



**VBG-Praxis-Kompakt**

# **Betriebliches Gesundheitsmanagement in Religionsgemeinschaften**

Herausforderungen, Chancen und Vorteile  
am Praxisbeispiel des Bistums Osnabrück

# Gesundheitsmanagement in Religionsgemeinschaften

Herausforderungen, Chancen und Vorteile  
am Praxisbeispiel des Bistums Osnabrück

Als erste Diözese in Deutschland baut das Bistum Osnabrück ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) auf. Anfang 2016 begann man mit einer systematischen Einführung, zunächst in einigen Abteilungen des Bistums, und orientierte sich dabei am Angebot „GMS – Gesundheit mit System“ der VBG. Dieses bundesweit einmalige Pilotprojekt weckte bald das Interesse anderer Bistümer und Glaubensgemeinschaften, die ebenfalls gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen für ihre Beschäftigten anstreben. Aber wie kann ein effi-



zientes Gesundheitsmanagement – für die Vielzahl kleiner Einrichtungen, die über eine große Fläche verteilt sind – aufgebaut werden? Und was ist dabei zu beachten?

Wir sprachen darüber mit **Aloys Raming-Freesen**, Leiter der Abteilung Personal und Organisation im Bistum Osnabrück, **Heike Dunkel**, verantwortlich für das audit berufundfamilie im Bistum sowie **Dr. Dorothee Imsieke**, Expertin für Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung des Caritasverbandes Osnabrück. Gemeinsam haben sie das Betriebliche Gesundheitsmanagement in

der norddeutschen Diözese aufgebaut, dabei Erfahrungen gesammelt und Erkenntnisse gewonnen, die anderen Religionsgemeinschaften bei einem ähnlichen Vorhaben helfen können.



*Der BGM-Lenkungskreis  
v. l. n. r.:*

*Philip Hergt*

*Anette Strunk*

*Adolf Pelster*

*Daniel Strieker*

*Aloys Raming-Freesen*

*Uwe Nolting*

*Heike Dunkel*

*Annette Tladen*

## Warum haben Sie sich im Bistum Osnabrück dazu entschieden, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) einzuführen?

 **Aloys Raming-Freesen:** Im Jahr 2005 haben wir als zweites Bistum in Deutschland mit dem audit berufundfamilie begonnen. Das ist eine Initiative der Hertie-Stiftung, die sich mit dem Themenbereich Vereinbarkeit von Beruf und Familie beschäftigt. Dabei war die Gesundheit der Mitarbeitenden von Anfang an ein wichtiger Baustein. Während der Umsetzung des Audits in unserer Diözese stellten wir im Laufe der Jahre fest, dass wir bereits eine Reihe von Einzelmaßnahmen praktizieren. Dazu zählten beispielsweise regelmäßige Gripeschutzimpfungen, augenärztliche Untersuchungen, Betriebssport, Gesundheitstage, Erste-Hilfe-Kurse, Kurse zur Stressbewältigung und progressiven Muskelentspannung und einiges mehr. Um diese Einzelmaßnahmen zu bündeln und die Gesundheit unserer Beschäftigten zum strategischen Erfolgsfaktor zu machen, entschied die Bistumsleitung, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) aufzubauen.

## Wann hat Ihr Pilotprojekt begonnen?

 **Heike Dunkel:** Die Zielvereinbarung zur Einführung eines GMS wurde 2015 im Rahmen des audit berufundfamilie getroffen. Mit den ersten Schritten der Umsetzung haben wir dann 2016 begonnen.

## Welche Personen arbeiten an der Umsetzung mit?

 **Aloys Raming-Freesen:** In unserem Bistum gibt es einen siebenköpfigen Steuerungskreis, der sich mit allen für das Thema Gesundheit relevanten Arbeitsfeldern beschäftigt. Kurz gesagt: Im Arbeitsschutz geht es darum, Gesundheit zu erhalten, Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) fokussiert darauf, Gesundheit wiederherzustellen und Betriebliche Gesundheitsförderung zielt darauf ab, Gesundheit zu fördern. Hier ergeben sich deutliche Überschneidungen, sodass es logisch erschien, die betreffenden Experten an einen Tisch zu holen.

