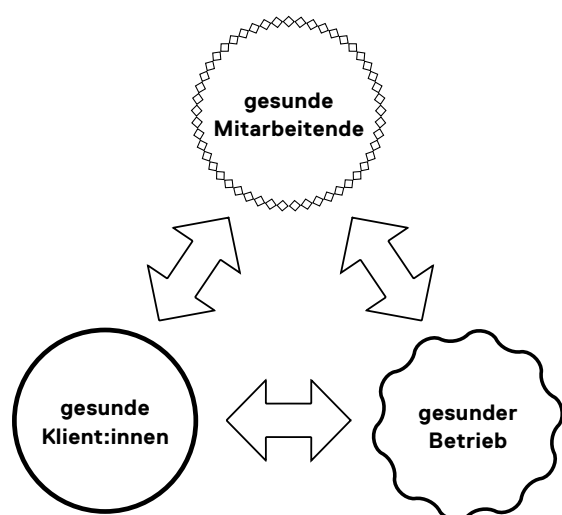


# Miteinander gesund – Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das Dossier «Miteinander gesund» befasst sich mit dem Thema des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). In unserer schnelllebigen und zunehmend unsicheren Welt nehmen die sozialen Herausforderungen zu. Folglich werden die Problemlagen der zu begleitenden Personen für die Mitarbeitenden komplexer. Zusammen mit dem Fachkräftemangel gewinnt das Betriebliche Gesundheitsmanagement daher zunehmend an Bedeutung. Dieser Artikel beleuchtet das Zusammenspiel verschiedener Ebenen – Betrieb, Führung, Mitarbeitende, begleitete Menschen – die alle systematisch und ganzheitlich zur Förderung der Gesundheit relevant sind. Gesundheit beinhaltet eine körperliche, eine psychische, eine soziale und eine spirituelle Dimension und erfordert ein aktives Engagement und Dranbleiben.<sup>1</sup>

## Rahmenbedingungen, Definition und Umfeld

Laut Badura, Ritter und Scherf (1999) umfasst das **Betriebliche Gesundheitsmanagement** die gesundheitsfördernde Gestaltung von Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz, die den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugutekommen.<sup>2</sup> Es ist essenziell, bei den Massnahmen sowohl das Unternehmen inkl. Führung als auch die Mitarbeitenden einzubeziehen. Die Verordnung 3 zum schweizerischen Arbeitsgesetz nimmt den Arbeitgebenden in die Pflicht: dieser muss die notwendigen Massnahmen treffen, damit die physische und psychische Gesundheit der Arbeitnehmenden gewährleistet ist.<sup>3</sup>



### BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM)

... ist die **Entwicklung integrierter Strukturen und Prozesse**, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und **den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen** zugute kommen.

Badura, B., Ritter, W. & Scherf, M., 1999

Auch die Traumapädagogik und die Resilienz gehen davon aus, dass alle Ebenen systematisch berücksichtigt werden müssen und dass eine gegenseitige direkte Wechselwirkung zwischen Betrieb / Institution, Mitarbeitenden und den zu begleitenden Personen besteht. Gesunde Klientinnen und Klienten sind ohne gesunde Mitarbeitende und einen gesunden Betrieb nicht denkbar. Eine zentrale Aufgabe der Sozialpädagogik ist es, den begleiteten Menschen mit oftmals traumatischen Erlebnissen, einen «sicheren Ort / Betrieb» mit «sicheren» Mitarbeitenden zu gewährleisten.



