

# Kein Stress mit dem Stress

**Qualitätskriterien** für das betriebliche Gesundheitsmanagement  
im Bereich der psychischen Gesundheit

GESUNDHEIT

# Kein Stress mit dem Stress – Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement im Bereich der psychischen Gesundheit

## Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“

### Projektleitung:

BKK Dachverband e.V., Berlin



### Kooperationspartner des Projekts:

Bertelsmann Stiftung, Gütersloh  
Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe BGN, Mannheim  
BKK Netzwerk Gesundheitsförderung und Selbsthilfe, Berlin  
Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH, Köln  
Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg  
DGB Bildungswerk BUND e.V.  
Diakonisches Werk der EKD, Berlin  
Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung NRW G.I.B., Bottrop  
Gesunde Stadt Dortmund e.V.  
Institut für Arbeitsmedizin und Sozialmedizin des Universitätsklinikum Aachen  
Leibniz Universität Hannover  
Landeshauptstadt München  
Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes NRW LIA.NRW, Düsseldorf  
LVR-Klinikum Düsseldorf (in Kooperation mit dem Aktionsbündnis Seelische Gesundheit), Düsseldorf  
START Zeitarbeit NRW GmbH, Duisburg  
Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH, Essen  
Unternehmensnetzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union e.V., Essen

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

Initiative Neue Qualität der Arbeit  
Geschäftsstelle  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin  
Telefon 030 51548-4000  
Telefax 030 51548-4743  
E-Mail [info@inqa.de](mailto:info@inqa.de)  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

### Redaktion:

Dr. Gregor Breucker, Brigitte Jürgens-Scholz, Dr. Reinhold Sochert, Dr. Viola Weber (BKK Dachverband e.V.),  
Michaela Mißler (Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH)

### Layoutumsetzung:

eckedesign, Berlin

### Druck:

Bonifatius Druckerei, Paderborn

### Fotos:

iStockphoto © Yuri Arcurs (Titel)

### Stand

April 2015

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:





# Inhalt

<b>Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>Grundlagen der Qualitätskriterien</b>	<b>3</b>
<b>Kriterienbereich 1: Strukturen &amp; Organisation</b> Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik	<b>6</b>
<b>Kriterienbereich 2: Prozesse &amp; Maßnahmen</b> Führung, Arbeitsorganisation und Gesundheitsförderung	<b>10</b>
<b>Kriterienbereich 3: Ergebnisse und Gesamtbewertung</b> Führung, Gesundheit, Identifikation und Geschäftsergebnisse	<b>12</b>
<b>Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“</b>	

Die in der Broschüre verwendete männliche Form bezieht selbstverständlich die weibliche Person mit ein. Auf die durchgängige Verwendung beider Geschlechtsformen wird lediglich mit Blick auf die bessere Lesbarkeit des Textes verzichtet.



# Einleitung

Das vorliegende Dokument stellt den gegenwärtigen Stand der Arbeiten zur Entwicklung von Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement im Bereich der psychischen Gesundheit vor.

Diese Entwicklungsarbeiten sind Teil des Projektes „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“, mit dem die Verbreitung guter Praxis in diesem Handlungsfeld in Betrieben und Organisationen in Deutschland unterstützt werden soll.

Im Rahmen des Projektes bilden die Qualitätskriterien den Referenzrahmen für die Entwicklung eines Selbsteinschätzungsinstrumentes, von Handlungshilfen für Führungskräfte und Beschäftigte sowie für die Planung und Umsetzung von Transferaktivitäten, die in Zusammenarbeit mit den psyGA-Kooperationspartnern erfolgen.

Sie präsentieren einen Zwischenstand, in dessen Weiterentwicklung sowohl betriebliche Praktiker und Experten unterschiedlicher Settings als auch Vertreter überbetrieblicher Institutionen eingebunden werden.