Unterstützung erhält der Steuerungskreis von der VBG-Bezirksverwaltung Bielefeld. Herr Uwe Nolting steht uns bei Fragen zum AMS (Arbeitsschutz mit System) zur Seite. Frau Dr. Regina Stange-Bopp ist als Arbeitsmedizinerin unsere Ansprechperson in Sachen GMS (Gesundheit mit System).

### **Mit welchem Know-how bringen sich die Mitglieder des Steuerungskreises in diese Arbeitsgruppe ein?**

 **Aloys Raming-Freesen:** Für das Handlungsfeld GMS ist in unserem Bistum übergeordnet die Abteilung Personal und Organisation verantwortlich. Uns war es sehr wichtig, Personen aus unterschiedlichen Abteilungen mit unterschiedlichen Perspektiven einzubeziehen. Denn diese fungieren auch als Multiplikatoren in ihren Abteilungen und mussten – insbesondere vor der GMS-Einführung – dort Überzeugungsarbeit leisten. Wir vertreten die Meinung, dass sich alle Abteilungen auf eine geplante Umsetzung einlassen müssen, damit diese gut funktioniert.

Im Steuerungskreis sind unter anderem eine Fachkraft für Arbeitssicherheit, Führungskräfte, ein Mitglied aus der Mitarbeitervertretung und Spezialisten für Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagement vertreten. Sie alle haben einen Bezug zur Sicherheit und Gesundheit und verfügen zudem über Akzeptanz sowie gute kommunikative Fähigkeiten, mit denen sie unsere Beschäftigten zum GMS motivieren. Mit Frau Dr. Dorothee Imsieke haben wir außerdem eine externe Expertin vom Caritasverband Osnabrück hinzugezogen, die mit ihrem Know-how einen wichtigen Beitrag zum Gelingen leistet.

### **Wie kam dieser Kontakt zustande?**

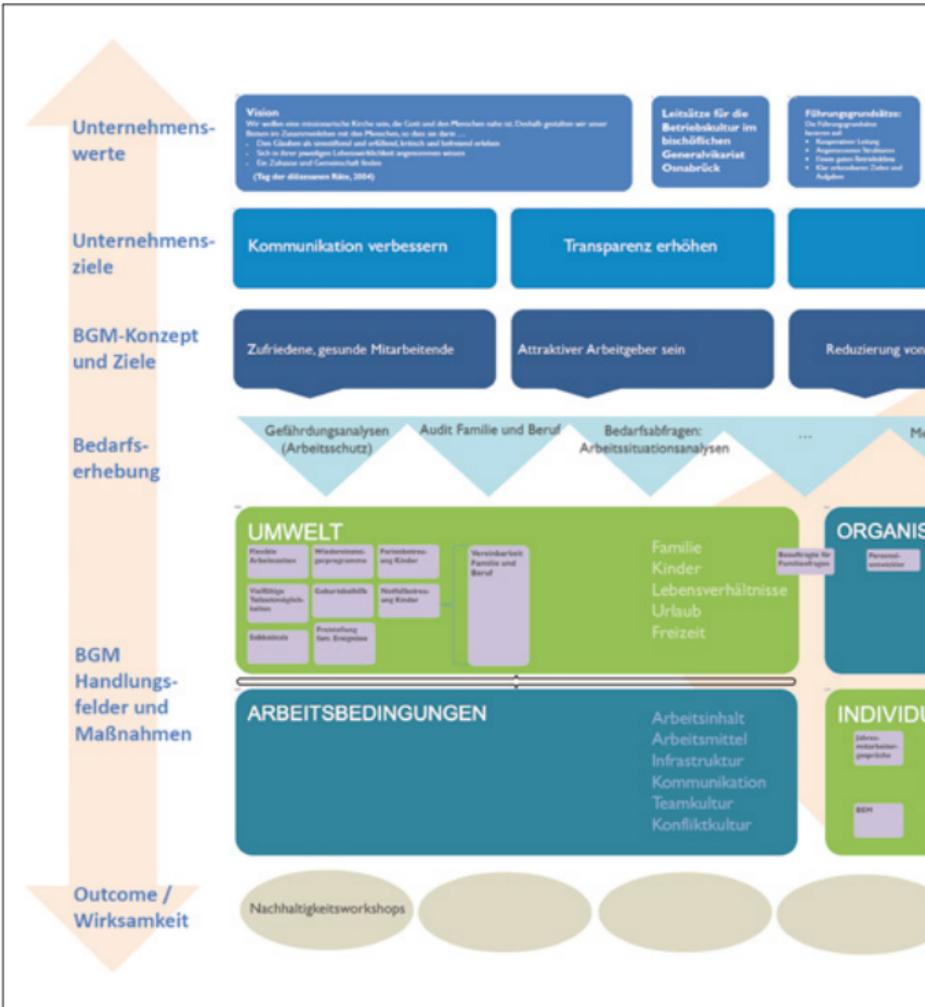
 **Aloys Raming-Freesen:** Das Bischöfliche Generalvikariat Osnabrück und der Diözesancaritasverband Osnabrück sind zentrale Einrichtungen des Bistums und arbeiten seit vielen Jahren eng zusammen. Als dort eine Stabstelle für Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung eingerichtet wurde, sprach sich die Fachkompetenz von Frau Dr. Imsieke schnell herum. Nachdem wir

