



**Selma Eda Tellbüscher**

# **Achtsamkeit im betrieblichen Gesundheitsmanagement**

---

Warum entscheiden sich Mitarbeiter gegen Achtsamkeitsübungen?

**GESUNDHEIT**

Academic *Plus*



# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2023 GRIN Verlag  
ISBN: 9783346963130

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/1414103>

**Selma Eda Tellbüscher**

**Achtsamkeit im betrieblichen Gesundheitsmanagement.  
Warum entscheiden sich Mitarbeiter gegen Achtsam-  
keitsübungen?**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

## Academic Plus – Aktuell, relevant, hochwertig

Mit Academic Plus bietet GRIN ein eigenes Imprint für herausragende Abschlussarbeiten aus verschiedenen Fachbereichen. Alle Titel werden von der GRIN-Redaktion geprüft und ausgewählt.

Unsere Autor:innen greifen in ihren Publikationen aktuelle Themen und Fragestellungen auf, die im Mittelpunkt gesellschaftlicher Diskussionen stehen. Sie liefern fundierte Informationen, präzise Analysen und konkrete Lösungsvorschläge für Wissenschaft und Forschung.



## **Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis .....	V
1 Einleitung.....	1
<b>Teil I: Theoretischer Rahmen</b> .....	<b>4</b>
2 Einführung in das betriebliche Gesundheitsmanagement.....	4
2.1 Gesundheit und betriebliches Gesundheitsmanagement.....	5
2.2 Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	6
2.3 Aufbau des betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	8
2.4 Zusammenfassung.....	9
3 Stress in der heutigen Arbeitswelt .....	10
4 Achtsamkeit .....	12
4.1 Ursprünge der Achtsamkeit .....	12
4.2 Gegenwärtige Entwicklung.....	14
4.3 Definitionen und Konzepte von Achtsamkeit.....	14
4.3.1 <i>Meditative Achtsamkeit</i> .....	15
4.3.2 <i>Sozial-kognitive Achtsamkeit</i> .....	17
4.3.3 <i>Achtsamkeit im therapeutischen Bereich</i> .....	18
4.4 Achtsamkeit im Arbeitsalltag .....	19
4.5 Zusammenfassung.....	21
5 Die Implementierung von Achtsamkeit im Unternehmen .....	21
5.1 Allgemeine Rahmenbedingungen.....	22
5.2 Trainingssetting.....	22
5.3 Trainer:in.....	23
5.4 Unternehmen.....	23
5.5 Teilnehmende.....	24

5.6 Zusammenfassung.....	25
6 Stand der Forschung .....	26
<b>Teil II: Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens.....</b>	<b>28</b>
7 Forschungsfrage.....	28
8 Stichprobe .....	28
9 Auswahl und Beschreibung der Forschungsmethode.....	29
9.1 Das Leitfadeninterview .....	29
9.2 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.....	31
9.3 Deduktive Kategorienanwendung/Strukturierende Inhaltsanalyse.....	33
<b>Teil III: Darstellung der Ergebnisse und Diskussion .....</b>	<b>41</b>
10 Ergebnisdarstellung und Diskussion.....	41
10.1 Fallbezogene Ergebnisdarstellung .....	41
10.1.1 Fallbezogene Analyse von B1 .....	41
10.1.2 Fallbezogene Analyse von B2 .....	45
10.1.3 Fallbezogene Analyse von B3 .....	47
10.1.4 Fallbezogene Analyse von B4 .....	51
10.2 Fallübergreifende Analyse der Ergebnisse und Diskussion.....	54
10.2.1 Kategorie 1: Rahmenbedingungen des Unternehmens.....	54
10.2.2 Kategorie 2: Voraussetzungen von potenziell Teilnehmenden .....	57
10.2.3 Kategorie 3: Unternehmen .....	59
10.2.4 Kategorie 4: Wünsche und Bedürfnisse.....	62
10.2.5 Kategorie 5: Individuelles Stresserleben.....	66
10.2.6 Kategorie 6: Gründe für Nichtnutzung.....	66
11 Schlussbetrachtung .....	69
12 Literatur.....	72
Anhang.....	80

