangebots wird es umso wichtiger sein, die vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Job zu halten.

Abschließend sei an dieser Stelle noch einmal auf den Branchenreport Handel der DAK verwiesen. Denn dort wurde auch festgestellt, dass ein aktiver Arbeitsschutz in den Unternehmen die beste Grundlage für Gesundheitsförderung ist. Daher muss der erste Schritt zur Vermeidung von Gefahren und damit verbundenen Erkrank-

kungen die Erarbeitung einer betrieblichen Gefährdungsbeurteilung sein. Seit Inkrafttreten des Arbeitsschutzgesetzes (1996) ist die Gefährdungsbeurteilung gesetzliche Vorschrift. Nur wer seine Gefährdungen kennt, kann etwas dagegen unternehmen und die Sicherheit und Gesundheit im Betrieb verbessern. Eine Betriebsbefragung im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie hat ergeben, dass nur rund jeder zweite Betrieb eine gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung durchführt. Diese Quote ist insbesondere bei den kleinen Unternehmen mit bis zu zehn Beschäftigten mit rund 40% besonders niedrig.

Daher möchten wir abschließend appellieren: Betreiben Sie einen aktiven Arbeitsschutz in den Unternehmen, der Ihnen hilft, Gefahrenpotenziale und Belastungen zu erkennen, die Sie durch aktives (über)betriebliches Gesundheitsmanagement minimieren können, um so mit gesunden und motivierten Beschäftigten erfolgreich die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

**Die Autorin, der Autor**

Christel Bayer ist Leiterin der Abteilung III (Arbeitsschutz, Arbeitsgestaltung), Ulrich Lensing Leiter des Referats III 1 (Arbeitsschutzstrukturen, Fachaufsicht, Arbeit gestalten NRW) im Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen.

Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen



# Nachhaltige Angebote für die Gesundheit der Beschäftigten

## Das Projekt „Überbetriebliches Gesundheitsmanagement im Einzelhandel“

Jörg Schlüpmann

Die prinzipielle Bedeutung eines ganzheitlichen, strukturierten und nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) ist heutzutage nicht nur in Gesundheits-Fachkreisen unbestritten. Der mit dem demografischen Wandel verbundene Fachkräftemangel wird nun auf der betrieblichen Ebene spürbar und die Gesundheit der Beschäftigten wandelt sich vom „akademischen Zukunftsthema“ zur betriebswirtschaftlich relevanten Größe im Unternehmen.

Während viele größere Unternehmen bereits seit längerem ein aktives BGM betreiben, sind die Versuche, bewährte Konzepte aus Großunternehmen in kleinere Betriebe zu übersetzen, weitgehend gescheitert. Der zentrale Grund dafür liegt vor allem in den fehlenden finanziellen und zeitlichen Ressourcen für die Übernahme einer weiteren „Managementfunktion BGM“ neben dem Alltagsgeschäft der ohnehin überlasteten Führungskräfte in kleineren Unternehmen.

Dabei ist die Gesundheit der Beschäftigten gerade in Branchen gefährdet, die durch kleinbetriebliche Strukturen geprägt sind. So ist etwa im Einzelhandel in den letzten Jahren eine erhebliche Zunahme der krankheitsbedingten Ausfallzeiten festzustellen: Während im Jahr 2006 die durchschnittliche Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) pro Mitarbeiter/-in mit 11,0 Tagen um 0,5 unter dem Bundesdurchschnitt lag, ist seit 2007 ein stetiger Anstieg zu erkennen. In den Jahren 2012 und 2013 lagen die AU-Tage schon bei 12,7 bzw. 13,2% (in 2011 sogar bei 14,1%). Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems und psychische Störungen mit ihren besonders hohen Ausfallzeiten dominieren dabei das Krankheitsgeschehen. Bei den weiblichen Beschäftigten sind „Verkäuferinnen“ die Berufsgruppe mit den meisten Arbeitsunfällen.

Das in der vorliegenden Ausgabe der Zeitschrift *transfær* vorgestellte Projekt „Überbetriebliches Gesundheitsmanagement im Einzelhandel“ beschäftigt sich genau mit dieser Thematik: Wie kann es gelingen, auch in kleinbetrieblichen Strukturen ein funktionierendes, kosteneffizientes und nachhaltiges Gesundheitsmanagement aufzubauen? Ein Gesundheitsmanagement, das sich nicht nur in Yogakursen und Ernährungsberatung erschöpft, sondern das Verhalten und Verhältnis berücksichtigt und dabei auch von kleineren Unternehmen langfristig finanzierbar ist.

### Die Idee

Die grundlegende Idee des Projektes ist es, nicht ein weiteres Mal erfolglos zu versuchen, Gesundheitsmanagement innerhalb der kleineren Unternehmen zu etablieren, sondern die Managementfunktion des BGM außerhalb des Betriebes zu installieren, ähnlich einer externen Buchhaltung. Der Schlüsselbegriff für eine solche Lösung ist also „überbetriebliches Gesundheitsmanagement“. Überbetriebliches Gesundheitsmanagement ist, analog z.B. zur überbetrieblichen Ausbildung, ein strategisches Konzept, das als Angebot einer umfassenden Dienstleistungspalette mit dem Fokus „Gesundheit“ kleine Unternehmen bei ihren Bemühungen um eine zukunftsfähige Entwicklung unterstützen soll.

Das Ziel des Projektes ist es, ein solches Modell eines überbetrieblichen Gesundheitsmanagements als marktfähige Dienstleistung für kleine und Kleinstunternehmen in der Einzelhandelsbranche zu entwickeln, prototypisch zu erproben und nach Projektende als Dienstleistung der regionalen Einzelhandelsverbände nachhaltig zu etablieren.

Das Projekt wird in Zusammenarbeit zwischen der Deutschen Angestellten Akademie DAA Ostwestfalen-Lippe als Konsortialführer und der gaus gmbh medien bildung politikberatung als Entwicklungspartner bearbeitet. Praxispartner des Projektes sind zwei große Verbände des Einzelhandels in NRW, die Handelsverbände Nordrhein-Westfalen e.V. Westfalen-Münsterland





Jörg Schlüpmann

# Fokus Gesundheit

und Ostwestfalen-Lippe mit zusammen mehr als 3.000 Mitgliedsbetrieben. Sie stehen für die Verankerung in der Branche und die Nachhaltigkeit des Angebots. Begleitet wird das Projekt durch die Einzelgewerkschaft ver.di und den Deutschen Gewerkschaftsbund, die sicherstellen, dass die Perspektive der Beschäftigten in den Modellregionen Ostwestfalen-Lippe, Münsterland und Westfalen berücksichtigt wird.

## Das Angebot

Im Projekt wurde ein innovatives Leistungsangebot einer externen BGM-Unterstützung entwickelt. Ziel war es dabei, kosteneffiziente Angebote zu definieren, die sich auch kleinere Geschäfte tatsächlich langfristig leisten können und die eine unmittelbare Hilfestellung für konkrete betriebliche (und individuelle) Problemlagen versprechen. Das Angebot besteht aus drei zentralen Bausteinen:

DosiMirror ist ein sehr einfach zu handhabendes Selbstbeobachtungsinstrument zum Thema „Stress in der Arbeit und im Alltag“. Die teilnehmenden Beschäftigten beantworten über einen mehrwöchigen Zeitraum täglich Fragen zu ihren Belastungen und ihrer Gesundheit. So können Zusammenhänge zwischen der Arbeit, den privaten Belastungen und dem Gesundheitsempfinden hergestellt werden. Die Ergebnisse sind die Grundlage für die Erstellung und Umsetzung eines für den Betrieb bzw. Beschäftigten maßgeschneiderten Präventionsplans.

Die „Schnelle Hilfe“ ist eine Telefonhotline in Kombination mit einer persönlichen Beratung zu allen Fragen und Problemen, die mit belastenden Lebenssituationen zusammenhängen. Die Beschäftigten erhalten hier unter strengster Anonymität eine „schnelle Hilfe“ zu ihren ganz individuellen Problemen, aber auch zu den Fra-

gen, die sich aus der Selbstbeobachtung durch DosiMirror ergeben können. Die externe Mitarbeiterberatung bietet einen vertraulichen Beratungsservice für Beschäftigte und Führungskräfte bei persönlichen, beruflichen und gesundheitlichen Fragestellungen.

Gesundheit will auch gelernt sein, hierzu werden Mikro-Trainingsprogramme eingesetzt. Diese sind sehr kurze und effiziente arbeitsplatzorientierte Lerneinheiten zur Verbesserung der Arbeitsorganisation und zur Unterstützung gesunden Arbeitens für Führungskräfte und Beschäftigte. Die zentralen Themen sind dabei „Arbeiten im Team“, „Richtig führen“, „Stressmanagement“ und „Kundenkommunikation“. Die Lerneinheiten werden webbasiert angeboten, sodass sie arbeitsbegleitend eingesetzt werden können, und durch einen Coach moderiert und ausgewertet.

## Der Modellversuch

Im Jahr 2017 werden diese Angebote in einem Modellversuch mit 40 Einzelhandelsgeschäften durchgeführt. Ziel ist es, zu überprüfen, ob die Angebote die Problemlage der Praxis treffen, ob sie intuitiv und zielführend sind und ob sie tatsächlich in verschiedenen betrieblichen Kontexten und unterschiedlichen Betriebsgrößen eingesetzt werden können.

An dem Modellversuch sind überwiegend kleine und kleinste Unternehmen beteiligt, nur wenige mittlere und große. Die größeren Unternehmen nehmen im Einzelfall mit einzelnen Filialen/Abteilungen teil. Im Modellversuch wird somit der Einsatz bei den wichtigsten Betriebsformen des Einzelhandels erprobt.

Der praktische Einsatz und die Ergebnisse der Unterstützungsleistungen für den Betrieb und auch für den einzelnen Beschäftigten werden im Rahmen eines Monitorings bewertet und die Angebote auf dieser Basis weiterentwickelt und verfeinert.