beschlossen hatten, im Bistum GMS einzuführen, stellten wir schließlich den direkten Kontakt zu Frau Dr. Imsieke her. Sie erklärte sich bereit, an der Umsetzung mitzuarbeiten und uns zu beraten.

### Wie sind Sie 2016 das Projekt angegangen?



**Dr. Dorothee Imsieke:** Mit einer Bestandsaufnahme anhand einer „Landkarte“, auf der bereits vorhandene und zum größten Teil gelebte Leitlinien, Strukturen, Prozesse und Maßnahmen, Kommunikationswege sowie Programme, die für das GMS nützlich und nutzbar sind, gesammelt wurden. Diese visualisierte Bestandsaufnahme hat uns geholfen, Ziele zu finden und Vorgehensweisen festzulegen. Denn aus der Gesamtübersicht konnten wir gute Anknüpfungspunkte herauskristallisieren, um das Thema Gesundheit zu einem unternehmenskulturellen Erfolgsfaktor werden zu lassen. Das A und O bei solch einem Entwicklungsprozess



ist die Förderung einer aktiven Mitarbeitendenbeteiligung. Hierfür gilt es, beim Projektstart geeignete Kommunikations- und Motivationsstrategien zu überlegen. Und wenn es manchmal „nur“ darum geht, Vorbehalte gegenüber anstehenden Veränderungen aus dem Weg zu räumen.

## Was waren die ersten Schritte der Einführung?

**Heike Dunkel:** Neben zahlreichen Informationsveranstaltungen, Diskussions- und Fragerunden haben wir uns dazu entschlossen, Bedarfe zu analysieren, passgenaue Maßnahmen zu entwickeln und Wirksamkeiten zu evaluieren. Das bedeutete konkret, in jeder Abteilung folgende Prozesse anzustoßen und zu begleiten:

In sogenannten Arbeitssituationsanalyse-Workshops betrachten die Mitarbeitenden ihre Abteilung sowie ihre Arbeitssituation und beschreiben diese. Aufgrund dieser

Analysen leiten wir in einem zweiten Workshop gemeinsam Maßnahmen ab, um Belastungsschwerpunkte zu entschärfen oder ganz zu beseitigen.

