

Der Einfluss des Betrieblichen  
Gesundheitsmanagements auf die Mitarbeitermotivation –  
Eine Analyse zur bisherigen Implementierung des BGMs  
bei der Stadt Ravensburg

**BACHELORARBEIT**  
(gekürzte Fassung)

Im Studienbereich Wirtschaft,  
Studiengang BWL – Tourismus, Hotellerie und Gastronomie  
Studienschwerpunkt Freizeitwirtschaft  
an der Dualen Hochschule  
Baden-Württemberg Ravensburg

Verfasserin: Selina Müller  
Ausbildungsbetrieb: Stadt Ravensburg, Amt für Schule, Jugend, Sport  
Betreuender Dozent: Prof. Dr. Torsten Widmann

# Inhaltsverzeichnis der Management Summary

1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung .....	1
1.2. Zielsetzung / Fragestellung.....	3
2. Grundlagen der Arbeit .....	4
2.1. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen .....	4
2.2. Methodische Grundlagen.....	6
3. Ergebnisse der Arbeit.....	7
3.1. Ergebnisse aus wissenschaftlicher Sicht: Wesentliche Erkenntnisse.....	7
3.2. Ergebnisse aus praktischer Sicht: Handlungsempfehlungen.....	10
3.3. Kritische Würdigung.....	13
4. Fazit und Ausblick .....	13

# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung

Die ganzheitliche betriebliche Förderung von Gesundheit und das dafür benötigte Management im Unternehmen ist in der heutigen Welt bedeutender denn je, da es einen wesentlichen Grundstein für wirtschaftlichen Erfolg darstellt. Die Erfolgskette aus Mitarbeitermotivation, Wohlbefinden, Engagement sowie Unternehmenserfolg spiegelt sich größtenteils nur dann wider, wenn ein Unternehmen die Gesundheit der Beschäftigten auch unter humanen Aspekten berücksichtigt.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) als Definition der Bereitstellung überwiegend verhaltensorientierter Angebote zu Bewegung, Ernährung oder Stressbewältigung ist laut Badura und Steinke zumindest in großen Kommunen bereits angekommen. Von einem systematisch angelegten und nachhaltigen Management sind die meisten Stadtverwaltungen aber offenbar noch weit entfernt. Die politische Führung der Kommunen hat die Bedeutung verstärkter Mitarbeiterorientierung durch Gesundheitsförderung noch nicht voll erkannt (vgl. BADURA/ STEINKE 2009, o. S.).

Die veraltete Sichtweise, dass die Förderung von Gesundheit als „Luxus und Imagepflege“ (STRUHS-WEHR 2017, S. 3) der körperlichen Fitness und des Wohlbefindens dient, sollte abgelegt werden. Maßnahmen wie Entspannungs- und Fitnessangebote oder ein ergonomischer Arbeitsplatz sind zweifelsfrei als sinnvoll einzustufen, jedoch nur ein kleiner Teil dessen, was einem aktuellen, wissenschaftlich reliablen Gesundheitsmanagement entspricht. In der heutigen Zeit rückt die Betrachtung psychosozialer und aufgabenorientierter Belastungen in den Vordergrund (vgl. UHLE/ TREIER 2019, S. 29).

Seit einigen Jahren stehen nicht mehr einzelne Faktoren, sondern eine ganzheitliche Betrachtung der miteinander interagierenden Merkmale zur Gesundheitserhaltung- und Förderung im Mittelpunkt. Eine proaktive Gesundheitsförderung im Hinblick auf die Unternehmenskultur eröffnet dem Mitarbeiter die Möglichkeit, die eigene Gesundheitskompetenz nachhaltig zu entwickeln (vgl. STRUHS-WEHR 2017, S. 3). Mit Hilfe dieser können Erfolge auf Unternehmens- sowie Mitarbeiterseite erzielt werden. Zum einen wird die Gesundheit und das Wohlbefinden der Arbeitnehmerschaft gestärkt, zum anderen verbessert sich die Ergebniseffizienz (vgl. ebenda, S. 22f.).

Dazu kommt das bekannte Phänomen der alternden Bevölkerung. Der Anteil der unter 20-Jährigen ist laut DEMOGRAFIEPORTAL DES BUNDES UND DER LÄNDER zwischen 1950 und 2018 von 30 % auf 18 % zurückgegangen. Dem entgegen war 1950 jeder 100. Einwohner 80 Jahre

und älter. 2020 ist dies bereits jeder 15. und ab etwa 2040 könnte es mehr als jeder Zehnte sein. Hochaltrigkeit (80 Jahre und älter) wird somit zum Massenphänomen unserer zukünftigen Gesellschaft (vgl. DEMOGRAFIEPORTAL DES BUNDES UND DER LÄNDER 2020, o. S.). Unternehmen von heute müssen sich der Aufgabe stellen, die Gesundheit und im selben Zuge die Arbeitsfähigkeit sowie die unerlässlichen Erfahrungswerte der älteren Beschäftigten zu erhalten. Obgleich sich der Gesundheitszustand subjektiv sowie objektiv verbessert und die Lebenserwartung steigt, gibt es immer noch eine Vielzahl an Menschen, die sich wenig bewegen, sich schlecht ernähren, Genussmittel konsumieren, Stress empfinden oder adipös sind (vgl. ROBERT KOCH INSTITUT 2014, S. 17f.).

