

# Betriebliche Prävention

04.24

Arbeit | Gesundheit | Unfallversicherung

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin





Foto: ESY/Angela Kausche

Babette Halbe-Haenschke, Lena Schurzmann-Leder

*Hallo Vielfalt*

## Ein Blick auf mentale Gesundheit, Chancen eines diversitätssensiblen BGM und die Potenziale der Einzigartigkeit von Beschäftigten

Seit Herbst 2023 erreichen die Krankmeldungen in Deutschland immer wieder neue Rekorde – es hat den Anschein, als würden sich die Krankenkassen darin überbieten, Höchstwerte bei Krankenstand und -scheiden, Fehltagen usw. zu vermelden. Ein spezielles Augenmerk liegt dabei seit einigen Jahren auf dem starken Anstieg psychischer Erkrankungen. Spätestens mit der Pandemie ist hier die junge Generation in den Fokus gerückt: „Mental Imbalance Youth“, „Die verletzte Generation“, „Generation Psychotherapie“, „Generation im Krisenmodus“ sind nur einige der Bezeichnungen, die in den Medien Überschriften machen. Das Bewusstsein um die Herausforderungen, mit denen wir im Zuge dieser Entwicklungen konfrontiert sind, ist inzwischen auf allen gesellschaftlichen Ebenen und Bereichen angekommen. Es geht um das individuelle und kollektive Wohl, um Geld, um Strategien des Umgangs, Ursachen, Prävention und Zukunftsszenarien.

Auch und insbesondere Betriebe hat das Wissen um die Relevanz psychischer Erkrankungen bzw. psychischer Gesundheit längst erreicht: Sie stehen vor mehrfachen Herausforderungen, die jede für sich angegangen werden will, und die durch relevante Schnittmengen und Zusammenhänge gekennzeichnet sind. Um nur einige der drängendsten zu nennen: Wie die Ausfälle in Folge von Erkrankun-

gen schultern und umverteilen? Wie die seelische Gesundheit der Mitarbeitenden stärken, wie (zu) psychische(n) Erkrankungen thematisieren und kommunizieren – insbesondere angesichts des unterschiedlichen Umgangs der Menschen mit dem sensiblen Thema psychische Gesundheit? Gibt es dabei altersbezogene Besonderheiten und braucht es also ein generationenangepasstes Vorgehen im betrieblichen Kontext? Und wenn: Ist das zu realisieren?

Ein stringentes und erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) kann einige Lösungen bieten – zum Wohle der Beschäftigten und der Betriebe. Anhand der hochaktuellen Themen *psychische Gesundheit* und *Generationenmanagement* möchten wir paradigmatisch dafür sensibilisieren, dass in der Arbeitswelt ein zielgruppenadäquates und gleichzeitig an die individuellen Bedarfe des Betriebes angepasstes BGM nie wichtiger war.

### Psychische Erkrankungen im Fokus der Arbeitswelt

Forschungen weisen schon seit Längerem darauf hin, dass psychische Erkrankungen in Deutschland stark zugenommen haben – und weiterhin zunehmen: Aktuellen Zahlen zufolge sind hierzulande etwa ein Viertel [1] bis ein Drittel [2] der Bevölkerung von einer psychischen Erkrankung betroffen.

Für Arbeitgebende sind die Herausforderungen in der Praxis spürbar: steigende Fehlzeiten durch vermehrte Krankheitsfälle und längere Krankheitsdauer der Betroffenen. Für 2022 erfasste die KKH (Kaufmännische Krankenkasse) 339 Fehltag pro 100 Versicherte aufgrund von psychischen Erkrankungen. 303 Fehltag pro 100 Versicherte waren es allein im 1. Halbjahr 2023 [3] – das entspricht einem Plus von 85 %. Auch erweisen sich psychische Erkrankungen zunehmend als Ursache für krankheitsbedingte Frühberentung: Mit 42 % stellen sie die häufigste Ursache für krankheitsbedingtes Ausscheiden dar. Zusätzlich treten Berentungsfälle bedingt durch „Psychische Störungen und Verhaltensstörungen“ deutlich früher in der Lebensspanne ein als Berentungen wegen anderer Diagnosen: nämlich durchschnittlich mit 48,3 Jahren [4].

Zunehmend in den Blick gerät seit einigen Jahren die sogenannte Generation Z; Arbeitgebende, Führungskräfte und HR-Abteilungen blicken mit Besorgnis auf die jungen Erwachsenen. Zurecht? Die jungen Menschen stehen vor der Herausforderung, sich in einem Arbeitsleben zu orientieren, das ständigem Wandel unterliegt. Dazu kommen Pandemie, Kriege, Krisen usw. Kein leichtes Leben, das zuweilen psychische Disbalancen fördern kann: Die Krankenkassenreports der letzten Jahre heben übereinstimmend eine markante Zunahme der Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen bei der jüngeren Generation hervor. Einen Anstieg um 24 % bei jungen Frauen (20–29 Jahre) innerhalb eines Jahres (2021–2022) konstatiert die DAK [5], bei jungen Männern liegt der Wert noch um 5 Prozentpunkte höher (29 %) (während bei den über 60-jährigen Frauen die umgekehrte Tendenz zu erkennen ist). Im Zehnjahresvergleich (2012–2022) errechnet die AOK Rheinland eine Zunahme von rund 50 % für durch psychische Erkrankungen bedingte Fehltag bei den unter 30-Jährigen [6]. Weitere aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung in diesem Radius zeigen für junge Erwachsene u. a. eine deutliche Zunahme der Verordnungsrate von Antidepressiva (+27 %) [7], den Anstieg stationärer Behandlungen aufgrund von psychiatrischen Diagnosen [8], eine Einschätzung der eigenen psychischen Gesundheit als schlecht oder sehr schlecht [9]. Auch geben junge Erwachsene mehr als andere Generationen an, sich stark gestresst zu fühlen [10] und unter Selbstzweifeln, Erschöpfung und Gereiztheit zu leiden [11].