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Die drei Säulen des betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	8
Abbildung 2: Übersicht über die Gestaltung des Leitfadens.....	30
Abbildung 3: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse.....	39

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Stichprobe.....	28
Tabelle 2: Hauptkategorien.....	33
Tabelle 3: Gründe für die Nichtnutzung von Achtsamkeitsübungen.....	68

## 1 Einleitung

Das Thema „Stress“ ist in der heutigen Zeit allgegenwärtig. 2021 litt laut einer Studie der Techniker Krankenkasse jede vierte Person in Deutschland häufig unter Stress. 64 Prozent der Menschen klagten zumindest manchmal darüber, sodass seit der letzten Studie im Jahr 2016 eine weitere Zunahme zu verzeichnen ist (TK-Stressstudie, 2021, S. 8). Die Ursachen für das Stresserleben von Menschen sind dabei vielfältig. Als Hauptfaktoren lassen sich die Schule, das Studium und der Beruf sowie an die eigene Person gestellte Ansprüche nennen (TK-Stressstudie, 2021, S. 16). Stress ist in verschiedenen Teilen des alltäglichen Lebens präsent und entwickelt sich zunehmend zu einem gesellschaftspolitischen und gesundheitlichen Problem (Chang-Gusko, 2019, S. 3). Gängige Werte und Normen müssen durch Globalisierung, Instabilität, Konkurrenzdenken und neue Informations- und Kommunikationstechnologien neu bewertet werden und lösen dadurch keine körperliche, sondern eine zunehmende psychische Forderung aus, die nicht nur am Arbeitsplatz stattfindet (Hiendl, 2016, S. 12). Dieser Wandel hat gleichzeitig positive Seiten, wie beispielsweise die Erleichterung von Reisen in ferne Länder, den unkomplizierten Zugang zu Informationen oder vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten mit Menschen weltweit. Dennoch können Einzelpersonen durch die ständigen Veränderungen, die mit Unsicherheiten, Druck und der Überschneidung von privatem und beruflichem Leben gepaart sind, leicht ihre persönlichen Grenzen erreichen (Chang-Gusko, 2019, S. 3).

Die heutige Gesellschaft hat folglich mit einer regelrechten „Epidemie“ (Chang-Gusko, 2019, S. 4) arbeitsbedingten Stresses umzugehen. Darunter leidet nicht nur die Gesundheit von Mitarbeitenden, sondern es entstehen zusätzlich betriebswirtschaftliche Nachteile, die sich durch den Verlust von Produktivität in Form von ansteigendem Präsentismus, Absentismus und erhöhter Mitarbeiterfluktuation auswirken (Mainka-Riedel, 2013, S. 23 f.). Parallel dazu entwickelt sich die Fähigkeit der Stressbewältigung zu einer bedeutenden Voraussetzung, um die Gesundheit und Produktivität von Mitarbeitenden zu erhalten. Der Bedarf zur Implementierung eines bedarfsgerechten Gesundheitsmanagements in Organisationen und Unternehmen, welches neben physischen vor allem psychische Belastungen bei der Arbeit berücksichtigt, wird in immer größerem Maß anerkannt (Ulich & Wülser, 2018, S. 23 f.).

In diesem Rahmen spielen die Erkenntnisse von Jon Kabat-Zinn eine wichtige Rolle. Bereits in den 1970er-Jahren hat Kabat-Zinn Achtsamkeit als Behandlungsform in seinen Stresskliniken in Massachusetts genutzt und diese in den Mittelpunkt seines „Mindfulness-Based Stress Reduction“-Programms (MBSR) gestellt (Hiendl, 2019, S. 198; Kabat-Zinn, 2013, S. 43). Darauf beruhend erhält das Thema Achtsamkeit, welches sich im Gesundheitsbereich mit Erfolg

etabliert hat, seit einigen Jahren ebenfalls in der Bildung, Politik und Wirtschaft steigende Beachtung (Chang-Gusko, 2019, S. 4). Es gibt bereits zahlreiche Workshops, Seminare, Bücher und Studien zu dem Thema. Allein im Jahr 2018 sind über 840 wissenschaftliche Beiträge, darunter viele Meta- und Einzelstudien, erschienen, die unter anderem die Wirksamkeit von Achtsamkeitsübungen in Bezug auf die psychische Gesundheit der Teilnehmer:innen<sup>1</sup> darlegen (MBSR-MBCT Verband e.V., 2022, o.S).