## Erste Erfahrungen

Die Rückmeldung in der Branche auf eine erste Information der Verbände ist fast überwältigend: Bereits nach einer Woche war die Hälfte der „Plätze“ für den Modellversuch besetzt. Offensichtlich ist das Thema Gesundheit tatsächlich in der Praxis des Einzelhandels angekommen – und dies nicht nur bei den größeren, sondern auch bei den vielen kleinen Geschäften. Der Modellversuch muss nun zeigen, ob es tatsächlich gelingen kann, ein skalierbares Leistungsangebot zu entwickeln, das in der Basisversion für alle Betriebe finanzierbar und trotzdem effektiv und hilfreich ist.

## Der Autor

Jörg Schlüpmann ist stellvertretender Zweigstellenleiter der Deutschen Angestellten-Akademie GmbH DAA Ostwestfalen-Lippe und Abteilungsleiter Entwicklung und Marketing des Zweigstellenverbundes Westfalen. Er ist Gesamtkoordinator des Projektes „Überbetriebliches Gesundheitsmanagement im Einzelhandel“.

Das Projekt „Überbetriebliches Gesundheitsmanagement am Beispiel des Einzelhandels“, Aktenzeichen ESF-303163, wird gefördert durch das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen und die Europäische Union, Europäischer Sozialfonds.



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,  
Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen



Handelsverband  
Nordrhein-Westfalen  
Ostwestfalen - Lippe

Handelsverband  
Nordrhein-Westfalen  
Westfalen - Münsterland

gaus | medien bildung politikberatung



# Zeitdruck, Schwerarbeit und problematische Kunden

## Gesundheitsbelastungen im Einzelhandel

Kurt-Georg Ciesinger, Rainer Ollmann

Das Projekt „Überbetriebliches Gesundheitsmanagement im Einzelhandel“ zielt darauf ab, ein tragfähiges Unterstützungsangebot für Einzelhandelsunternehmen zu entwickeln, das gerade auch kleinere und kleinste Geschäfte in die Lage versetzt, ein betriebliches Gesundheitsmanagement zu initiieren.



Aufgrund der finanziellen und personellen Ressourcenbeschränkungen der kleinen Einzelhändler war es besonders wichtig, diese Angebote punktgenau auf die Bedarfe der Zielgruppe hin zu entwickeln. Dabei konnte das Projekt auf eine Blitzlichtbefragung zurückgreifen, die die gaus gmbh medien bildung politikberatung im Jahr 2015 in Zusammenarbeit mit dem Handelsverband NRW Westfalen-Münsterland durchgeführt hatte. Diese Befragung zielte darauf ab, Erfahrungen und Erwartungen der Betriebe zu den Problemen, Themen und Unterstützungsmöglichkeiten beim betrieblichen Gesundheitsmanagement bzw. der betrieblichen Gesundheitsförderung zu bestimmen.

Die zentralen Fragen dieses Blitzlichts waren: Wie präsent ist das Thema BGM bei den Betrieben? Welche Themen sind für die Geschäfte wichtig? Von wem werden die Betriebe bereits beraten? An der Befragung nahmen 40 Betriebe teil, je ca. ein Drittel Kleinbetriebe (weniger als zehn Beschäftigte), kleine Betriebe (bis 49 Beschäftigte) und Mittel- und Großbetriebe (davon waren zwei Drittel Filialbetriebe). Befragt wurden die Inhaber, Geschäfts- und Personalleitungen bzw., wenn vorhanden, Verantwortliche für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Aus der Fülle der Ergebnisse sollen hier diejenigen vorgestellt werden, die die Bedarfslage und die bisherigen Erfahrungen gerade der kleineren Unternehmen hinsichtlich betrieblicher Gesundheitsförderung beschreiben.

### Erfahrungen mit betrieblicher Gesundheitsförderung?

Die befragten Unternehmen sind bislang nur punktuell mit dem Themenbereich Gesundheitsförderung in Berührung gekommen. Dabei zeigt sich ein starker Größeneffekt: 43% der mittleren und großen Betriebe gaben an, in den letzten zwei Jahren Maßnahmen der Gesundheitsförderung in ihren Betrieben angeboten zu haben.

Bei den kleinen waren es erwartungsgemäß mit 25% deutlich weniger. Interessanterweise liegen hier die Kleinbetriebe mit 29% sogar ein wenig höher.

Dabei erhalten vor allem die kleineren Betriebe relativ wenig Unterstützung durch institutionelle Akteure. Die Unterstützungsleistungen der Krankenkassen bei betrieblicher Gesundheitsförderung sind stark unterschiedlich verteilt: Die größeren Betriebe haben diese Leistungen zu 50% in Anspruch genommen, die kleinen nur zu 9%. Von den Kleinbetrieben hat keiner der Befragten Unterstützung der Krankenkassen erhalten. Ähnlich verhält es sich bei der Unterstützung durch die Berufsgenossenschaften. Große Betriebe haben hier zu 58% von Unterstützungsleistungen profitiert, kleine Betriebe immerhin zu 50%, Kleinbetriebe aber nur zu 8%.

Die Frage, warum sich die Betriebe nicht stärker mit dem Thema Gesundheitsförderung beschäftigt haben, wird sehr eindeutig beantwortet: fehlende Zeit (44%), fehlende Ansprechpartner (33%), aber auch mangelndes Interesse der Beschäftigten (22%). Eine mangelnde finanzielle Ausstattung wird hingegen nur von 15% der Befragten als Grund genannt.

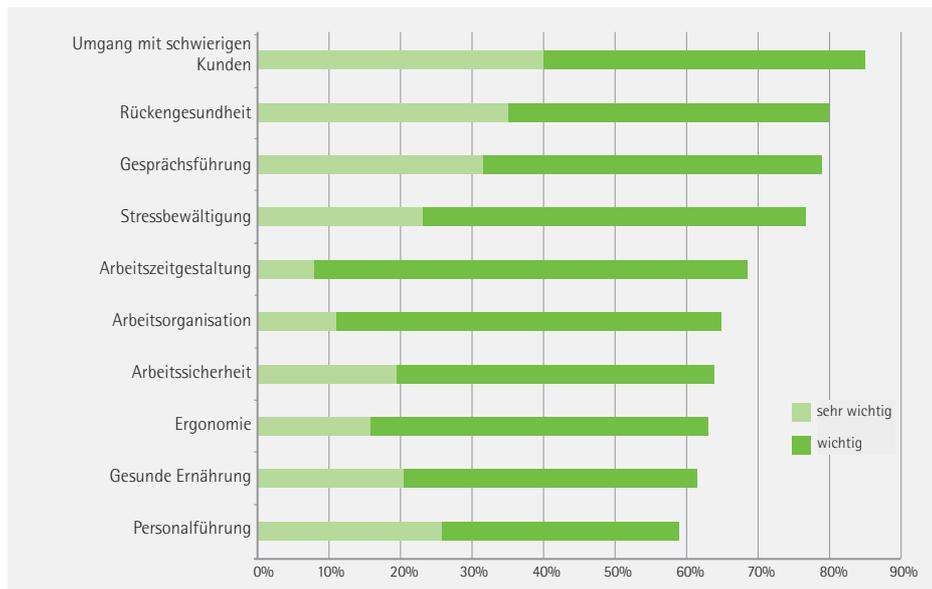
### Bedarfslage der Betriebe

Hochinteressant sind die Ergebnisse zu der Frage, welche Themen für die Befragten im Fokus stehen, wenn es um die Erhaltung der Gesundheit der Beschäftigten geht. Die Abbildung zeigt die Top-Ten-Unterstützungsbedarfe der befragten Einzelhandelsunternehmen im Themenkomplex Gesundheitsförderung der Beschäftigten.

Der Umgang mit schwierigen Kunden wird von nahezu allen Befragten (85%) als wichtiges oder sehr wichtiges Beratungsthema genannt.



Kurt-Georg Ciesinger, Rainer Ollmann



Frage: „Welche Beratungsthemen sind aus Ihrer Sicht für Sie, Ihren Betrieb, Ihre Mitarbeiter/-innen wichtig?“ Prozentsatz der Antworten „sehr wichtig“ und „wichtig“. Mehrfachnennungen möglich.

Der Kunde ist also nicht nur König, sondern auch Belastungsfaktor Nummer eins im Einzelhandel.

Bereits auf dem zweiten Platz der geäußerten Unterstützungsbedarfe stehen Fragen der Rückengesundheit (80% der Befragten halten dies für wichtig bzw. sehr wichtig), was sicherlich aus der immer noch schweren körperlichen Arbeit im Einzelhandel resultiert. Hier sind die Probleme bekannt, aber auf der betrieblichen Ebene noch nicht gelöst. Auch zu Fragen der Arbeitssicherheit (64%) und der Ergonomie (63%) sehen die Befragten erstaunlicherweise immer noch einen hohen Unterstützungsbedarf. Die hohe Nachfrage nach Beratung in den Bereichen Gesprächsführung und Stressbewältigung – 79% bzw. 77% der Befragten halten diese Themen für (sehr) wichtig – reflektieren die hohen psychischen Belastungen der Arbeit im Einzelhandel, aber auch die Belastungen, die aus den sozialen Interaktionen (mit dem Kunden, mit Mitarbeitenden bzw. Vorgesetzten und im Team) resultieren. Psychische und soziale Belastungen sind im Einzelhandel nach diesen Ergebnissen also bereits „gleichauf“ mit den körperlichen Belastungen.

Als (sehr) wichtig wird von mehr als zwei Dritteln der Befragten auch die interne Organisation der Arbeit und der Arbeitszeit genannt. Bedingt

durch knappe Personaldeckungen und ausgedehnte Ladenöffnungszeiten sind diese Fragen zentral für die Gewährleistung guter, gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen.

Erst auf Platz acht der Rangliste kommt mit 62% die klassische Ernährungsberatung, der zweite Klassiker (Entspannung) rangiert mit 53% gar nicht mehr unter den Top Ten. Beratungs- und Unterstützungsbedarfe zum Thema Personalführung sehen die befragten Führungskräfte zwar, aber nicht in vorderster Priorität. Hier wäre eine Parallelbefragung der Beschäftigten interessant ...

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die zentralen Probleme im Kontext der Gesundheitserhaltung der Beschäftigten im Einzelhandel liegen nicht im Bereich von Ernährung und Entspannung, den klassischen Themen, mit denen Gesundheitsförderung in den Betrieben in der Regel startet (und sich manchmal auch darin erschöpft). Die Probleme liegen in der einzelhandelstypischen Arbeitssituation, die durch schwierige, mental und emotional belastende Kunden, nach wie vor körperlich oftmals schwere Arbeit, hohe Arbeitsdichte und problematische Arbeitszeiten geprägt ist.