## Mental Health meets Work – erfordert Denken in Kategorien UND in Einzigartigkeiten

Was also tun? Als BGM-Profis wissen wir schon lange: Im Betrieb kann und muss der Ort sein, an dem die (psychische) Gesundheit der Beschäftigten gestärkt wird. Das zahlt sich aus – für die Mitarbeitenden und für die Betriebe: Weil so Leistungskraft wächst und erhalten bleibt. Weil kranke Beschäftigte nicht nur akute Einbußen bei der Produktivität bedeuten, sondern auch Leistung und Wohlbefinden derjenigen Kolleg:innen beeinflussen, die das Fehlen kompensieren und zusätzliche Aufgaben übernehmen müssen. Weil mentale Gesundheit rasant in den Fokus von Leistungskraft, Wohlbefinden und Zufriedenheit rückt und Entwicklungen rund um demografischen Wandel, Personal- und Fachkräftemangel auf die hohe Relevanz verweisen, die Ressource Arbeitskraft zu stärken.

Natürlich kann der Arbeitsplatz Auslöser und/oder Verstärker von psychischen Problemen sein, resultierend aus organisational-strukturellen Bedingungen und/oder individuell-persönlichen Dispositionen. Grundsätzlich aber ist Arbeit ein relevanter Lebensbereich, der sich über Faktoren wie Entlohnung, Alltagsstrukturie-

rung, Wertschätzung, Zugehörigkeitsgefühl, lebenslanges Lernen u. v. m. positiv auf Mental Health auswirkt.

Es geht also vor allem darum, Ressourcen zu stärken und Belastungen zu verringern. Genau hier setzt das betriebliche Gesundheitsmanagement an: Wir können auch im Arbeitskontext Rahmenbedingungen schaffen, die unsere psychische Gesundheit stärken oder gar verbessern, und wir können unser Verhalten gesundheitsorientiert ausrichten. Mit Gesundheitsbewusstsein und Wissen, Kompetenzen und Haltungen sind wir in der Lage, viele Faktoren, die Einfluss auf unsere körperliche, psychische und soziale Gesundheit nehmen, zu unseren Gunsten zu prägen. Was für eine Chance!

Damit dies die Beschäftigten wirklich erreicht und nachhaltig wirkt, darf BGM nie „von der Stange“ sein, ist es mit Entspannungsyoga einmal pro Woche und einem jährlichen Tag der Gesundheit im Betrieb nicht getan. Ein 17-jähriger Auszubildender hat andere Bedürfnisse als eine 50-jährige Führungskraft, ein junger Vater mit 23 im Schichtbetrieb andere als eine Beschäftigte, die kurz vor der Rente steht. In unseren Zeiten steigt das Bewusstsein für Diversität und dass nicht alle Mitarbeitenden alle Maßnahmen gleich annehmen, wertschätzen und umsetzen können und wollen. Wenn wir im Betrieb bzw. im BGM ein Verständnis dieser Merkmale mitbringen, hilft uns das, den besonderen Herausforderungen des „Spannungsfelds Generationenmix“ zu begegnen, Risiken zu identifizieren und Chancen zu fördern. Dies gilt insbesondere für mentale Gesundheit als hoch sensiblen und persönlichen Bereich, der noch immer von Tabuisierungen und Stigmatisierungen bestimmt wird. Wir sollten verstehen, wie wir gemeinsam mit psychischen Erkrankungen umgehen und daraus zielgruppenadäquate Angebote und Maßnahmen zur Stärkung und Förderung mentaler Gesundheit entwickeln und bereitstellen.

Begrifflich lassen sich diese Maßnahmen als lebensphasengerechtes, lebenszyklusorientiertes, generationenspezifisches BGM oder Generationen- bzw. Diversity-Management beschreiben. Hierbei geht es eben darum, solche Rahmenbedingung zu schaffen, „dass Beschäftigte aller Altersgruppen fähig und bereit sind, ihren vollen Einsatz zu leisten“ [12]. Das ist wichtig für die Mitarbeitenden, aber auch für die Betriebe, weil Heterogenität etwas ist, an dem kein Betrieb vorbeikommt, weil Generationen zusammenarbeiten und konträr sind – und weil genau diese Vielfalt auch eine Ressource darstellt, einen Schatz, den es zu heben gilt: Forschungen haben u. a. gezeigt, dass altersgemischte Teams dann innovativ agieren, wenn sie durch förderliche Rahmenbedingungen unterstützt werden [13]. Positive Auswirkungen zeigen sich beispielsweise für die Bereiche Effizienz, Produktivität und Problemlösefähigkeit.