Im Bereich der Personalentwicklung entdecken daher viele Unternehmen Achtsamkeitskonzepte für sich. Folglich werden Achtsamkeitsübungen in verschiedene Programme integriert, um Mitarbeitende in ihrem Wohlbefinden zu stärken und um ihre Zusammenarbeit und Innovationskraft zu steigern (Dopfer, 2019, S. 92). Ein Beispiel für ein bekanntes Unternehmen, das bereits seit 2007 ein Programm namens „Search Inside Yourself“ anbietet, welches die Praxis der Achtsamkeit in den Fokus nimmt und persönliches sowie berufliches Wachstum fördern soll, ist Google (Search Inside Yourself Leadership Institute, 2021, o.S.). Viele weitere Unternehmen haben inzwischen ebenfalls Achtsamkeitsprogramme für ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte implementiert, um einen Nutzen aus den vielfältigen positiven Effekten zu ziehen (Dopfer, 2019, S. 14).

Trotz des gesellschaftlichen Wandels, des wachsenden Interesses an derartigen Themen sowie des steigenden arbeitsbedingten Stresses und den daraus resultierenden psychischen Belastungen, gibt es dennoch Mitarbeitende, die die Angebote ihrer Unternehmen für Achtsamkeitsübungen nicht nutzen. Die Gründe für die Nichtinanspruchnahme stellen eine Forschungslücke dar, weswegen das Ziel dieser Arbeit darin besteht, Erkenntnisse in diesem Bereich zu gewinnen. Die vorliegende Arbeit soll folglich mögliche Gründe für die Nichtinanspruchnahme von Achtsamkeitsübungen in Unternehmen durch Mitarbeitende untersuchen. Daraus ergibt sich folgende Forschungsfrage, die im Mittelpunkt dieser Arbeit steht:

*„Wieso nutzen manche Personen Achtsamkeitsübungen nicht, obwohl sie ihnen von ihrem Arbeitgeber angeboten werden?“*

---

<sup>1</sup> In dieser Abschlussarbeit wird der Gender-Doppelpunkt genutzt. Diese Form des Genderns bezieht alle Geschlechter mit ein und ist nicht ausschließlich binär ausgerichtet. Zudem gilt diese Gendervariante als barrierefrei, da Screenreader den Doppelpunkt nicht mitlesen, sondern eine Pause machen. Dadurch wird die Gendervariante für Menschen mit einer Sehbehinderung nützlich (Deutscher Blinden- und Sehbehindertenverband e.V. 2021).

Um der Beantwortung der vorgestellten Forschungsfrage gerecht zu werden, bedarf es einer nachvollziehbaren und logischen Strukturierung der Ausarbeitung. Deswegen soll im Folgenden der grundlegende Aufbau der vorliegenden Arbeit dargestellt werden.

Nach einer Einleitung, die der Heranführung an den Untersuchungsgegenstand sowie der Darstellung des Forschungsinteresses dient, teilt sich die Arbeit in drei Teile auf. Der erste Teil umfasst fünf Kapitel und beschreibt den theoretischen Rahmen. Das zweite Kapitel gibt einen Überblick über betriebliches Gesundheitsmanagement. Daran anschließend wird der Zusammenhang zwischen Stress und den Veränderungen der heutigen Arbeitswelt beschrieben. Das vierte Kapitel bietet eine Übersicht über das Thema Achtsamkeit und im fünften Kapitel wird dessen erfolgreiche Implementierung in Unternehmen thematisiert. Im sechsten Kapitel wird der aktuelle Stand der Forschung dargelegt. Das Ziel der Kapitel liegt darin, ein begriffliches Verständnis herauszuarbeiten und den theoretischen Rahmen über die gesamte Arbeit zu spannen. Damit wird die Basis für die Analyse im zweiten Teil dieser Arbeit gelegt. Der zweite Teil beschreibt und begründet die methodische Vorgehensweise. Nachdem das siebte Kapitel die Forschungsfrage aufgreift, wird im achten Kapitel die Stichprobe dargestellt. Im Anschluss daran werden im folgenden Kapitel die Aspekte der Methodenauswahl, des Erhebungsinstruments sowie der Auswertungstechnik erläutert. Im Anschluss werden im dritten Teil die mittels Leitfadeninterview erhobenen Daten und die durch die qualitative Inhaltsanalyse ausgewerteten Ergebnisse präsentiert und in den Kontext der wissenschaftlichen Literatur gesetzt. Die Ergebnisdarstellung erfolgt im zehnten Kapitel zunächst fallspezifisch und im Anschluss daran findet eine fallübergreifende Diskussion statt. Das elfte Kapitel bildet den Abschluss dieser Arbeit und liefert einen Ausblick auf zukünftige Forschung.