Diese durch die befragten Einzelhändler formulierte Nachfrage wird im Projekt „Über-

betriebliches Gesundheitsmanagement im Einzelhandel“ durch ein umfassendes Unterstützungsangebot bedient, das sich auf alle Fragen der psychischen Belastung, der betrieblichen Organisation und der sozial-kommunikativen Anforderungen bezieht. Die Berater, die den Betrieben und Beschäftigten hier zur Verfügung stehen, sind Experten für psychische wie auch soziale Belastungen und können so die beschriebene „Wunschliste“ der Einzelhandelsbranche kompetent bedienen.

**Die Autoren**

Kurt-Georg Ciesinger und Rainer Ollmann sind Geschäftsführer der gaus gmbh – medien bildung politikberatung und entwickeln im Projekt das Dienstleistungsangebot für überbetriebliches Gesundheitsmanagement.





# Überbetriebliches Gesundheitsmanagement

## Der Ansatz der Handelsverbände Ostwestfalen-Lippe und Westfalen-Münsterland

Thomas Kunz, Thomas Schäfer

Der Einzelhandel ist mit ca. 300.000 Unternehmen, gut 480 Mrd. Euro Jahresumsatz, knapp drei Mio. Beschäftigten und etwa 160.000 Auszubildenden der drittgrößte Wirtschaftszweig in Deutschland. Aber: Die Branche ist seit Langem durch massiven Wettbewerb, fortschreitende Konzentration, Flächenexpansion und einen sinkenden Anteil am privaten Konsum geprägt. Zudem stagnieren seit Jahren die Umsätze im Handel, wenn man den Online-Handel außer Acht lässt. Ferner forciert die Digitalisierung den Strukturwandel im Handel und beeinflusst dessen Zukunft.

Diese und andere Aspekte, wie z. B. Existenz- und Zukunftssorgen, Arbeitsverdichtung und -veränderung, private Belastungen in der Familie, Pflege von Angehörigen oder auch soziale Probleme, können Unternehmer und Beschäftigte gleichermaßen betreffen, sich nachteilig auf das Betriebsklima auswirken und gesundheitliche Beeinträchtigungen und Personalprobleme in Unternehmen auslösen. In den vorwiegend kleinen und mittelständischen Betrieben des Einzelhandels existieren jedoch kaum Strukturen für ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement – und das trotz steigender Gesundheitsprobleme.

Der Krankenstand im Einzelhandel entspricht zwar mit 4,0% in etwa dem Durchschnitt aller Versicherten, steigt aber weiter an. Zudem wird es immer schwieriger, zeitlich oder dauerhaft unbesetzte Stellen adäquat zu besetzen. Der Einzelhandel hat daher ein hohes Interesse daran, seine Beschäftigten lange gesund und motiviert zu halten. Dies gilt besonders für die inhabergeführten Geschäfte, teils aber auch für die steigende Zahl der Filialisten in der Branche,

die trotz hoher Gesamt-Beschäftigungszahlen örtlich kleinbetriebliche Strukturen aufweisen. Umfassendere BGM-Ansätze finden sich aktuell wohl bei großen Handelskonzernen, inwieweit diese auch ihr Filialnetz und/oder ihre Franchisebetriebe einbeziehen, ist aber unklar. Die den Großteil der Branche Einzelhandel ausmachenden KMU stehen insoweit vor großen Problemen: Einerseits sind sie häufig personell und zeitlich nicht in der Lage, Gesundheitsmanagement oder Gesundheitsförderung in einem systematischen Ansatz zu betreiben – selbst punktuelle Angebote zum Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten sind neben dem drängenden Alltagsgeschäft kaum zu bewältigen. Andererseits kommt ihnen eine Unterstützung durch öffentliche Institutionen wie Krankenkassen, Berufsgenossenschaften oder der Rentenversicherung nur selten zu. Selbst wenn über das neue Präventionsgesetz mehr Mittel für betriebliches Gesundheitsmanagement zur Verfügung stehen, dürften hiervon die kleineren Unternehmen nicht profitieren, weil Kleinbetriebe keine interessante Zielgruppe für die institutionellen Anbieter darstellen und sie aufgrund fehlender

personeller Ressourcen diese Leistungen auch nicht aktiv einfordern können.<sup>1</sup>

Dies war auch eines der zentralen Ergebnisse der Blitzlichtbefragung bei den Mitgliedsbetrieben des Handelsverbandes Westfalen-Münsterland aus dem Jahr 2015, das uns dazu bewogen hat, das Projekt „Überbetriebliches Gesundheitsmanagement“ zu initiieren. Die NRW-Handelsverbände Westfalen-Münsterland und Ostwestfalen-Lippe zielen hierbei auf die Entwicklung einer externen Unterstützungsstruktur ab, die einerseits die spezifischen Problemstellungen der Branche, andererseits die besonderen Restriktionen (aber auch Chancen) in KMU berücksichtigt. So soll ein strategisches Konzept mit einer umfassenden Dienstleistungspalette mit dem Fokus „Gesundheit“ erarbeitet werden, das Betriebe bei ihren Bemühungen um eine zukunftsfähige Entwicklung unterstützt.

Ziel des Projektes ist es, ein Modell überbetrieblichen Gesundheitsmanagements als marktfähige Dienstleistung für KMU im Einzelhandel zu entwickeln, prototypisch zu erproben und nach



Thomas Kunz, Thomas Schäfer

Projektende als Dienstleistung aller regionalen Handelsverbände nachhaltig zu etablieren. Ein solches Angebot muss auf die komplexe Struktur von KMU des Einzelhandels eingehen und einige zentrale Bedingungen erfüllen:

- æ Das Angebot muss Betriebsinhaber/-innen von vornherein angemessen und vertrauenswürdig und den Beschäftigten sinnvoll erscheinen.
- æ Die Unterstützung darf sich nicht auf Einzelaktionen beschränken, sondern muss einen Ordnungsrahmen für ein Gesundheitsmanagement geben, um nachhaltige Strukturen zu sichern.
- æ Das Gesundheitsmanagement muss nahezu „von selbst“ funktionieren, ohne zusätzliche Managementressourcen zu beanspruchen.
- æ Alle Maßnahmen müssen sowohl von der Unternehmensführung als auch der Belegschaft aktiv mitentwickelt und getragen werden.
- æ Das Angebotsspektrum darf sich nicht in verhaltenspräventiven Maßnahmen (z.B. die Klassiker Ernährung, Sport, Entspannung) erschöpfen. Vielmehr müssen auch veränderbare Arbeitsbedingungen im Rahmen einer Verhältnisprävention verbessert werden.
- æ Es muss eine Palette von niederschweligen Dienstleistungen entwickelt werden, die die Betriebe kurzfristig, punktgenau und vor allem günstig einkaufen können.

Ein besonderes Augenmerk gilt der Beschäftigungsstruktur der Branche mit ihrem hohen Frauenanteil und dem hohen Anteil von Teilzeitbeschäftigten. Beide Beschäftigtengruppen stellen besondere Anforderungen an eine Umsetzung von BGM in kleinen Betrieben.

Als zentrale Träger eines solchen Angebots bieten sich die Branchenverbände an, die als bekannte Partner für Fragen der Unternehmensentwicklung das Vertrauen der Mitgliedsbetriebe genießen und über die notwendigen Strukturen verfügen, um ein überbetriebliches Gesundheitsmanagement in der Fläche verbreiten zu können.

Zudem sind uns die Menschen vor Ort sowie deren Bedarfe und Probleme bekannt. Die Verbandsmitarbeiter sind regelmäßig in den Be-

trieben und haben im Laufe der Jahre viele persönliche Beziehungen zu Inhabern, Geschäftsführern, Betriebsräten und vielen Beschäftigten aufgebaut. Aus dieser Vertrauensposition heraus wollen wir im Projekt Unterstützungsstrukturen aufbauen, die den Betrieben und den Beschäftigten tatsächlich nutzen. Das Angebot ist natürlich grundsätzlich auch offen für Betriebe, die nicht im Verband organisiert sind.

Wir gewinnen derzeit in einem Modellversuch Erfahrungen darüber, inwieweit die bisher geplanten Angebote tatsächlich auch in kleineren Betrieben Nutzen stiften. Wenn nötig, werden wir die Instrumente so lange optimieren, bis sie geeignet sind, die Probleme unserer Klientel tatsächlich zu lösen.

Unser erster Aufruf an unsere Mitgliedsbetriebe, sich im Rahmen des Modellversuchs zu beteiligen, hat ein sehr großes Echo erzeugt. Nicht nur viele kleine Unternehmen, sondern überraschenderweise auch mehrere große Filialisten haben ihre Mitarbeit im Modellversuch zugesichert und ihr Interesse an dem neuen Leistungsangebot selbst jenseits der Projektlaufzeit bekundet.

Wir verstehen dies als Herausforderung und sehen uns in der Verantwortung, praxiserichte und kosteneffiziente Angebotsstrukturen für überbetriebliches Gesundheitsmanagement zu entwickeln und zu erproben, die in kleinen und kleinsten Betrieben und Geschäften geeignet sind, die Gesundheit zu erhalten und zur Zukunftssicherung beizutragen.

#### Die Autoren

Thomas Kunz ist Hauptgeschäftsführer des Handelsverbands Ostwestfalen-Lippe e.V. mit Sitz in Bielefeld.

RA Thomas Schäfer ist Hauptgeschäftsführer des Handelsverbands Nordrhein-Westfalen Westfalen-Münsterland e.V. mit Sitz in Dortmund und Münster.

<sup>1</sup> Kurt-Georg Ciesinger und Rainer Ollmann stellen einige Detailergebnisse dieser Befragung in ihrem Beitrag „Zeitdruck, Schwerarbeit und problematische Kunden – Gesundheitsbelastungen im Einzelhandel“ in dieser Ausgabe der *transfær* vor.