Nach dem Ernährungsbericht der Deutschen Gesellschaft für Ernährung sind 59 % der Männer und 37 % der Frauen in Deutschland übergewichtig. In den Altersklassen der Berufstätigen ist Übergewicht keine Ausnahmeh mehr, sondern stellt häufig den Normalzustand dar (vgl. DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR ERNÄHRUNG 2020, o. S.). Die dadurch einhergehenden Folgen sind Beschwerden des Muskel-Skelett-Systems, Stoffwechsel- sowie Herz-Kreislauf-Erkrankungen, welche wiederum zukünftig hohe Kosten und Ausfallzeiten mit sich ziehen (vgl. ROBERT-KOCH-INSTITUT 2014, S. 17f.). Psychische Reaktionen wie Stress, Schlafstörungen, Depressionen und Burn-out sind die bekannten Konsequenzen. Den jährlichen Gesundheitsberichten der Krankenkassen zufolge verursachten 2018 psychische Erkrankungen 15,2 % der Krankenstände und lagen damit knapp an dritter Stelle (vgl. DEUTSCHE ANGESTELLTEN-KRANKENKASSE 2019, S. VII). Ein weiterer Trend zeigt die unzureichende körperliche Aktivität der Deutschen auf. Die Definition der World Health Organization (WHO) empfiehlt eine Mindestaktivitätszeit von 2,5 Stunden pro Woche. Laut dem DEUTSCHEN KRANKENVERSICHERUNG Report 2018 "Wie gesund lebt Deutschland?" sank die Aktivität während der Arbeit und in der Freizeit auf den niedrigsten Stand seit 2010. Waren es 2010 noch 60 % der Menschen, die die Vorgabe der WHO erreichten, sind es 2018 nur noch 43 % (vgl. DEUTSCHE KRANKENVERSICHERUNG 2018, S. 25). Dieses Ergebnis verdeutlicht die Dringlichkeit, nicht nur die bekannten ergonomischen und physikalischen Umgebungsbedingungen in das Gesundheitsmanagement eines Unternehmens miteinzubeziehen. Vor allem auch die am Krankheitsverlauf wirksamen sozialen und psychischen Stressoren, die eine Wirkung sowohl auf das körperliche als auch auf das psychische Wohlergehen haben und dadurch Anstoßpunkt der Krankheitsentstehung darstellen, müssen berücksichtigt werden (vgl. STRUHS-WEHR 2017, S. 5).

## 1.2. Zielsetzung / Fragestellung

Ausgehend von der oben aufgezeigten Problematik der unzureichenden Einbindung eines nachhaltigen BGM in die Unternehmensstruktur hatte diese Arbeit das Ziel, die Bedeutung eines funktionierenden BGMs aufzuzeigen. Darüber hinaus sollte der aktuelle Wissensstand und die Meinung zu den Angeboten betreffend des BGMs der städtischen Mitarbeiter erfahren werden. Der Zweck der Arbeit war, mit Hilfe der gewonnenen Erkenntnisse die bisherigen Sportangebote der Stadt zu optimieren, Empfehlungen für die zusätzliche Einführung von Angeboten zur mentalen Stärkung geben sowie Anregungen zu einer effizienteren Integration des BGMs in den Arbeitsalltag vorzustellen zu können.

Dafür wurden folgende übergeordnete Forschungsfragen für die Arbeit formuliert:

*„Stimmt die kognitive Wahrnehmung der Mitarbeiter betreffend der Definition des BGMs auch mit der in der Wissenschaft publizierten Definition überein? Befriedigt die Stadt Ravensburg als Arbeitgeber mit ihren bisherigen gesundheitsfördernden Maßnahmen die Bedürfnisse der Mitarbeiter in Hinblick auf die sportlichen sowie nicht sportlichen Angebote? Welche Empfehlungen können bezüglich einer effizienteren und nachhaltigeren Integration des BGMs in den Arbeitsalltag der städtischen Mitarbeiter gegeben werden?“*

Daraus abgeleitet ließen sich 14 Hypothesen formulieren, die anhand einer Mitarbeiterbefragung innerhalb der Stadtverwaltung Ravensburg überprüft werden sollte. Ein Einblick hierzu sollen die folgenden drei Hypothesen bieten, auf welche sich dann auch die Ergebnisinterpretation bezieht:

### **Hypothese 1:**

H1.1: Die jüngeren Mitarbeiter (j. M.) haben ein besseres Grundverständnis des BGMs als die älteren Mitarbeiter (ä. M.).

H0.1: Die j. M. haben kein besseres Grundverständnis des BGMs als die ä. M.

### **Hypothese 5:**

H1.5: Umso höher die eigene Verantwortung eingestuft wird, desto höher ist das wahrgenommene Stresslevel.

H0.5: Umso höher die eigene Verantwortung eingestuft wird, desto höher ist das wahrgenommene Stresslevel nicht.

### **Hypothese 9:**

H1.9: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Teamatmosphäre und der Zugehörigkeit zur Stadt Ravensburg.

H0.9: Es gibt keinen Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Teamatmosphäre und der Zugehörigkeit zur Stadt Ravensburg.

## **2. Grundlagen der Arbeit**

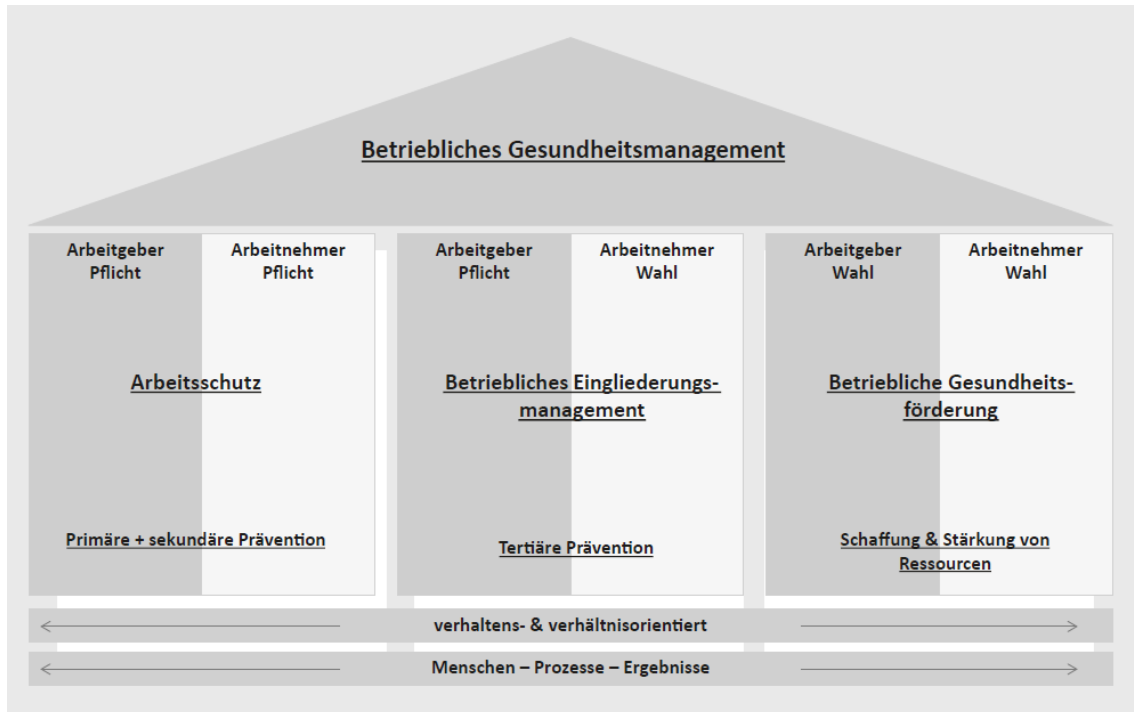
### **2.1. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen**