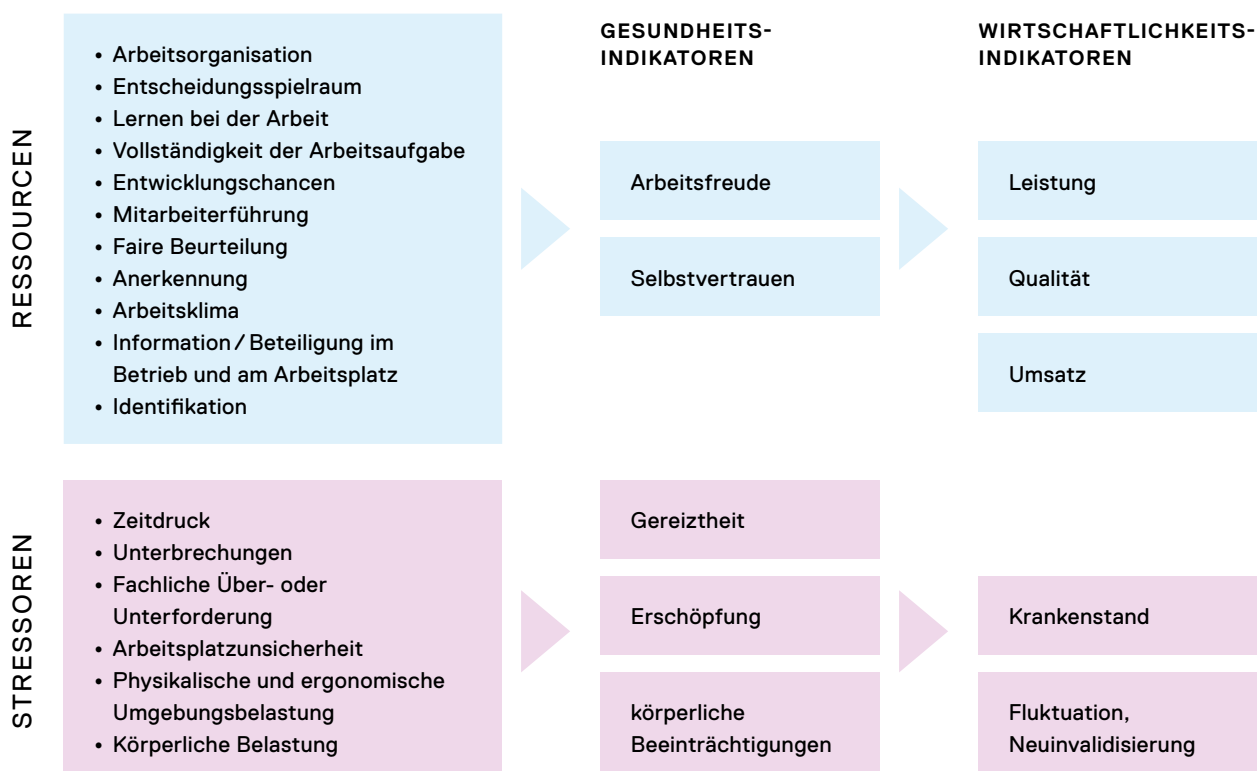
Das gleiche gilt auch für die Resilienzförderung, bei der es darum geht, dass sich die zu begleitenden Personen in einem «resilienten» Betrieb gesund entwickeln können trotz besonders herausfordernden Lebenssituationen. Dies wiederum ist nur mit «resilienten» Mitarbeitenden möglich.

## Stiftung Gott hilft

Die Stiftung Gott hilft ist ein christliches Sozialwerk, das sich den Kernauftrag gestellt hat, sozial engagiert das Potenzial von Menschen zu fördern. Um diesen Kernauftrag erfüllen zu können, hält die Stiftung in ihrem Leitbild fest, dass sie eine attraktive Arbeitgeberin sein will und einen besonderen Schwerpunkt auf der Wertschätzung und der Entwicklung des Potenzials ihrer Mitarbeitenden legt.

## Wirkungsweise, Steuerung und Massnahmen

Und wie soll das geschehen? Grundsätzlich geht das Gesundheitsmanagement davon aus, dass einerseits Ressourcen, andererseits Stressoren einwirken. Diese können persönlicher, berufsbedingter oder institutioneller Natur sein. In der Stiftung Gott hilft werden auch die spirituellen Ressourcen integriert. Der Glaube wird als Ressource in der täglichen Arbeit verstanden. Er prägt Einstellung und Motivation zur Arbeit sowie unser soziales Engagement.