 **Handelsverband  
Nordrhein-Westfalen  
Ostwestfalen - Lippe**

 **Handelsverband  
Nordrhein-Westfalen  
Westfalen - Münsterland**



Claudia Branz

Interview mit Claudia Branz  
von Branz Haus + Küche  
über die Ziele und Probleme  
des Gesundheitsmanagements  
in einem Kleinbetrieb

## „Die Gesundheit unserer Beschäftigten liegt uns sehr am Herzen.“

### **Was hat Sie bewogen, als Modellpartner an dem Projekt „Überbetriebliches Gesundheitsmanagement im Einzelhandel“ teilzunehmen?**

Das Thema Gesundheit ist aufgrund der Veränderungen unserer Branche und unseres Betriebes in den letzten Jahren bei uns immer wichtiger geworden. Noch ist unser Team jung, aber wir wollen auch, dass wir alle noch in 20 Jahren gesund, leistungsfähig und motiviert sind. Denn ich bin sicher, dass die Anforderungen an unser Geschäft und unsere Beschäftigten auch in der Zukunft bestimmt nicht abnehmen werden.

### **Was hat sich denn für Sie und Ihr Geschäft in den letzten Jahren verändert?**

Wir haben natürlich mit den bekannten Problemen des Facheinzelhandels zu kämpfen: Der Internethandel drückt auf die Preise, die Malls auf der grünen Wiese ziehen die Kunden aus den Innenstädten und die großen Fachmärkte rücken auch uns räumlich immer näher. Wir müssen den Kunden ein schlüssiges Argument bieten, warum sie gerade bei uns kaufen sollen. Deshalb haben wir unser Konzept vollständig auf sehr hochwertige Produkte und exzellente Beratung umgestellt. Wenn man es genau nimmt, ist die Beratung unser eigentliches Produkt, denn die Geräte, die wir verkaufen, bekommt der Kunde überall. Bei uns, beim Technikmarkt, der buchstäblich nur einen Fußweg entfernt ist, und auch im Internetshop.

Unser Geschäft definiert sich damit über Service und Beratung. Daher sind unsere Mitarbeiter unser wertvollstes Kapital. Ihre Gesundheit liegt uns sehr am Herzen.

### **Wie halten Sie denn Ihre Mitarbeiter fit für diese Anforderungen?**

Wenn Sie „fit“ im Sinne von qualifiziert meinen, da tun wir natürlich sehr viel. Wir bilden selbst aus und wir bieten umfangreiche Weiterbildung im fachlichen Bereich an. Wir kümmern uns um unsere Beschäftigten, führen Mitarbeitergespräche und versuchen, ihnen Perspektiven in unserem Unternehmen zu schaffen, damit wir die qualifizierten Leute halten können. Wir bieten Vollzeitstellen und beschäftigen auch keine Aushilfen mehr, damit wir den fachlichen Standard halten können. Das klappt auch eigentlich alles ganz gut.

Wenn Sie aber „fit“ im Sinne von gesund meinen, dann tun wir sicherlich noch nicht genügend.

### **Warum nicht? Was hält Sie davon ab?**

Um es auf den Punkt zu bringen: Wir wissen nicht genau, was wir tun können. Wir haben schon einmal den Anlauf gemacht, unsere Beschäftigten zu mehr sportlichen Aktivitäten zu motivieren. Aber da ging das persönliche Interesse der Beschäftigten zu stark auseinander. Erwartungsgemäß haben nur diejenigen Interesse gezeigt, die ohnehin schon viel Sport machen, aber die brauchen unsere Unterstützung

# Selbstreflexion Interaktion

ja eigentlich nicht. Deshalb haben wir unser Engagement auch wieder eingestellt.

Ehrlich gesagt haben wir als Chefs nicht so richtig viel Zeit, uns darum zu kümmern. Bei uns läuft ja alles zusammen, wir müssen uns um Strategien, aber auch um viel zu viele kleine Details kümmern und das Thema Gesundheitsförderung kommt dann noch obendrauf.

An dieser Stelle verspreche ich mir auch von dem Projekt einige Unterstützung und Hilfestellung. Denn bei allen guten Vorsätzen: Allein werden wir das Thema Gesundheit in unserem Betrieb nicht stemmen können.

#### **Was wären denn aus Ihrer Sicht Gesundheitsthemen, die für Ihren Betrieb wichtig sein können?**

Wir haben ja verschiedene Mitarbeitergruppen mit verschiedenen Belastungen. Unsere Monteure haben z.B. noch viel mit schwerer körperlicher Arbeit zu tun. Ich glaube aber, insgesamt sind die klassischen Themen Sport und Ernährung bei uns nicht so spannend.

Viel eher drückt uns das Thema Stress, weil wir mit immer höheren Belastungen klarkommen müssen. Der Umgang mit Kunden ist dabei ein ganz besonderes Problem. Hier hat sich auch in den letzten Jahren viel verändert: Kunden sind anspruchsvoller geworden und der Anteil an schwierigen Kunden, die für unsere Mitarbeiter wirklich eine psychische Belastung darstellen, hat zugenommen. Die Kunden werden wir nicht ändern können, daher müssen wir lernen, mit dem Stress, den sie auslösen, besser umzugehen. In der Summe sind daher Themen, die ich mir gut für unser Geschäft vorstellen kann: Stressmanagement, der Umgang mit problematischen Kunden und Selbstreflexion. Das würde mich selbst auch entlasten, denn als Geschäftsführerin und Personalleiterin muss ich schon jetzt zu oft Aufgaben einer Psychologin übernehmen.

#### **Das heißt, psychische Belastungen stehen bei Ihnen an erster Stelle?**

Absolut. Noch vor wenigen Jahren hätte ich mir nicht vorstellen können, dass psychisch bedingte Krankheiten einmal ein praktisches Problem für uns werden könnten. Und dann hatten wir in

den letzten fünf Jahren zwei Ausfälle wegen psychischer Probleme. In beiden Fällen haben wir das nicht früh genug erkannt, eigentlich erst, als es zu spät war.

Das hat mir sehr zu denken gegeben. Ich hoffe, das passiert uns auch nicht noch einmal. Ich höre aber von Kollegenbetrieben immer wieder, dass wir da kein Einzelfall sind. Psychische Probleme sind wirklich auf dem Vormarsch. Das zeigen ja wohl auch die Berichte der Krankenkassen.

#### **Meinen Sie, dass die Angebote des Projektes Ihnen dabei helfen können?**

Auf alle Fälle. Die Angebote sind schon ziemlich genau auf die Problemlage im Einzelhandel zugeschnitten und scheinen auch in kleinen Unternehmen praktikabel zu sein. Wir sind auf jeden Fall optimistisch und gespannt.

#### **Was sollen Ihre Schwerpunkte im Projekt sein?**

Ich würde mal sagen: Die „weichen Themen“ sind wichtig. Ich würde sehr gern daran arbeiten, unsere Beschäftigten darin zu schulen, selbstreflexiv und achtsam zu werden, damit sie mit dem Stress besser umgehen können. Dazu kann ich mir gut vorstellen, das Selbstmonitoring DosiMirror einzusetzen, denn das zielt ja darauf ab, mehr über sich selbst zu lernen. Wir als Führungskräfte können das auch gut gebrauchen, um uns einmal darüber bewusst zu werden, was uns Stress macht und wie wir darauf reagieren. Dafür scheint mir das ein gutes Instrument zu sein.

Die „Schnelle Hilfe“ würden wir auch gern nutzen. Hätten wir eine solche Hotline für alle Probleme unserer Beschäftigten schon damals gehabt, hätte man vielleicht den psychisch erkrankten Beschäftigten, von denen ich eben gesprochen habe, früher helfen können und es wäre gar nicht zu einem Ausfall gekommen.

Und das Lernmodul Kundenkommunikation werden wir sicherlich in Anspruch nehmen. Das können wir alle gar nicht oft genug trainieren. Wovon ich mir aber auch sehr viel verspreche, ist der Austausch mit Kollegen: Vielleicht hat ja einer schon mal die gleichen Probleme gehabt

wie wir oder ähnliche Maßnahmen durchgeführt, die wir jetzt auch planen. Davon könnten wir sehr profitieren.

Mein Ziel ist es, dass jeder von uns, Beschäftigte und Leitung, sicherer und gefestigter im Umgang mit Stress wird. Das würde uns allen sehr helfen.

#### **Vielen Dank für das Gespräch und viel Erfolg bei Ihrem Gesundheitsvorhaben.**

*Claudia Branz ist, gemeinsam mit ihrem Bruder Thomas Branz, Inhaberin des Einzelhandelsgeschäfts Branz Haus + Küche, einem unabhängigen, traditionsbewussten Familienunternehmen, in vierter Generation, in Dortmund.*

*Das Unternehmen hat sich auf langlebige, umweltfreundliche und intelligente Produkte spezialisiert, die einfach zu bedienen, perfekt in ihrer Funktion und nachhaltig sind. Die Unternehmensphilosophie richtet sich aber nicht nur auf die Qualität der Produkte, sondern auch auf die Qualität der täglichen Arbeit und die menschliche Verbundenheit der beschäftigten Mitarbeiter/-innen. Branz Haus + Küche ist eines der 40 Modellunternehmen im Projekt „Überbetriebliches Gesundheitsmanagement im Einzelhandel“.*

*Das Gespräch führten Kurt-Georg Ciesinger und Rainer Ollmann.*

---

**BRANZ** HAUS + KÜCHE

---

# „Schnelle Hilfe“ auch für kleine Unternehmen

## Ein Angebot externer betrieblicher Sozialarbeit

Jana Hausmann

Durch Stress und psychische Belastungen verursachte Arbeitsunfähigkeitstage haben in den letzten Jahren überproportional zugenommen und jede zweite Frühverrentung ist inzwischen psychisch bedingt. Die beruflichen wie auch privaten Sorgen und Nöte zum Thema zu machen, ist meist der erste Schritt, dieser Entwicklung auf individueller Ebene entgegenzuwirken.



Jana Hausmann

Den Kopf voller Sorgen und dann gut arbeiten? Das geht nicht immer gut. Die Anforderungen und Belastungen der Arbeitswelt und des Alltags haben in den letzten Jahren merklich zugenommen – die Auswirkungen auf Beschäftigte sind spürbar und inzwischen in aller Munde. Krankheitsbedingt verlassen Fachkräfte das Unternehmen. Dadurch entstehen Unternehmen erhebliche Schäden, zum Beispiel durch sinkende Leistungsfähigkeit, steigende Fehlerquoten, (lang andauernde) Fehlzeiten, Unfälle oder Spannungen im Betriebsklima.