Im folgenden Abschnitt geben wir einen kurzen Überblick zu den verschiedenen Generationen, die wir derzeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt antreffen, mit besonderem Fokus auf der Generation Z. Dies soll exemplarisch für das „Eindenken“ in die Generationen verstanden sein und weil diese Generation derzeit die meistbeachtete im Arbeitsmarkt ist.

Und Achtung: Ein Verständnis der Generationen durch fachliches Wissen ist zwar hochrelevant, eben weil es gegenseitiges Verstehen, Offenheit und Akzeptanz fördert. Dennoch ist jeder Mensch anders, Alter/Generationenzugehörigkeit stellen nur eine Betrachtungsweise dar. Daneben spielen so viele weitere Faktoren eine Rolle, die uns prägen, die Einfluss nehmen auf unsere Bedürfnisse, Werte, Einstellung etc. Daher werben wir im Sinne eines erfolg-





Abb. 1: Das Effectuation-Prinzip in der Anwendung (eigene Abbildung, nach [14])

reichen BGM neben dem (Ein-)Denken in Generationen für eine Grundhaltung und ein Vorgehen nach dem Effectuation-Ansatz. Abbildung 1 verdeutlicht anhand eines alltäglichen Beispiels, wie das Effectuation-Prinzip funktioniert.

Wenn wir unser BGM nach dem Effectuation-Prinzip gestalten, bedeutet das kurz gesagt, dass wir auf das fokussieren, was wir im Hier und Jetzt an Ressourcen haben; und so „konkret“ werden und dicht dran sind – an unseren Beschäftigten und deren Fähigkeiten, an Wissen und Netzwerken. Für ein BGM, das zum Ziel hat, die psychische Gesundheit der Beschäftigten zu stärken, ist es also nicht notwendig, „das Rad neu zu erfinden“. Vielmehr gilt es vor allem, über ein gutes Verständnis der Beschäftigten zu verfügen, fachlich-theoretisch, aber eben auch praktisch-real. Und stets die (generationalen) Hintergründe im Blick zu haben und dabei die Einzigartigkeit jedes einzelnen Mitarbeitenden nicht aus den Augen zu verlieren.

### Generation Z im Fokus des Arbeitsmarktes

Fünf Generationstypen bzw. Bevölkerungskohorten finden wir momentan als Beschäftigte auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Abbildung 2 zeigt diese im Überblick.

Die Sozialwissenschaften haben gezeigt, dass diese verschiedenen Generationen Gemeinsamkeiten aufweisen, da sie geprägt sind durch die gesellschaftliche Situation, in die sie hineingeboren wurden und in der sie aufwuchsen. Die kollektive Sozialisierung, gemeinsame Erfahrungen gesellschaftlicher Entwicklungen u. ä. bringen geteilte charakteristische Werthaltungen, Präferenzen, Verhaltens- und Denkweisen, (Arbeits-)Einstellungen etc. hervor. Abbildung 3 stellt einen Überblick zentraler Charakteristika der derzeit auf dem Arbeitsmarkt am stärksten vertretenen Generationen Babyboomer bis Generation Z dar.

Bezüglich der Generation Z ist auffallend, wie viele Forschungen und Beiträge sich derzeit mit deren Ansprüchen, Werteorientierungen etc. beschäftigen. Im Radius dessen, die Generation Z