## **Teil I: Theoretischer Rahmen**

### 2 Einführung in das betriebliche Gesundheitsmanagement

Die Frage nach der Nichtnutzung von Angeboten für Achtsamkeitsübungen durch Arbeitnehmende ist im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu verorten, sodass dieses im Folgenden in seinen Grundzügen dargestellt werden soll.

Der Begriff „Gesundheit“, welcher bis in die späten 1990er-Jahre nur selten in betriebswirtschaftlichen Analysen berücksichtigt wurde, stellt inzwischen einen bedeutenden Bereich in der Betriebswirtschaftslehre und insbesondere im Personalmanagement dar (Stock-Homburg, 2008, S. 677). Die große Relevanz dieses Gebiets lässt sich daraus ableiten, dass innerhalb der Praxis die positiven Effekte von Investitionen in die Gesundheit Mitarbeitender als wichtige Ressource erkannt wurde. Unternehmen sind dazu gezwungen auf eine veränderte Wirtschaftslage zu reagieren, neue Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt zu bringen und ihre Vertriebskanäle zu optimieren. Im Zuge dessen müssen Mitarbeitende kontinuierlich an ihren Kenntnissen und Fähigkeiten arbeiten und diese erweitern. Dadurch lastet die Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens heutzutage in einem erhöhten Ausmaß auf den Mitarbeitenden (Hiendl, 2016, S. 67). Im Fokus der Entwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements stehen statt „klassischen“ Arbeitsunfällen und physischen Belastungsfaktoren zunehmend psychosoziale Faktoren, wie beispielsweise Stress. Während zu den Hauptbelastungsfaktoren von Mitarbeitenden vor Jahren noch Staub, Chemikalien, Lärm und harte körperliche Arbeit zählten, muss sich die heutige Arbeitsmedizin mit einer Arbeitswelt auseinandersetzen, welche einem stetigen Wandel unterliegt (Hiendl, 2016, S. 67 f.).

Die moderne Arbeitswelt ist gekennzeichnet durch veränderte individuelle Wertvorstellungen von Arbeitnehmenden und deren Einfluss auf die Entwicklung des Personalmanagements (Meifert & Kesting, 2004, S. 7f.). Die Wertesysteme vieler Mitarbeitenden enthalten inzwischen zusätzlich zur Arbeit und Karriere in gleicher Weise Faktoren, wie Familie, Freizeit, Gesundheit und Selbstentfaltung. Neben materiellen Bedingungen gewinnen soziale Rahmenbedingungen an Bedeutung, wodurch Arbeitsbeziehungen, Arbeitsorte und die inhaltliche Gestaltung der Arbeit eine zunehmende Rolle spielen (Hiendl, 2016, S. 68).

Um als attraktiver Arbeitgeber zu gelten, können erfolgsorientierte Unternehmen, die ein Bewusstsein für den Wettbewerb um dieses wertvolle Humankapital haben und die besonders motivierte, flexible und leistungsfähige Mitarbeitende benötigen, ein umfassendes Gesundheitsmanagement-Konzept erarbeiten, welches die Gesundheit der Arbeitnehmenden priorisiert und auf ein nachhaltiges sowie ausgeglichenes Verhältnis zwischen Berufs- und

Privatleben ausgerichtet ist (Brandenburg & Domschke, 2007, S. 17). Unter diesem Blickwinkel zeigt sich die hohe Relevanz von Gesundheit im Allgemeinen und dem Gesundheitsmanagement im Besonderen, wenn es um die Sicherung der Leistungsfähigkeit und des Erfolgs von Unternehmen geht. Folglich ist es nicht überraschend, dass diese Themen an Bedeutung in der Betriebswirtschaftslehre gewonnen haben (Stierle & Vera, 2014, S. 308 f.).