Berufliche Belastungen wie ein hohes Arbeitspensum, Zeitdruck, schwierige Kunden, Konflikte im Team oder mit Vorgesetzten, aber auch Entwicklungen und Veränderungen im Unternehmen werden oft gedanklich mit nach Hause genommen. Und private Probleme in der Familie, Trennungen, Probleme in der Erziehung und Krankheit nahestehender Menschen werden umgekehrt mit zur Arbeit genommen. In der Regel hält niemand solchen Belastungen lange stand.

Um diesen Umständen Rechnung zu tragen, werden im Projekt „Überbetriebliches Gesundheitsmanagement im Einzelhandel“ Dienstleistungen im Bereich der externen Mitarbeiterberatung/Sozialberatung entwickelt und erprobt. Dieser BGM-Baustein wird als „Schnelle Hilfe“ bezeichnet: Dazu gehört eine Telefonhotline in Kombination mit einer persönlichen Beratung zu allen Fragen und Problemen, die mit belastenden Lebenssituationen zusammenhängen. Für den operativen Umsetzungszeitraum

wird ein Anbieter beauftragt, der den BGM-Baustein der „Schnellen Hilfe“ in den Modellbetrieben bedarfsgerecht umsetzt. Der Anbieter übernimmt dabei die Beratung von Beschäftigten bei persönlichen und arbeitsbezogenen Fragen sowie die Vermittlung in kompetente Beratungseinrichtungen.

### Kurzdarstellung des beauftragten Dienstleistungsangebotes

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

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

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

### Ablauf der Mitarbeiterberatung

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

# Persönliche Beratung



Über eine zu Kernzeiten erreichbare Informations- und Beratungshotline können Beschäftigte ihr Anliegen formulieren und kurzfristige Beratungstermine vereinbaren. Im Erstberatungsgespräch beginnt der Prozess der Kurzzeitberatung mit Lotsenfunktion. Die qualifizierten und erfahrenen Beraterinnen und Berater arbeiten lösungsfokussiert. Nach Identifizierung der belastenden Faktoren aus dem beruflichen (z.B. Konflikte, Mobbing, Überbelastungen) wie privaten Lebensbereich (z.B. Erziehung, Partnerschaft, Sucht) wird gemeinsam mit den Klienten an einer Lösung oder der Herbeiführung einer Lösung gearbeitet. Es können zur Klärung und Problembewältigung weitere Folgegespräche vereinbart werden.

Bei einem weitergehenden oder speziellen Beratungsbedarf erfolgt eine schnelle Vermittlung in das öffentliche Beratungs- und das medizinische Versorgungssystem. Zeigt die Beratung, dass eine Vermittlung in Fachberatungsdienste (Schulden, Familie, Sucht u.v.m.) notwendig ist, begleiten die Berater/-innen der „Schnellen Hilfe“ den Übergang und stehen den Beschäftigten während des Prozesses weiterhin als Ansprechpartner zur Verfügung. Stellt sich bei der Beratung heraus, dass gesundheitliche Beeinträchtigungen, psychisch oder physisch, ursächlich oder aus der Belastung erwachsen sind, kann die „Schnelle Hilfe“ zur Abklärung des Sachverhalts an Spezialisten vermitteln, die eine Diagnose erstellen und den Beschäftigten/die Beschäftigte bei der schnellen Überleitung ins medizinische Hilfesystem aktiv begleiten. Zur Abklärung wird der WAI (Workability Index) als standardisiertes Instrumentarium verwendet.

Zielsetzung des bewährten und praxistauglichen BGM-Bausteins ist der Erhalt bzw. die Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit von Beschäftigten und Führungskräften. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Stärkung der Achtsamkeit und Widerstandskraft. Die „Schnelle Hilfe“ unterstützt Beschäftigte präventiv oder kurativ bei der (Wieder-)Herstellung oder Entwicklung ihrer Handlungsfähigkeit und Problemlösungskompetenzen. Arbeitsbewältigungscoaching (abc-Coaching®), Achtsamkeits- und Resilienz-Trainings sind die angewandten Methoden.

Für den Arbeitgeber ergeben sich durch die Nutzung zahlreiche Vorteile:

1. Die „Schnelle Hilfe“ bietet ein kontinuierliches Präventionsangebot zur frühzeitigen Bearbeitung von Belastungen für die Beschäftigten aller Hierarchiestufen ohne erhöhten personellen Aufwand für das Unternehmen.
2. Dem Arbeitgeber steht somit ein externes und vertrauliches Angebot zur Verfügung, was die Akzeptanz und die Inanspruchnahme bei den Beschäftigten erhöht. Gleichzeitig ist es ein niedrigschwelliges Angebot, das durch einfache, schnelle und frühzeitige Hilfe unkompliziert genutzt werden kann.
3. Durch regelmäßig ausgestellte anonymisierte Reportings können die Unternehmen mögliche Schwerpunkte und betriebsspezifische Belastungen erkennen.
4. Die Unternehmen kommen in besonderer Form ihrer Fürsorgepflicht nach und verzeichnen zusätzlich einen Imagegewinn, der sich nachhaltig auf das Employer Branding auswirkt.

5. Nicht zuletzt ergeben sich auch positive betriebswirtschaftliche Effekte. Wenn die „Schnelle Hilfe“ präventiv angewendet, das heißt, wenn gehandelt wird, bevor Beschäftigte ausfallen, erreichen die Betriebe ein höheres Leistungsvermögen ihrer Beschäftigten und es ergeben sich weniger Folgen von Präsentismus.

#### Fazit

Im Rahmen der „Schnellen Hilfe“ können Beschäftigte in problematischen Lebenssituationen und bei hohen Belastungen persönlich beraten und bei Bedarf in sehr kurzer Zeit in eine engmaschige individuelle Betreuung durch entsprechende Spezialisten (Fachberatungsstellen, medizinische und psychologische Angebote usw.) übergeleitet werden, um so die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und längere krankheitsbedingte Ausfallzeiten, die für Kleinst- und Kleinbetriebe bedrohlich sein können, zu vermeiden.

#### Die Autorin

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



# DosiMirror – Individuelles Belastungs- und Gesundheitsmonitoring

Benjamin Schimke, Dagmar Siebecke

Der Großteil der erwachsenen deutschen Bevölkerung verbringt nach wie vor eine Vielzahl wacher Stunden mit der täglichen Erwerbsarbeit. Dabei sind die Arbeitnehmer/-innen, aber auch Selbstständige, zunehmend durch Zeit- und Leistungsdruck belastet. Die Kumulation dieser Belastungen kann mittel- und langfristig zu verminderter Leistungsfähigkeit und auch zu gesundheitlichen Beschwerden führen. Die Erkenntnisse zu diesen Zusammenhängen sind nicht nur in der arbeitswissenschaftlichen Forschung bekannt, sondern haben ebenso Einzug in das Alltagswissen gehalten.

Dabei handelt es sich jedoch – wie so häufig bei quantitativ-empirischen Forschungsergebnissen – um Durchschnittseffekte in großen Bevölkerungsgruppen. Inwiefern diese oder auch andere (Kausal-)Zusammenhänge zwischen Be-

lastung in der Arbeit und beispielsweise gesundheitlichen Beschwerden auf jede einzelne Erwerbstätige und jeden einzelnen Erwerbstätigen zutreffen, ist unklar und auch nicht Ziel solcher Forschungsansätze. Im Sinne einer *in-*

*dividuell* gesundheitsförderlichen Arbeitsweise oder zumindest zur Sensibilisierung sind diese allgemeinen Ergebnisse aber bestenfalls grobe statistische Richtwerte. Wer sich mit seinen Arbeitskolleginnen und -kollegen unterhält, stellt vermutlich fest, dass Tätigkeiten, die einem selbst Schwierigkeiten bereiten oder zu erhöhtem Beanspruchungsempfinden führen, von anderen als unproblematisch eingeschätzt werden oder möglicherweise sogar Ressourcen aktivieren, wie z.B. das Sprechen vor einer größeren Gruppe von Menschen.

Erst die Beobachtung individueller Belastungs- und Beschwerdeverläufe als Längsschnittbetrachtung ermöglicht ein ausreichendes Verständnis über persönliche Zusammenhänge und in einem nächsten Schritt eine zielgerichtete Veränderung der Umstände und/oder eine geeignete individuelle Prävention. Ein entsprechendes Instrument zur Messung dieser individuellen Zusammenhänge muss im besten Fall ein niedrighwelliges und leicht verständliches Angebot sein, da die meisten Erwerbstätigen wenig mit Arbeits- und Gesundheitswissenschaft zu tun haben dürften und keinen Coach oder Experten zur Hand haben, der sie bei der Interpretation unterstützt. Zudem sollte sichergestellt sein, dass die Anwender/-innen eines solchen Angebots einen direkten Nutzen für sich sehen, um die Motivation, sich selbst über einen gewissen Zeitraum zu beobachten, zu erhalten. Ein solches Instrument existierte – nach Kenntnisstand der Autoren – bis zum heutigen Tag nicht.

Das **DosiMirror** schließt diese elementare Lücke. Es basiert auf langjährigen Vorarbeiten der gaus gmbh, wurde weiterentwickelt und nun im Modellprojekt: „Überbetriebliches Gesundheitsma-





Benjamin Schimke, Dagmar Siebecke

agement im Einzelhandel" eingesetzt. DosiMirror wurde in Analogie zum Strahlenschutz **Dosimeter** – welches z. B. Arbeiter in Atomkraftwerken zur Messung der Strahlenbelastung über die Zeit hinweg tragen – entwickelt und dient der Messung von kumulativen Belastungen in Arbeit und Privatleben. Der Namensteil **Mirror** bezieht sich darauf, dass den Teilnehmerinnen und Teilnehmern mit dem Instrument ein Spiegel zur Selbstreflexion angeboten wird: Die gemessenen Daten werden aufbereitet, in leicht zugänglichen Grafiken weiterverarbeitet und der Benutzerin bzw. dem Benutzer in Echtzeit mit einer Interpretationshilfe zurückgespiegelt. Die Idee hinter dieser Verfahrensweise ist gleichzeitig einfach und – das haben die ersten Testeinsätze von DosiMirror erwiesen – sehr praktikabel. Die bisherigen Anwender/-innen haben sich selbst über einige Wochen lang mithilfe des Tools beobachtet, täglich sehr diszipliniert Angaben gemacht und dadurch spannende Einblicke in die Zusammenhänge zwischen ihrem Arbeitsalltag und ihrem Befinden gewonnen.