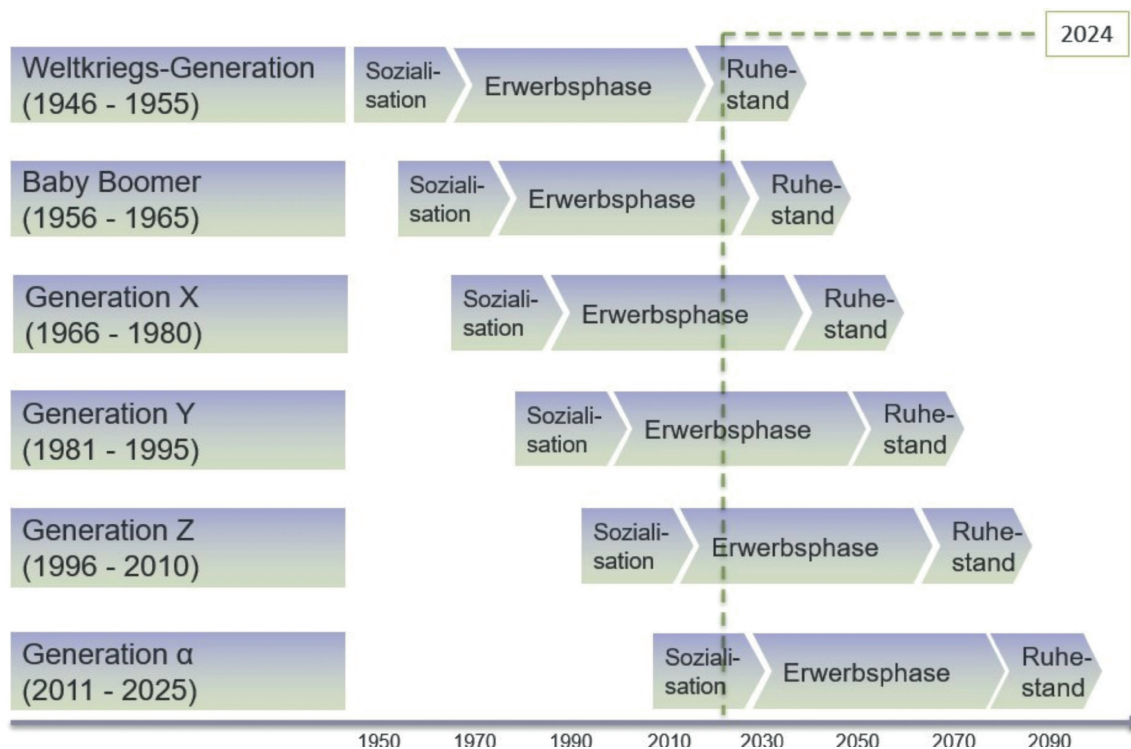


Abb. 2: Generationen im Arbeitsmarkt als Überblick (eigene Abbildung)



verstehen zu wollen, ist ein eigener Markt entstanden – vor allem mit Bezug auf arbeitsbezogene Themen. Klar: Für den deutschen Arbeitsmarkt, der geprägt sein wird von Arbeitskräftemangel, sind diese jüngsten Beschäftigten in Betrieben derzeit von höchster Bedeutung. Um die GenZ ranken sich derweil „Hypes“ und gleichsam Mysterien, da sie – so will es die öffentliche Meinung – hochspezielle Werte, Bedürfnisse, Erwartungen prägt. Arbeiten, die sich differenzierter mit generationalen Unterschieden auseinandersetzen, kommen allerdings zu uneinheitlichen Ergebnissen, die zeigen: DIE Generation Z gibt es natürlich nicht. Aber für Führungskräfte, Personaler:innen u. a. ist es durchaus hilfreich, neben den im Arbeitsalltag kursierenden Stereotypen, Klischees, Vorurteilen (Klassiker gegenüber Personen der GenZ, die uns in der Praxis häufig begegnen, sind etwa: „War ja klar, dass die sich nicht zusammenreißen können!“, „Die haben doch eh nur ihre Life Balance im Kopf!“, „Diese junge Generation hat keine Lust mehr zu arbeiten und will nur Spaß haben!“) über Kenntnisse des wissenschaftlichen Konzepts der Generationenzugehörigkeit und Erkenntnisse aus der Forschung zu wissen, um über ein Verständnis für die verschiedenen Generationen zu verfügen.

Die Generation Z wurde in eine gesellschaftliche Situation geboren, in der sie Kindheit und Jugend in einer komplexen, unsicheren, sich wandelnden Welt und Gesellschaft erlebt [16]. Prägende Trends waren/sind u. a. Globalisierung, Diversität, Digitalisierung, Individualisierung, Freiheit und Verantwortung einhergehend mit Multioptionalität. Merkmale der GenZ, die in empirischen Forschungen übereinstimmend nachgewiesen wurden [17], sind u. a. der Wunsch nach individueller Entfaltung und Selbstverwirklichung, ein Fokus auf Wohlfühlen und Lebensgenuss mit einem Hang zu Hedonismus, die eigene Gesundheit und Gesundheitsvorsorge wichtig zu nehmen, z. B. durch ausreichend Schlaf, Hobbies, Sport. Tabuisierung und Stigmatisierung von psychischen Erkrankungen sind unter den Jüngeren immer weniger ausgeprägt, dagegen sind die Offenheit und Bereitschaft, über (eigene) psychische Probleme zu sprechen und sich Unterstützung zu suchen, hoch [18].

Erkenntnisse aus arbeitsbezogenen Umfragen zeigen für die GenZ u. a. folgende Charakteristika:

- ▶ eine Erwartung von großzügigem Urlaub und geringerem Arbeitspensum/Stundenausmaß,
- ▶ den Wunsch nach permanent hohem Erlebniswert und gleichzeitig verlässlichen Strukturen und Sicherheit,
- ▶ Entscheidungsscheue,
- ▶ wenig Interesse an Übernahme von (Führungs-)Verantwortung,
- ▶ ein starkes Bedürfnis nach Feedback, Anerkennung, Bestätigung und Mentoring,
- ▶ eine strikte Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben,
- ▶ wenig Bindung an Betriebe/Arbeitgebende,
- ▶ eine gering ausgeprägte Frustrationstoleranz,
- ▶ eine Ablehnung konventioneller Arbeits(platz)konzepte und stattdessen die Erwartung eines modernen, fördernden Arbeitsumfeldes, z. B. über betriebliche Angebote in Form von Bewegungs- und Entspannungskursen, digitalen Anwendungen (etwa Apps und Devices zur Bewegungsoptimierung und Stressreduzierung am Arbeitsplatz) und gesundheitsförderlicher Arbeitsplatzgestaltung (höhenverstellbare Schreibtische, ergonomische Technik etc.).

