

Auf dem Weg zum gesunden Unternehmen

Argumente und Tipps für ein modernes betriebliches Gesundheitsmanagement



Herausgeber:

Bundesverband der Betriebskrankenkassen
Abteilung Gesundheit, WHO-Collaborating Centre
Kronprinzenstraße 6, 45128 Essen

Konzept und Text:

Team Gesundheit
Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH, Essen
Michaela Mißler, Carsten Stephan

Redaktion:

BKK Bundesverband, Essen
Barbara Orfeld, Michael Bellwinkel

Gestaltung:

gambasdesign, Essen

Druck:

Toennes Druck+Medien, Erkrath

Vorwort

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

„Die Arbeitswelt verändert sich mit nie da gewesener Geschwindigkeit. Die Beschäftigten müssen immer mehr Informationen verarbeiten und sich immer schneller auf Veränderungen einstellen. Der starke globale Wettbewerb verlangt eine hohe Qualität von Produkten und Dienstleistungen. Die moderne Arbeitswelt setzt Beschäftigte und Betriebe inhaltlich und zeitlich unter einen enormen Anpassungsdruck. Gesunde, qualifizierte, motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter sind der entscheidende Faktor, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in einer globalisierten Weltwirtschaft zu meistern.“ (Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA).

Die Ihnen nun vorliegende neue Broschüre „Auf dem Weg zum gesunden Unternehmen“ reagiert auf die starke Weiterentwicklung der betrieblichen Gesundheitsförderung seit Erscheinen unserer Broschüre „Gesundheitsförderung im Betrieb“ Anfang der 90er Jahre und ersetzt diese.

In den letzten Jahren hat die betriebliche Gesundheitsförderung als Thema einen regelrechten Aufschwung erfahren und sich – z.B. bedingt durch den Präventionsauftrag an die gesetzliche Unfallversicherung, ein zunehmendes Interesse der Sozialpartner, die Entstehung zahlreicher gesundheitsbezogener Unternehmensnetzwerke und gesellschaftliche Entwicklungen wie den demografischen Wandel – zu einem sehr viel umfassenderen Konzept mit einem wesentlich breiteren Spektrum an Akteuren entwickelt.

Aufmerksamkeit und Aktionen sind inzwischen nicht mehr nur auf die Behebung aktueller Probleme (wie dem Abbau eines hohen Krankenstandes) ausgerichtet, sondern zielen deutlich mehr als bisher in die Zukunft („Gesund arbeiten bis ins Alter“).

In der letzten Zeit ist konsequenter Weise auch mehr und mehr vom „betrieblichen Gesundheitsmanagement“ oder von der „betrieblichen Gesundheitspolitik“ die Rede. Diese Begriffe treffen das inzwischen viel umfassendere, ja ganzheitliche Verständnis von Maßnahmen für gesunde Mitarbeiter in gesunden Betrieben besonders gut. Diese Sicht liegt deshalb auch unserer neuen Publikation zugrunde, der wir den Untertitel gegeben haben „Argumente und Tipps für ein modernes betriebliches Gesundheitsmanagement“.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie beim Lesen viele neue Anregungen für Ihr Engagement im betrieblichen Gesundheitsmanagement erhalten – ganz gleich, ob Sie Arbeitgeber oder Arbeitnehmer sind, Betriebsarzt oder Fachkraft für Arbeitssicherheit. Wenn Sie neugierig geworden sind und mehr zu Einzelthemen wissen möchten, bieten wir Ihnen noch viele weiter gehende Informationen, Broschüren und Materialien unter www.bkk.de (bitte „Broschüre“ in die Suchmaschine eingeben).

Die Redaktion



Inhaltsverzeichnis

Warum Gesundheitsmanagement im Unternehmen?

Fit für heute – fit für morgen

Gesundheit als Investition in die Zukunft 6

Was ist Gesundheitsmanagement?

Belastungen abbauen und Ressourcen stärken

Gesundheit als Managementaufgabe 10

Wie kann Gesundheitsmanagement umgesetzt werden?

Der Weg zum gesunden Unternehmen

Rechtliche Rahmenbedingungen 12

Umsetzung und Verankerung im Betrieb 13

Wegweiser „Gesunde Arbeit“ 16

Gesundheitsmanagement als Prozess

Von der Ist-Analyse zur Ergebniskontrolle 18

Elemente des Gesundheitsmanagements 19

„Arbeitskreis Gesundheit“ als Steuerungsgruppe Gesundheit 20

Gesundheitsbericht als systematischer Beginn 22

Gesundheitszirkel als Beteiligungsmodell 24

Führungskräfteentwicklung: GesundFühren 26

Erfolgsfaktor Qualität – Kriterien guter Praxis 28

Praxisbeispiele – von den Erfolgreichen und Gesunden lernen

Bertelsmann AG

„Partnerschaftliche Unternehmenskultur“ als Erfolgsfaktor 30

Land Berlin

Führungskräfte als GesundheitsmanagerInnen 32

REWE Handelsgruppe

In Filialen fit durch Gesundheitszirkel 34

Comet Computer GmbH

Familienfreundliche Flexibilität als Erfolgsrezept 36

Tipps und Hilfen für die Praxis

Lösungen für Stolpersteine und Hindernisse 38

Netzwerke und Kooperationen 40

Maßgeschneiderter BKK-Service 43

Fit für heute – fit für morgen

Gesundheit als Investition in die Zukunft

Weltweit sind die Unternehmen vor neue Herausforderungen gestellt.

Die rasante Entwicklung auf den nationalen und internationalen Märkten zwingt die Wettbewerber dazu, bessere Produkte und Dienstleistungen schneller und billiger anzubieten. Der Markt wird enger und das Management muss nach neuen Lösungen suchen. Konsequente Kundenorientierung, modernste Fertigungstechnologie und flexible und mitarbeiterorientierte Arbeitsorganisation sind hierbei gefragt. Erfolg wird zunehmend bestimmt durch Flexibilität, Innovationsfähigkeit, Kreativität, Wissen und Erfahrung, Motivation und Engagement sowie Leistung und Lernvermögen.

Moderne Unternehmensstrategien nehmen diese Herausforderungen an. Heute zählen Kundenorientierung, Internationalisierung, Qualitätsbewusstsein und Innovation zu den strategischen Zielen der meisten deutschen Unternehmen. Viele Unternehmen haben längst erkannt, dass mehr denn je motivierte, gut qualifizierte und vor allem gesunde MitarbeiterInnen zum entscheidenden Produktions- und Wettbewerbsfaktor geworden sind.

Diese Stärken der Beschäftigten entscheiden wesentlich über die Marktposition und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Unternehmensleitsätze wie „Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital...“ tragen diesem Verständnis Rechnung und räumen in der konsequenten Umsetzung dem Erfolgspotenzial MitarbeiterInnen einen besonderen Stellenwert ein.

Der **demographische Wandel** stellt dabei neue Anforderungen an die Unternehmen: Lange vorbei sind die Zeiten, in denen gut ausgebildete MitarbeiterInnen von den Schulen und Hochschulen nur „abgeholt“ werden mussten. Vor allem mittelständische Unternehmen – in denen in Deutschland mit über 3 Millionen rund 70% der erwerbstätigen Bevölkerung beschäftigt ist – haben bereits mit den Folgen der demographischen Entwicklung zu kämpfen. Klagen über Fachkräftemangel, über Probleme, geeignete Bewerber für Ausbildungsplätze zu finden und über eine hohe Mitarbeiterfluktuation häufen sich.

Das Personal, das den Unternehmen als Erfolgsgarant zur Verfügung steht, wird sich auch in anderer Hinsicht verändern. Es geht kein Weg an den **alternden Belegschaften** vorbei. Schon seit dem Jahr 2000 liegt der Anteil der 50-jährigen Beschäftigten in Deutschland über dem der unter 30-Jährigen, und die Schere geht weiter auseinander. Unternehmen werden mehr denn je Interesse daran haben, nicht nur die besonderen Fähigkeiten und Vorzüge Älterer zu nutzen und altersspezifische Belastungen abzubauen, sondern auch daran, dass MitarbeiterInnen in ihrem Unternehmen leistungsfähig und gesund alt werden können. Vorausschauende Unternehmensstrategien sind hier gefragt, gerade weil eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit Gesundheit und Arbeitsfähigkeit bis ins hohe Alter voraussetzt.

Der **Arbeitsmarkt** wird – trotz steigender Arbeitslosigkeit – in Bezug auf Nachwuchs und LeistungsträgerInnen für die Unternehmen zunehmend schwierig und fordert nicht nur das Personalmarketing heraus. Im „War for Talents“ wird es immer wichtiger, zum „Employer of Choice“ zu werden. Das Angebot guter Verdienstmöglichkeiten reicht hier für die Unternehmen als Wettbewerbsvorteil längst nicht mehr aus. Kriterien wie Firmenimage, Unternehmenskultur, Betriebsklima und Aufgabenvielfalt stehen nicht nur auf der Prioritätenliste der Nachwuchskräfte ganz oben.

Sich heute fit für morgen zu machen bedeutet, Zukunftssicherung ernst zu nehmen. Nichts bedroht die Existenz eines Unternehmens langfristig mehr, als wenn dieses Potenzial nicht gepflegt wird, seinen Wert verliert oder schlicht abwandert. Als herausragende Strategie gilt es demnach, gute MitarbeiterInnen zu gewinnen und zu halten.

MitarbeiterInnen werden heute nicht nur anders gefordert, sondern auch anders belastet. Laut einer Studie¹ unter 20000 ArbeitnehmerInnen fühlen sich heute europaweit bereits 60% der Beschäftigten durch ihre Arbeit gesundheitlich beeinträchtigt.

Zudem geht der **Wertewandel** in unserer Gesellschaft einher mit einer veränderten Einstellung zur Arbeit und einem veränderten Verständnis von der Attraktivität eines Unternehmens. Erwerbstätige suchen mehr Lebensgenuss und Sinn, fordern mehr Freiräume, Anerkennung, Entwicklungsmöglichkeiten und Beteiligung bei der Arbeit. Sie streben weniger nach Karriere und mehr nach Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (Work-Life-Balance). Nicht zuletzt daran müssen sich Arbeitgeber messen lassen. Außerdem werden Frauen einen weiter ansteigenden Anteil am Erwerbsleben haben. In einer heute noch in vielerlei Hinsicht männlich geprägten Arbeitswelt werden Unternehmen erst dann von dieser durchschnittlich höher qualifizierten Beschäftigungsgruppe in vollem Umfang profitieren können, wenn sie auch den zielgruppen- und geschlechtsspezifischen Bedürfnissen der MitarbeiterInnen gerecht werden.

Wenn es um das **Ansehen eines Unternehmens in der Öffentlichkeit** geht, spielt immer mehr auch die gesellschaftliche und **soziale Verantwortung** eine wichtige Rolle bei der eigenen Belegschaft, bei Geschäftspartnern, Kunden und Investoren. Internationale Netzwerke erfolgreicher Unternehmen, die nach dem Prinzip der „Social Responsibility“ handeln, belegen dies.

Nicht nur Globalisierung und neue Informations- und Kommunikationstechnologien haben die Arbeitswelt verändert. Personalabbau, neue Arbeitsformen, unsichere Beschäftigungsverhältnisse (z.B. Tele- und Leiharbeit) sowie stärkere Dienstleistungsorientierung prägen den Unternehmensalltag.

All diese Veränderungen fordern aber nicht nur die Unternehmensleitungen heraus – sie betreffen auch ganz entscheidend die Beschäftigten.

Die gesundheitlichen Belastungen haben im Laufe der Zeit insgesamt zu- und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz abgenommen, was mit sinkender Arbeitsfähigkeit und Leistungsbereitschaft einhergeht. Das schlägt auch mit einer abnehmenden Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der Unternehmen und den Volkswirtschaften zu Buche.