In einem dritten Workshop fragen wir (auch wieder gemeinsam) nach der Wirksamkeit dieser Maßnahmen und weiterem Änderungsbedarf.

Diese Workshops erstrecken sich pro Abteilung über einen Zeitraum von ein- bis eineinhalb Jahren. Das sind lange Zeiträume mit einem gruppenmoderierten Vorgehen.



Wir haben die positive Erfahrung gemacht, dass sich dieses Vorgehen trotzdem oder gerade deswegen auszahlt.

### Welche Aspekte sind Ihnen beim GMS besonders wichtig?

 **Dr. Dorothee Imsieke:** Wir möchten mittelfristig für alle Beschäftigten des Bistums gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen sicherstellen. Das stellt uns teilweise vor große Herausforderungen, was vor allem an der Fläche von 12.580 Quadratkilometern liegt. Ein Beispiel hierfür sind unsere Ehe-Familien-Lebensberatungsstellen. Sie äußerten schon früh den Wunsch, ins neue GMS integriert zu werden, doch die Umsetzung erwies sich (aufgrund der großflächigen Verteilung der Beratungsstellen innerhalb des Bistums) als schwierig.

 **Heike Dunkel:** Damit sich möglichst viele Kolleginnen und Kollegen beteiligen können, haben wir bei Mitarbeiterinnenversammlungen Umfragen zum Thema Gesundheit durchgeführt. Dabei bekamen die Beschäftigten von Beginn an die Gelegenheit, Kritik, aber auch Wünsche zu äußern. Über die Workshops können sich Mitarbeitende nicht nur als Problemmelder, sondern auch als Experten für Lösungen einbringen.

### Wie nehmen die Beschäftigten des Bistums dieses an?

 **Dr. Dorothee Imsieke:** Der Anfang war etwas schwierig, da nicht alle das GMS als Chance zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Gesundheitsförderung im Bistum gesehen haben. Ein paar Führungskräfte hatten zum Beispiel die Befürchtung, dass sie und ihre Abteilungen im Rahmen des GMS kontrolliert werden könnten.

 **Heike Dunkel:** Glücklicherweise waren solche Unsicherheiten und Fragezeichen der Mitarbeitenden nach den ersten Workshops ausgeräumt. Es gab aber durchaus auch einige positive Reaktionen, als der Plan, ein GMS einzuführen, in der Mitarbeitendenversammlung vorgestellt wurde. Eine Fokussierung auf die Vorteile für unsere Beschäftigten hatte dabei absolute Priorität.

## Bitte schildern Sie Ihre persönlichen Erfahrungen. Was sind Herausforderungen und Hürden bei der Umsetzung?

 **Aloys Raming-Freesen:** Die Kommunikation und Motivation zur Beteiligung stellten in unserem Fall eine große Herausforderung dar. Da die Einführung und Umsetzung nicht in allen Abteilungen zeitgleich erfolgen konnte, gab es Beschäftigte, die sich benachteiligt gefühlt haben. Da kam es auf eine sensible Kommunikation an, um den Kolleginnen und Kollegen zu erklären, warum sie später in den Genuss der Begleitung kommen.

 **Dr. Dorothee Imsieke:** Alle zu erreichen und Führungskräfte zu überzeugen ist die größte Herausforderung für eine breite Akzeptanz.

## Welche Vorhaben lassen sich schnell und unkompliziert realisieren?

 **Aloys Raming-Freesen:** Das sind vor allem Maßnahmen, die die Teams/Abteilungen innerhalb ihrer Regelungskompetenzen anstoßen können: Da geht es manchmal um die Neuregelung von Zuständigkeiten innerhalb der Abteilung, um Umstrukturierungen im Besprechungswesen oder um das Organisieren eines Teamtages zu bestimmten gesundheitsrelevanten Themen, zum Beispiel die Reflexion der Arbeitsstile der Teammitglieder oder das Erlernen von Selbstmanagementtechniken. Komplizierter und zeitaufwendiger ist die Bearbeitung von Schnittstellen-Themen, wie die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen, oder grundsätzliche Themen, die alle Abteilungen des Bischöflichen Generalvikariats betreffen.