Das Konzept der Qualitätskriterien beruht auf den europäischen Qualitätskriterien für betriebliche Gesundheitsförderung. Zugleich wurden eine Reihe von ähnlichen Konzepten und Verfahren in der Weiterentwicklung berücksichtigt. Dazu gehören u. a. das Labelkonzept „Friendly Workspace®“ der Schweizer Stiftung Gesundheitsförderung, das Gütesiegel „Betriebliche Gesundheitsförderung“ des österreichischen Netzwerkes für Betriebliche Gesundheitsförderung, das Kriterienmodell von „Great Place to Work®“ und andere relevante Instrumente und Verfahren.

# Grundlagen der Qualitätskriterien

## Die Qualitätskriterien basieren auf folgendem Grundverständnis

1.	Organisationen, die die Managementprinzipien im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses auch in der betrieblichen Gesundheitsförderung anwenden, erzielen bessere Ergebnisse und entwickeln nachhaltige betriebliche Strukturen und Prozesse. (Anwendung der allgemeinen Managementprinzipien im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses)
2.	Organisationen, die die Qualität des individuellen Führungsverhaltens auf der Basis struktureller Vorgaben mit organisationsweiter Geltung managen und sich dabei von den Prinzipien und Werten einer mitarbeiterorientierten Führung leiten lassen, erzielen bessere Ergebnisse und entwickeln nachhaltige betriebliche Strukturen und Prozesse. (Individuelle und strukturelle Führung)
3.	Organisationen, die die Qualität der gesundheitsrelevanten Arbeitsbedingungen und Maßnahmen zur Förderung des Gesundheitsverhaltens integriert managen, erzielen bessere Ergebnisse und entwickeln nachhaltige betriebliche Strukturen und Prozesse. (Arbeitsbedingungen und Gesundheitsverhalten)

Mit diesem Verständnis lässt sich das den Qualitätskriterien zugrunde liegende Leitbild einer „Gesunden Organisation“ beschreiben. Eine gesunde Organisation stellt Strukturen bereit, die die Führung auf allen Ebenen an mitarbeiterorientierten Prinzipien und Werten ausrichtet und in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unter Beteiligung der Beschäftigten weiterentwickelt. Darüber hinaus steuert die Organisation die Qualität gesundheitsrelevanter Arbeitsbedingungen einschließlich von Maßnahmen zur Förderung gesundheitsgerechten Verhaltens mit demselben Managementansatz.

Mit diesem Leitbild wird der Idealtypus einer „Lernenden Organisation“ dargestellt, die fortlaufend mit den Ergebnissen des Verbesserungsprozesses im Sinne eines Rückkopplungskreises

die Qualität der betrieblichen Strukturen und Prozesse verbessert.

In der betrieblichen Praxis können sich Organisationen immer nur diesem Leitbild annähern, daher besitzen die hier vorgestellten Qualitätskriterien eine Orientierungsfunktion für die Gestaltung in der Praxis. Der Qualitätsmanagementansatz hat sich in der Praxis zunächst auf die betrieblichen Kernprozesse in produzierenden Unternehmen konzentriert, danach folgten Kernprozesse im Dienstleistungsbereich und nun auch Anwendungen in den unterstützenden oder Hilfsprozessen (Personalwesen, betriebliches Gesundheitswesen etc.).

## Kriterienmodell

Das hier vorgestellte Modell der Qualitätskriterien ordnet Kriterien den betrieblichen Strukturen, den Prozessen oder den Ergebnissen zu (vergleiche Abbildung 1).

Die Kriterien wurden in drei Bereiche eingeteilt, die – zusammengefasst – ein umfassendes Bild der Qualität der Förderung psychischer Gesundheit in der Organisation ergeben:

1. **Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik**
2. **Führung, Arbeitsorganisation und Gesundheitsförderung**
3. **Ergebnisse**

**Abb. 1 Kriterienmodell guter Praxis der Förderung psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz**

Strukturen & Organisation	Prozesse & Maßnahmen	Ergebnisse	
Unternehmenskultur & betriebliche Gesundheitspolitik	Führung, Arbeitsorganisation & Förderung der psychischen Gesundheit	mitarbeiterorientierte Führung	Geschäftsergebnisse
		Identifikation & Engagement	
		verbesserte psychische Gesundheit	

In allen drei Bereichen werden eine jeweils unterschiedliche Zahl von Einzelkriterien definiert und beschrieben. Alle Einzelkriterien sind so formuliert, dass sie jeweils einen hohen Stand der Qualität darstellen. Für die Selbstbewertung liegt ein psyGA-Instrument vor, in dem für alle aufgeführten Einzelkriterien jeweils 5 unterschiedliche Qualitätsstufen unterschieden werden.