Technisierung und Automation haben in Bezug auf die körperlichen Belastungen (vor allem das Heben und Tragen schwerer Lasten) den Arbeitsalltag zwar erleichtert, dafür haben aber vor allem die psychischen und sozialen Belastungen – zum Teil dramatisch – an Stellenwert gewonnen. Das Krankheitsgeschehen wird außer von Muskel- und Skeletterkrankungen bestimmt von einem deutlichen Anstieg psychischer und psychosomatischer Erkrankungen. Vor allem chronische Krankheiten nehmen zu. Und weil immer jüngere Altersgruppen darunter leiden, zeichnet sich schon heute ein bedrohlicher Trend ab.

Phänomene wie Stress, Mobbing und Burnout werden weiterhin an Bedeutung gewinnen. Allein der Anteil der psychischen Erkrankungen an den Krankheitstagen hat sich laut Krankheitsartenstatistik des BKK Bundesverbandes 2002 in den letzten 20 Jahren mit einem Anstieg von 2,5% auf 7,5% verdreifacht.²

Auch die Weltgesundheitsorganisation (WHO) unterstreicht in ihrem aktuellen Gesundheitsbericht die bisherige Unterschätzung der psychischen Erkrankungen. Dort wird für die nahe Zukunft der Industrieländer das düstere Bild zunehmend psychisch kranker und depressiver Gesellschaften ausgemalt – ein Szenario, das gerade angesichts der anspruchsvollen unternehmerischen Herausforderungen der Zukunft nicht gerade optimistisch stimmt.

¹ Europäische Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Third European Survey on Working Conditions 2000 (www.eurofound.ie/working/working.htm)

² BKK Bundesverband (Hrsg.): Krankenarten-Statistik 2001/2002, Essen 2002.

Was kostet Krankheit im Betrieb?

- Nach einer Berechnung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) aus dem Jahre 2001 belaufen sich allein die hierzulande **durch Fehlzeiten bedingten Kosten** bei konservativer Schätzung auf jährlich über 35 Mrd. Euro. Darin noch nicht enthalten sind: Fehlzeiten unterhalb der Karenzzeit von 3 Tagen, die bei der Unfall-, Kranken- und Rentenversicherung anfallenden Kosten vermeidbarer Unfälle, Berufskrankheiten, Behandlung und Frühberentung.
- Die **Kosten krankheitsbedingter Produktionsausfälle** lagen laut Berechnungen des Münchner Instituts für Wirtschaftsforschung (Ifo) bereits im Jahr 2000 bei 4,2% des Bruttoinlandsproduktes. Das entspricht einem Wert von umgerechnet 85 Mrd. Euro.
- Das Ergebnis eines Forschungsprojektes des BKK-Team Gesundheit³ zu den Folgekosten beruflicher Belastungen veranschaulicht noch mal eindrücklich das erhebliche Einsparpotenzial gesunder MitarbeiterInnen: In Deutschland waren danach 1998 die **Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen** mit mindestens 28 Mrd. Euro zu veranschlagen. Diese ergaben sich aufgrund von körperlichen Belastungen und setzen sich aus 14,9 Mrd. Euro direkten⁴ Kosten und 13,5 Mrd. Euro indirekten⁵ Kosten zusammen. Psychische Belastungen führten zu 11,1 Mrd. Euro direkten und 13,4 Mrd. Euro indirekten Kosten.⁶

Die aktuelle Situation der Unternehmen und die Herausforderungen der Zukunft verlangen insgesamt nach einer besonderen Strategie, die es den Betrieben ermöglicht, ihre arbeitsbedingten Kosten zu senken, qualifizierte MitarbeiterInnen leichter zu gewinnen und dauerhaft zu beschäftigen. Nur mit einer leistungsfähigen und -bereiten Belegschaft können sie kundenorientiert, flexibel und innovativ – letztlich also wettbewerbs- und zukunftsfähig – bleiben.

In Zeiten, in denen die Finanzierbarkeit der Sozialsysteme zunehmend zum Problem wird, stellen Aktivitäten zur Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen einen sehr wichtigen Lösungsansatz dar.

Ein Mehr an Gesundheit im Betrieb entlastet Sozialkassen wie Unternehmen gleichermaßen. Letztere würden wiederum durch geringere Versicherungsbeiträge von reduzierten Personal- bzw. Lohnnebenkosten profitieren.

Für die Firmen geht es allerdings nicht nur um die Kostenseite. Der entgangene Nutzen durch fehlende Gesundheit in Form von vergebenen Wettbewerbsvorteilen und Erträgen – bedingt durch Motivationsverlust, innere Kündigung, Angst, Mobbing oder Burnout – wiegt ökonomisch wohl noch schwerer. So ließen die Ergebnisse einer Studie zur Mitarbeitermotivation⁷ die deutschen Unternehmer aufhorchen. Dem-

nach steht es mit dem Engagement der ArbeitnehmerInnen gerade hierzulande nicht zum Besten, denn nur 15% der MitarbeiterInnen sind „voll engagiert“ im Job. Die Unternehmen müssen das fehlende Engagement durch höhere Fehlzeiten, schlechtere Mitarbeiterbindung und niedrigere Produktivität teuer bezahlen. Auch der gesamtwirtschaftliche Schaden ist immens.

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist eine moderne Unternehmensstrategie, die Antworten auf diese Herausforderungen geben kann. Als Investition in die MitarbeiterInnen – und damit in die betriebliche Zukunft – beeinflusst der direkte und indirekte wirtschaftliche Nutzen dieser Strategie die langfristigen Geschäftserfolge des Unternehmens.

Betriebliche Gesundheitsförderung leistet einen entscheidenden Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele und verbessert und sichert damit Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplätze auf zunehmend anspruchsvolleren wie unsicheren Märkten. Die Erfolge der BGF sind vielfach nachgewiesen. Während aus Sicht der Beschäftigten Gesundheitsförderung insbesondere Pluspunkte für die Arbeits- und Lebensqualität bringt, profitieren deutsche Betriebe nach eigener Aussage je nach Ausgangslage von einer langen Reihe positiver Effekte.

Erfolge betrieblicher Gesundheitsförderung

- Verringerung der Arbeitsbelastungen
- Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens der MitarbeiterInnen und Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation
- Senkung des Krankenstandes und des Absentismus
- Verbesserung des Arbeitsklimas
- Erhöhung der Mitarbeiterbindung und -loyalität
- Verringerung der Fluktuation
- Verbesserung der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
- Verbesserung der Flexibilität und Innovationsfähigkeit
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Produktivität
- Förderung der Corporate Identity
- Verbesserung des Unternehmensimages (inkl. der Beschäftigungsattraktivität)
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit

BGF ist eine lohnende Investition und macht sich für Unternehmen bezahlt. Kosten-Nutzen-Analysen belegen einen Gewinn für das hier eingesetzte Kapital und somit einen positiven Return on Investment (ROI). Vor allem Studien aus den Vereinigten Staaten haben sich dieser Effizienzfrage angenommen und kommen in einigen Fällen sogar zu zweistelligen Erfolgsquoten. Nach einer aktuellen Studie unter Beteiligung des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen (BKK) tragen z.B. Programme der Gesundheitsförderung dazu bei, die Fehlzeitenrate um bis zu 36% zu senken und in Bezug auf die Produktivität jeden hier investierten Euro zu vervier- bzw. zu versechsfachen.^{8/9}

Betriebliche Gesundheitsförderung ist kein „karitatives Zuschussgeschäft“. Unternehmen, Beschäftigte und die sozialen Sicherungssysteme profitieren gleichermaßen davon: Neben den zuvor beschriebenen Vorteilen für Unternehmen und Beschäftigte kann der Betrieb ein wichtiger Lernort für gesundheitsgerechtes Verhalten sein. Die Wirkungen betrieblicher Gesundheitsförderung gehen dann weit über den betrieblichen Rahmen hinaus und können langfristig helfen, die Kosten im Gesundheitswesen zu senken. So dient betriebliche Gesundheitsförderung auch der Sicherung der Sozialsysteme.

Eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten!

³ Jetzt Team Gesundheit, Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH, Essen

⁴ Kosten der Krankheitsbehandlung (Krankenhausaufenthalt, stationäre und ambulante Behandlung und Rehabilitation)

⁵ Produktivitätsausfall durch Arbeitsunfähigkeit

⁶ Hinweis: Da die Belastungsfaktoren nicht unabhängig sind, dürfen die Kosten nicht addiert werden.

Literatur: Bödeker, W.; Friedel, H.; Röttger, C. und Schröder, A. (2002): Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen. Forschungsbericht Fb 946 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

⁷ Bundesweite repräsentative Studie der Unternehmensberatungsgesellschaft Gallup mbH Deutschland aus dem Jahre 2002 unter 933 Beschäftigten. (Veröffentlichung der Gallup mbH Deutschland, Potsdam, September 2002)

⁸ Studie der Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA): Julia Kreis, Wolfgang Bödeker: Gesundheit und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz, 2003.

⁹ Der BKK Bundesverband entwickelte zusammen mit dem Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaft (HVBG) im Rahmen des Kooperationsprogramms Arbeit und Gesundheit (KOPAG) ein Verfahren zur erweiterten Wirtschaftlichkeitsanalyse (EWA) zur Quantifizierung des Nutzens der Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung. (Literatur: BKK Bundesverband, Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (Hrsg.): Möglichkeiten der Wirtschaftlichkeitsanalyse für Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung, Bremerhaven 1999.)

Belastungen abbauen und Ressourcen stärken

Gesundheit als Managementaufgabe

In den vergangenen Jahren hat sich die Auffassung von Gesundheit grundlegend gewandelt. Das neue Verständnis umfasst z.B. sowohl physisches als auch psychisches Wohlbefinden und Lebensqualität. Gesundheit ist danach kein Zustand, sondern ein Prozess, bei dem der Mensch als Ganzes in seiner Entwicklung und mit all seinen Potenzialen gesehen wird, und nicht mehr bloß als ein vor Krankheiten und Unfällen zu schützendes Wesen. Als Wegweiser dieses veränderten Verständnisses und als Wurzel der Gesundheitsförderung gilt die **Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation (WHO)**. Hier schrieb man sich 1986 explizit das Ziel „Gesundheit“ auf die Fahne und setzte dabei besonders auf die notwendigen Rahmenbedingungen und den selbstbestimmten Umgang der Bevölkerung mit Gesundheit. Für die Gesundheitsförderung im betrieblichen Umfeld bedeutete dies den Abschied von der globalen These „Arbeit macht krank!“. Man suchte nun nicht mehr nur nach den Risiken und Gesundheitsgefahren durch Arbeit, sondern ließ sich

vermehrt von der Frage leiten **„Was erhält Menschen gesund?“**¹⁰. Gesundheitspolitik im Betrieb konnte jetzt nicht mehr nur allein als Reparatur und Kompensation gesundheitlicher Schäden verstanden werden, denen mit primärpräventiven Kursen im Betrieb zu begegnen war. Es geht seitdem auch darum, aktiv und vorausschauend die gesundheitlichen Ressourcen im Unternehmen zu nutzen, Arbeitsbedingungen zu verbessern und das Verhalten der MitarbeiterInnen positiv zu beeinflussen. In Tradition und Folge dieses neuen Konzeptes betrieblicher Gesundheitsförderung hat sich im Laufe der Jahre auf europäischer Ebene ein einheitliches Verständnis von BGF und erstmals eine gemeinsame Definition entwickelt. Das Europäische Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP), in dem der BKK Bundesverband seit Gründung 1996 als nationale Kontaktstelle für Deutschland und seit einigen Jahren auch als koordinierendes Netzwerk-Sekretariat fungiert, initiierte die **„Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union“** (1997).