## Was hat sich – im Hinblick auf die Gesundheit – seit der Einführung im Bistum verändert?

 **Aloys Raming-Freesen:** Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit werden zunehmend besser wahrgenommen. Belastungen werden häufiger und aktiver gemeldet und von Führungskräften und Dienstgeber aufgenommen und gemeinsam bearbeitet. Das führt zur Verbesserung

der Arbeitsbedingungen, zum Beispiel durch die Einführung von störungsfreien Zeiten. Zudem bietet die Dienstgeberseite Unterstützungsangebote zur Ausbildung eines gesundheitsförderlichen Arbeits- und Lebensstils, die von den Beschäftigten gerne angenommen werden. Dadurch wird Gesundheit mehr und mehr zum Unternehmenswert.

### **Worauf sollten andere Religionsgemeinschaften Ihrer Meinung nach bei der Einrichtung eines Gesundheitsmanagements vor allem achten?**



**Dr. Dorothee Imsieke:** Es gibt leider kein allgemeingültiges Patentrezept dafür, aber ein paar elementare Aspekte, die zum Gelingen beitragen, können wir benennen:

1. Das Thema Gesundheit in einen betrieblichen Kontext zu stellen, hat zur Gänze damit zu tun, Emotionalitäten, Befindlichkeiten und Widerstände von Anfang an bei der Einrichtung eines GMS mitzudenken und – soweit es geht – einzuplanen.
2. Kommunikation von Vorhaben und Motivation aller Beteiligten zum Mitdenken, Mitplanen, Mitmachen und Bewerten ist Grundvoraussetzung für das Gelingen. Ein „Feelgood-Manager“ allein genügt nicht.
3. Kreativität, Mut, Querdenken und die Dialogbereitschaft aller Beteiligten helfen enorm, Veränderungen anzugehen und vor allem Gewohnheiten von Systemen und Einzelnen zu ändern.

# Tipps und Hilfestellung für Ihre GMS-Einführung

Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten sind zentrale Anliegen der VBG als Träger der gesetzlichen Unfallversicherung. Ein Gesundheitsmanagement-System bietet die besten Voraussetzungen, die Mitarbeitergesundheit als Unternehmenswert zu erfassen und gezielt mitzugestalten. Speziell für Religionsgemeinschaften mit ihren vielen kleineren – zum Teil großflächig verteilten – Einrichtungen, wird der von der VBG angebotene systematische Ansatz ständig weiterentwickelt, um eine noch passgenauere Unterstützung anbieten zu können.



## **Sie haben Fragen oder benötigen Unterstützung?**

GMS-Fachberaterinnen und -berater sowie Arbeitsschutzfachleute für Religionsgemeinschaften stehen Ihnen in den VBG-Bezirksverwaltungen als Ansprechpersonen zur Verfügung. Sie beraten und unterstützen Sie gerne vor Ort – und das kostenfrei! Denn die Kosten hierfür sind bereits mit Ihrem Mitgliedsbeitrag abgedeckt. Die für Ihre Region zuständige VBG-Bezirksverwaltung finden Sie im Internet unter: [www.vbg.de/standorte](http://www.vbg.de/standorte).



## **Sie möchten sich zunächst informieren?**

Einen ersten Überblick über das Angebot der VBG zum Thema Gesundheit mit System erhalten Sie auf der VBG-Website unter: [www.vbg.de/gms](http://www.vbg.de/gms).