Insgesamt arbeitet das Modell mit 19 Einzelkriterien.

## Förderung psychischer Gesundheit

Unternehmen<sup>1</sup> können grundsätzlich in drei sich ergänzenden Handlungsfeldern die psychische Gesundheit ihrer Beschäftigten fördern:

Förderung psychischer Gesundheit	
<b>1.</b>	<p><b>Maßnahmen, die psychische Belastungen<sup>2</sup> verringern, begrenzen oder gänzlich vermeiden helfen (Belastungsoptimierung)</b></p> <p>Diese Belastungen können sich u. a. aus der Arbeitsumgebung, der Arbeitsorganisation, der Qualität der Zusammenarbeit und der individuellen Bewertung des Verhältnisses von eigener Anstrengung und erzielter Anerkennung ergeben.</p>
<b>2.</b>	<p><b>Maßnahmen, die Ressourcen für die psychische Gesundheit stärken</b></p> <p>Diese Ressourcen können persönliche Ressourcen sein (Qualifikationen, Gesundheitskompetenzen, Selbstwertgefühl u. a.), soziale Ressourcen (soziale Unterstützung unter Beschäftigten und zwischen Beschäftigten und Führungskräften) sowie organisationale Ressourcen (hoher Handlungsspielraum, hohe Qualität mitarbeiterorientierter Führung).</p>
<b>3.</b>	<p><b>Maßnahmen, mit denen psychisch fehlbelastete Beschäftigte und psychisch kranke Beschäftigte im betrieblichen Alltag sowie in ihrer Versorgung und Wiedereingliederung unterstützt werden.</b></p>

Belastungen und Ressourcen sind in hohem Maße abhängig von der Qualität der Führung – sowohl des individuellen Führungsverhaltens als auch den strukturellen Rahmenbedingungen für eine mitarbeiterorientierte Führung. Daraus leitet sich der im Vergleich zu anderen Qualitätsmodellen hohe Stellenwert der Führungsqualität ab.

Das Konzept der betrieblichen Gesundheitsförderung stellt den Verbesserungsprozess gesundheitsrelevanter Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt, kombiniert einerseits Prinzipien von Projektmanagement und Organisationsentwicklung und andererseits Maßnahmen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen mit Angeboten zum gesundheitsgerechten Verhalten. Das hier vorgestellte Modell betont in besonderer Weise die Kriterien der Führungsqualität.

Wie vergleichbare Ansätze auch setzen die psyGA-Qualitätskriterien voraus, dass die gesetzlichen Bestimmungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz eingehalten werden.

- 1 Im gesamten Text wird der Begriff „Unternehmen“ verwendet. Damit sollen alle Formen von Organisationen eingeschlossen werden, unabhängig von der jeweiligen Rechtsform.
- 2 In der Arbeitswissenschaft wird der Begriff „psychische Belastung“ neutral verwendet. Aus Gründen der besseren Verständlichkeit wird die Bezeichnung in diesem Text in der Bedeutung „psychische Fehlbelastung“ benutzt.

## Kriterienbereich 1: Strukturen & Organisation

# Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik

**Das Unternehmen entwickelt eine wertschätzende Vertrauenskultur, fördert die Beteiligung der Beschäftigten in allen Fragen der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und stellt Strukturen bereit, die die psychische Gesundheit der Beschäftigten fördern.**

- A** Gesundheitsförderliche Unternehmenskultur
- B** Betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik
- C** Beteiligung
- D** Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, Aufgaben, Abläufe und Ressourcen
- E** Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangebote
- F** Wandel