In unserer eigenen Praxis, im Rahmen derer wir viele Unternehmen und öffentliche Verwaltungen verschiedener Größe begleiten dürfen, finden wir diese genannten Erkenntnisse aus der Forschung

GENERATIONEN IM ÜBERBLICK				
	BABY BOOMERS (1946 - 1964)	GENERATION X (1965 - 1980)	GENERATION Y (1981 - 1994)	GENERATION Z (1995 - 2010)
PRÄGENDE GESELLSCHAFTS-EREIGNISSE	Nachkriegsgeneration Geburtenboom Woodstock	Mauerfall Der erste PC Zunahme Scheidungen	Terroranschläge 9/11 Internetboom, Globalisierung, Hohes Bildungsniveau	Erderwärmung Digitalisierung des Alltags Eigene Medienkanäle
ERZIEHUNG	Stark nach Werten, Traditionen und Hierarchien ausgerichtet	Zunehmende Institutionalisierung eds kindlichen Alltags (Kinderkrippe, Hort)	Behütete Kindheit, zunahme von Wahlmöglichkeiten in Bezug auf Lebensführung & Ausbildung	Wächst häufig als Einzelkind auf, Rundum- Versorgung durch Eltern mit hohen Standards (Helikoptereltern)
EIGENSCHAFTEN	Ehrgeizig, ernüchtert bis zynisch	Ich-bezogen, selbstbewusst, hinterfragt Autoritäten	Denkt global ohne geografische Grenzen, braucht schnelle Erfolge, Konsum statt Politik	Hochsensibel, idealistisch, kurze Aufmerksamkeitsspanne, ungeduldig, fordernd
WERTE	Leistung, Geld, Status, Ehrgeiz, Loyalität, Disziplin, Gesundheit	Freunde ersetzen (fehlende) Familie, finanzielles Auskommen	Gesellschaftliche Verantwortung, misstraut bestehenden Systemen	Sicherheit und Stabilität, Lebensqualität und Gesundheit
HALTUNG ZU TECHNOLOGIE	Erste IT-Erfahrungen	Digital immigrants	Digital Natives	Technoholics
MERKMALE	Teamorientiert, Karriereorientiert, Arbeit hat höchsten Stellenwert	Pragmatisch, selbstständig, streben nach hoher Lebensqualität	Leben im Hier und Jetzt, mit neuen Technologien aufgewachsen, "24h online"	Starke Präsenz in den sozialen Netzwerken, Ausgeprägtes Selbstbewusstsein
ARBEITSWELT	Hart arbeiten, "Workaholic", Tätigkeit zum Zweck der materiellen Absicherung	Zunehmende Partizipationskultur & Mitarbeiterorientierung	Selbstverwirklichung, Mitbestimmung & Freiräume im Job, Familiengerechte Arbeitszeitmodelle	Neue Medien, Privatleben, Soziale Verantwortung, Definierte Strukturen, Kreatives und laterales Denken
TYPISCHE AUSSAGEN	"Leben um zu arbeiten"	"Arbeiten um zu leben"	"Erst leben, dann arbeiten"	"Leben und arbeiten als fließender Prozess"
EINE GUTE FÜHRUNGSKRAFT...	... ist immer für das Team da	... überzeugt durch Kompetenz und ist vertrauenswürdig	... unterstützt mich als Mentor und Ratgeber	... ist ehrlich, moralisch integer und gibt mir regelmäßiges Feedback
MOTIVATION	Geld, Prämien, Status, Persönliches Wachstum, Wertschätzung für ihre Erfahrung	Muss an die Mission glauben, hoher Freiheitsgrad in der Arbeitsgestaltung, Work- Life-Balance	Selbstbestimmung, Work- Life-Blending, daher Flexibilität von Arbeitszeit und -ort	Recht auf Individualismus, Lob, finanzielle Anreize, feste Arbeitspakete in Eigenverantwortung, Freiheit

Abb. 3: Babyboomer und Generation XYZ – charakteristische Merkmale im Überblick (eigene Abbildung, nach [15])

größtenteils bestätigt. Um diese Erfahrungen zu objektivieren, haben wir zudem Anfang dieses Jahres eine Kurzumfrage durchgeführt [19]. Auch hierbei zeigt sich eine ähnliche Tendenz bei der Wahrnehmung spezifischer Generationenspezifika:

- ▶ Rund zwei Drittel der Befragten (67 %) sagen aus, dass sie generationale Unterschiede hinsichtlich der Belastbarkeit wahrnehmen. Als Unterschiede nennen die Befragten etwa, dass jüngere Beschäftigte sich früher abgrenzen und sich weniger für den Job aufopfern; ältere Beschäftigte dagegen seien weniger dynamisch, eher frustriert und viele und kurzfristige Veränderungen würden von diesen stärker als beanspruchend wahrgenommen.
- ▶ Generationale Unterschiede bei Erwartungen und Wünschen an den Betrieb bestätigt die große Mehrheit (89 %) der Teilnehmenden in der Umfrage. Als Unterschiede nennen die Befragten u. a.:
  - ▶ Ältere Generation: Was kann ich für das Unternehmen tun?  
Jüngere Generation: Was kann das Unternehmen für mich tun?
  - ▶ Ältere Mitarbeiter vermissen teilweise die Wertschätzung aufgrund jahrelanger Loyalität zum Betrieb.
  - ▶ Jüngere sind offener für moderne Arbeitsbedingungen (mobiles Arbeiten, Sabbatical, flexibles Arbeiten ...).
  - ▶ Junge: Flexibilität, Freiheiten nutzen; Ältere: Struktur, Verlässlichkeit, Arbeiten sollen korrekt und nicht nebenbei abgearbeitet werden.
  - ▶ Jüngere: Fahrtwege müssen kurz sein, schneller Stellenwechsel.