Herausgeber:



# **VBG**

**Ihre gesetzliche  
Unfallversicherung**

**[www.vbg.de](http://www.vbg.de)**

Massaquoipassage 1, 22305 Hamburg, [www.vbg.de](http://www.vbg.de)  
Artikelnummer: 18-09-6240-1, Version 1.0/2020-04  
Druck: 2020-04/Auflage: 1.000, Fotos: Bistum Osnabrück  
Nachdruck nur mit schriftlicher Genehmigung der VBG  
Der Bezug der VBG-Medien ist für Mitgliedsunternehmen  
der VBG im Mitgliedsbeitrag enthalten.

**Kundendialog der VBG:** 040 5146-2940

**Notfall-Hotline für Beschäftigte im Auslandseinsatz:** +49 40 5146-7171

**Service-Hotline für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz:**

0180 5 8247728 (0,14 €/Min. aus dem Festnetz, Mobilfunk max. 0,42 €/Min.)

## Für Sie vor Ort – die VBG-Bezirksverwaltungen:

### Bergisch Gladbach

Kölner Str. 20 · 51429 Bergisch Gladbach  
Tel.: 02204 407-0 · Fax: 02204 1639  
E-Mail: [BV.BergischGladbach@vbg.de](mailto:BV.BergischGladbach@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 02204 407-165

### Berlin

Markgrafenstraße 18 · 10969 Berlin  
Tel.: 030 77003-0 · Fax: 030 7741319  
E-Mail: [BV.Berlin@vbg.de](mailto:BV.Berlin@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 030 77003-128

### Bielefeld

Nikolaus-Dürkopp-Str. 8 · 33602 Bielefeld  
Tel.: 0521 5801-0 · Fax: 0521 61284  
E-Mail: [BV.Bielefeld@vbg.de](mailto:BV.Bielefeld@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0521 5801-165

### Dresden

Wiener Platz 6 · 01069 Dresden  
Tel.: 0351 8145-0 · Fax: 0351 8145-109  
E-Mail: [BV.Dresden@vbg.de](mailto:BV.Dresden@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0351 8145-167

### Duisburg

Wintgensstraße 27 · 47058 Duisburg  
Tel.: 0203 3487-0 · Fax: 0203 2809005  
E-Mail: [BV.Duisburg@vbg.de](mailto:BV.Duisburg@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0203 3487-106

### Erfurt

Koenbergstraße 1 · 99084 Erfurt  
Tel.: 0361 2236-0 · Fax: 0361 2253466  
E-Mail: [BV.Erfurt@vbg.de](mailto:BV.Erfurt@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0361 2236-439

### Hamburg

Sachsenstraße 18 · 20097 Hamburg  
Tel.: 040 23656-0 · Fax: 040 2369439  
E-Mail: [BV.Hamburg@vbg.de](mailto:BV.Hamburg@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 040 23656-165

### Ludwigsburg

Martin-Luther-Str. 79 · 71636 Ludwigsburg  
Tel.: 07141 919-0 · Fax: 07141 902319  
E-Mail: [BV.Ludwigsburg@vbg.de](mailto:BV.Ludwigsburg@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 07141 919-354

### Mainz

Isaac-Fulda-Allee 3 · 55124 Mainz  
Tel.: 06131 389-0 · Fax: 06131 389-410  
E-Mail: [BV.Mainz@vbg.de](mailto:BV.Mainz@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 06131 389-180

### München

Barthstraße 20 · 80339 München  
Tel.: 089 50095-0 · Fax: 089 50095-111  
E-Mail: [BV.Muenchen@vbg.de](mailto:BV.Muenchen@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 089 50095-165

### Würzburg

Riemenschneiderstr. 2 · 7072 Würzburg  
Tel.: 0931 7943-0 · Fax: 0931 7842-200  
E-Mail: [BV.Wuerzburg@vbg.de](mailto:BV.Wuerzburg@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0931 7943-407



### Seminarbuchungen:

online: [www.vbg.de/seminare](http://www.vbg.de/seminare)  
telefonisch in Ihrer VBG-Bezirksverwaltung

### Bei Beitragsfragen:

Telefon: 040 5146-2940  
[www.vbg.de/kontakt](http://www.vbg.de/kontakt)