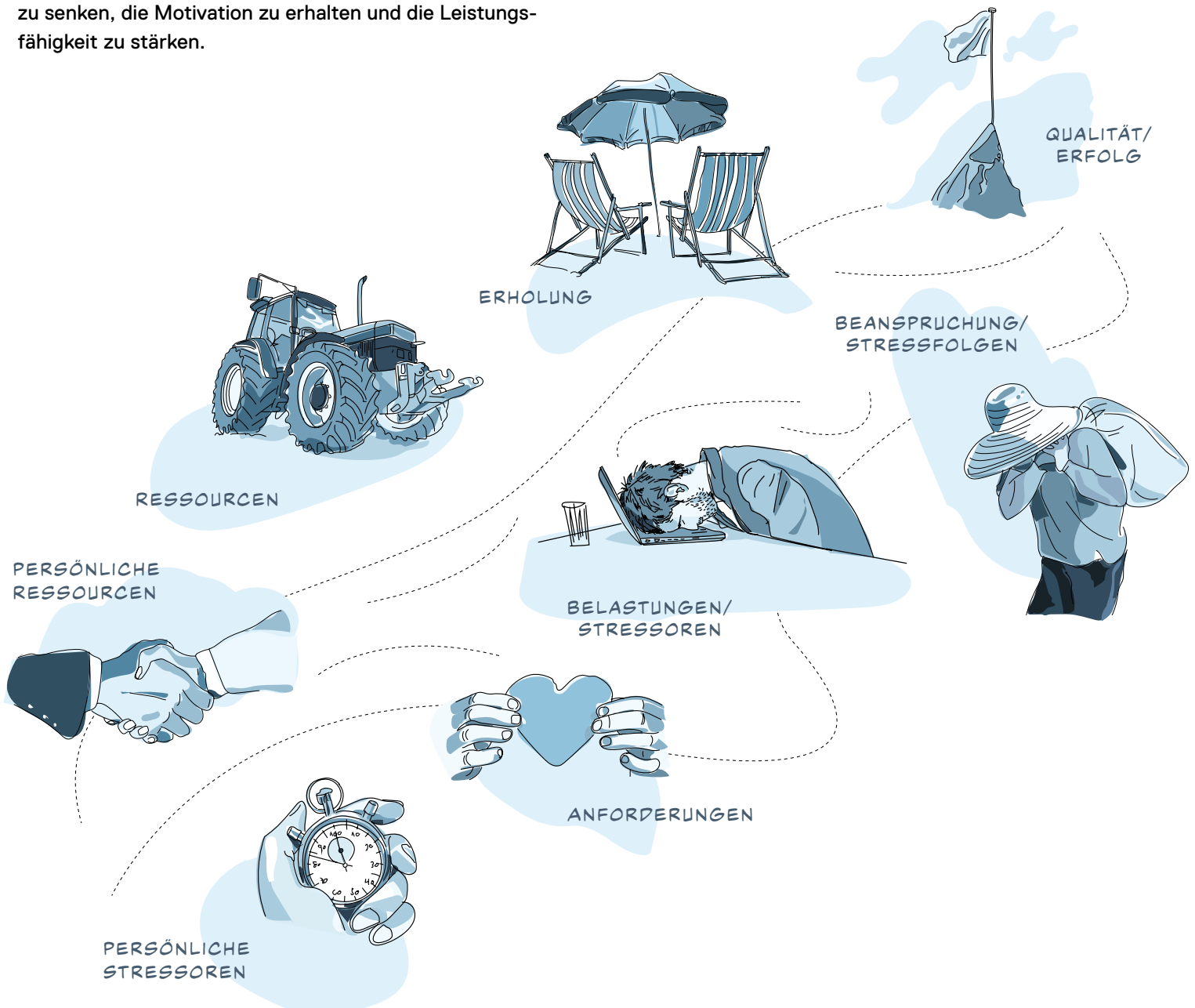


Prof. A. Krause hat in der Grafik (siehe oben) die Zusammenhänge zwischen Ressourcen bzw. Stressoren und der Gesundheit bzw. Leistungsfähigkeit dargestellt. Werden gezielt Ressourcen gefördert wie Wertschätzung, sinnvolle Arbeitsgestaltung, Partizipation, hat dies direkten Einfluss auf die Arbeitsfreude, das Selbstvertrauen und indirekt auf die Leistungsfähigkeit im Betrieb. Umgekehrt führen hoher Arbeitsdruck, grosse emotionale Belastung, sowie Probleme wie Beruf und Arbeitsleben miteinander zu vereinbaren sind, zu Verstimmungen und allerlei Beschwerden, was sich auf die sozialpädagogische Qualität und den Umgang mit den zu begleitenden Personen negativ auswirkt.<sup>4</sup>

Ein Betrieb sollte regelmässig und systematisch die Ressourcen und Stressoren der Mitarbeitenden durch Befragungen erfassen und darauf basierend Massnahmen entwickeln und umsetzen. Diese partizipativ erarbeiteten Massnahmen tragen wesentlich dazu bei, Krankheitsraten zu senken, die Motivation zu erhalten und die Leistungsfähigkeit zu stärken.