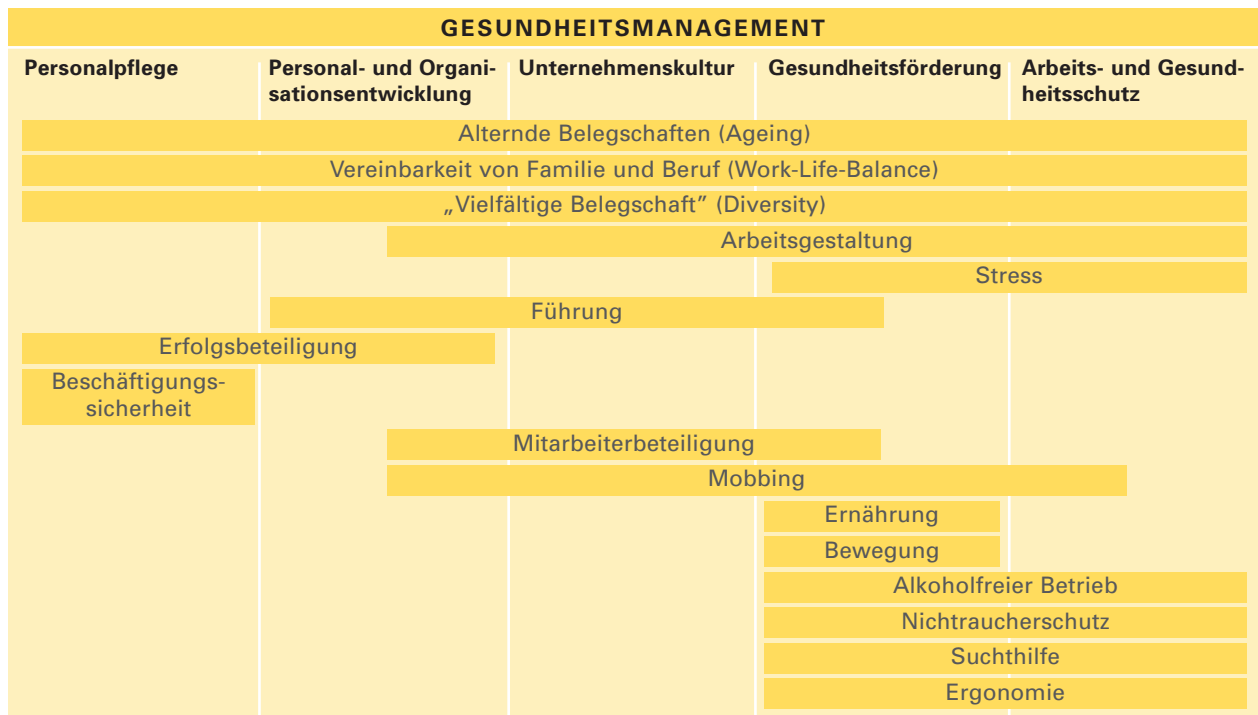
Die Förderung der Gesundheit hat im Unternehmen auf Dauer den besten Erfolg, wenn sie fester Bestandteil einer langfristigen Unternehmens- und Personalpolitik ist.

Die Ziele des Gesundheitsmanagements können effektiv und nachhaltig erreicht werden, wenn Gesundheitsmanagement nach den Prinzipien Ganzheitlichkeit, Partizipation, Integration und Projektmanagement¹¹ gestaltet wird:

- Alle MitarbeiterInnen werden am Prozess der Gesundheitsförderung beteiligt, wodurch nicht nur das spezielle betriebsinterne Wissen der Beschäftigten als „ExpertInnen in eigener Sache“ aktiv genutzt wird. „Betroffene zu Beteiligten“ zu machen, bedeutet auch, die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten zu fördern und letztlich die Akzeptanz für die gute Sache zu erhöhen (Partizipation).
- Die Förderung von Gesundheit wird in allen wichtigen Entscheidungen und in allen Bereichen des Unternehmens systematisch und zielorientiert berücksichtigt (Integration).
- Alle Maßnahmen und Programme zur Förderung der Gesundheit sind auf die spezifischen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zugeschnitten, wobei der Gesundheitsmanagementprozess wie die -ergebnisse einer kontinuierlichen erfolgssichernden Kontrolle und Bewertung unterliegen (Projektmanagement).
- Wer Gesundheit fördern will, muss sowohl bei den Personen (Verhalten) als auch bei den Arbeitsbedingungen (Verhältnissen) ansetzen (Ganzheitlichkeit).

¹⁰ Dieser Ansatz, auch als „Salutogenese“ bezeichnet, geht wesentlich auf das Gesundheitsverständnis des Medizinsoziologen Aaron Antonovsky zurück. (Wortursprung: SALUS, lat.: Unverletztheit, Heil, Glück; GENESE, griech.: Entstehung; im Gegensatz zur „Pathogenese“ als Prozess der Entstehung bzw. Entwicklung von Krankheit).

¹¹ siehe Luxemburger Deklaration



Danach umfasst BGF alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dies kann durch eine Verknüpfung folgender Ansätze erreicht werden:

- Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen
- Förderung der aktiven Mitarbeiterbeteiligung
- Stärkung persönlicher Kompetenzen.

Des Weiteren versteht die Luxemburger Deklaration BGF als interdisziplinären Ansatz, der die MitarbeiterInnen aktiv mit einbezieht. Gesundheit ist nach diesem Verständnis eine **Managementaufgabe** sowie Bestandteil von Unternehmensziel und -leitbild. Gesundheitsförderung trägt dem komplexen Zusammenspiel der Faktoren im Unternehmen Rechnung, die die Gesundheit der MitarbeiterInnen und letztlich den Erfolg des Unternehmens bestimmen.

Der in der Luxemburger Deklaration beschriebene Ansatz bedeutet in der Praxis eine integrative und koordinierte Betrachtung und Umsetzung von Arbeits- und Gesundheitsschutz, von betrieblichem Umweltschutz, Gesundheitsförderungsangeboten, Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung, der Flexibilisierung der Arbeitszeit und anderer Ansätze

zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, der Personalauswahl, betrieblicher Sozialeinrichtungen, kultureller und sportlicher Angebote etc.

Dieser komplexe ganzheitliche Ansatz wird als betriebliches Gesundheitsmanagement bezeichnet. Dieses moderne Verständnis geht weit über die traditionellen Gesundheitsförderungsaktivitäten wie Ernährungs-, Entspannungs- oder Bewegungskurse und Rückenschulen im Betrieb hinaus: Wer Gesundheit „managt“, verbindet dabei nicht nur die klassischen Felder der sogenannten Verhältnis- und Verhaltensprävention mit dem Blick auf die Ressourcen, sondern nutzt auch aktiv die vorhandenen modernen Managementinstrumente – zum Wohle der Gesundheit bzw. des Erfolges des Unternehmens.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist eine interdisziplinäre Aufgabe für alle Unternehmensbereiche und in besonderer Verantwortung der Führungskräfte; sie sichern Informationsfluss und Kooperation, Einbeziehung aller Betroffenen und Erreichung der gesetzten Ziele.

Gesundheitsmanagement setzt das Ziel Gesundheit im betrieblichen Alltag um. Dabei integriert es die Aktionsfelder Unternehmenskultur, Personal- und Organisationsentwicklung, Gesundheitsförderung, Personalpflege sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Der Weg zum gesunden Unternehmen

Rechtliche Rahmenbedingungen

Wer sich dem Thema „Gesundheit am Arbeitsplatz“ zuwendet, stößt auf ein komplexes Gesetzes- und Regelwerk. Hier werden Mindestanforderungen beschrieben und ein Handlungsrahmen für die verschiedenen Akteure abgesteckt.

Für einen erweiterten **Arbeits- und Gesundheitsschutz in Europa** setzt – wie in vielen anderen Fällen – die Europäische Union einen ersten normativen Rahmen: die 1989 von der Europäischen Union verabschiedete Rahmenrichtlinie über „Die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit“, **Europäische Rahmenrichtlinie (89/392/EWG)**.

Hiernach sind die Arbeitgeber verpflichtet, für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer in Bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen (Artikel 6 (1)). Bei der Gestaltung der Arbeit im Unternehmen soll die Verhütung oder Reduzierung von arbeitsbedingten Risiken einschließlich psychischer Fehlbelastungen berücksichtigt werden.

Die Umsetzung der europäischen Richtlinie zeigt in den Mitgliedsländern der EU ein durchaus unterschiedliches Gesicht. In **Deutschland** wurde europäisches Recht z.B. durch verschiedene gesetzliche Regelungen des Arbeitsschutzes umgesetzt, die Bereiche wie (Fertigungs-) Technologie, Arbeitsstätten und Betriebshygiene, Gefahrstoffe und Gefahrenschutz, Arbeitszeit, Schutz besonderer Personengruppen und Organisation des Arbeitsschutzes betreffen.

Noch immer gilt hier das Arbeitsschutzgesetz als das „Grundgesetz“, das seit 1996 die verschiedenen Rechte und Pflichten der Beteiligten regelt – vom Arbeitgeber über die Beschäftigten bis hin zu den zuständigen Behörden als Überwachungs- und Beratungsinstitutionen.

Neben dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) gibt es eine ganze Reihe von Regelungen, die die Arbeit und Kooperation der weiteren Akteure in diesem Feld betreffen. Hierzu zählen:

- Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)
- Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)
- Teile des Sozialgesetzbuches (SGB), z.B. § 20 SGB V, §§ 1, 14 SGB VII
- Bildschirmverordnung (BildscharbV)
- Arbeitszeitgesetz (ArbZG)
- Gesetz zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz (BeSchuG)

Zu den Aufgaben der Unfallversicherungsträger gehört im Rahmen des erweiterten Präventionsauftrages (nach Sozialgesetzbuch SGB VII, § 14) neben der Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten nun auch die Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren.

Vor allem die Krankenkassen, die nach dem im Rahmen der Gesundheitsreform 2000 geänderten § 20 Abs. 2 SGB V wieder den Arbeitsschutz ergänzende Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung durchführen können, haben sich diesbezüglich längst zu aktiven und kompetenten Partnern entwickelt. Außerdem können sie zur Anregung und Unterstützung betrieblicher Gesundheitsförderungsprogramme einen Bonus an gesundheitsfördernde Unternehmen gewähren (§ 65 b SGB V).

Für die Entwicklung ganzheitlicher, langfristig wirksamer Gesundheitsförderungs-Maßnahmen im Rahmen eines modernen betrieblichen Gesundheitsmanagements reichen Mindestanforderungen in Form von gesetzlichen Regelungen natürlich nicht aus. Trotzdem müssen diese Mindestanforderungen zunächst erfüllt sein, bevor man Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement als „höhere Entwicklungsstufe“ in Angriff nehmen kann. Ein vorbildlicher, prospektiver Arbeits- und Gesundheitsschutz bleibt dabei ständige Aufgabe mit dem Ziel, die Arbeitsbedingungen kontinuierlich zu verbessern.

Umsetzung und Verankerung im Betrieb

Ein erheblicher Einfluss auf die Gesundheit im Unternehmen geht von der **Unternehmenskultur** aus. Die Traditionen und Werte einer Organisation beeinflussen maßgeblich nicht nur das Betriebsklima, sondern auch Verhalten, Wohlbefinden und Motivation der Beschäftigten. Im betrieblichen Alltag wird tagtäglich vieles „kultiviert“: der Umgang miteinander, Informationsfluss und Kommunikation, die Bewältigung von Konflikten, die Einführung von Neuerungen, das Verfahren mit Vorschlägen der MitarbeiterInnen etc. All das macht ein unverwechselbares Klima aus, das den Nährboden für Zufriedenheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit oder Krankheit, Demotivation und Unproduktivität schafft.