#### **Das Modell Salutogenese nach Antonovsky**

„Wie wird ein Mensch gesund und weniger krank?“ (BUNDESZENTRALE FÜR GESUNDHEITLICHE AUFKLÄRUNG 2001, S. 24) – Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich das Modell der Salutogenese. Im Gegensatz zu vielen Gesundheitsdefinitionen fokussiert sich Aaron Antonovsky in seiner Ausführung auf die Gründe der Gesundheitserhaltung. Vielmehr macht er sich auf die Suche nach den Gründen der Erhaltung der Gesundheit. ARTMANN findet mit den Worten über Antonovskys Ansatz „Nicht krank ist nicht gleich gesund“ (2019, S. 35) ein treffendes Resümee. Antonovsky beschreibt den Menschen als ein Wesen, welches aktiv Einfluss auf seinen Gesundheitszustand nehmen kann. Dieser ist täglich stressigen Situationen (Stressoren) ausgesetzt. Stressoren sind Anforderungen an den Körper, die ihn in Ungleichgewicht bringen können. Diese sind jedoch nicht per se schlecht, da eine erfolgreiche Bewältigung der Umstände für den Organismus sogar gesundheitsfördernd sein kann. Die Auswirkungen hängen allerdings in hohem Grad von dem Charakter des Stressors und dessen Art der Bewältigung ab. Stressauslösende Situationen umgeben den Menschen tagtäglich (vgl. FRANKE 2012, S. 173).

## Die drei Säulen des BGMs

Abbildung 1: Das BGM Haus



Quelle: STRUHS-WEHR 2017, S. 176

### Arbeitsschutz

Die erste Säule stellt die präventive Säule des Arbeitsschutzes dar. Präventive Maßnahmen beziehen sich, im Gegensatz zu den korrekativen Maßnahmen, auf das gesunde, anwesende Personal (vgl. MÜLLER/ STRIEPLING 2019, S. 58).

Orientierung bietet hierbei der salutogenetische Ansatz. Zum einen verpflichtet der Arbeitsschutz den Arbeitgeber zur Bereitstellung sicherer, dem aktuellen Stand der Technik angepasster, Arbeitsmittel, sowie zur Verwendung arbeitswissenschaftlicher Grundsätze.

Zum anderen sind auch die Arbeitnehmer daran gebunden, sich an die vorgegebenen Arbeitsschutzvorgaben zu halten, und, wenn möglich, aktiv an der Verbesserung bei der Unternehmensumsetzung mitzuwirken. Das Zweiergespann aus Verantwortung seitens der Arbeitgeber sowie der Mitwirkungspflicht aller Beschäftigter ist die Grundvoraussetzung für ein sicheres und gesundes Arbeiten (vgl. KNÖLL/ LUGBAUER 2019, S. 42). Regelmäßige Gefährdungsbeurteilungen und die daraus abgeleiteten Maßnahmen sollen diese Zielvereinbarung unterstützen. Mit der Erweiterung des Arbeitsschutzgesetzes im Jahr 2013 wurde darüber hinaus festgelegt, dass neben dem physischen auch das psychische

Wohlbefinden in die Gefährdungsbeurteilung mitaufgenommen werden muss (vgl. STRUHS-WEHR 2017, S. 177).

### **Betriebliches Eingliederungsmanagement**

Im Gegensatz zum Arbeitsschutz handelt es sich bei der zweiten Säule, dem BEM, um eine korrektive Maßnahme. Hierbei konzentriert man sich auf den abwesenden, kranken Teil der Belegschaft. Ausgenommen sind Abwesenheiten aufgrund von Urlaub und Stundenabbau. Für den Arbeitgeber ist diese Aufgabe seit dem 1. Mai 2004 verpflichtend und mit der Zielvorstellung, „Arbeitsunfähigkeit der Beschäftigten eines Betriebes oder einer Dienststelle zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz des betroffenen Beschäftigten im Einzelfall zu erhalten“ (MÜLLER/ STRIEPLING 2019, S. 58) verknüpft. Das BEM betrifft alle Arbeitnehmer, die innerhalb von zwölf Monaten länger als sechs Wochen ohne Unterbrechung oder wiederholt arbeitsunfähig waren (vgl. STRUHS-WEHR 2017, S. 178). Die Teilnahme an einem BEM – Verfahren ist für den betroffenen Mitarbeiter freiwillig. Nur mit Zustimmung seitens Arbeitnehmer kann mit dem BEM begonnen werden.