### Erläuterungen

Mit dem Kriterienbereich 1 „Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik“ wird geprüft, mit welchen betrieblichen Regelungen (Leitbildern, Betriebsvereinbarungen, Führungsgrundsätzen u.ä.) und Ressourcen (z. B. Personal und Sachmittel) das Unternehmen die Beteiligung ihrer Beschäftigten in Fragen der Gestaltung der Arbeitsbedingungen sicherstellt und wie diese die Entwicklung einer Vertrauenskultur ermöglichen. Geregelte Beteiligungsmöglichkeiten in Bezug auf die Arbeitsgestaltung bilden zentrale Gesundheitsressourcen und den Rahmen für Handlungsspielräume der Beschäftigten. Dies schließt sowohl die repräsentative Interessenvertretung mit ein, also auch alle Formen der direkten Beteiligung (Mitarbeiterbefragungen, Fokusgruppen, Gesundheitszirkel, Mitarbeitergespräche u.ä.).

Darüber hinaus beinhaltet dieser Bereich die Qualitätskriterien für die betrieblichen Regelungen und Ressourcen in Bezug auf die Förderung der psychischen Gesundheit der Beschäftigten.

A Gesundheitsförderliche Unternehmenskultur	B Betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik
<p>Das Unternehmen stellt durch seine Werte und sein Leitbild sicher, dass der Beitrag jedes Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg wertgeschätzt und die Förderung der Gesundheit der Beschäftigten unterstützt werden.</p>	<p><b>B1</b> Das Unternehmen stellt durch entsprechende Regelungen eine systematische Personalentwicklung sicher.</p>
	<p><b>B2</b> Das Unternehmen stellt eine faire und transparente Gehaltspolitik sicher.</p>
	<p><b>B3</b> Es existieren verbindliche betriebliche Regelungen zu den wichtigsten Handlungsfeldern der Förderung psychischer Gesundheit.</p>

**A Erläuterungen**

Unternehmenswerte, die in Leitbildern kommuniziert werden und die den Beitrag der Beschäftigten zum Unternehmenserfolg herausstellen, unterstützen eine Vertrauenskultur in der Organisation und fördern über ihre sinnstiftende Funktion Identifikation und Engagement der Beschäftigten.

**B Erläuterungen**

Das Kriterium **B1** prüft, ob das Unternehmen eine systematische Personalentwicklung auf der Basis eines entsprechenden Konzeptes sicherstellt. Hierbei werden alle Beschäftigten im Sinne von „Diversity“ berücksichtigt.

Kriterium **B2** beleuchtet die Gehaltspolitik des Unternehmens hinsichtlich Transparenz, Chancengleichheit/Fairness, Anerkennung von Leistung etc.

Die Förderung psychischer Gesundheit schließt Maßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern mit ein (Kriterium **B3**). Dazu gehören die Prävention von arbeitsbedingten Belastungen im Sinne der Stressprävention, Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Arbeit und anderen Lebensbereichen fördern, Maßnahmen in Fällen von Mobbing, Gewalt und sexueller Belästigung, Maßnahmen zur Unterstützung von betroffenen Mitarbeitern sowie Maßnahmen in Fällen von sozialen Notlagen. Alle genannten Aspekte können durch entsprechende Regelungen und Vereinbarungen in die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik integriert sein. Derartige Regelungen und Vereinbarungen unterstützen eine koordinierte und systematische Vorgehensweise in der betrieblichen Praxis.

C Beteiligung	D Verantwortlichkeit, Zuständigkeiten, Aufgaben, Abläufe und Ressourcen
<p><b>C1</b> Das Unternehmen stellt sicher, dass die Geschäftsziele und -strategien den Beschäftigten bekannt sind und von ihnen verstanden werden.</p>	<p><b>D1</b> Die Verantwortlichkeit und Zuständigkeit für die Planung, Umsetzung und Auswertung der Förderung psychischer Gesundheit sind in der Organisation klar geregelt. Aufgaben, Abläufe bzw. Verfahrenswege einschließlich der Berichtspflichten sind definiert.</p>
<p><b>C2</b> Das Unternehmen stellt sicher, dass die Strukturen der geregelten repräsentativen Beschäftigtenvertretung unterstützt und direkte Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten in allen gesundheitsrelevanten Fragen der Gestaltung der Arbeitsbedingungen gefördert werden.</p>	<p><b>D2</b> Das Unternehmen stellt ausreichende Personal- und Sachmittel zur Förderung psychischer Gesundheit zur Verfügung.</p>

### C Erläuterungen

Das Kriterium **C1** prüft, ob das Unternehmen dafür Sorge trägt, dass die Unternehmensziele und -strategien auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Organisation bekannt sind und verstanden werden.