## 2.1 Gesundheit und betriebliches Gesundheitsmanagement

Ende der 1940er Jahre definierte die Weltgesundheitsorganisation Gesundheit als ein körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden (Weltgesundheitsorganisation, 2020, S. 1). Diese Definition des Begriffs dominiert noch heute die Praxis und Wissenschaft und weicht von der „klassischen“ Vorstellung ab, dass Gesundheit eine Abwesenheit von Krankheit darstellt. Daraus resultiert, dass das Ziel nicht nur die Krankheitsvermeidung umfasst, sondern überdies „gesundheitsliche Potentiale, die in der Person, in ihrem Verhalten, aber auch in den Verhältnissen z.B. im Betrieb liegen, zu einer besseren Bewältigung von Arbeit und Leben zu nutzen“ (Richenhagen, 2007, S. 39). Dadurch wird die aktive Förderung von Gesundheit hervorgehoben. Die Gründe für eine eingeschränkte Gesundheit können sowohl einen privaten als auch einen beruflich-betrieblichen Ursprung haben.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement geht daher über gesetzliche Verpflichtungen von Arbeitgebern zum Arbeitsschutz und zum betrieblichen Eingliederungsmanagement hinaus. Es ist als eine Weiterentwicklung der Gesundheitsförderung zu einem Führungsinstrument zu verstehen, das die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden als Querschnittsaufgabe betrachtet (Badura et al., 1999, S. 9). Das betriebliche Gesundheitsmanagement umfasst folglich, neben der Frage nach den Krankheitsursachen auf der Arbeit, die Frage nach den Möglichkeiten Gesundheit auf der Arbeit zu fördern (Vera & Kokoska, 2009, S. 37 f.). Es wird von Habermann-Horstmeier et al. (2018) folgendermaßen definiert:

Modernes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) geht ... über die traditionellen Aktivitäten der Gesundheitsförderung hinaus. Es verbindet die klassischen Felder der Verhältnis- und der Verhaltensprävention mit dem Blick auf die Ressourcen der MitarbeiterInnen und nutzt darüber hinaus aktiv die vorhandenen modernen Managementinstrumente. Erfolgreiches BGM bezieht hierbei insbesondere auch die Führung eines Betriebes mit ein. Es schafft gesundheitsförderliche Strukturen im Unternehmen und setzt Prozesse in Gang, die der Umsetzung sinnvoller

präventiver und gesundheitsfördernder Maßnahmen dienen. (Habermann-Horstmeier et al., 2018, S. 341)

Demzufolge lässt sich das betriebliche Gesundheitsmanagement als ein ganzheitliches Konzept betrachten, welches betriebliche Leistungsprozesse steuert, integriert und entwickelt (Wienemann, 2000, S. 484). Es gilt an dieser Stelle jedoch zu berücksichtigen, dass ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement eine langfristige Perspektive benötigt, weswegen die Maßnahmen bereits bei jungen, gesunden Mitarbeitenden ansetzen sollten, um diese vorzeitig zu einem gesunden Lebensstil anzuregen und zu motivieren (Stierle & Vera, 2014, S. 5). Das Anstreben des betrieblichen Gesundheitsmanagements sollte darauf ausgerichtet sein, Organisationen und Arbeitnehmende gemeinsam und aufeinander bezogen, dazu zu befähigen, Risiken, Beanspruchungen, Belastungen und schädigende Potenziale im Unternehmen wahrzunehmen und diese zu mildern oder zu vermeiden. Es gilt dabei ebenfalls Faktoren zu beachten, die das individuelle Gesundheitsverhalten betreffen und somit eher außerhalb der Arbeit stattfinden. Abgesehen von der betrieblichen Gesundheitsförderung, die beispielsweise Präventivsportangebote, Achtsamkeitskurse oder Ernährungsberatungen umfasst, beinhaltet ein solches Konzept grundsätzlich Maßnahmen, die auf die Verbesserung der Führungskultur ausgerichtet sind oder die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben thematisieren. Der Nutzen und die Notwendigkeit von betrieblichem Gesundheitsmanagement lässt sich neben Faktoren, wie der Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt, der Innovation oder Motivation, durchaus aus Gründen der Kostensenkung ableiten, die erreicht werden können, indem der Krankenstand minimiert wird (Meifert & Kesting, 2004, S. 9 f.).