### **Betriebliche Gesundheitsförderung**

Bei der dritten Säule, der BGF, handelt es sich um eine präventive Maßnahme. Laut der *Luxemburger Deklaration* umfasst die BGF „alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz“ (2007, o. S.). Schritte, die im Auftrag der BGF vollzogen werden, beziehen sich zum einen auf das Verhalten des Einzelnen (Verhaltensprävention). Hierbei geht es um die Unterstützung der eigenen Mitarbeiter und dass diese ihre „Gesundheitspotentiale erkennen, entwickeln und langfristig für die Förderung ihrer Gesundheit eintreten können (Empowerment)“ (STRUHS-WEHR 2017, S. 178). Andererseits spielt das Umfeld der Beschäftigten (Verhältnisprävention) eine zentrale Rolle. Hier wird auf die optimale Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsstrukturen sowie Arbeitskulturen ein Augenmerk gelegt. Das Modell der Salutogenese lässt sich für die BGF als grundlegender Ansatz anwenden. Denn es wird die elementare Frage gestellt, welche Schutzfaktoren und Ressourcen den Menschen gesund erhalten können. Ziel ist es, die Arbeitnehmer in diesen zu fördern und eine gesundheitsdienliche, nachhaltige Kultur im Unternehmen zu schaffen (vgl. BURCHERT 2011, S. 133). Mit dieser stellt die BGF einen Zusatz zu den Elementen Arbeitsschutz und BEM dar. Die damit in Zusammenhang stehenden Maßnahmen sind für den Arbeitgeber freiwillig.

## **2.2. Methodische Grundlagen**

Auf Grundlage einer umfangreichen Sekundärrecherche sowie drei Experteninterviews mit Experten aus der Wissenschaft, der Industrie- und Handelskammer sowie der BGM-



Beauftragten der Stadt Ravensburg wurde ein quantitativer Fragebogen entwickelt, welcher als Online-Umfrage an alle Mitarbeiter der Stadt Ravensburg versandt wurde. An der Befragung nahmen insgesamt 283 Mitarbeiter teil, was einer Rücklaufquote von 40,43 % entspricht. Die aus dem Fragebogen gewonnenen Rohdaten wurden zunächst von dem Umfrage Tool Questback in das Statistikprogramm Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) übertragen. Die Datensätze wurden aufbereitet, strukturiert, codiert, formatiert und wenn nötig, neue Variablen gebildet. Ungültige Fälle wurden bereinigt und fehlende Werte gekennzeichnet. Damit die gemäß dem Forschungsinteresse aufgestellten Hypothesen geprüft werden konnten, wurde die Signifikanz der Zusammenhänge mit Hilfe SPSS getestet. Als Signifikanzniveau wurde 5 % ( $\alpha = .05$ ) festgelegt. Erst, wenn dieses erreicht wurde und die Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner oder gleich 5 % ( $p \leq .05$ ) war, konnten die Nullhypothesen verworfen werden. Als Teststatistik wurde der Pearson Chi<sup>2</sup>-Test sowie die Rangkorrelation nach Spearman verwendet. Die daraus resultierenden Ergebnisse wurden mit Hilfe der Deskriptiv- und Inferenzstatistik aufgezeigt.

### **3. Ergebnisse der Arbeit**

#### **3.1. Ergebnisse aus wissenschaftlicher Sicht: Wesentliche Erkenntnisse**

Im nachfolgenden Teil wird sich aufgrund der verkürzten Version auf die bereits oben erwähnten drei Hypothesen und deren Erkenntnisse konzentriert.

##### **Hypothese 1**

Im inferenzstatistischen Teil konnte Hypothese 1.1 mit einer Signifikanz von  $p = 0.044$  angenommen werden. Die vorab vermutete These ist somit eingetroffen, die j. M. weisen ein besseres Grundverständnis für das BGM als die ä. M. auf. Dies könnte daher führen, dass junge Menschen heutzutage öfter mit der Thematik BGM konfrontiert werden. Zu nennen wäre hier der Punkt, dass ein erfolgreich geführtes BGM im Unternehmen durchaus den Arbeitgeber als Marke attraktivieren kann. Junge Arbeitnehmer werden somit automatisch bei der Jobsuche mit der Materie konfrontiert. Des Weiteren kann hierbei die Aussage von der BGM-Beauftragten der Stadt Ravensburg herangezogen werden, dass Veränderungen in der Gesellschaft, wie der Trend zu mehr Home-Office Arbeitsplätzen in Zeiten der Corona-Krise, eine wachsende Rolle spielen werden. Dieser kann auch unter den Gesichtspunkt BGM gezählt werden. Junge Menschen zeigen hierbei ein größeres Interesse an der Arbeit im Home-Office als die ältere Generation. Eine repräsentative Umfrage der HESSENSCHAU.DE hat ergeben, dass sich 52 % der 18 – 39-Jährigen durchaus eine Weiterarbeit im Home-Office auch nach der Corona Krise vorstellen können. Von den 40 – 64-Jährigen teilen dieses Meinungsbild nur 38 % (2020, o. S.). BITKOM hat 2018 eine Übersicht veröffentlicht, welche

den Anstieg der Home-Office Arbeitsplätze von 2014 – 2018 darstellt. Dabei ist eine Steigerung von 22 % auf 39 % innerhalb der vier Jahre zu entnehmen (2018, o. S.).

Die Fachhochschule für Ökonomie und Management Essen hat 2019 einen Artikel veröffentlicht, in welchem sie die Zuständigkeitsänderung für das BGM in Unternehmen beschreiben. So ist laut der veröffentlichten Studie der Anteil der Unternehmen, in denen das BGM durch eine eigene Abteilung geführt wird, in den letzten 5 Jahren von ca. 20 % auf 34 % angestiegen, mit weiter deutlich steigender Tendenz (vgl. FACHHOCHSCHULE FÜR ÖKONOMIE UND MANAGEMENT 2019, o. S.). Demzufolge lässt sich subsumieren, dass es eine Änderung des Stellenwerts bezüglich der essenziellen Bedeutung des BGMs in den Köpfen aller Mitarbeiter bedarf. Zukünftig wird es häufig strukturelle Änderungen in der Gesellschaft wie auch in Unternehmen geben. Diesen heißt es vorbereitet und informiert entgegenzustehen, wofür das Vorhandensein einer eigenen BGM Abteilung enorm wichtig ist.