Eine gesunde Unternehmenskultur lebt vom Miteinander und der Beteiligung aller. **Gemeinsame Visionen, Ziele, Überzeugungen, Werte und Regeln** laden geradezu zur Identifikation und Motivation ein. Und davon profitieren MitarbeiterInnen und letztlich das Unternehmen als Ganzes: Für die Beschäftigten wird die Arbeit berechen- und vorhersehbar und die Handlungsplanung, Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung wird leichter. Da ist es nicht verwunderlich, wenn MitarbeiterInnen sogar Entscheidungen mittragen können, die für sie selbst möglicherweise nachteilige Folgen haben. Dadurch erhöht sich für das Unternehmen die Flexibilität, z.B. die rasche Anpassung an gewandelte Marktverhältnisse und die Innovationsbereitschaft, ohne die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit der Beschäftigten zu beeinträchtigen. Hinzu kommt, dass die Verfolgung gemeinsamer Ziele und Werte auch einen Mehrwert an Kunden- und Mitarbeiterorientierung sichert. Gemeinsame Überzeugungen und Werte schaffen Vertrauen und Zusammenhalt. Moderne Unternehmensphilosophien setzen ganz bewusst auf diese Karte, anstatt dabei zuzusehen, wie Misstrauen und Konkurrenz im Unternehmen das Klima vergiften und betriebliche Erfolge untergraben. Sie plädieren für eine

partnerschaftliche Unternehmenskultur. Und der Erfolg gibt ihnen recht: Denn in Misstrauenskulturen herrschen Angst und Verunsicherung, kommt es gehäuft zu unproduktiven Konflikten, muss sich alles um Kontrolle, Konsensbildung und permanente Abstimmung drehen, anstatt dem eigentlichen Geschäft nachgehen zu können.

Partnerschaftliche Unternehmenskultur besteht nicht nur in der Verfolgung gemeinsamer Ziele und Werte und in der Partizipation der Beschäftigten an Unternehmensentscheidungen, sondern auch im Grad der Kooperation. Ein hohes Maß an vertrauensvoller Kooperation verhilft zu insgesamt besseren Arbeitsergebnissen. MitarbeiterInnen fühlen sich unter diesen Bedingungen nicht nur wohler, sie sind dem Unternehmen gegenüber auch loyaler. Innere Kündigung findet hier keinen Nährboden.

Modernes betriebliches Gesundheitsmanagement baut auf eine gesunde Unternehmenskultur, die ihre Beschäftigten fair, anerkennend und wertschätzend unterstützt. Wenn in diesem Zusammenhang von „**Anerkennungs-, Wertschätzungs- und/oder Fehlerkultur**“ die Rede ist, geht es nicht nur um die reine Belobigung und Hervorhebung herausragender Leistungen, sondern auch um einen weiteren entscheidenden Erfolgsfaktor des Unternehmens: die Entwicklung und Nutzung der Potenziale der MitarbeiterInnen. Nur in einem Klima fernab der engen Kontrolle und der alleinigen Orientierung auf formale Richtigkeit können die Fähigkeiten der Beschäftigten voll ausgeschöpft werden. Freiräume zu schaffen heißt, den Grundstein für Lern- und Innovationsfähigkeit zu legen.

Eine „Gesundheitskultur“ misst die Gesundheit des Unternehmens gleichermaßen an der Gesundheit der MitarbeiterInnen und den wirtschaftlichen Unternehmenszielen und schafft ein positives Klima für eine umfassende und erfolgreiche, gesundheitsförderliche Gesamtpolitik im Unternehmen.

Modernes betriebliches Gesundheitsmanagement baut auf eine gesunde Unternehmenskultur, die ihre Beschäftigten fair, anerkennend und wertschätzend unterstützt. Eine vielfältige, vertrauensvolle Kultur im Unternehmen erleichtert Offenheit, Kooperation und Leistung.

Wertschätzung und Anerkennung haben natürlich immer etwas mit Individualität zu tun. Eine gesunde Unternehmenskultur nimmt ihre MitarbeiterInnen – nicht nur aus diesem Grund – in ihrer Individualität wahr und ernst. Die heutige Arbeitswelt ist zunehmend geprägt durch Vielfalt – auf Kunden- wie auf Beschäftigtenseite (Diversity). „Bunte Belegschaften“ bereichern die Unternehmen, indem hier die unterschiedlichsten Potenziale zum Tragen kommen und gewinnbringend eingesetzt werden können. Dies setzt jedoch für die Unternehmen voraus, die Arbeit zunehmend zu individualisieren und zu flexibilisieren.

Personelle „Monokulturen“ – mit sehr homogenen Belegschaften – lassen diese Ressource brach liegen. So gehört es auch zu einer gesunden Kultur, die ethnische und kulturelle Unterschiedlichkeit der MitarbeiterInnen als Vorteil zu betrachten, Frauen und Männer mit ihren jeweiligen Besonderheiten positiv zu sehen und je nach Anforderung für eine gute Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Freizeit zu sorgen. Hinzu kommt, dass nur eine „vielfältige Belegschaft“ den Anforderungen einer „vielfältigen Kundschaft“ gerecht werden kann.

Unternehmenskultur als solche kann nicht einfach verordnet, wohl aber vorgelebt werden. **Unternehmensleitung und Führungskräfte** bestimmen entscheidend die Kultur im Unternehmen und spielen auch aus diesem Grund im Gesundheitsmanagement in mehrfacher Hinsicht eine bedeutsame Rolle:

- Führungskräfte beeinflussen durch ihr jeweiliges Führungsverständnis und -verhalten maßgeblich die Kommunikations- und Kooperationsstile und damit insgesamt das Klima und die Kultur im Unternehmen.
- Gesundheits- und mitarbeitergerechte Führung beinhaltet auch die Zuweisung von Arbeit unter Berücksichtigung der vorhandenen Fähigkeiten und Interessen (Vermeidung von Über- und Unterforderung) und mit dem Ziel, den MitarbeiterInnen Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Entwicklung zu schaffen. Vorbildliche Führungskräfte übernehmen bei Auseinandersetzungen mit höherstehenden Vorgesetzten oder Fehlern der Beschäftigten die Verantwortung und stellen sich vor sie. Führung in diesem Sinne gibt Sicherheit und nimmt den Beschäftigten die Angst – besonders auch vor den schnellen und oft undurchschaubaren Veränderungen am Arbeitsplatz.
- Auch das Feedback in Form der Rückmeldung über Leistungs- und Sozialverhalten, die Schaffung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen sowie die Unterstützung und Beteiligung der Beschäftigten beeinflussen entscheidend Wohlbefinden, Gesundheit, Motivation und Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen.

Führung heißt aber auch, dass sich die Vorgesetzten um die Entwicklung ihrer Belegschaft im Unternehmen kümmern. Gerade im Gesundheitsmanagement kommt der **Personalentwicklung** als wichtigem Baustein einer gesundheitsförderlichen Unternehmens- und Personalpolitik eine besondere Bedeutung zu.

Personalentwicklung bedeutet, die „richtige Frau/den richtigen Mann zur rechten Zeit am richtigen Ort“ einzusetzen. Gelingt dieses durch einen entsprechenden Personaleinsatz, werden die Mitarbeiterressourcen und -potenziale nach Qualifikation und Motivation optimal ausgeschöpft. Unter- und Überforderung werden somit vermieden, was das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gleichermaßen steigert. Ein kontinuierliches Gleichgewicht zwischen Mitarbeiterfähigkeiten auf der einen und Arbeitsanforderungen auf der anderen Seite, verhindert Stressbelastungen und sichert optimale Ergebnisse. Die PersonalernInnen sprechen von einem sogenannten „Matching“ und unternehmen einiges, um es – auch kontinuierlich – „passend“ zu machen. Dazu gehören geeignete Qualifizierungsmaßnahmen, partizipative Entwicklungs- und Karriereplanungen, individuelle Zielvereinbarungen unterstützt durch entsprechende Entlohnungs-, Belohnungs- und Anreizsysteme, Personalbeurteilungen mit Potenzialeinschätzungen, attraktive Arbeitszeitmodelle und betriebliche Sozialleistungen.

Die **Organisationsentwicklung** im Unternehmen hat den Blick für das systemische Zusammenspiel der entsprechenden Faktoren und stellt einen systematischen und gesteuerten Veränderungsprozess in den Unternehmensstrukturen und -abläufen in den Mittelpunkt.

Mit dem Ziel einer aktiven und flexiblen Anpassung an eine sich ständig wandelnde Unternehmens(um)welt legt die Organisationsentwicklung einen wichtigen Grundstein für die gesundheitsgerechten Organisations- und Arbeitsbedingungen im Betrieb.

Gerade an dieser Stelle muss Gesundheitsförderung als Daueraufgabe in den Alltag, d.h. konkret in die vorhandenen Organisationsstrukturen und -abläufe mit einbezogen werden. Gesundheitsförderung als Managementaufgabe zu etablieren fällt entscheidend mit in den Bereich der Organisationsentwicklung.

Hier gibt es im Unternehmen einiges zu entwickeln und zu „managen“, da Arbeit schon längst zu einer hoch komplexen Angelegenheit geworden ist. Am Arbeitsplatz sind Informationen zu verarbeiten, Geräte zu bedienen, Hilfsmittel zu nutzen, ist mit Menschen zu kommunizieren und vieles mehr. Damit heißt Gesundheitsmanagement konkret auch Informations- und Kommunikationsmanagement, mitarbeiter- und gesundheitsgerechte Entwicklung, Einsatz von Technologie und auch Management von Lern- und Führungsprozessen.

Personal- und Organisationsentwicklung sind wesentliche Bestandteile des Gesundheitsmanagements, die eine dauerhafte Verankerung in den betrieblichen Strukturen sichern.

Wegweiser Gesunde Arbeit

Auf dem Weg zum gesunden Unternehmen reicht es schon lange nicht mehr aus, sich auf das zu konzentrieren, was krank macht. Modernes betriebliches Gesundheitsmanagement sucht nach den „gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen“ und orientiert sich vor allem auch an den **Ressourcen**: Was erhält Menschen gesund?

In den zurückliegenden Jahrzehnten sind zahlreiche WissenschaftlerInnen unterschiedlicher Disziplinen dieser Frage nachgegangen. Sie konnten verschiedene Merkmale gesunder Arbeit ausmachen.

Mehr Gesundheit bei der Arbeit setzt nicht unbedingt voraus, dass die Arbeitssituation möglichst frei von Belastungen ist. Vielmehr geht es um das richtige Maß an Anforderungen sowie um das Vorhandensein der für die Bewältigung der Aufgaben notwendigen Rahmenbedingungen (Qualifikation, Handlungs- und Entscheidungsspielräume etc.). Ebenso brauchen die Beschäftigten auch am Arbeitsplatz Möglichkeiten zur Befriedigung wichtiger intellektueller, emotionaler und sozialer Grundbedürfnisse. Nicht zuletzt deswegen spielt die Beteiligung der MitarbeiterInnen bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen eine wichtige Rolle.