Damit die tägliche Datenerfassung in einem überschaubaren Rahmen und praktikabel bleibt, ist DosiMirror auf 20 Fragen begrenzt. Diese 20 Items – zu beantworten auf zehnstufigen Antwortskalen – verteilen sich auf insgesamt vier Themenbereiche. Dabei bilden die Erfassung von **Belastungen** (im umgangssprachlichen Sinne) in der Arbeit wie bspw. Zeitdruck, Arbeitsmenge oder Konflikte, **Ressourcen** (z. B. Entspannung, sportliche Aktivität oder auch Wertschätzung der Arbeit) sowie persönliches **Befinden** (bspw. Arbeitszufriedenheit, Stressempfinden oder Spaß bei der Arbeit) und **Beschwerden** (z. B. Rücken-, Kopfschmerzen oder auch Herz-Kreislaufprobleme) den Rahmen der Erhebung.

Zu jedem der vier Themenbereiche hält die gaus gmbh ein breites Portfolio an Fragen bereit, die in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten des Anwendungsbetriebes ausgewählt werden; schließlich sind sie diejenigen, die sich selbst mithilfe des Tools beobachten sollen. Daher ist es naheliegend, die Anwender/-innen selbst auswählen zu lassen, welche Merkmale sie innerhalb des viergliedrigen Rahmens von DosiMirror für relevant halten bzw. welche dieser Fragen ihren (Arbeits-)Alltag am besten widerspiegeln.

Sind die 20 Merkmale ausgewählt, kann die Erhebungsphase starten.

Jeder Anwender bzw. jede Anwenderin erhält hierfür eine persönliche DosiMirror-Einzelplatzversion. Die Teilnahme erfordert lediglich einen Computer und eine Excel-Version ab 2007. Die Bearbeitung erfolgt anschließend auf der lokalen Festplatte. Der Schutz der eigenen Daten obliegt somit jedem einzelnen Nutzer und kann über eine Passworteingabe erreicht werden. Die Teilnehmer/-innen werden dazu angehalten, an jedem Werktag Angaben zu allen 20 Fragen zu machen. Damit ergeben sich über einen Erhebungszeitraum von einigen Wochen individuelle Datenverläufe mit immensem Informationsgehalt.

Diese Längsschnittdaten werden von dem Tool in Echtzeit und automatisiert in zweifacher Form und nach jeder einzelnen Dateneingabe aufbereitet. Grafische Verlaufsdarstellungen helfen dabei, Muster und Strukturen über den Zeitraum der Erhebung zu identifizieren. Hierzu ein kurzes Beispiel: Möglicherweise nimmt der empfundene Zeitdruck einer Anwenderin immer zum Ende einer Arbeitswoche zu. Für den Freitag nimmt sie daher deutlich schlechtere Bewertungen vor, die sich mithilfe der Verlaufsdarstellung in Form von Belastungsspitzen visualisieren lassen. Die erste Erkenntnis ist demzufolge ein sich wiederholendes Muster. In der Analyse sollte darüber hinaus ausgewertet werden, ob sich Gesundheits- und Erlebensparameter parallel dazu negativ verhalten. Zu befürchten ist beispielsweise, dass sich die Anspannung am letzten Werktag negativ auf die Erholungsphase des Wochenendes auswirkt.

Diese Zusammenhangsanalysen werden ebenfalls automatisch von DosiMirror vorgenommen. Jede Datenreihe eines jeden Merkmals der Dimensionen Belastungen und Ressourcen wird zusammen mit jedem einzelnen Item aus den Bereichen Befinden und Beschwerden analysiert und in zweifacher Form ausgewertet. Erstens berechnet DosiMirror die statistischen Zusammenhänge zwischen den individuellen Verlaufsdaten und gibt die jeweils stärksten (positiven und negativen) Korrelationen für die Nutzerin/den Nutzer aus. Zweitens ist mit dieser Ausgabe

eine gemeinsame Verlaufsdarstellung der beiden zusammenhängenden Parameter verbunden, sodass die Interpretation auch ohne statistische Kenntnisse intuitiv gelingt. Liegt ein Zusammenhang zwischen den Belastungsspitzen am Ende einer Arbeitswoche und der Erholungsphase des Wochenendes vor, dann wird DosiMirror eine entsprechend hohe negative Korrelation anzeigen. Dieses Ergebnis könnte die Teilnehmerin nutzen, um Vorschläge dafür zu erarbeiten, den „Wochenendstress“ durch eine veränderte Organisation der Arbeit zu minimieren, und diese Vorschläge anschließend den Verantwortlichen im Betrieb in geeigneter Form unterbreiten.

Neben der individuellen Unterstützung von Beschäftigten sind für DosiMirror aber auch zahlreiche weitere Einsatzbereiche denkbar. Auf betrieblicher Ebene kann es ebenso das Gesundheitsmanagement unterstützen oder aber als Evaluationsinstrument für betriebliche und/oder persönliche Veränderungsmaßnahmen genutzt werden.

#### Der Autor, die Autorin

*Benjamin Schimke, M.A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der gaus gmbh – medien bildung politikberatung. Er ist seit einigen Jahren für die quantitativen Erhebungen der gaus gmbh und deren statistische Auswertung zuständig.*

*Dr. Dagmar Siebecke, Dipl.-Psych. Dipl.-Arb. wiss., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der gaus gmbh und Inhaberin des Burnout-Zentrums Düsseldorf für Burnout-Prävention, -Beratung und -Coaching.*

**gaus** | medien bildung politikberatung

**Burnout**  
Zentrum für Burnout-Prävention, Beratung und Coaching

**DOSIMIRROR**  
**DOZIMIRROB**

# Selbstreflexion durch DosiMirror: Auswertungsbeispiele

Kurt-Georg Ciesinger, Benjamin Schimke

DosiMirror ist ein softwaregestütztes System zur individuellen Verfolgung gesundheitsrelevanter Daten, das auch in Kleinbetrieben und bei Einzelanwendern genutzt werden kann. Basis ist ein System von 20 Fragen, das vier Bereiche adressiert: Belastungen (z. B. Arbeitsunterbrechungen), Ressourcen (z. B. Entspannung), Erleben (z. B. Stressempfinden) und körperliche und psychische Beschwerden.

Das Vorgehen bei der Nutzung von DosiMirror in einem Betrieb umfasst folgende Schritte:<sup>1</sup>

1. In einem moderierten Dialog werden die 20 (vier mal fünf) Fragen konsensual ausgewählt.
2. Die Beschäftigten füllen DosiMirror über einen Zeitraum von mindestens sechs Wochen täglich aus.
3. Ein Coach der „Schnellen Hilfe“ steht begleitend für vertiefende Auswertungen für jeden Teilnehmer zur Verfügung.
4. Die Daten aller Beschäftigten werden mit Zustimmung der Teilnehmer zusammengeführt und auf Unternehmensebene ausgewertet.
5. Die Ergebnisse auf Betriebsebene werden vorgestellt und in einem partizipativen Prozess in einen Handlungsplan für das Unternehmen überführt.

Nach ca. einer Woche kontinuierlicher Eingabe können die ersten Auswertungen abgerufen werden, sodass der Benutzer sich auch ohne Hilfe eines „Fachmanns“ selbst ein Bild über seine individuelle Belastungssituation und mögliche Gesundheitsauswirkungen machen kann. DosiMirror bietet hierzu eine integrierte automatisierte Auswertungsfunktion an. Die Auswertung erfolgt einerseits auf der Ebene der einzelnen Fragen und andererseits durch Kombination (Korrelation) von verschiedenen Fragen.

## Verfolgung einzelner Werte

Die einzelnen erfragten Parameter können im Zeitablauf dargestellt werden und liefern so bereits erste Ergebnisse. Dabei können bestimmte Muster identifiziert und als Basis für die Interpretation und die Entwicklung von Ansatzpunkten für Interventionen herangezogen werden: Sind die Werte konstant negativ? Gibt es Trends (nach oben oder unten)? Gibt es Trendumkehrungen? Gibt es Einzelwerte, die von der Normallinie abweichen? Gibt es wiederkehrende Zyklen (z. B. im Wochenrhythmus)?

Das in Abbildung 1 vorgestellte (reale) Beispiel zeigt hoch differenzierte Dateneingaben für die Frage nach den täglichen Arbeitsunterbrechungen. Die Werte streuen sehr stark, die gesamte Skala wird genutzt.

Erkennbar ist der Wechsel zwischen einzelnen Tagen mit wenigen Störungen und Tagen mit weitaus häufigeren Störungen. Zu fragen ist hier beispielsweise: Welche Art der Störung liegt an den besonders belasteten Tagen vor? Was sind die störenden Einflüsse? Worin sind sie begründet? Diese Fragen können für jeden der als besonders störungsintensiv identifizierten Tage gestellt und beantwortet werden. Hierdurch ergibt sich eine sehr differenzierte „Störungsdiagnose“. Umgekehrt ist zu analysieren, wie die identifizierten störungsfreien Tage verlaufen. Was ist an diesen Tagen anders? Liegt es an Personen oder





Kurt-Georg Ciesinger, Benjamin Schimke

organisatorischen Abläufen? Zudem kann überprüft werden, ob es Wochentage mit besonders hohem Störungspotenzial gibt.

Diese „Kurvendiskussion“ des Verlaufes kann durch den Teilnehmer selbst durchgeführt werden oder aber im Zusammenspiel mit einem Coach, der die entsprechenden Fragen stellt. Ziel ist es, durch eine genaue Analyse der Ursachen Lösungsstrategien und Handlungsoptionen zur Verbesserung zu erarbeiten. Die Berater der „Schnellen Hilfe“ (vgl. den Artikel von Jana Hausmann in diesem Heft) sind dafür geschult, DosiMirror-Anwender entsprechend zu coachen.