- ▶ Auf die Frage, ob es einen Einfluss auf die Zusammenarbeit im Team und die Entwicklung des Betriebs hat, wenn Führungskraft und Mitarbeitende unterschiedlichen Generationen angehören, sind die Erfahrungen geteilt: 37,5% bejahen, 25% verneinen dies, 37,5% antworten mit „teils, teils“.

### Gelungenes BGM für mehr psychische Gesundheit – ganzheitlich, zielgruppenadäquat, einzigartig

Erwerbstätige Menschen verbringen einen Großteil ihres wachen Tages im Job – insofern ist der Arbeitsplatz quantitativ und qualitativ ein relevanter Bereich, um in die Gesundheit zu investieren. Um psychisch erkrankte Beschäftigte zu unterstützen und die Mental Health der gesunden Beschäftigten nachhaltig und ganzheitlich zu stärken, gilt es für den Betrieb, im Sinne des Setting-Ansatzes, verhaltenspräventive Maßnahmen mit verhältnispräventiven Maßnahmen zu verbinden – und bei der Entwicklung und Durchführung, wie bereits ausgeführt, stets die Beschäftigten, deren Gemeinsamkeiten und Einzigartigkeit im Auge zu behalten. Einige Angebote und Maßnahmen sollen im Folgenden exemplarisch vorgestellt werden.

#### Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – der Mensch im Mittelpunkt

Eine der wichtigsten betrieblichen Maßnahmen, psychische Erkrankungen unter Beschäftigten zu vermeiden, ist die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GB Psych). Für den Erfolg der GB Psych höchstbedeutend sind Partizipation und Transparenz:

- ▶ Partizipation: Es gilt, mit den Beschäftigten gemeinsam Lösungen von innen heraus zu erarbeiten. Das erhöht die Akzeptanz der Maßnahmen, schafft Vertrauen in die Leitung und fördert den Teamgeist. Die Beschäftigten sollen verstehen, welchen enormen Mehrwert ihre Beteiligung hat, welche ein Gewinn für ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit eine GB Psych und die daraus folgenden Maßnahmen bietet. Um Partizipation von Anfang an herzustellen, ist beispielsweise die SIM-Strategie (*Sensibilisieren, Motivieren, Informieren*) [20] ein geeignetes Instrument.
- ▶ Transparenz: Frühestmöglich und kontinuierlich gilt es, die Beschäftigten zu informieren, u. a. über Hintergrund und Ziel der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, den geplanten Ablauf und Ergebnisse.

Ebenfalls von höchster Relevanz ist: Aus den Erkenntnissen der GB Psych müssen Maßnahmen abgeleitet werden, um die psychischen Belastungen der Beschäftigten zu reduzieren. Und diese müssen unbedingt zeitnah ihren Weg in die betriebliche Praxis finden – ansonsten ist das Potenzial der GB Psych verpufft.

Leider sieht die Realität anders aus: Es setzen nur 26% der Betriebe in Deutschland die psychische Gefährdungsbeurteilung um [21]. Obgleich sie gesetzlich vorgeschrieben ist! Hier werden Chancen psychischer Stabilität und Leistungskraft verspielt.

#### Prävention von Erkrankungen und Stärkung von Gesundheit

Neben dem Fokus, die vielgestaltigen Ursachen für psychische Erkrankungen zu erkennen und die Betroffenen zu behandeln/kurieren, ist es von höchster Bedeutung, Menschen im präventiven Sinne in ihrer psychischen Gesundheit zu fördern. Ein weiterer zentraler (betrieblicher) Baustein, psychische Erkrankungen (bzw. deren Fortschreiten) zu verhindern, muss also mit Blick auf Risi-



Nur 26 % der Betriebe in Deutschland setzen die psychische Gefährdungsbeurteilung um, obwohl sie gesetzlich vorgeschrieben ist.



kofaktoren und deren Vermeidung darin liegen, die Mental Health der Beschäftigten zu unterstützen und Ressourcen zu stärken.