Beschäftigte, die sich wohl fühlen, gesund, engagiert und produktiv sind, nennen als Merkmale ihrer Arbeit:	Beschäftigte, die sich weniger wohl fühlen, krank, weniger motiviert und weniger leistungsfähig sind, klagen vermehrt über:
<ul style="list-style-type: none"> ■ große Tätigkeitsspielräume ■ vollständige Aufgaben, Sinnhaftigkeit der Arbeit ■ hohe Anforderungen an eigenständiges Denken, Planen und Entscheiden ■ Möglichkeiten der Kommunikation und Kooperation; soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und KollegInnen ■ gerechte Entlohnung ■ gutes Betriebsklima ■ guter Informationsfluss ■ Beteiligung an wichtigen Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ unzureichende Vollständigkeit der Arbeit ■ mangelnde Vielfalt der Anforderungen ■ geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume ■ fehlende Kooperation und Unterstützung ■ widersprüchliche Aufträge ohne individuelle Lösungsmöglichkeiten ■ Zeitdruck ■ qualitative Überforderung ■ mangelnde Entscheidungsbeteiligung ■ fehlende Information und Kommunikation ■ schlechtes Betriebsklima ■ ungerechte Entlohnung ■ Sinnlosigkeit der Arbeit

WAS GESUND ERHÄLT UND WAS ES BEWIRKT	
Sinnhaftigkeit und Ganzheitlichkeit der Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ gibt Sicherheit der Übereinstimmung individueller und gesellschaftlicher Interessen ■ ermöglicht die persönliche Identifizierung mit der Tätigkeit (Arbeitsmotivation/Stolz auf Leistung) ■ lässt die Bedeutung und den Stellenwert der Tätigkeit erkennen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ verhilft zur Akzeptanz weniger anspruchsvoller Teiltätigkeiten ■ ermöglicht eine Rückmeldung über den eigenen Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst ■ vermeidet einseitige Belastung ■ erhält und entwickelt die Mitarbeiterqualifikation
Anforderungsvielfalt	<ul style="list-style-type: none"> ■ ermöglicht den Einsatz unterschiedlicher Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten ■ vermeidet einseitige Beanspruchungen ■ macht die Arbeit komplexer und abwechslungsreicher ■ qualifiziert und motiviert durch die Attraktivität 	<ul style="list-style-type: none"> der Aufgaben und die besondere Herausforderung ■ stärkt das Selbstwertgefühl durch Kompetenzerfahrungen ■ begünstigt flexibles und weitsichtiges Verhalten
Möglichkeiten zur sozialen Interaktion, Kooperation und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ■ ermöglicht die Unterstützung bei der Aufgabebearbeitung und bei persönlichen Problemen, so dass Schwierigkeiten gemeinsam bewältigt werden können ■ vermittelt durch persönliche Beziehungen sozialen Rückhalt und eine Atmosphäre des Verstehens und Vertrauens (positives Sozialklima) als 	<ul style="list-style-type: none"> Basis für vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen und Teamfähigkeit ■ hilft, Belastungen besser zu ertragen und ermöglicht das Erleben persönlicher Wertschätzung ■ entwickelt kognitive und soziale Kompetenzen ■ bindet an das Unternehmen
Handlungsspielraum, Autonomie, Entscheidung und Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> ■ stärkt das Selbstbewusstsein und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung ■ vermittelt die Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein ■ wirkt unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen und vermeidet Zeitdruck ■ ermöglicht eine zeitliche Arbeitsverteilung und Aufgabebearbeitung entsprechend der aktuellen Beanspruchung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ lässt die Koordination beruflicher und persönlicher Pflichten/Wünsche (Work-Life-Balance) zu ■ schafft Freiräume für stressfreies Nachdenken und selbstgewählte Interaktionen ■ schafft Anreiz zur Veränderung von Arbeitsweisen und gibt Lernanreize ■ reduziert soziale Konflikte und ist Voraussetzung für soziale Unterstützung
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ■ erhält die allgemeine geistige Flexibilität ■ ermöglicht den Erhalt und die Weiterentwicklung der beruflichen Qualifikationen ■ nutzt die Qualifikation und gibt Anreiz zur Weiterqualifizierung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ vermeidet Ängste und Überforderungen durch Kompetenzentwicklung ■ vermittelt Erfolgserlebnisse und stärkt somit das Selbstwertgefühl ■ eröffnet die Chance zur Selbstentfaltung und ggf. Selbstverwirklichung
Leistungsbewertung, -anerkennung und -vergütung	<ul style="list-style-type: none"> ■ „belohnt“ die Erfüllung von Anforderungen und Verpflichtungen und „wertet“ bzw. wertschätzt den eigenen Leistungserfolg ■ vermeidet durch eindeutige und einheitliche Bewertungskriterien und gerechte Entlohnung/ 	<ul style="list-style-type: none"> Vergütung sogenannte „Gratifikationskrisen“ ■ steigert das Selbstwertgefühl durch Wertschätzung und ggf. Ansehen ■ gibt Motivationsanreize
Partizipative Führung	<ul style="list-style-type: none"> ■ sichert aufgabenbezogene und persönliche (und emotionale) Unterstützung ■ bezieht die Beschäftigten in Entscheidungen mit ein (Partizipation) ■ macht Entscheidungen transparent 	<ul style="list-style-type: none"> ■ gibt zeitnah Rückmeldung/Feedback, sorgt für einen effektiven Informations- und Kommunikationsfluss ■ schafft ein Klima der Wertschätzung und des Vertrauens

In Anlehnung an: Ulich 2002¹²; Bamberg & Metz 1998¹³

¹² Ulich, Eberhard: Betriebliche Gesundheitsförderung lohnt sich – Netzwerken und Handeln lautet die Devise, in: Die BKK 2/2002, S. 39–44, S. 42.

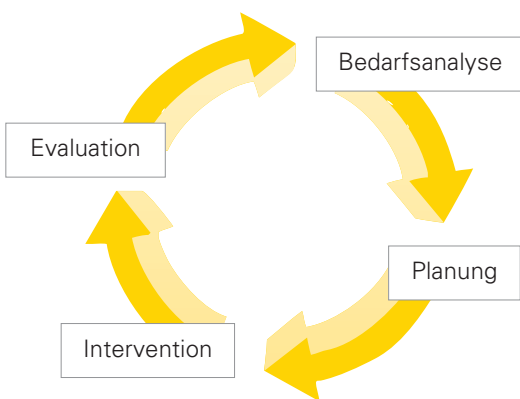
¹³ Bamberg, E.; Metz, A.-M.: Intervention, in: Bamberg, E.; Ducki, A.; Metz, A.-M. (Hrsg.): Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung – Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte, Göttingen 1998, S. 177–209, S. 190/191.

Gesundheitsmanagement als Prozess

Von der Ist-Analyse zur Ergebniskontrolle

Modernes betriebliches Gesundheitsmanagement folgt einem Regelkreis, der planvolles und zielgerichtetes Handeln möglich macht. So wird das Ziel Gesundheit nicht aus den Augen verloren und kontinuierlich effizient verfolgt.

Die Schritte zum Ziel sind als **Lernzyklus** angelegt, der eine Bedarfsanalyse und Zieldefinition, die Planung und Ausführung geeigneter Maßnahmen sowie die kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse umfasst.



Eine fundierte **Bedarfsanalyse** legt die Basis für das Vorgehen. Hier wird die gesundheitliche Situation des Unternehmens mit ihren Beschäftigten systematisch erfasst. Die Ist-Analyse berücksichtigt dabei auch die möglichen Ursachen und Einflussgrößen auf die Gesundheit sowie vorhandene Ressourcen und Infrastrukturen, um so notwendige Maßnahmen ableiten, planen und durchführen zu können.

Nachdem das Unternehmen durch die Bestandsaufnahme Antworten auf die Frage „Wo stehen wir momentan?“ bekommen hat, geht es in die **Planungsphase** zukünftiger Maßnahmen und Aktivitäten des Gesundheitsmanagements: Ziele sind festzulegen und Interventionen abzuleiten. Hier steht auch an, Zuständigkeiten zu bestimmen, einen genauen Zeitplan zu erstellen, Ressourcen zuzuweisen sowie ein Budget festzulegen und bereitzustellen.

Auch wenn sich zur Zielerreichung oft eine Reihe von unterschiedlichen Maßnahmen anbietet, gilt es, eine ziel- und bedarfsorientierte Auswahl zu treffen. Diese berücksichtigt Kriterien wie Mitarbeit, Akzeptanz bei den Beschäftigten und Effizienz.

Im nächsten Schritt werden die gesundheitsbezogenen Maßnahmen systematisch durchgeführt und gesteuert (**Intervention**). Nur der, der kontinuierlich Ziel und Plan kontrolliert, kann hier schon frühzeitig Probleme erkennen und ggf. gegensteuern, um doch noch die Aktivitäten in Richtung Ziel voranzubringen.

Am Schluss steht ein ganz zentrales Element des Projektmanagements: die **Ergebniskontrolle** bzw. **Evaluation**. Wer die Förderung der Gesundheit im Unternehmen ernst nimmt und sich ganz bewusst für eine gezielte Investition in diesen Bereich entschieden hat, der wird es nicht versäumen, seinen Erfolg bewertet zu sehen. Hat die Intervention das gebracht, was erwartet wurde? Wenn nein, wo liegen die Ursachen und wie lassen sie sich beheben?

Elemente des Gesundheitsmanagements

Die Arbeitswelt von heute ist gekennzeichnet durch Vielfalt: Jedes Unternehmen muss deshalb individuelle Antworten auf seine ganz spezifischen Fragen finden, auch im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Hierfür steht eine Vielzahl von Instrumenten – für die Bestandsaufnahme wie auch die Umsetzung – zur Verfügung, die je nach Bedarf Erfolg sichern kann.

Auswahl an möglichen Instrumenten des betrieblichen Gesundheitsmanagements:

VON DER ANALYSE ZUR INTERVENTION
<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsplatzanalysen: z.B. Tätigkeits- und Qualifikationsanalysen (inkl. Potenzialanalyse), Gefährdungsanalysen, Belastungs-/Beanspruchungsanalysen ■ Medizinische Untersuchungen, inkl. Screenings (z.B. Blutdruck, Gewicht) ■ Daten- und Dokumentenanalyse (z.B. Arbeitsunfähigkeitsanalyse, Analyse des Unfallgeschehens, Fehlzeiten-, Fluktuationsanalysen) ■ Expertenbefragung ■ Mitarbeiterbefragung ■ Gesundheitsbericht 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeits(platz)gestaltung mit Arbeitsorganisation (inkl. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsflexibilisierung, Gefahrenschutz bspw. Ergonomie; Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment, Aufbau- und Ablauforganisation, Gruppen- und Teamarbeit etc.) ■ Personalbedarfsermittlung und Personalplanung (Personalauswahl und -einsatz) ■ Mitarbeiterentwicklung (besonders Führungskräfteentwicklung) mit Entwicklungs- und Laufbahnplanung ■ Qualifizierungsmaßnahmen (Aus-, Fort- und Weiterbildung bezogen auf Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz) ■ Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen ■ Qualitäts- und Gesundheitszirkel ■ Gesundheits- und Sozialberatung ■ (Ergonomische) Arbeitsplatzprogramme ■ Coaching, Mentoring, Supervision, Mediation ■ Informations- und Kommunikationsmaßnahmen ■ Betriebliche Sozialleistungen

Elemente des Gesundheitsmanagements

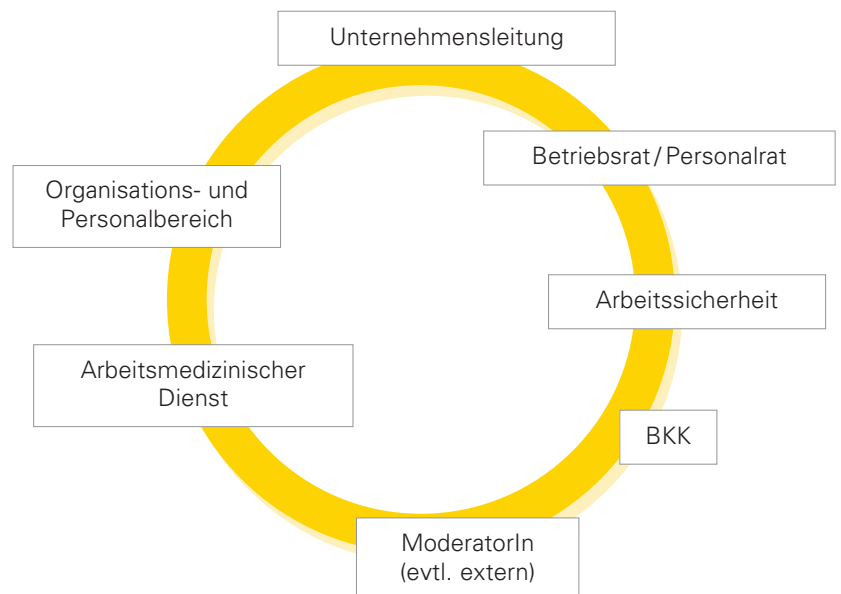
„Arbeitskreis Gesundheit“ als Steuerungsgruppe Gesundheit

Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass sich zur Sicherung der Gesundheitsziele die Einrichtung einer Koordinierungs- und Steuerungsgruppe („Arbeitskreis Gesundheit“) im Unternehmen bewährt hat, die im Mittelpunkt des Prozesses zum Gesundheitsmanagement steht.