**Korrelation verschiedener Parameter**

Zur Identifikation der Zusammenhänge zwischen den Parametern werden Korrelationen zwischen den Belastungen und Ressourcen auf der einen und Erleben und Gesundheit auf der anderen Seite berechnet. Für die höchsten Korrelationen, d.h. für die stärksten Zusammenhänge, stellt DosiMirror automatisch die Verläufe der Parameter grafisch gegenüber.<sup>2</sup>

Abbildung 2 zeigt beispielhaft eine deutliche negative Korrelation: Wenn die Arbeitsorganisation gut ist, ist das Stressempfinden gering, wenn sie schlecht ist, ist das Stressempfinden hoch. Die Verläufe der beiden Kurven sind nahezu spiegelbildlich. Der empfundene Stress hängt hier also sehr deutlich von der Arbeitsorganisation ab. Wie die Arbeitsorganisation verbesserbar ist, lässt sich ebenfalls durch die Analyse von DosiMirror ableiten, denn es sind genaue Zeiträume definierbar, in denen die Organisation als gut oder als schlecht empfunden wurde. Recherchiert man, wie die Organisation an „guten“ und an „schlechten“ Tagen gestaltet ist, so kann man unmittelbar stressreduzierende Konzepte ableiten.

**Betriebliche Auswertungsmöglichkeiten**

Auf Ebene der Betriebe können die Daten der Beschäftigten (selbstverständlich unter strenger Einhaltung von Freiwilligkeit und Datenschutz) zusammengeführt werden. Somit sind die gleichen Auswertungen wie oben beschrieben (Verlaufsdarstellungen und Korrelationen) auch für den Gesamtdatensatz eines Betriebes berechenbar. Dies bietet sich an, wenn es z.B. gemein-

same „Problemlagen“ gibt (wie etwa häufige Arbeitsunterbrechungen). Sind die Belastungsschwerpunkte der Beschäftigten zu heterogen, etwa bei Verkaufs- versus Verwaltungsarbeit, so bietet es sich an, die betriebliche Auswertung für einzelne Betriebseinheiten zu machen – selbstverständlich unter strenger Beachtung des Datenschutzes.

Das Vorgehen von DosiMirror ist einfach und ressourcenschonend und liefert dabei interessante Ergebnisse sowohl auf der individuellen als auch auf der betrieblichen Ebene. Die Eingabe dauert nach einigen „Übungstagen“ nur zwei Minuten am Tag; ein Aufwand, den jeder Betrieb problemlos in die Gesundheit der Beschäftigten investieren kann. In Kombination mit der „Schnellen Hilfe“ stellt DosiMirror ein System dar, das in idealer Weise Verhaltens- und Verhältnisprävention verbindet.

**Die Autoren**

Benjamin Schimke, M.A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der gaus gmbh – medien bildung politikberatung.

Kurt-Georg Ciesinger ist Geschäftsführer der gaus gmbh.

1 Nicht jeder Schritt muss durchlaufen werden: So kann auf vorgefertigte Fragebögen zurückgegriffen werden (hierdurch entfällt Schritt 1) und eine Auswertung auf Betriebsebene ist nicht notwendig (so entfallen die Schritte 4 und 5). Auch das Coaching ist selbstverständlich optional.

2 In der grafischen Darstellung werden der Übersichtlichkeit halber geglättete Verläufe dargestellt (gleitendes Mittel über sieben Perioden, d.h. eine Woche). Daher beginnt die Verlaufs-darstellung erst am siebten Tag der Zeitreihe.

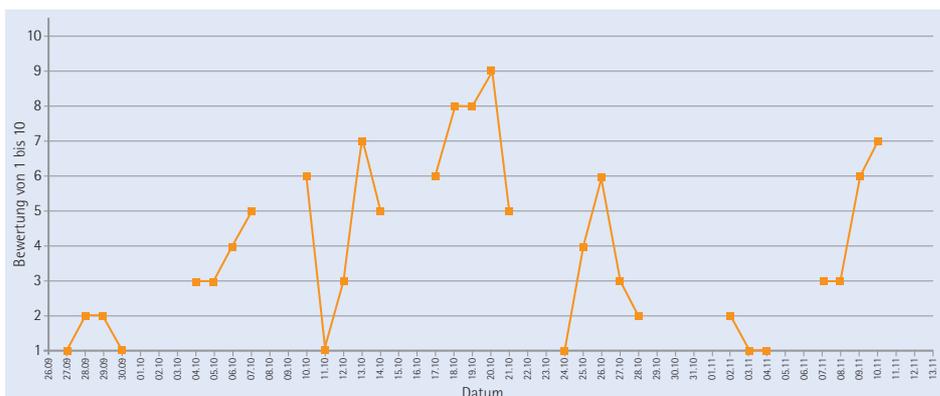


Abb. 1: Verlaufs-darstellung zu den Arbeitsunterbrechungen.

Frage: Wie oft wurden Sie heute in Ihrer Arbeit unterbrochen?

Skala: 1 (sehr selten) bis 10 (sehr oft). Fehlende Werte an arbeitsfreien Tagen.



Abb. 2: Zusammenhang zwischen Arbeitsorganisation und Stressempfinden,

Siebtages-Durchschnitt (r=-.516)



## Gesunde Arbeit lernen

### E-Learning-Angebote für Gesundheitsmanagement im Einzelhandel

Jana Hausmann

Die Einzelhandelsbranche ist gezeichnet von Klein- und Kleinstunternehmen. Oft gibt es für strategische Personalentwicklung und Gesundheitsansätze wenige Ressourcen. Gerade im Einzelhandel erschweren die flexiblen Arbeitszeiten und Schichtmodelle die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen; hinzu kommt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund von Teilzeitbeschäftigung und/oder Mehrfachbelastung wenig Zeit für klassische Lernformen wie „Seminare“ mit langen Freistellungszeiten aufbringen können.

Auch die vor allem kleinen Filialen und Geschäfte der Modellunternehmen des Projektes „Überbetriebliches Gesundheitsmanagement im Einzelhandel“ berichteten von diesen Zusammenhängen und gaben Anlass zu dem Rückschluss, dass für diesen Bereich der Personalentwicklung externe Unterstützung benötigt wird, vor allem durch neu ausgerichtete Lern- und Coachingprogramme. So wurden onlinebasierte Lernprogramme ausgewählt, welche innerhalb der operativen Projektphase in den Modellunternehmen erprobt werden. Die Erkenntnisse werden in die Weiterentwicklung von Angeboten im Bereich gesundheitsgerechten Arbeitsverhaltens für die Branche eingehen. Die Lernprogramme bilden daher einen zukunftsorientierten BGM-Baustein im Rahmen des Modellprojektes.

Im Projekt „Überbetriebliches Gesundheitsmanagement im Einzelhandel“ werden aktuell vier Trainingsprogramme zur Unterstützung gesunden Arbeitens eingesetzt. Je nach betriebsspezifischem Bedarf können folgende Lernprogramme von den Modellunternehmen genutzt werden.

#### **Richtig führen**

In diesem speziellen Angebot für Führungskräfte werden die Teilnehmer/-innen dabei unterstützt, die eigene Führungsarbeit zu reflektieren und grundlegende Instrumente systematisch anzuwenden, wie z.B. „Ziele vereinbaren“ und „Feedback-Gespräche führen“.

#### **Persönliches Stressmanagement**

Im Programm „Stressmanagement“ arbeiten die Teilnehmer/-innen intensiv an ihrem persönlichen Umgang mit Belastungen und Überlastungen.

#### **Arbeiten im Team**

„Arbeiten im Team“ trainiert die wichtigsten Kompetenzen für eine wertschätzende, konstruktive und effektive Zusammenarbeit im Betrieb.

#### **Kundenkommunikation**

Das Lernprogramm behandelt das breite Spektrum der Kundenkommunikation von der Erstkontaktaufnahme über die freundliche und zielführende Kundenberatung bis zum erfolgreichen Ablauf von Reklamationsgesprächen.

# Training im Arbeitsprozess



Jana Hausmann

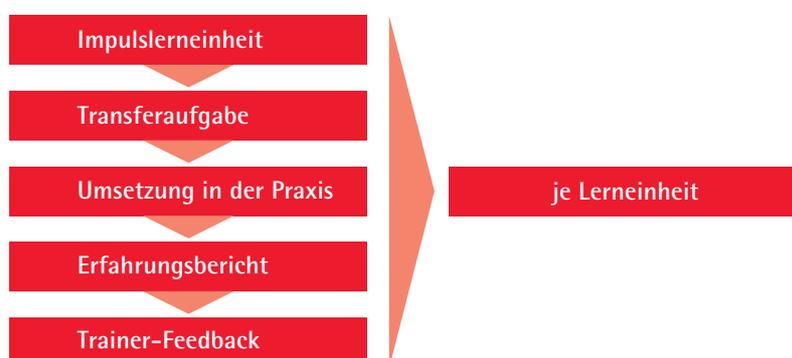
## Zum Ablauf – So funktionieren die Lern- und Trainingsprogramme:

Die Trainingsprogramme bestehen aus jeweils fünf Lerneinheiten. Diese speisen sich aus einem kurzen schriftlichen Input (in Form von Lehrbriefen), und zu vielen Lerneinheiten steht zusätzlich ein kleiner Lernfilm zur Verfügung. Anschließend erhalten die Teilnehmer/-innen eine Praxiswochenaufgabe, die direkt im Arbeitsalltag umgesetzt werden soll. Die Umsetzung dieser Aufgabe erfordert es, alte Verhaltensweisen zu reflektieren und neue auszuprobieren. So entsteht im besten Fall ein direkter Lerneffekt.

Der Lerntransfer der Verhaltensweise wird unterstützt, indem die Teilnehmenden dem Trainer ihre Erfahrungen in der Umsetzung der Wochenaufgabe schildern und somit schriftlich reflektieren. Der Trainer gibt daraufhin weitere Anregungen für Verbesserungen oder unterstützt den Prozess bei auftretenden Hindernissen durch vertiefende Fragestellungen und Anweisungen. Er motiviert die Teilnehmer/-innen, die gemachten Lernerfahrungen auch weiterhin anzuwenden und setzt Impulse zu einer konkreten Verhaltensänderung. Wird z.B. in einer Lerneinheit des Stressmanagement-Programms der Umgang mit „Multitaskingsituationen“ thematisiert, besteht die Umsetzung der Wochenaufgabe darin, die Anregungen und empfohlenen Strategien aus der Lerneinheit gleich in einer Alltagssituation anzuwenden.