Hier gibt es vielfältige Chancen und Maßnahmen: Führen Sie regelmäßig Aufklärungs- und Entstigmatisierungskampagnen durch, z. B. im Rahmen von Aktions- oder Gesundheitstagen. Qualifizieren Sie HR-Mitarbeitende, Verantwortliche für BEM-Maßnahmen und betriebliche MHFA (*Mental Health First Aid*) Ersthelfer:innen. Schaffen Sie Employee-Assistance-Programme (EAP). Erstellen Sie verbindliche, schriftlich fixierte Regelungen wie Betriebs-/Dienstvereinbarung zur psychischen Gesundheit. Empowern Sie Ihre Beschäftigten durch Vermittlung von Gesundheitskompetenz, zum Beispiel durch Weiterbildung und Veranstaltungen zu Themen wie Entspannung/Selfcare, Stressbewältigung. Und ganz wichtig: die Förderung gesunder, motivierender lebensphasenorientierter Arbeits-/Organisationsbedingungen, die (überfällige) Umsetzung gesundheitsgerechter Führung, eine umfassende Förderung wertschätzender und offener Betriebskulturen und die Stärkung psychologischer Sicherheit im Team. Damit ein unterstützender und vertrauensvoller Umgang herrscht, Konflikte angesprochen werden können, Gemeinschaftsgefühl und Kollegialität herrschen, Fairness und Unterstützung durch Vorgesetzte wahrgenommen werden. Führung ist herausfordernd in diesen Zeiten. Mit wem haben wir es zu tun? Prägung durch Sozialisation? Durch Generation? Werte? Missverständnisse zwischen Führungskraft und Beschäftigten und Konflikte im Team rühren meist daher, dass das Verständnis füreinander fehlt. Umso wichtiger, dass Führungspersonen in der Lage sind, ALLE zu leiten, sich mit den Prägungen, den daraus resultierenden Wertevorstellungen und den Idealvorstellungen auseinanderzusetzen.

#### Betriebliches Eingliederungsmanagement – eine Chance für alle

Als eine der drei Säulen des BGM kann das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) dazu beitragen, dass in den Job zurückkehrende Mitarbeitende genau das (er)leben, was einen optimalen Wiedereinstieg ermöglicht: BEM hat, wenn es gut eingebettet und nachhaltig verankert gestaltet ist, das Potenzial, (mögliche) Zusammenhänge zwischen psychischer Erkrankung und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sichtbar zu machen und so eine Ableitung passender Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit zu entwickeln. So kann die (Re-)Integration erkrankter Mitarbeitenden gelingen.

In der Praxis fällt der Irrglaube auf, dass BEM Nachteile für Arbeitnehmende birgt. Daraus resultierend blicken viele Betroffene mit Sorge z. B. auf das BEM-Gespräch. Neben stabilen Prozessen und klaren Strukturen setzt ein erfolgreiches BEM deshalb Vertrauen und ein empathisches Miteinander voraus. Dies erreichen BEM-Beauftragte, HR-Mitarbeitende usw. unter anderem dadurch:

- ▶ die Haltung, das BEM-Verfahren als ergebnisoffenen, gemeinsamen Suchprozess mit den Betroffenen zu beachten,



- ▶ den Betroffenen regelmäßig (proaktiv) Kontaktangebote zu machen,
- ▶ die BEM-Kommunikation angst- und wertungsfrei zu gestalten, u. a. indem sie die Grundhaltung motivierender Gesprächsführung mit den Prinzipien Partnerschaftlichkeit, Akzeptanz, Mitgefühl und Evokation beachten.

### **Vielfalt als Ressource oder: Wie damit umgehen, dass die einen so sind und die anderen anders?**

Noch nie haben Menschen so vieler Generationen gemeinsam gearbeitet. Auch grundsätzlich wird die Belegschaft in allen Betrieben immer diverser. Zunehmend geraten so für betriebliches Gesundheitsmanagement generationenspezifische Unterschiede und Bedürfnisse in den Blick. Durch die Heterogenität an Einstellungen, Erwartungen, Wünschen kann diese Vielfalt natürlich Konflikte schaffen, die die Beschäftigten fordern und nicht zuträglich für den Betrieb sind. Studien haben gezeigt, dass in Deutschland durchschnittlich rund 15 % der täglichen Arbeitszeit durch Konflikte gebunden wird. Im schlimmsten Fall führt das zu psychischer Belastung, steigenden Fehlzeiten, sinkender Leistung und überdurchschnittlicher Fluktuation.

Aber wir haben hier auch Chancen. Wenn wir Vielfalt betrieblich gut „rahmen“, stellt diese einen bedeutenden Vorteil dar, der in Teams nachweislich die Problemlösekompetenz und Innovationskraft erhöht, zu einer größeren Profitabilität führt [22], hilft, die Betriebsgesundheit zu verbessern. Gelingen uns Projekte oft nicht genau deshalb so gut, weil Menschen aus unterschiedlichen Perspektiven, mit verschiedenen Herangehensweisen und einem anderen Fokus daran mitarbeiten? Sind es nicht gerade die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Persönlichkeiten, die unser (Arbeits-) Leben bereichern? Wir erleben in der Praxis kleiner und großer Wirtschaftsunternehmen, kommunaler Betriebe und öffentlicher Einrichtungen, dass diejenigen erfolgreich in die Zukunft gehen, die sich aus Schablonen lösen und Synergien schaffen. Die bereit sind, voneinander und miteinander zu lernen. Die Neues wagen und mutig sind. Die Raum für Innovation auch im Denken schaffen.