## **Hypothese 5**

Das Ergebnis des Chi<sup>2</sup>-Tests legt dar, dass es einen signifikanten Zusammenhang ( $p = 0,008$ ) zwischen den Variablen Einstufung der Verantwortung und wahrgenommenes Stresslevel gibt. Die BGM Beauftragte der Stadt Ravensburg unterstreicht die somit angenommene Hypothese 1.5, dass mit steigender Verantwortung auch das Stresslevel zunimmt. Zudem ergänzt sie, dass eine Zunahme der Verantwortung und des empfundenen Stresses auch zu einer gestiegenen Stresslevelresistenz des Einzelnen führen kann. Sie weist hierbei auf die wichtige Bedeutung der Gefährdungsbeurteilung hin, da diese auch die psychische Belastung im Hinblick auf die individuelle Verantwortung des Einzelnen bewertet (vgl. mündl. Mitteil. 26.05.2020). Der Abteilungsleiter der IHK Bodensee-Oberschwaben stimmt mit ihr in der Aussage, dass Verantwortung von Person zu Person unterschiedlich wahrgenommen wird, überein. Bei gleichem Grad an Verantwortung kann sich der eine überfordert, der andere gefordert oder auch unterfordert fühlen. In Bezug auf das Stresslevel ergänzt er zudem die subjektive Wahrnehmung des Individuums und dass Stress sowohl positiv als auch negativ wahrgenommen werden kann (vgl. mündl. Mitteil. 02.06.2020).

Zu Beginn der Arbeit wurde bereits erwähnt, dass eine positive Bewältigung von Stressoren gesundheitsfördernde Auswirkungen auf den Organismus haben kann. Karin Struhs-Wehr fasst ergänzend dazu in ihrem Buch „Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung“ zur Thematik Stress zusammen, dass dieser „vor allem dann gesundheitsschädlich [ist], wenn er als Überforderung wahrgenommen wird. Erlebte Herausforderungen gelten eher als zufriedenstellend und gesundheitsfördernd“ (2017, S. 31).

Abschließend kann gesagt werden, dass Verantwortung und Stress bei der Arbeit in Abhängigkeit zueinanderstehen. Stress kann nicht nur negative, sondern durchaus auch

positive Effekte erzielen. Das Vorhandensein von Stress lässt sich in einem durchgetakteten Arbeitsalltag selten vermeiden, jedoch sollte dieser immer auf einem gesunden Level bleiben. Falls dieses merklich überschritten wird, muss dem Problem aktiv entgegengegangen werden. Ein stark ausgebildeter Kohärenzsinn bildet hierbei die Basis für stressfreieres Arbeiten.

### **Hypothese 9**

Im Zusammenhang der Wahrnehmung der Teamatmosphäre sowie der Zugehörigkeit der Stadt konnte ein signifikantes Ergebnis festgestellt werden ( $p = 0.018$ ). Statista veröffentlichte 2019 eine Umfrage, bei welcher 2.212 Befragte ihre größte Motivation bei der Arbeit angeben sollten. Hierbei konnte sich die Antwortmöglichkeit „Gutes Verhältnis zu den Kollegen“ mit deutlichem Abstand an erster Stelle verankern (vgl. STATISTA 2019, o. S.). Eine weitere Umfrage zeigt auf, dass von 1.140 Befragten 55 % der Meinung sind, dass das „Arbeitsklima“ auf Platz 1 das Wohlbefinden am Arbeitsplatz am stärksten beeinflusst (vgl. STATISTA 2020, o. S.).

Der Professor der FH Kempten und der Abteilungsleiter der IHK Bodensee-Oberschwaben stufen die Relevanz einer gelungenen Teamatmosphäre ebenso ganz oben ein (vgl. mündl. Mitteil. 29.05.2020; mündl. Mitteil. 02.06.2020). Ersterer ergänzt zudem, dass mit ihr „Wertschätzung, Anerkennung und mögliche Arbeitsplatzwechsel miteinspielen“ (mündl. Mitteil. 29.05.2020). Der Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft stellte 2017 fest, dass mit einem Schnitt von 17,2 Jahren Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung die längste Betriebszugehörigkeit aufzeigen (vgl. INSTITUTS DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT 2017, o. S.). Dieser Trend lässt sich auch bei der Stadt Ravensburg erkennen. STATISTA veröffentlichte 2020 zudem eine Statistik über die Gründe für einen Arbeitsplatzwechsel, bei welcher sich mit 53,9 % auf Platz zwei das „schlechte[s] Arbeitsklima“ anreicht (2020a, o. S.). Generalisierend lässt sich anhand dieser Erkenntnisse sagen, dass ein gesundes Klima im Team der Grundbaustein für funktionierendes Arbeiten darstellt. Unter den städtischen Mitarbeiter ist das Stimmungsbild im Zusammenhang mit der wahrgenommenen Teamatmosphäre durchaus positiver Natur: 51,1 % sind voll und 39,1 % eher damit zufrieden. Die bereits durchgeführten Studien zeigen auf, dass Mitarbeiter, welche ein gutes Arbeitsklima wahrnehmen, weniger das Bedürfnis nach einem Arbeitsplatzwechsel haben. Somit bildet sich hier der Rahmen für die bestätigte Hypothese und die wahrgenommene Teamatmosphäre sowie die Zugehörigkeit sind als zwei voneinander abhängige Indikatoren anzusehen. Zudem können sich die beiden Merkmale gegenseitig bedingen: Eine lange Zugehörigkeit zum Betrieb kann sich positiv auf das Team auswirken und eine gute Teamatmosphäre kann dazu führen, dass man lange im Betrieb bleibt.

### 3.2. Ergebnisse aus praktischer Sicht: Handlungsempfehlungen

Auf Basis der gewonnenen Ergebnisse sollen nun einige Vorschläge zur Verbesserung der bisherigen Sportangebote der Stadt, Empfehlungen für zusätzliche Angebote zur mentalen Stärkung sowie Anregungen zur effizienteren Integration des BGMs in den Arbeitsalltag, vorgestellt werden.