**Aus Sicht der Mitarbeitenden stellt sich die Situation folgendermassen dar:**

Die Mitarbeitenden bringen ihre persönlichen Ressourcen wie Robustheit, Auffassungsgabe, Glaube, soziale Kompetenzen, etc., sowie ihre persönlichen Stressoren wie Kränkbarkeit, hohe Anspruchshaltung, Hochsensibilität, etc. mit. Diese treffen auf verschiedenste berufsbedingte und institutionelle Ressourcen und Stressoren. Dabei ist auch wichtig, die Erholung miteinzubeziehen. Eine effektive Erholung wie beispielsweise eine gute Psychohygiene, geistliche Stärkung, gesunde Ernährung, Schlaf, Bewegung etc. kann viele Belastungen ausgleichen. Eine gute Balance hält die Mitarbeitenden leistungsfähig und motiviert; sie bleiben dem Betrieb länger erhalten. Letzteres ist besonders in einem Beruf, der auf Beziehungsarbeit basiert, von zentraler Bedeutung.



## Ebenen übergreifend

**Daniel Wartenweiler, Gesamtleitung & Theologische Leitung der Stiftung,** beschreibt, wie Leben aus theologischer Sicht gelingt.

Seite 18

**Christian Eckert, Co-Schulleiter der HFS-Zizers,** zeigt anhand der Selbstverwirklichungstheorie von Maslow und Kaufman, sowie der Resonanztheorie von Hartmut Rosa auf, was es zu einem gesunden Leben braucht und welchen Stellenwert die Spiritualität dabei hat.

Seite 20

## Ebene Betrieb & Führung

**Christine Schelle, Leiterin der Beratungsstelle Rhynerhus,** berichtet, wie in den verschiedenen Stiftungsbetrieben die Gesundheit auf geistlicher Ebene gepflegt wird und welche Praktiken für sie hilfreich sind.

Seite 24

**Daniel Wartenweiler schildert als Gesamtleiter der Stiftung** die Zusammenhänge zwischen Gesundheit und Führung und reflektiert seine eigene Führungsrolle in diesem Spannungsfeld.

Seite 27

## Ebene Mitarbeitende & begleitete Menschen

**Sarah Wettler, Gruppenleiterin im Schulheim Zizers,** geht auf die verschiedenen Generationen in der Mitarbeiterschaft ein und zeigt die Auswirkungen im sozialpädagogischen Bereich auf.

Seite 30

**Thomas Rentsch, Bereichsleiter Sozialpädagogische Familienbegleitung der Sozialpädagogischen Fachstelle,** gibt Einblick in seine Fallarbeit. Er reflektiert, wie er es schafft, gesund zu bleiben trotz den Ambulanzerwartungen der Familien und dem VUCA -Umfeld im Kinderschutz.

Seite 34

**Gaby Finger, Leiterin Aktivierung,** berichtet, wie im Alters- und Pflegezentrum Serata der Bündner Standard hilft, sich selbst in einem herausfordernden Umfeld Sorge zu tragen.

Seite 37

## Abschluss

Dieser Artikel verdeutlicht, dass das Betriebliche Gesundheitsmanagement ein unverzichtbares Instrument ist, um nicht nur die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu verbessern und sich als geschätzte Arbeitgeberin zu positionieren, sondern auch, um den zentralen Auftrag der Stiftung Gott hilft zu erfüllen.

Es ist essenziell, das gesamte Zusammenspiel dieser Faktoren im Blick zu haben. In der Vergangenheit führte das hohe soziale Engagement und der Anspruch «eine Extrameile zu gehen» manchmal dazu, dass der Gesundheit der Mitarbeitenden zu wenig Beachtung geschenkt wurde.

In den folgenden Beiträgen wird die Bedeutung der Gesundheit in den unterschiedlichen Betrieben der Stiftung Gott hilft untersucht – von den Sonderschulheimen über das Alterszentrum und die Beratungsstelle bis zur Familienbegleitung. Dabei wird erörtert, welche spezifischen Mittel und Massnahmen eingesetzt werden und wie sie wirken.

- 1 Ralph Marc Steinmann (2015). Spiritualität – die vierte Dimension der Gesundheit. Wien: Lit-Verlag
- 2 Bernard Badura, Wolfgang Ritter, Michale Scherf (1999). Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfadens für die Praxis. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft
- 3 Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz (ARGV 3). [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1993/2553\\_2553\\_2553/de](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1993/2553_2553_2553/de)
- 4 Andreas Krause (ohne Datum). Betriebliches Gesundheitsmanagement (unveröffentlichtes Skript). Olten: FHNW



**Andrea Grossen-Aerni**  
Dozentin HFS Zizers