Das Kriterium **C2** prüft die Unternehmensstrukturen und die Qualität betrieblicher Regelungen im Hinblick auf die Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten in allen Fragen der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen (z. B. Mitarbeiterbefragungen, Ideenmanagement, Betriebliches Vorschlagswesen).

### D Erläuterungen

Das Kriterium **D1** prüft, ob Verantwortlichkeiten und Abläufe klar geregelt sind. Es spielt dabei keine Rolle, ob die entsprechenden Aufgaben bestehenden Strukturen zugeordnet werden und dafür neue Strukturen geschaffen werden. Häufig werden bei der Einführung betrieblicher Gesundheitsförderung Steuerungsstrukturen mit befristetem Projektstatus eingerichtet (Arbeits- und Steuerungskreise). Dieses Kriterium prüft, ob die Organisation dauerhafte Strukturen bereitstellt.

Das Kriterium **D2** bezieht sich auf die materielle und immaterielle Ausstattung in diesem Handlungsfeld.

E Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangebote	F Wandel
<p>Alle Beschäftigten haben Zugang zu Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangeboten in den relevanten Feldern der Förderung psychischer Gesundheit.</p>	<p>Das Unternehmen stellt sicher, dass in Veränderungsprozessen, und insbesondere in wirtschaftlichen Krisen, die Belange der Beschäftigten berücksichtigt und diese in Veränderungsprozessen beteiligt werden.</p>
<p><b>E1</b> Die Organisation stellt Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte im Bereich der mitarbeiterorientierten Führung und der Führungsverantwortung in Bezug auf die Förderung psychischer Gesundheit sicher, einschließlich der Förderung der eigenen Gesundheit.</p>	
<p><b>E2</b> Beschäftigte können sich über die wichtigsten Fragen im Zusammenhang mit der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz informieren. Für psychisch belastete Mitarbeiter schafft die Organisation Unterstützungsstrukturen und hält z. B. spezifische Informations- und Beratungsangebote bereit.</p>	

**E Erläuterungen**

Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangebote sind ein weiterer wesentlicher Bestandteil betrieblicher Strukturen, in die Maßnahmen zur Förderung psycho-sozialer Gesundheit eingebettet sind. Für die Zielgruppe der Führungskräfte sind einmal generelle Qualifizierungsmaßnahmen zur mitarbeiterorientierten Führung erforderlich und zum anderen spezifische Fortbildungsmaßnahmen, mit denen Führungskräfte befähigt werden, betroffene Mitarbeiter zu unterstützen.

Für die Zielgruppe der Beschäftigten geht es sowohl um Angebote der Förderung des Gesundheitsverhaltens als auch um ein betriebliches Unterstützungssystem für psychisch fehlbelastete und kranke Mitarbeiter.

**F Erläuterungen**

Aufgrund der sich beschleunigenden Veränderungsprozesse in Organisationen und damit verbundener Veränderungen kommt es immer häufiger zu psycho-sozialen Belastungen, insbesondere im Zusammenhang mit dem Abbau von Arbeitsplätzen und allgemein gestiegener Arbeitsplatzunsicherheit.

Das Kriterium F prüft die Qualität der Gestaltung von Veränderungsprozessen und der betrieblichen Regelungen in Bezug auf den Interessenausgleich bei wirtschaftlich erforderlichen Anpassungsmaßnahmen.