Welche Bezeichnung man auch immer für dieses Gremium oder diesen Projektleitungsausschuss finden mag, hier sitzen sinnvollerweise die betrieblichen AkteurInnen, ExpertInnen und externen Partner in Sachen Gesundheit an einem Tisch.

Zu bestimmten Themen kann die Einbeziehung von externen Beratern, Vertretern der Berufsgenossenschaft bzw. interne Verantwortliche aus Sucht- und Sozialberatung, Gleichstellungsstelle, Kantine oder Betriebssport sowie Schwerbehindertenvertretung sinnvoll sein.

Der Arbeitskreis sollte nicht nur interdisziplinär und ressortübergreifend, sondern auch möglichst hochrangig besetzt sein, damit weitreichende und schnelle Entscheidungen getroffen werden können, die außerdem auf möglichst große Akzeptanz bei den Beschäftigten stoßen. Die Beteiligung der Beschäftigten und regelmäßige Information und Kommunikation der Gruppe schaffen dabei zusätzlich Transparenz. Das Sichtbarmachen von Zielen, Plänen und Ergebnissen bildet die Basis für das Mittragen und die aktive Unterstützung durch die Belegschaft.



Betriebliches Gesundheitsmanagement setzt ganz bewusst auf ein systematisches Vorgehen, bei dem die Zieldefinition von zentraler Bedeutung ist. „Aktionismus“ oder Agieren nach dem „Gießkannenprinzip“ können somit vermieden werden. Das spart nicht nur Ressourcen, sondern sichert auch den Erfolg.

Planvolles Handeln setzt auf eine aussagefähige Analyse, bei der die Beschäftigten im Mittelpunkt stehen. Maßnahmen orientieren sich nicht mehr primär an Expertenwissen, sondern am tatsächlichen Bedarf – artikuliert durch die Stimmen der MitarbeiterInnen.

Beispiel: Die Arbeitsschutzfachleute mögen das Vorhandensein von Zugluft und schlechter Beleuchtung festgestellt haben und vorrangig daran arbeiten wollen, diese Probleme zu beseitigen.

Dabei kann es durchaus sein, dass sich die MitarbeiterInnen vorrangig durch Führungsverhalten und Betriebsklima belastet fühlen. Dass nur die Lösung des wirklichen Problems zum Ziel führen kann, leuchtet ein.

Auch bei der Definition der Maßnahmen können die Ideen und Wünsche der Beschäftigten zu Erfolgsgaranten werden. Was am „grünen Tisch“ noch als Ideallösung erscheint, wird oftmals aus MitarbeiterInnensicht ganz anders bewertet.

Eine partizipative Analyse und Maßnahmenentwicklung braucht auch ein beteiligungsorientiertes Instrument. Der sogenannte „Gesundheitszirkel“ bietet hier wertvolle Unterstützung (siehe „Gesundheitszirkel als Beteiligungsmodell“, S. 24).

Der Arbeitskreis Gesundheit

- schafft Konsens, Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Klima für eine Strategie und ein Gesamtkonzept „Unternehmensgesundheit“;
- initiiert eine aussagefähige Analyse der Gesundheitssituation des Unternehmens, entwickelt anhand eines Soll-Ist-Vergleichs (Ziele – Ist-Situation) Programme und Maßnahmen und setzt Prioritäten für die Planung und Umsetzung des bedarfsorientierten Gesundheitsmanagements;
- einigt sich auf die Gesundheitsziele des Unternehmens;
- klärt Auftrag, Rollen, Kompetenzen, Verantwortung und Ressourcen für die Umsetzung der Ziele;
- leitet Zeit-, Ablauf- und Budgetplanung mit Verantwortlichkeit ab und bereitet gezielt, beispielsweise über Projektdesign und Infrastruktur, auf die Strategieumsetzung vor;
- kontrolliert und steuert die systematische Umsetzung der Maßnahmen (Controlling) und bewertet die Ergebnisse (Evaluation).

Der Arbeitskreis Gesundheit erleichtert – neben der verbesserten zielgenauen Planung – auch eine Hand in Hand gehende Realisierung aufeinander abgestimmter Einzelmaßnahmen. Er sorgt über eine gezielte Steuerung insgesamt für mehr Effizienz und Wirtschaftlichkeit in Sachen Gesundheit.

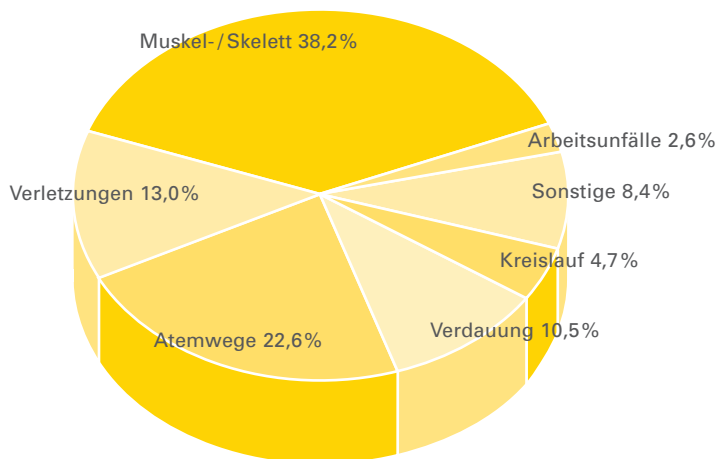
Elemente des Gesundheitsmanagements

Gesundheitsbericht als systematischer Beginn

Wie bei allen Unternehmensaktivitäten steht am Anfang eines modernen betrieblichen Gesundheitsmanagements die fundierte Analyse der Ausgangssituation. Je genauer die gesundheitlichen Schwachpunkte einerseits und die Ressourcen und Gestaltungsmöglichkeiten andererseits geklärt sind, desto gezielter und erfolgversprechender kann Gesundheitsmanagement im Unternehmen auch verwirklicht werden. Mit diesem bewährten Standardinstrument werden die Informationen des Unternehmens und der Krankenkasse zusammengeführt:

Die Daten der Kasse zur Arbeitsunfähigkeit, zu ihrer Dauer und zur zugrunde liegenden Erkrankungsart werden verknüpft mit den Unternehmensdaten (Betrieb / Bereich / Kostenstelle). Diese Daten werden selbstverständlich nur in anonymisierter Form verarbeitet. In allen Phasen der Analyse wird der Datenschutz strikt beachtet und damit Rückschlüsse auf einzelne MitarbeiterInnen, z.B. durch Limitierung der Auswertungsgruppengröße und Anzahl der Arbeitsunfähigkeitsfälle pro Krankheitsart, gewissenhaft verhindert.

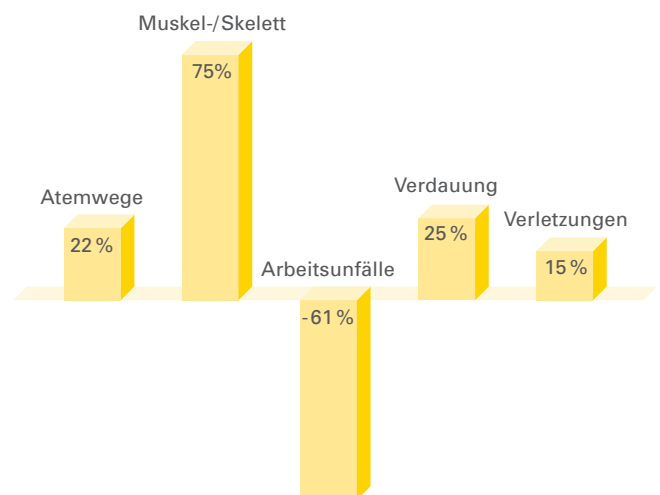
ARBEITSUNFÄHIGKEITSTAGE (AU-TAGE) IN EINEM BEISPIELUNTERNEHMEN



Basis: absolute Werte

ABWEICHUNGEN DER AU-TAGE VOM BRANCHENDURCHSCHNITT

Abweichungen in %



Basis: Standardisierte Werte

Ein bewährtes Instrument der Ist-Analyse ist der betriebliche Gesundheitsbericht; er hilft, Belastungsschwerpunkte zu ermitteln und liefert dadurch Hinweise, wie mit den vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen effizient und effektiv umgegangen werden kann. Die durch den Gesundheitsbericht gewonnenen Daten bilden erfahrungsgemäß eine fundierte Grundlage für die Festlegung von Zielen und die Entscheidung über geeignete Investitionen im Betrieb.

Der betriebliche Gesundheitsbericht mit seinen detaillierten Informationen bietet allen Fachleuten und EntscheidungsträgerInnen im Unternehmen – wie z.B. im Arbeitskreis Gesundheit – eine fundierte und sachliche Entscheidungsgrundlage. So kann schnell Übereinstimmung erzielt werden, welche Gesundheitsprobleme höchste Priorität haben und welche Maßnahmen vorrangig eingeleitet werden sollen.

Ein weiterer Vorteil des Gesundheitsberichts liegt in der transparenten Darstellung der Gesundheitssituation des Unternehmens. Denn es wird hier zusätzlich sowohl aus betriebsinterner wie externer Sicht Bilanz gezogen: erste Auffälligkeiten über Art und Umfang des Krankheitsgeschehens im Betrieb und seinen Teilbereichen werden ergänzt durch Vergleiche mit Durchschnittswerten des Bundes und der Branche sowie betriebsintern zwischen verschiedenen Tätigkeitsbereichen. Beispielsweise wird in nebenstehender Grafik deutlich, dass Handlungsbedarf besonders im Bereich der Muskel- und Skeletterkrankungen besteht, während die Unfallverhütung bereits vorbildlich zu sein scheint.

Mit dieser Möglichkeit des internen wie externen Benchmarkings erhält das Gesundheitsmanagement einen wichtigen Pluspunkt bei der Bewertung der unternehmensspezifischen Ist-Situation.

In Deutschland verfügen die gesetzlichen Krankenkassen über aussagefähige Routinedaten. Die Betriebskrankenkassen (BKK), haben auf dieser Basis einen besonderen Service zur betrieblichen Gesundheitsberichterstattung entwickelt.

Die BKK-Gesundheitsberichte können durch erweiterte Analysen, wie beispielsweise Arbeitsunfallstatistiken, betriebsärztliche Untersuchungsergebnisse und Unternehmensdaten zu Absentismus, Fluktuation, Frühverrentung, Produktivität und Leistungsqualität, sinnvoll ergänzt werden. Je nach Datenlage können diese Informationen mit Blick auf eine kurz-, mittel- und langfristige Unternehmensentwicklung auch betriebswirtschaftlich bewertet werden.