Der Trainer bleibt während des gesamten Lernprozesses Ansprechpartner, von der Einführungsveranstaltung bis hin zum Abschlussimpulsseminar. Er übernimmt die konstante Begleitung der Lerngruppe, so erhält jede/r Teilnehmende pro Woche ihre/seine Lernaufgabe und bekommt direkt vom Trainer eine individuelle Rückmeldung zu den geschilderten Er-

fahrungen. In den Abschlussimpulsseminaren können die Lerneinheiten in Kleingruppen vor Ort vertieft und durch Praxismethoden ergänzt werden.



Für die Beschäftigten der Modellunternehmen ergibt sich der Vorteil, dass die Lernenden die Inhalte unabhängig von Ort und Zeit direkt am Arbeitsplatz umsetzen können. Der Lernansatz fördert neben der theoretischen Wissensvermittlung den Transfer in die Praxis. Das heißt, der Fokus liegt auf der Einübung von gesundheitsförderlichen Verhaltensweisen, und vor allem wird deren Verankerung im Arbeitsalltag mit Hilfe der Lerneinheiten angestoßen. Durch den methodischen Mix aus theoretischen Impulsen der wöchentlichen Lernbriefe, den praktischen Beispielen aus den Lernfilmen und der Reflexion von eigenen Verhaltensroutinen durch die Wochenaufgabe werden die Verhaltensänderungen zielgerichtet angestoßen.

Die Rückmeldung durch den Trainer bietet die notwendige externe Perspektive, um den Transfer des Gelernten nachhaltig zu sichern.

Um gesundes Arbeiten in den Filialen anzustoßen, werden die E-Learning-Angebote als ver-

haltensorientierter BGM-Baustein eingesetzt und erprobt. Der größte zu nennende Vorteil liegt darin, dass das Verhaltenstraining direkt in den Arbeitsprozess integriert wird. Die E-Learning-Angebote sind damit insbesondere für die Klein- und Kleinstbetriebe im Einzelhandel ein praxisorientierter BGM-Baustein, da sie sich ohne großen Zeit- und Organisationsaufwand umsetzen lassen.

## Die Autorin

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



# Gesundheitsmanagement geht nur gemeinsam: Partizipative Ansätze bei der Gestaltung guter und gesunder Arbeit

## Statements aus gewerkschaftlicher Sicht

Das Projekt „Überbetriebliches Gesundheitsmanagement im Einzelhandel“ wird intensiv unterstützt durch die Einzelgewerkschaft ver.di (vertreten durch die Bezirke Dortmund und Bielefeld/Paderborn sowie den Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB-Regionen Dortmund-Hellweg und Ostwestfalen-Lippe).

Die Vertreter von ver.di und DGB übernehmen dabei die Aufgabe der Begleitung bei der Konzeption der Angebote und der Ausgestaltung der Modellversuche aus gewerkschaftlicher Perspektive. Dabei stellt die intensive Mitarbeit der Gewerkschaften sicher, dass die Entwicklungs- und Umsetzungsprozesse partizipativ gestaltet werden und die Interessen der Beschäftigten adäquat Berücksichtigung finden.

Die Ziele und Ansprüche der Gewerkschaften bei der Umsetzung von Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement im Einzelhandel verdeutlichen die Statements der beteiligten Gewerkschaftsvertreter/-innen im Projekt:

### Ulrich Mathiak

Wir benötigen eine starke Mitwirkung bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen und Umgebungsbedingungen, denn nach wie vor kann die Arbeit im Einzelhandel hoch belastend sein. Da geht es z.B. um die ergonomische Gestaltung der Kassearbeitsplätze, Lärmschutz und klimatische Bedingungen oder die Lastenhandhabung. Hier ist in der Vergangenheit schon viel geleistet worden, aber im Einzelfall immer noch viel zu tun. Dabei brauchen wir einen Dialog zwischen den Beschäftigten und den Leitungen, denn gesunde Arbeitsbedingungen können nur geschaffen werden, wenn die Beschäftigten als Experten in eigener Sache einbezogen werden. Im Projekt „Überbetriebliches Gesundheitsmanagement im Einzelhandel“ werden wir als Gewerkschaften gemeinsam mit den beteiligten Handelsverbänden diesen notwendigen Dialog in den Betrieben, aber auch in der gesamten Branche unterstützen.

### Martina Schu

Kleine und kleinste Betriebe machen den Großteil der Einzelhandelsbranche aus. Auch wenn wir als Gewerkschaft selbstverständlich jedes Unternehmen in der Verantwortung sehen, etwas für die Gesundheit der Beschäftigten zu tun, so wissen wir natürlich auch, dass dies in den kleinen Geschäften, bei denen der Inhaber nicht selten selbst „die Regale einräumt“, nur sehr schwer zu leisten ist. Daher dürfen die kleineren Betriebe nicht von der Gesellschaft allein gelassen werden, wenn sie ihre Gesundheitsverantwortung umsetzen wollen. Hier sind vor allem die Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und die Rentenversicherung gefordert, auch die kleineren Betriebe stärker zu unterstützen. Projekte wie „Überbetriebliches Gesundheitsmanagement im Einzelhandel“ sind dabei ganz wichtig, um Wege zu zeigen, wie Gesundheitsförderung auch in kleineren Betrieben ganz praktisch funktionieren kann.





Ulrich Mathiak, Jutta Reiter

### Martina Schu

Genau wie im Bundesdurchschnitt fast aller Branchen steigen auch im Einzelhandel die Ausfälle durch psychisch bedingte Krankheiten in den letzten Jahren an. Arbeitsverdichtung, schwierige Kunden, das Verhältnis zu den Vorgesetzten und oftmals auch die sozialen Beziehungen im Team können stark belasten und krank machen. Es ist höchste Zeit, dass wir uns auch intensiv um die Fragen der psychischen Gesunderhaltung kümmern. Dabei müssen wir einerseits genau die Bedingungen analysieren, die die Beschäftigten psychisch belasten, und diese Bedingungen verbessern. Und wir müssen Hilfestellungen geben, wie die Beschäftigten mit den dann immer noch bestehenden Belastungen umgehen können. Von daher müssen wir – gerade bei psychischen Belastungen – am Verhalten und an den Verhältnissen ansetzen.

### Jutta Reiter

Die Gesundheitsverantwortung liegt bei den Unternehmen wie auch bei den Beschäftigten. Wenn die Belastungen in dem Maße steigen, wie dies in den letzten Jahren zu beobachten ist, wird die Gesundheitskompetenz immer wichtiger, um diese Verantwortung übernehmen zu können. Wir benötigen daher eine umfassende Qualifizierung zum Arbeits- und Gesundheitsschutz bereits ab der Ausbildung für alle Beschäftigten. Als Pendant dazu brauchen wir die Weiterbildung der Führungskräfte zum Arbeits- und Gesundheitsschutz und auch zu „gesunder Führung“. Denn Studien zeigen, dass das Verhalten der Führungskräfte Belastungsfaktor Nummer eins ist – aber bei richtiger Führung auch die größte Gesundheitsressource im Betrieb. Dabei können die Führungskräfte gerade in Sachen Gesundheitsförderung auch unterstützt und entlastet werden durch qualifizierte Gesundheitsbeauftragte zu verschiedenen gesundheitsrelevanten Themen aus dem Kreis der Beschäftigten, mit dem Ziel, „Kümmerer“ für gesunde Arbeit im Betrieb zu verankern.

### Die Autorinnen, der Autor

*Ulrich Mathiak ist Stellvertretender Vorsitzender des ver.di-Bezirks Dortmund.*

*Jutta Reiter ist Vorsitzende der DGB-Region Dortmund-Hellweg.*

*Martina Schu ist Bezirksgeschäftsführerin des ver.di-Bezirks Bielefeld/Paderborn.*



### Ulrich Mathiak

Arbeitsschutz- und Gefährdungsanalysen werden leider oftmals – aus Gründen der Vereinfachung – sehr pauschal durchgeführt. Wir benötigen aber unbedingt eine größere Differenzierung der Tätigkeiten, denn diese sind gerade im Einzelhandel sehr komplex. Vor allem aber die langfristigen Wirkungen über die Dauer des Arbeitslebens werden heute noch viel zu wenig beachtet. Dies ist umso dramatischer, als unsere Arbeitsgesellschaft ja rapide altert und wir es in naher Zukunft mit immer mehr älteren (und alten) Beschäftigten zu tun haben werden. Wenn wir zukunftsfähige, gesunde Arbeitsplätze gestalten wollen, benötigen wir Mischarbeitsplätze mit planvollen Belastungswechseln, qualifizierte Arbeitsplatzbeschreibungen mit Bewertung der spezifischen Belastungen und eine Anpassung der Arbeitsplatzanforderungen an das Lebensalter. Nur so erreichen wir, dass die Beschäftigten im Einzelhandel gesund bis zum Renteneintritt arbeiten können.

### Jutta Reiter

Die Gesundheit der Beschäftigten ist nicht nur ein Thema für Großunternehmen, sondern geht jeden Betrieb an. Daher sehen wir auch jeden Betrieb in der Pflicht, ein Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement einzuführen und dies konsequent gemeinsam mit Gesundheitsexperten und den Beschäftigten umzusetzen. Dies wird bei unterschiedlichen Betriebsgrößen unterschiedlich zu interpretieren sein, aber die grundsätzliche Verantwortung müssen auch kleine Betriebe übernehmen. Da aber die kleineren Betriebe gerade im Einzelhandel nicht von sich aus in der Lage sein werden, ein tragfähiges Gesundheitsmanagement einzuführen, begrüßen wir die Initiative der Handelsverbände Westfalen-Münsterland und Ostwestfalen-Lippe, hier überbetriebliche Angebote zum Gesundheitsmanagement zu entwickeln, um gerade auch die kleinen Betriebe zu unterstützen.



transfær