## Kriterienbereich 2: Prozesse & Maßnahmen

# Führung, Arbeitsorganisation und Gesundheitsförderung

- A** Betriebliche Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung / Arbeitsorganisation
- B** Mitarbeiterorientierte Führung
- C** Förderung der psychischen Gesundheit / Handlungsfelder
- D** Ausrichtung an einem ganzheitlichen Ansatz

<b>A Betriebliche Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung / Arbeitsorganisation</b>	<b>B Mitarbeiterorientierte Führung</b>
<p>Das Unternehmen sorgt für eine hohe Qualität der Führung. Dazu erhebt es relevante Information, plant Verbesserungsmaßnahmen, setzt diese um und kontrolliert die Anpassung weiterer Maßnahmen auf der Grundlage von entsprechenden Auswertungen.</p>	<p>Die Führungskräfte orientieren sich in ihrer alltäglichen Führungspraxis an den Prinzipien der mitarbeiterorientierten Führung. Sie berücksichtigen dabei jeden einzelnen Mitarbeiter gemäß seiner individuellen Belastungen/Beanspruchungen und Ressourcen und nehmen ihre Vorbildfunktion hinsichtlich eines gesundheitsförderlichen Verhaltens wahr.</p>

### Erläuterungen

Der Kriterienbereich 2 beinhaltet Kriterien, die die Qualität der existierenden Prozesse und Maßnahmen prüfen.

Dabei beziehen sich die Kriterien **A** und **B** auf die Qualität der Prozesse zur Sicherstellung und Weiterentwicklung einer mitarbeiterorientierten Führung.

Das Kriterium **A** prüft die Qualität der betrieblichen Rahmenbedingungen, das Kriterium **B** die Qualität des individuellen Führungsverhaltens.

C Förderung der psychischen Gesundheit / Handlungsfelder	D Ausrichtung an einem ganzheitlichen Ansatz
<p>Das Unternehmen sorgt für eine hohe Qualität der Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit in den folgenden drei Handlungsfeldern:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maßnahmen zur Verringerung, Begrenzung bzw. Vermeidung psychischer Belastungen (Prävention);</li> <li>2. Maßnahmen zur Stärkung von Ressourcen für die psychische Gesundheit (Gesundheitsförderung);</li> <li>3. Maßnahmen zur Unterstützung von psychisch fehlbelasteten oder kranken Beschäftigten (Unterstützung).</li> </ol> <p>Dazu erhebt es relevante Informationen (Analyse der Belastungen / Beanspruchungen und Ressourcen), plant Verbesserungsmaßnahmen, setzt diese um und kontrolliert die Anpassung weiterer Maßnahmen auf der Grundlage entsprechender Auswertungen.</p>	<p>Sowohl Bedarfsermittlungen als auch Verbesserungsmaßnahmen orientieren sich an einem ganzheitlichen Ansatz und verknüpfen Maßnahmen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen mit Angeboten für die Verbesserung des individuellen Verhaltens.</p>

**Erläuterungen**

Die Kriterien **C** und **D** beziehen sich auf alle betrieblichen Maßnahmen der Prävention, Gesundheitsförderung und Versorgung hinsichtlich der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz. Grundlage der hohen Qualität ist die Sicherstellung eines systematisch betriebenen Verbesserungsprozesses. Dieser beruht auf regelmäßigen Analysen, davon abgeleiteten überprüfbaren Zielen und einer Auswertung umgesetzter Maßnahmen (Kriterium **C**).

Darin sind spezielle Maßnahmen für betroffene und gefährdete Beschäftigte integriert. Entsprechend dem Verständnis psychischer Gesundheit sollen sich Maßnahmen sowohl auf eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen als auch auf Angebote zur Verbesserung des Verhaltens beziehen (Kriterium **D**).