Auch die vorhandenen Gesundheitsressourcen sollen in der Analyse der Daten Berücksichtigung finden. Nicht nur unter diesem Gesichtspunkt sind **Mitarbeiterbefragungen** zur Ergänzung von großer Bedeutung, da sie eine „subjektive Sicht“ mit einbringen (Wie werden Bedingungen und Anforderungen „erlebt“?). Über die Abfrage gesundheitlicher Beschwerden liefern sie auch Hinweise auf Gefährdungen, die sich noch nicht in arbeitsunfähigkeitsrelevanten Erkrankungen niedergeschlagen haben (dies aber vermutlich auf längere Sicht tun werden).

Bezogen auf die Gesundheitspotenziale in der Arbeit können beispielsweise schon folgende Fragen wichtige Hinweise auf protektive, gesundheitsstärkende Faktoren liefern: „An meiner Arbeit gefällt mir, dass..“; „Ich arbeite gern bei N.N., weil..“; „In meinem Team fühle ich mich wohl, weil..“.

Ein langfristig angelegter Veränderungsprozess erfordert zur Steuerung und Erfolgssicherung auch ein langfristiges Controlling. Kontinuierlich über die aktuelle Gesundheitssituation informiert zu sein, erfordert, die notwendigen Daten regelmäßig zu erfassen, auszuwerten und letztlich zu vervollständigen durch Informationen über bereitgestellte Ressourcen für die im jeweiligen Berichtsjahr erfolgten Investitionen in die Gesundheit.

Elemente des Gesundheitsmanagements

Gesundheitszirkel als Beteiligungsmodell

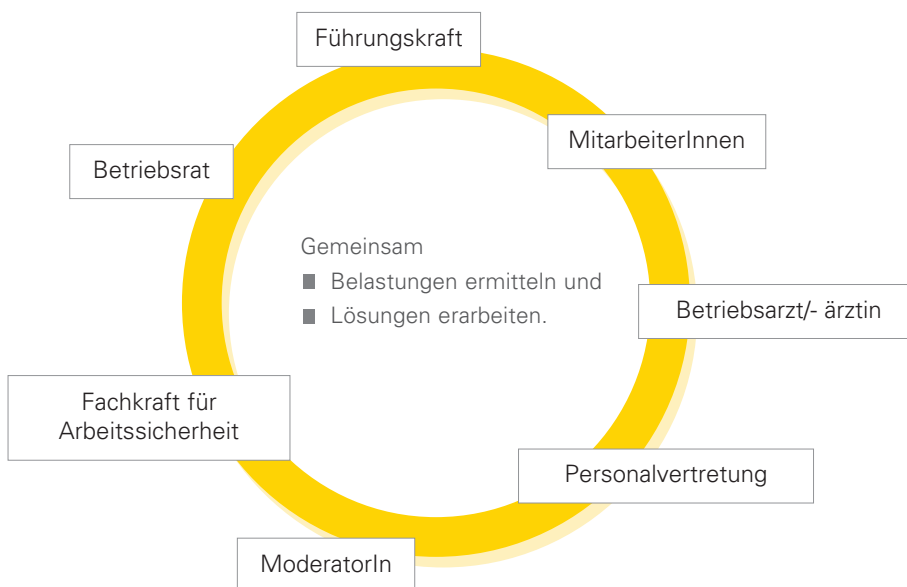
Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis bestätigen übereinstimmend, dass die Beteiligung der Beschäftigten – von der Planung bis zur Durchführung – entscheidend zum Erfolg des modernen betrieblichen Gesundheitsmanagements beiträgt.

Der Gesundheitszirkel „rechnet“ sich in vielerlei Hinsicht: Hier, wo Analyse und Intervention sich die Hand geben und gekonnt zusammenspielen, können wichtige Gesundheitsziele erreicht werden.

Erfolge des Gesundheitszirkels:

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Optimierung von Arbeitsprozessen und Produktivität
- Steigerung des Wohlbefindens
- Senkung des Krankenstandes und der Fluktuation
- Verbesserung der Information, Kommunikation und Zusammenarbeit
- Veränderung im Gesundheitsverhalten des Einzelnen.

ZUSAMMENSETZUNG DES GESUNDHEITZIRKELS



Ein wichtiges und sehr effizientes Beteiligungsverfahren ist der Gesundheitszirkel. Mit diesen für alle Branchen und Betriebsgrößen bewährten Problemlösegruppen können unter Beteiligung der Beschäftigten arbeitsbedingte Belastungen, insbesondere auch psychosozialer Art, ermittelt und unmittelbar – auch unter Nutzung vorhandener Ressourcen – mit Lösungsvorschlägen verknüpft werden.

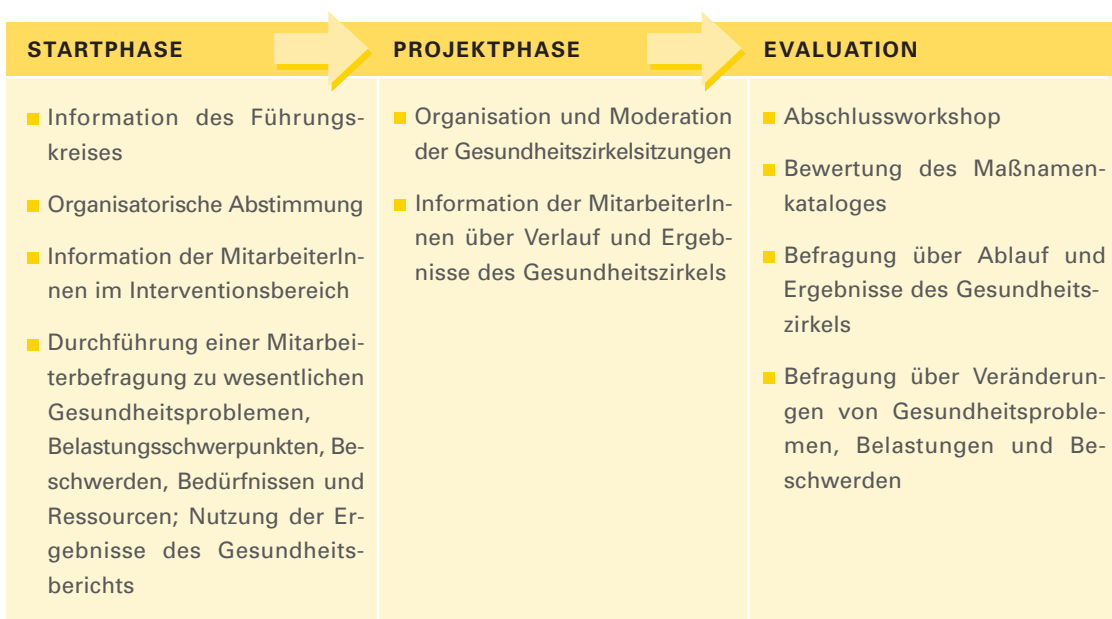
Das Erfolgsrezept dieses Instrumentes liegt in der gezielten Nutzung des „Experten“wissens der MitarbeiterInnen: Hier werden die Betroffenen zu Beteiligten gemacht, denn sie verfügen über unschlagbar detailliertes Wissen über Abläufe und Belastungsfaktoren an ihren Arbeitsplätzen, zu Befinden und Problemen der KollegInnen. Sie haben wertvolle Lösungsideen und werden über die Einbindung im Gesundheitszirkel zu Mitstreitern bei der Umsetzung. Das hilft, Widerstände gegen Neuerungen abzubauen. In der Kombination mit dem Sachverstand der übrigen ExpertInnen und der Kompetenz entscheidungsbefugter Führungskräfte bildet der Gesundheitszirkel einen unverzichtbaren Ansatz in der BGF.

In der Praxis haben sich verschiedene Modelle dieser „besonderen Zusammenarbeit auf Zeit“ entwickelt. Im BKK-Konzept finden ca. 5 – 7 Zirkelsitzungen über einen begrenzten Zeitraum von ungefähr 6 Monaten statt.

Ein/e ModeratorIn unterstützt den gezielten, sachlichen und konstruktiven Austausch der 5 – 6 MitarbeiterInnen, betrieblichen Entscheidungs- und MitbestimmungsträgerInnen und Arbeits- und GesundheitsschutzexpertInnen. Durch ausführliche Arbeitsplatzbeobachtungen macht er/sie sich vor Beginn des Zirkels mit den betrieblichen Verhältnissen vertraut.

Der Erfolg des Gesundheitszirkels wird getragen von der allgemeinen Zustimmung und Unterstützung der Maßnahmen durch die Beschäftigten, denn der Gesundheitszirkel stellt als partizipativer Ansatz wie kaum ein anderes Instrument die Akzeptanz der beschlossenen Lösungen sicher: Was von den Beteiligten eigen entwickelt und vorgeschlagen wurde, wird selbstverständlich angenommen und engagiert umgesetzt.

ABLAUF EINES GESUNDHEITZIRKELS



Elemente des Gesundheitsmanagements

Führungskräfteentwicklung: GesundFühren

Auf vielfältige Weise nehmen Führungskräfte durch ihr tägliches Handeln direkt und indirekt Einfluss auf Motivation, Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen. Immer dann, wenn Unzufriedenheit und Demotivation am Arbeitsplatz entstehen, zeigt sich ein ähnliches Bild:

- Die Führungskraft verfügt nicht über (hinreichende) Führungsqualifikation.
- Sie konzentriert sich stark auf Sachaufgaben und vernachlässigt dabei ihre Personalführungsaufgaben.
- MitarbeiterInnen haben zu wenig Möglichkeit, Arbeitsprobleme mit der Führungskraft zu besprechen.
- Der Vorgesetzte erkennt seine MitarbeiterInnen und die von ihnen erbrachte Leistung nicht oder nur zu wenig an.
- Der Führungskraft fehlt die Fähigkeit oder Bereitschaft, Aufgaben und Verantwortung zu delegieren.
- Es fehlen Vertrauen und Klarheit im Umgang miteinander, die MitarbeiterInnen werden nicht genügend an Planung und Entscheidung beteiligt.

Die Qualität des Verhältnisses zum direkten Vorgesetzten wirkt sich dabei nicht nur unmittelbar auf die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsergebnisse aus, sondern bestimmt auch die Fluktuationsrate des Unternehmens. Die immer wichtiger werdende Mitarbeiterbindung

gelingt somit nur mit guten Führungskräften, denn MitarbeiterInnen, die die Firma verlassen, verabschieden sich in den meisten Fällen damit ganz bewusst von ihrem Vorgesetzten.

Von Führungskräften wird heute viel bzw. immer mehr verlangt, und sie stehen selbst nicht selten unter erheblichen Erfolgs-, Verantwortungs-, Zeit- und Konkurrenzdruck. Stresssymptome lassen nicht nur die notwendige Souveränität und Gelassenheit als Voraussetzung für ein gesundheitsgerechtes Führungsverhalten schwinden. Denn je stärker die Führungskraft selber unter Druck steht, desto weniger ist sie in der Lage, Druck von oben abzupuffern, zu filtern und so zu verarbeiten, dass sich ihre MitarbeiterInnen mit den Anforderungen optimal auseinandersetzen können. Stress, Angst und innere Kündigung von Führungskräften gefährden erheblich die Kontinuität der unternehmerischen Tätigkeit, was mit erheblichen Folgekosten bezahlt werden muss.

Das Gesundheitsmanagement widmet sich verantwortungsvoll der Führungskräfteentwicklung auch im Bewusstsein der Vorbild-, Vorreiter-, Initiator- und Unterstützer-Rolle der Führungskräfte in Sachen Gesundheit. Denn ihr Verhalten – ihre Fähigkeit, mit Belastungen umzugehen, Probleme zu lösen, zu kooperieren und zu kommunizieren – gibt Halt und Orientierung für die Beschäftigten.

In den Händen der Führungskräfte liegen die entscheidenden Gesundheitsressourcen des Unternehmens: die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, des sozialen Miteinanders und der Unternehmenskultur. Gesunde Führung heißt, die Chancen eines mitarbeiter- und gesundheitsgerechten, partnerschaftlichen Führungsstils aktiv zu nutzen.