Daraus resultierend gibt es nur noch wenige Organisationen, die in den vergangenen Jahren keine Maßnahmen in dem Bereich des Gesundheitsmanagements bewirkt haben. Durch die Folgen des zuvor beschriebenen Wandels hat das Thema die Ebene des Unternehmensmanagements erreicht, sodass inzwischen Gesundheitsmanagement-Konzepte umgesetzt werden, welche mit nicht unerheblichen Kosten verbunden sind. Die Gesundheitsförderung in Unternehmen soll stattfinden, um medizinische Interventionen zu vermeiden (Hiendl, 2016, S. 68 f.). Eine detailliertere Darstellung der Ziele erfolgt im folgenden Kapitel.

## 2.2 Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Die Begriffe „Betriebliche Gesundheitsförderung“ und „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ werden häufig fälschlicherweise synonym verwendet (Habermann-Horstmeier, 2019, S. 41 f.). Nach Badura et al. (1999) fokussiert sich die betriebliche Gesundheitsförderung

überwiegend auf einzelne Maßnahmen zur Verhaltensmodifikation, beispielsweise in den Bereichen Körper, Ernährung oder Seele, und möchte diese Teilbereiche der innerbetrieblichen Gesundheit systematisch miteinander verbinden (Badura et al., 1999, S. 17). Das betriebliche Gesundheitsmanagement hingegen hat das Ziel, alle gesundheitsfördernden Einzelmaßnahmen zu vernetzen und somit eine einheitliche Struktur zu bilden. Dadurch wird die Gesundheit im Unternehmen zu einer Aufgabe, die alle Bereiche umfasst. Umsetzbar ist dies durch einen Managementprozess, der system- und ressortübergreifend arbeitet und alle Beschäftigten miteinbindet. Badura et al. (1999) zufolge umfasst betriebliches Gesundheitsmanagement „die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und dem Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugute kommen“ (Badura et al., 1999, S. 17). In dem Zusammenhang ist es wichtig, dass ein professioneller Rahmen gegeben ist und eine kontinuierliche Verbesserung angestrebt wird (Hiendl, 2016, S. 131).

Badura (2010) formuliert drei klassische Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagements:

1. Die Stärkung des Sozial- und Humankapitals
2. Die Verbesserung von Wohlbefinden und Gesundheit
3. Die Verbesserung von Produktivität, Qualität und Wirtschaftlichkeit

(Badura, 2010, S. 149).

Mit der Stärkung des Sozial- und Humankapitals sollen positive Effekte erzielt werden, indem individuelle Gesundheitspotenziale gefördert werden. Das heißt, dass Mitarbeitende sich gesundheitsförderlich verhalten sollen. Daraus soll eine gestärkte Vertrauenskultur, eine verbesserte Vernetzung zwischen Mitarbeitenden und die Entwicklung und Pflege von intern übereinstimmenden Werten und Regeln resultieren (Münch et al., 2003, S. 19). Das größte Ziel des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zur Steigerung der Motivation und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden besteht darin, deren Wohlbefinden und Gesundheit zu fördern. Dafür soll unter anderem das psychische und das physische Befinden gesteigert werden (Badura, 2010, S. 149). Führungskräfte haben bei der Steigerung des Wohlbefindens eine Vorbildfunktion inne, wodurch sie einen großen Einfluss auf ihre Mitarbeitenden haben (Amberg, 2016, S. 3). Durch den zuvor beschriebenen Wandel der modernen Arbeitswelt müssen Investitionen in das betriebliche Gesundheitsmanagement mit anderen Unternehmenszielen abgewogen werden. Daher muss neben Erfolgen auf Mitarbeitererebene der Erfolg auf betriebswirtschaftlicher Ebene