Die essenzielle Bedeutung eines funktionierenden BGMs muss in den **Köpfen der Mitarbeiter** sowie auf Seiten der FK ankommen. Den Akteuren müssen die beidseitigen Potentiale bewusstgemacht werden. Die Analyse der vorhandenen BGM Strukturen der Stadt Ravensburg hat aufgezeigt, dass der Wille zur Veränderung vorhanden ist und Grundsteine für weitere Schritte gesetzt wurden. Jedoch sind einige Beiträge und Projekte nicht mehr auf dem aktuellen Stand. Das BGM verliert somit automatisch an Wertigkeit und den Arbeitnehmern wird hinsichtlich der Bedeutung ein falsches Bild übermittelt. Um den Mitarbeitern BGM als nachhaltige Lösung für gesünderes und effizienteres Arbeiten nahelegen, sollte Wert auf die Präsentation der damit in Verbindung stehenden Informationen gelegt werden.

Die Begrifflichkeit BGM ist mittlerweile in weiten Teilen bekannt. Es wissen jedoch immer noch nicht ausreichend Mitarbeiter über alle Bestandteile, vor allem aber über dessen Vorzüge, Bescheid. Möglich wäre hier zunächst eine Veranstaltung für alle Mitarbeiter, in welcher sie mit der **Thematik BGM direkt konfrontiert** werden. Sie sollen über Hintergründe, Ziele und Umsetzung in einem offenen Dialog informiert werden. Auch authentischen Eindrücke von Mitarbeitern anderer Kommunen, bei welchen das BGM im Arbeitsalltag bereits mehr Einzug genommen hat, könnten durch die Schilderung von eigens erfahrenen Vor- und Nachteilen für die Kollegen von großem Interesse sein. **Fragen, Anregungen und Wünsche der Arbeitnehmerschaft** sollten an dieser Stelle oder im Nachgang möglich sein und miteingearbeitet werden. Um eine geringe Anwesenheit bei solchen Veranstaltungen zu vermeiden, empfiehlt es sich, vorab eine Anmeldeliste zu führen oder die Durchführung erst bei Erreichen einer Mindestteilnehmerzahl zu gewährleisten. Falls die Veranstaltungsteilnahme für alle Mitarbeiter verpflichtend sein sollte, könnte sie aufgrund der hohen Mitarbeiteranzahl bspw. an drei Terminen stattfinden. Nur wenn beide Seiten, Mitarbeiter und FK zusammen an einem Strang ziehen und zwischen ihnen eine ehrliche Kommunikation herrscht, können nachhaltige Erfolge erzielt werden.

Das BGM darf **nicht mehr länger nur eine Teilaufgabe der Personalabteilung sein**. Die BGM-Beauftragte der Stadt Ravensburg findet hierfür die richtigen Worte: "Das BGM nicht stetig aufschieben, sondern als Aufgabe mit hoher Wertigkeit und Gleichstellung ansehen" (mündl. Mitteil. 26.05.2020). Gerade die Corona-Krise zeigt, dass das BGM in schwierigen

Zeiten schnell an Priorität verlieren kann und es schnell passieren kann, dieses immer hinten anzureihen. Es bedarf einer eigenen Abteilung, welche sich primär auf diese Thematik konzentriert und Vorhaben sowie Ziele nicht einfach aus den Augen verloren werden. Sobald das BGM im Unternehmen sowie im Bewusstsein der Mitarbeiter verankert ist, können sich durchaus auch im Interesse des Arbeitgebers positive Nebeneffekte abzeichnen. Hierzu zählt auch der Punkt der Arbeitgeberattraktivität.

Wie die Ergebnisse der Untersuchung aufzeigen, spielt **Sport eine zunehmend wichtigere Rolle** im Leben aller Mitarbeiter. Es hat sich gezeigt, dass es keine große Bedeutung hat, wo der sportlichen Aktivität nachgegangen wird. Um ein breiteres Feld der Arbeitnehmerschaft für städtische Sportangebote motivieren zu können, sollte der Fokus einerseits auf den Teil gelegt werden, welche bereits sportlich aktiv ist (n = 267). Andererseits darf jedoch auch der bisher noch unsportliche Teil der Mitarbeiter nicht vernachlässigt werden. Die Arbeitnehmer wünschen sich an die Arbeitszeit angepasste Sportangebote. Daraus lässt sich folgern, dass der Beginn dieser zukünftig direkt nach, während oder teilweise bereits vor dem Arbeiten liegen sollte. Zudem sollte kein extra Aufwand betrieben werden müssen, um zum Trainingsort zu gelangen, da sonst die private Ausübung attraktiver erscheint. Heutzutage werden Komponente wie Zeit und zusätzliche Anstrengung immer rarer. Vieles muss so schnell und einfach wie möglich durchführ- und erreichbar sein. Diesen Herausforderungen muss sich die Stadt als Arbeitgeber stellen, um den Arbeitnehmeransprüchen gerecht zu werden

Die bisherigen Sportangebote der Stadt richten sich, auch aufgrund Erfahrungswerte vergangener Teilnehmergruppen, hauptsächlich an der Generation X und Y aus. Um alle Altersgruppen miteinzubinden und anzusprechen, sollten die Angebotsbeschreibungen inklusive der damit in Verbindung stehender Bilder keine Beeinflussung der Mitarbeiter herbeiführen. Eine weitere Möglichkeit wäre es, für Neueinsteiger den ersten Termin als „Schnuppertermin“ zählen zu lassen. So könnten Mitarbeiter, die sich noch unsicher sind, ob das Angebot ihren Vorstellungen entspricht, sich zunächst einen ersten Eindruck verschaffen. Vorstellbar wäre auch ein neues Angebot nur für die Auszubildenden der Stadt Ravensburg. Hierbei sollte aber von einer vorweg bestimmten Angebotsorientierung abgesehen werden.