Entscheidend für gelebte Vielfalt ist eine Haltung des Verstehens-Wollens, eine Bereitschaft, in Menschen, statt in Schubladen zu denken. Erfahren wir am Arbeitsplatz viel Wertschätzung, Akzeptanz und Toleranz für alle Facetten bzw. Dimensionen unserer Persönlichkeit, hilft dies unweigerlich, unsere psychische Gesundheit zu schützen und zu fördern. Nehmen wir uns doch ab heute vor, zu denken: Ich bin okay – du bist okay. Und gehen wir unvoreingenommen auf andere zu. Bleiben wir neugierig und interessiert. Zeigen wir Verständnis. Schaffen wir im lebendigen und authentischen Miteinander Synergien, die uns alle bereichern. So werden wir noch besser. Und noch zufriedener. Egal, wie alt wir sind. Lassen wir uns auf das blicken, was wir alle wollen. Denn eins ist klar: Die Arbeitswelt von morgen gestalten wir nur gemeinsam.

#### **Literatur**

- [1] dgppn (2023): Basisdaten Psychische Erkrankungen.
- [2] AXA (2023): Mental Health Report
- [3] KKH (2023): AU-Daten Psyche\_Fehltag, Grafik zur Pressemitteilung vom 9.8.23
- [4] Riedel-Heller, S./Reininghaus, U./Schomerus, G.: Public Mental Health (2023): Kernstück oder Stiefkind von Public Health? In: Bundesgesundheitsblatt Gesundheitsforschung Gesundheitsschutz.

- [5] DAK (2023): Psychreport 2023 – Ergebnis-Präsentation
- [6] AOK Rheinland / Hamburg (2022): Gesundheits-Report 2022
- [7] TK (2023): Gesundheitsreport 2023
- [8] Statistisches Bundesamt (2024): Jugend in Zahlen
- [9] McKinsey & Company (2022): Heat waves, the war in Ukraine, and stigma: Gen Z's perspectives on mental health
- [10] Deloitte (2022): Global 2022 Gen Z & Millennial Survey
- [11] Schnetzer, S. & Hurrelmann, K. (2022): Trendstudie: Jugend in Deutschland Winter 2022/23
- [12] Klaffke, M. (2021): Erfolgsfaktor Generationen-Management. Roadmap für das Personalmanagement. In Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze
- [13] Froese, F. J., Hildisch, A. K. & Kemper, L. E. (2015). Von Vielfältigkeit profitieren – wie eine inklusive Arbeitskultur den Unternehmenserfolg steigert. In Widuckel, W. et al. (Hrsg.): Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft
- [14] Faschingsbauer, M. (2013): Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln
- [15] Güntensperger, T. (2019): Entwicklung: Arbeiten im Generationen-Mix.
- [16] Bürkle, M. (2023): „Gen Z“ und die Führung. Generationsspezifische Führung der Generation Z das Mittel zum Erfolg?
- [17] Deloitte (2023): 2023 Gen Z & Millennial Survey
- [18] pronovabkk (2021): Generation Z & Health. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung junger Erwachsener
- [19] Die Kurzumfrage (6 Fragen) wurde im Januar und Februar 2024 durchgeführt und wurde im Rahmen des Benefit BGM-Newsletters sowie auf dem LinkedIn-Account des Unternehmens angekündigt und geteilt.
- [20] Halbe-Haenschke, B. (2017): Die SIM-Strategie®. Sensibilisieren. Informieren. Motivieren. In B. Halbe-Haenschke & U. Reck-Hog: Die Erfolgsstrategie für Ihr BGM. Methoden und Umsetzung eines effektiven betrieblichen Gesundheitsmanagements
- [21] DEKRA (2021): Arbeitssicherheitsreport 2021
- [22] McKinsey & Company (2018): Delivering through Diversity

**Babette Halbe-Haenschke** ist Gründerin und Geschäftsführerin von Benefit BGM. Sie begleitet als ausgewiesene BGM Expertin und zertifizierte Unternehmensberaterin Unternehmen und öffentliche Einrichtungen bei der Initiierung und Durchführung eines animierenden und nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Sie ist Präsidentin des Instituts für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und -forschung e. V. und Beraterin der Offensive Mittelstand. Außerdem lehrt sie als selbstständige Ausbilderin und freischaffende Dozentin an der Landesakademie für öffentliche Verwaltung Brandenburg und beim Verband kommunaler Unternehmen und ist Begründerin der Networking- und Weiterbildungsplattform BGM-Campus, dem digitalen Raum zum Netzwerken und Weiterqualifizieren im Behördlichen und betrieblichen Gesundheitsmanagement.



**Dr. Lena Schurzmann-Leder** arbeitet im Bereich Research & Studies bei Benefit BGM. Studium der Soziologie, Psychologie und Medienwissenschaft (M. A.) an der Universität Potsdam, Promotion in Medienwissenschaft an der Filmuniversität Babelsberg KONRAD WOLF. Zertifizierte Gesundheitsmanagerin (BBGM). Berufliche Stationen als Redakteurin, Texterin, im Bereich Marketing und PR sowie als akademische Mitarbeiterin.



**E-Mail:** l.schurzmann-leder@benefit-bgm.de

**Web:** www.benefit-bgm.de