### Kriterienbereich 3: Ergebnisse & Gesamtbewertung

# Führung, Gesundheit, Identifikation und Geschäftsergebnisse

**Das Unternehmen kann positive Ergebnisse in Bezug auf die Qualität der mitarbeiterorientierten Führung als auch in Bezug auf die Entwicklung der psychischen Gesundheit belegen.**

**Außerdem lässt sich ein positiver Beitrag zu den Geschäftsergebnissen begründet darstellen.**

- A** Ergebnisse im Bereich der Qualität der Führung
- B** Ergebnisse im Bereich der psychischen Gesundheit
- C** Ergebnisse im Bereich der Identifikation der Mitarbeiter und ihres Engagements
- D** Beitrag zur Entwicklung der Geschäftsergebnisse

A Ergebnisse im Bereich der Qualität der Führung	B Ergebnisse im Bereich der psychischen Gesundheit
<p>Das Unternehmen kann positive Ergebnisse zur Mitarbeiterorientierung des Führungsverhaltens belegen.</p> <p>Festgestellte Mängel führen zu entsprechenden Korrektur- bzw. Verbesserungsmaßnahmen.</p>	<p>Identifizierte psychisch belastende Arbeitsbedingungen und Beanspruchungen konnten verbessert werden. Ermittelte psychische Ressourcen konnten ausgebaut werden.</p> <p>Die betrieblichen Unterstützungsmaßnahmen für betroffene Beschäftigte sind wirksam und werden von den Nutzern positiv bewertet.</p>
C Ergebnisse im Bereich der Identifikation der Mitarbeiter und ihres Engagements	D Beitrag zur Entwicklung der Geschäftsergebnisse
<p>Die ermittelten Ergebnisse zu Identifikation und Engagement der Beschäftigten zeigen einen positiven Trend.</p>	<p>Das Unternehmen kann positive Beiträge zu den Geschäftsergebnissen (verbesserte Qualität von Kernprozessen, kundenbezogene Kennwerte, Kosten, Produktivität und Innovation und Wachstum) darstellen.</p>

#### Erläuterungen

Der Kriterienbereich 3 prüft die Ergebnisqualität der Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit. Außerdem fragt er nach begründeten Wirkungen auf die Geschäftsergebnisse.

Das Kriterium **A** bezieht sich auf die Qualität der Führung und setzt entsprechende Mitarbeiterbefragungen voraus. Relevant sind v. a. Nachweise von Korrekturmaßnahmen im Falle von ermittelten Mängeln.

Das Kriterium **B** prüft die Ergebnisse in den drei zentralen Handlungsfeldern der Förderung psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz – die Verringerung bzw. Optimierung von arbeitsbedingten psychischer Belastungen, die Verbesserung von psychischen Ressourcen sowie die Wirksamkeit und Akzeptanz von betrieblichen Unterstützungsmaßnahmen für betroffene Beschäftigte.

# Das Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“

Die psychische Gesundheit von Beschäftigten ist für Unternehmen ein zunehmend wichtiges Thema. Denn in den letzten Jahren sind sowohl die Krankheitstage als auch die Zahl der Frühberentungen aufgrund psychischer Erkrankungen stark angestiegen. Trotz fundierten Know-hows in Sachen Gesundheitsförderung ist nach wie vor die Zahl der Unternehmen sehr begrenzt, die das Potenzial betrieblicher Strategien zu Gesundheitsförderung und Prävention nicht nur erkennen, sondern auch gewinnbringend für die Mitarbeitenden wie für die eigene Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit in entsprechende Maßnahmen umsetzen. Vor diesem Hintergrund hat das Projekt psyGA das Ziel, betriebliche und überbetriebliche Entscheider sowie wichtige Multiplikatoren für die Thematik zu sensibilisieren und ihre Aufmerksamkeit für das Thema zu erhöhen.

Unter der Federführung des BKK Dachverbands hat psyGA verschiedene Handlungshilfen und Praxisinstrumente für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte entwickelt:

- ▶ Handlungshilfen
- ▶ Praxisordner
- ▶ Einführungsseminar
- ▶ eLearning-Tool
- ▶ Hörbuch
- ▶ Fachforen
- ▶ Webportal [www.psyga.info](http://www.psyga.info)



## Initiative Neue Qualität der Arbeit

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Arbeitgeberverbänden und Kammern, Gewerkschaften, der Bundesagentur für Arbeit, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen. Ihr Ziel: mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative inspirierende Beispiele aus der Praxis, Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen. Weitere Informationen unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de).