Männer entpuppen sich oftmals als die Präventionsmuffel unter den Arbeitnehmern. Diese Annahme bestätigt auch die geringe Teilnahme von neun Männern bei den städtischen Sportangeboten. Da ein ausgeglichener Geschlechtermix in der Gruppe häufig ein positives Stimmungsbild zur Folge hat, sollte hinterfragt werden, wie man dieser Unausgewogenheit entgegenwirken kann. Denkbar wäre hier, mehr Spaßangebote einfließen zu lassen. Der Fokus sollte hier nicht primär auf dem Abnehmen und der Steigerung der körperlichen Fitness liegen. Die Männer reihen den Spaßfaktor in Bezugnahme auf den Sport weiter oben ein. Wie auch bei den offenen Angaben zu Frage 9.1 gewünscht wurde, wären mehr Ballsportarten

beim Betriebssport denkbar. Zu den beliebtesten Sportarten der Deutschen gehören Schwimmen, Radfahren, Laufen/Joggen und Wandern (vgl. INFORMATIONSDIENST DES INSTITUT FÜR DEUTSCHE WIRTSCHAFT 2018, o. S.). Des Weiteren wird von den Mitarbeitern mehrmals der Wunsch nach Entspannungsangeboten geäußert. Bei den offenen Angaben waren hierbei Thai Chi, Meditation und Pilates die Vorreiter. Es ist in Erwägung zu ziehen, ob dies in das bisherige Angebotsspektrum der Stadt aufgenommen werden soll. Eine weitere Empfehlung, um die Motivation der Mitarbeiter zur Teilnahme an städtischen Sportangeboten zu steigern, ist die Anrechnung der Angebote in die Arbeitszeit. Hierbei weist Hr. Zinsmeister im Interview auf zwei zunehmend gängigere Anreizsysteme hin. Beim ersten handelt es sich um den Goal Framing Ansatz. Dieser würde, auf die städtischen Sportangebote angewendet, so aussehen, dass die Mitarbeiter nach erfolgreicher Teilnahme an einem Sportangebot im Nachgang eine Belohnung (z. B. finanzieller Bonus, Gutschein) bekommen. Der Lost Framing Ansatz dagegen bezeichnet den Vorgang, dass die Mitarbeiter die Belohnung bereits im Vorherein bekommen und diese sozusagen „verteidigen“ müssen. Beide Ansätze wären denkbare Lockmittel, um ein gesteigertes Interesse gegenüber städtischen Angeboten zu bewirken.

70 % aller Mitarbeiter zeigen ein Interesse an der Teilnahme zu Angeboten nicht sportlicher Natur und 66 % der Mitarbeiter neigen zu einem hohen Stresslevel bei der Arbeit. Abhängig vom individuellen Umgang mit Stressoren, kann das zu negativen wie positiven Auswirkungen führen. Der meistgeäußerte Wunsch betreffend der Nachfrage nach Angeboten nicht sportlicher Natur war das mentale Training mit den Zusätzen Stressmanagement und Belastungsanalyse. Dies bestätigt zum einen das aufgeführte Ergebnis teils gestresster Mitarbeiter. Zum anderen weist es aber auch auf den Wunsch der Arbeitnehmerschaft nach Unterstützung im Umgang mit Stress hin. Sie hoffen auf Hilfestellungen seitens des Arbeitgebers, um die Hürden des Arbeitsalltags leichter meistern und möglicherweise noch positive Schlüsse daraus ziehen zu können. Trainings oder Workshops mit dieser Thematik sollten im Hinblick auf die Gesundheitserhaltung der Arbeitnehmerschaft durchaus in Erwägung gezogen werden. Ziel dieser Trainingseinheiten sollte die Umwandlung von negativen in positiven Stress sein. Zeigt diese Wirkung, kann das der Stadt eine Effizienzsteigerung einbringen. Die drei weiteren am häufigsten ausgewählten Wünsche für Angebote nicht sportlicher Natur waren Entspannungs- (aktive Pause), Kommunikations- (Konfliktlösungscoaching) und Ernährungsangebote (MA-Schulungen für die Gesundheit). Bei einer möglichen Neueinführung von Angeboten sollte auf diese Wünsche eingegangen werden.

Die Verantwortung für sinnvolle Arbeit **liegt in den Händen der Führungskräfte**. Sie benötigen einen Überblick über die anfallenden Aufgaben ihrer Mitarbeiter. Monotone und weniger zielführende sowie sinnstiftende Arbeiten, welche sich über einen längeren Zeitraum

erstrecken, müssen vermieden werden. Beliebte Ansätze der Personalführung sind hierfür bspw. Job Rotation (systematischer Tausch von Arbeitsplätzen), Job Enlargement (zusätzliche Aufgaben, welche den bisherigen Anforderungen entsprechen) und Job Enrichment (Aufgabenerweiterung) (vgl. TEETZ 2015, S. 31ff.).

Nur ein geringer Anteil von rund 10 % ist mit der Teamatmosphäre bei der Arbeit eher nicht oder nicht zufrieden. Doch auch wenn das Ergebnis im Moment zufriedenstellend ist, darf es in Zukunft nicht vernachlässigt werden. Das Arbeitsklima beeinflusst das Wohlbefinden am Arbeitsplatz am stärksten. Um diesbezüglich das hohe Zufriedenheitslevel zu halten oder es sogar noch anzuheben, wären gemeinsame Unternehmungen innerhalb der Abteilung denkbar. Eine zeitliche Realisierung gestaltet sich jedoch oftmals als schwierig. Ein gemeinsames Frühstück oder Mittagessen am Monatsanfang/ende kann hierbei ersatzweise eine schöne Abwechslung zum Arbeitsalltag darstellen. Aus eigener Erfahrung kennt man oftmals die Situation, dass sich Kollegen außerhalb der Arbeit von einer ganz neuen, positiven Seite zeigen. Dies kann wiederum zu wünschenswerten Erfolgen bei der Zusammenarbeit während der Arbeit führen. Ziel ist es, das Team zu stärken. Jeder soll sich in der Abteilung akzeptiert und willkommen fühlen. Das passende Motto „Teamwork makes the dream work“ sollte an diese Stelle nicht unerwähnt bleiben.

### **3.3. Kritische Würdigung**

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sollten jedoch kritisch hinterfragt werden. Zum einen war eine sehr geringe Teilnahme seitens der männlichen Mitarbeiter zu verzeichnen. Neben dem Grund, dass die Kernverwaltung deutlich mehr weibliche Mitarbeiter aufweist, kann dies aber auch daher führen, dass die Mehrzahl der männlichen Mitarbeiter in Außenstellen wie bspw. dem Betriebshof arbeitet. Dort hat nur eine Minderheit die Möglichkeit, täglich einen PC zu nutzen. Um die Interessen und Wünsche von diesem Teil der Arbeitnehmerschaft herauszufinden, sollte in zukünftigen Untersuchungen hierfür eine andere Befragungsart als die, der Online-Befragung, gewählt werden. Darüber hinaus hat, trotz positiver Rücklaufquote, ein Teil der Mitarbeiter nicht an der Befragung teilgenommen. Gründe hierfür könnte die fehlende Identifikation mit der Thematik und das fehlende Interesse an städtischen Mitarbeiterangeboten sein.

## **4. Fazit und Ausblick**

Abschließend werden nochmals die wichtigsten im Laufe der Arbeit gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und ein Ausblick für zukünftige Vorhaben gegeben. Ein funktionierendes BGM hat die Aufgabe, systematische, nachhaltige und gesundheitsförderliche Strukturen

sowie Prozessen zu schaffen und zu gestalten. Zudem soll es die Mitglieder einer Organisation dazu befähigen, sich eigenverantwortlich und gesundheitsbewusst zu verhalten. Das BGM beinhaltet neben der Planung und Koordination aber auch die Evaluation sowie kontinuierliche Optimierung laufender Maßnahmen der BGF. Dabei müssen die Säulen des Arbeitsschutzes sowie des BEM miteinbezogen werden. Überträgt man das Modell der Salutogenese auf die Stadtverwaltung, befinden sich alle Mitarbeiter im selben Fluss, nämlich dem eines Arbeitsverhältnisses bei der Stadt Ravensburg. Tagtäglich ist jeder Arbeitnehmer einer Flut an Stimuli aus Bürgern, Kollegen, Vorgesetzten und anfallenden Aufgaben ausgesetzt. Das Erlernen der Schwimmfähigkeit entspricht der Entwicklung von Widerstandsressourcen sowie eines stark ausgebildeten Kohärenzgefühls. Damit kann den Bedingungen im Fluss die Stirn geboten werden. Fähigkeiten wie ein starkes Durchhaltevermögen, Stressresilienz sowie eine gesunde physische und psychische Verfassung spielen hier eine essenzielle Rolle. Zahlreiche Studien haben die Unabdingbarkeit und gewichtige Bedeutung eines nachhaltigen BGMs im Unternehmen bewiesen. Mit Hilfe der für diese Arbeit getätigte Mitarbeiterumfrage sollte erarbeitet werden, welche Bestandteile die Mitarbeiter mit dem BGM in Verbindung bringen, wie eine Weiterentwicklung hinsichtlich sportlicher sowie nicht sportlicher Angebote aussehen könnte und wie das allgemeine Empfinden der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Arbeit ist. Die Handlungsempfehlungen geben wertvolle Ansatzpunkte für etwaige Lösungsvorschläge der festgestellten, noch ausbaufähigen Verhältnisse bei der Stadt.

Die in der Einleitung erwähnte Erfolgskette für Arbeitgeber- sowie Arbeitnehmerseite kann nur zum Vorschein kommen, wenn der ganzheitliche Prozess auch von der Unternehmensspitze selber angestoßen wird. Der Mitarbeiter muss von den FK als wichtiger Bestandteil des Unternehmens anerkannt werden. Zudem müssen an die Belegschaft die übergeordneten Werte und Einstellungen vermittelt werden. Erfährt der Mitarbeiter durch sein Unternehmen eine proaktive Förderung seiner Gesundheit, fühlt sich dieser unter anderem stärker mit diesem verbunden, was sich wiederum affirmativ auf das Wohlbefinden auswirkt (vgl. STRUHSWEHR 2017, S. 23). Klar muss sein: „Führung war, ist und wird mithin ein zentraler Stellhebel moderner betrieblicher Gesundheitspolitik sein“ (UHLE/ TREIER 2019, S. 65).

Das salutogenetische Ziel, welches dem „Kerngedanke Prävention: Gesunde Mitarbeiter gesund erhalten“ (mündl. Mitteil. 29.05.2020) entspricht, wird unter anderem mit den in der Arbeit präsenten Thematiken einer sinnstiftenden Arbeit, angenehmen Teamatmosphäre und einem gesunden Level aus Verantwortung und Stress erreicht.

Es steht außer Frage, dass die Nachfrage nach einer Weiterentwicklung und Ausweitung des BGMs bei der Stadt Ravensburg vorhanden ist. Die Handlungsempfehlungen wurden dem Hauptamt vor- sowie die Dringlichkeit und Bedeutung nahegelegt.



Mein persönliches Herzensprojekt war es, Mitarbeiter mit einer versierten Expertise in Gesundheits- und Sportthemen sowie der Leidenschaft, diese anderen übermitteln zu wollen, in das zukünftige Angebotsrepertoire der Stadt miteinzubinden. Um als Arbeitgeber auch in Zukunft attraktiv zu bleiben und sich von anderen Unternehmen abzuheben, sollte die Stadt Ravensburg die Bedürfnisse ihrer Arbeitnehmerschaft ständig beobachten und evaluieren sowie Bereitschaft zeigen, Veränderungen anzustoßen. Ein erfolgreich umgesetztes BGM motiviert die Mitarbeiter, führt nachhaltig zu einer gesteigerten Arbeitsproduktivität und bringt somit Arbeitgebern und Arbeitnehmern einen zusätzlichen Nutzen.

Unternehmen stehen aufgrund der Pandemie vor einer Neu- und Umstrukturierung ihres bisherigen BGMs. Daraus ergeben sich, wie dem letzten Abschnitt zu entnehmen ist, unheimlich viele spannende Fragestellungen, die es in weiteren und auf dieser Thesis aufbauenden Arbeiten zu untersuchen gäbe.