Führungskräfteentwicklung mit dem Ziel einer gesunden Führung ...

■ ... fängt früh an:

Sie beginnt bereits mit der gewissenhaften und kompetenten Auswahl der Führungskräfte. Die **Personalauswahl** orientiert sich dabei am Anforderungsprofil einer/s GesundheitsmanagerIn und strebt an, die Person mit dem geeignetsten Qualifikations- und Persönlichkeitsprofil für das Unternehmen zu gewinnen.

■ ... ist individuell:

Im Rahmen eines **individuellen Personalentwicklungsplans** gewährleisten spezielle Einarbeitungs-, Trainee- und Patenprogramme eine zeitnahe und erfolgreiche Verantwortungsübernahme.

■ ... erfolgt kontinuierlich und nachhaltig:

Bevor Personalentwickler geeignete **Maßnahmen zur Bindung** von Leistungs- und Potenzialträgern einsetzen, erhalten Führungskräfte im Rahmen eines langfristig angelegten Entwicklungsprozesses die notwendige Unterstützung über **verschiedenste Personalentwicklungsinstrumente**, auf die je nach Bedarf zurückgegriffen wird: Qualifizierungsmaßnahmen (Fort- und Weiterbildung), Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment etc.

Führungsqualitäten müssen kontinuierlich weiter entwickelt werden. Mentoring, Coaching und Supervision sind nur einige Beispiele, die neben geeigneten Trainings zur Gesundheit der Führungskraft, seiner MitarbeiterInnen und des Unternehmens beitragen.

So sollten Führungskräfte lernen – beispielsweise in mehrtägigen Seminaren – langfristig Stress zu vermeiden, indem sie individuelle Stressverursacher (z.B. stresserzeugende Denkweisen) erkennen und gezielt verändern.

Trainings der gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung fördern und unterstützen Vorgesetzte, indem sie nicht nur für die Auswirkungen ihres Führungsverhaltens auf Motivation und Leistungsbereitschaft, Arbeitszufriedenheit und Befinden der MitarbeiterInnen, sondern auch für das eigene Befinden sensibilisieren. Sie entwickeln gezielt die Fähigkeiten im Umgang mit MitarbeiterInnen weiter.

Führungskräfteentwicklung qualifiziert für die Rolle einer/s GesundheitsmanagerIn, indem sie u.a. gezielt die Entwicklung von Führungspersönlichkeit fördert, die gekennzeichnet ist von hoher sozialer Kompetenz und Mitarbeiterorientierung. Diese Eigenschaften werden mehr und mehr zum Muss für eine zukunftsorientierte Führung.

Die Führungskräfteentwicklung nimmt eine zentrale Rolle im modernen betrieblichen Gesundheitsmanagement ein: Sie trägt dafür Sorge, dass Führung zur Gesundheitsressource für die Beschäftigten wird.

Erfolgsfaktor Qualität – Kriterien guter Praxis

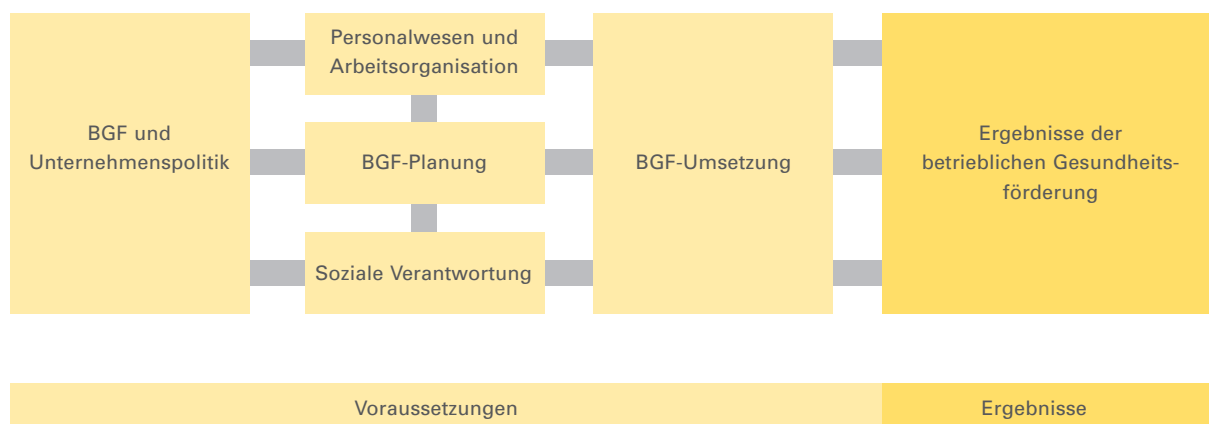
Mit der Initiierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements sind in der Regel hohe Erwartungen an den Erfolg verbunden. Die Investitionen müssen sich schließlich auch „rechnen“. Nur wenn sich die Maßnahmen als effektiv und effizient erweisen, besteht eine realistische Chance, dass der Weg zum gesunden Unternehmen langfristig und konsequent verfolgt und dabei „Gesundheit“ zum festen Bestandteil der Unternehmenspolitik wird.

Betriebliche Maßnahmen zur Förderung der Unternehmensgesundheit sind oft nicht ausreichend in Strukturen und Routinen der Organisation integriert. So bleibt es häufig bei einzelnen, zeitlich befristeten Projekten, die – selbst im Falle eines erfolgreichen Abschlusses – weder auf andere Bereiche der Organisation ausgedehnt noch zur dauerhaften Einrichtung werden.

Ein weiteres, häufig zum Scheitern führendes Manko ist das Fehlen vorhergehender Bedarfsanalysen für die Auswahl konkreter Aktivitäten. Das Europäische Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) hat, ausgehend von der Verabschiedung der Luxemburger Deklaration und als Ergebnis eines intensiven Beratungs- und Abstimmungsprozesses unter den im Netzwerk vertretenen ExpertInnen, Qualitätskriterien (1999) aufgestellt. Bei der Zusammenstellung der Kriterien wurden Schwerpunkte beim Ausmaß an Systematik, mit dem die Maßnahmen durchgeführt werden, beim Grad der Durchdringung sowie der Integration in der Organisation gesetzt.

Die Kriterien wurden in sechs Bereiche unterteilt, die – zusammengenommen – ein umfassendes Bild von der Qualität betrieblicher Gesundheitsförderungsmaßnahmen ergeben.

QUALITÄTSKRITERIEN



Damit Organisationen ohne großen Aufwand die Qualität ihres Gesundheitsmanagements selbst einschätzen und kontinuierlich verbessern können, wurde für die Praxis ein leicht zu handhabender Fragebogen zur Selbsteinschätzung (27 Fragen) entwickelt.

Der Fragebogen zur Selbsteinschätzung

- ermöglicht eine systematische Selbstbewertung des eigenen Gesundheitsmanagements;
- macht sowohl Stärken als auch verbesserungsbedürftige Bereiche deutlich (Stärken-/Schwächen-Profil);
- hilft festzustellen, welches Qualitätsniveau die eigenen Maßnahmen erzielt haben;
- erleichtert es, Prioritäten für künftige Maßnahmen abzuleiten;
- ermöglicht Leistungsvergleiche mit anderen Organisationen (Benchmarking).

Der „Fragebogen zur Selbsteinschätzung“, die zugrunde liegenden „Qualitätskriterien für die betriebliche Gesundheitsförderung“, eine Sammlung von Beispielen guter Praxis sowohl für Groß-, Klein- und Mittelunternehmen sowie für öffentliche Verwaltungen sind in Broschürenform und als Download (auf der Internet-Seite des BKK Bundesverbandes unter www.bkk.de oder des Europäischen Netzwerkes unter www.enwhp.org) verfügbar.

Die Orientierung an den Qualitätskriterien erhöht die Erfolgsaussichten und Effizienz des Gesundheitsmanagements.

Bertelsmann AG

„Partnerschaftliche Unternehmenskultur“ als Erfolgsfaktor

BERTELSMANN
media worldwide

Bertelsmann **BKK**

Die Bertelsmann AG ist ein Beispiel dafür, wie partnerschaftliche Unternehmenskultur ein hohes Maß an wirtschaftlichem Erfolg mit einem ebenso hohen Maß an Wohlbefinden der MitarbeiterInnen verbindet.

Der Medienkonzern aus dem nordrhein-westfälischen Gütersloh mit mehr als 76 000 MitarbeiterInnen weltweit blickt auf eine lange Tradition in Sachen „Partnerschaftlicher Unternehmenskultur“ und betrieblicher Gesundheitspolitik zurück. Nicht erst die Unterzeichnung der Luxemburger Deklaration verleiht dem ganzheitlichen Bertelsmann-Verständnis von Unternehmensgesundheit Gesicht.

Bereits in den 50er und 60er Jahren wuchs im Hause Bertelsmann eine Unternehmenskultur heran, die von Qualifikation, Motivation, Identifikation und Verantwortlichkeit der MitarbeiterInnen geprägt war. Schon 1960 verpflichtete man sich in einer „Unternehmensverfassung“ einem Leitbild, das auch ein gemeinsames Verständnis von „Partnerschaft“ als Grundwert definierte.

Ziel war es bereits damals, eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der der Einzelne sich mit seiner Arbeit und dem Unternehmen identifiziert, Kreativität in einem angstfreien, fehlertoleranten Umfeld entwickelt, sich möglichst weitgehend entfalten kann und Erfolgserlebnisse für sich (und das Unternehmen) erzielt.

Dabei ist Bertelsmann überzeugt, dass ein solches partnerschaftliches Umfeld zugleich in bestmöglicher Weise der Gesundheit dient, da so psychische Belastungen verringert werden, deren Folgen ansonsten mit späteren „thera-

peutischen Maßnahmen“ abgebaut werden müssten.

Während das Unternehmen in mehr als 40-jähriger bewährter Zusammenarbeit mit der Bertelsmann BKK für die MitarbeiterInnen konkrete Hilfen zur gesünderen Lebensführung anbietet (z.B. diverse Präventions- und Screeningprogramme), verliert man hier nicht den Blick für erfolgssichernde Instrumentarien und entsprechende Organisation: Neben einem Konzernsteuerkreis Gesundheit ist gerade mithilfe verschiedenster Informations-, Gesprächs- und Feedbackinstrumente ein organisatorischer Rahmen entstanden, der gewährleistet, dass die Führungs- und Partnerschaftsprinzipien in der Praxis auch gelebt werden.

Als Beispiel kommt bei Bertelsmann der regelmäßigen Mitarbeiterbefragung eine zentrale Bedeutung zu. Dass die Mitarbeiterbefragung seit 2001 weltweit durchgeführt wird und auf die Fragen zur Unternehmenskultur abgestimmt ist, hat nicht nur damit zu tun, dass der Bertelsmann-Konzern mit einer Vielzahl von selbständigen Unternehmen (Profit Center) weltweit dezentral organisiert ist. Bertelsmann setzt im besonderen auf eine konzernweite Lernkultur.

Ein neuartiges „Lern- und Berichtssystem zur Entwicklung der Unternehmenskultur“ (Learning & Reporting System on Corporate Culture)



Gunter Thielen
Vorsitzender des Vorstandes, Bertelsmann AG

„Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur setzt ungenutzte Leistungspotenziale frei und erhöht die Flexibilität und Kreativität. Sie fördert die Identifikation mit dem Unternehmen und mit der eigenen Aufgabe. Und sie trägt zu Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zum wirtschaftlichen Erfolg und zur Kontinuität des Unternehmens und damit zur Sicherung der Arbeitsplätze bei.“

wurde als Selbstregelsystem im Bertelsmann-Konzern ins Leben gerufen, um somit einen Prozess des Dialoges und des gegenseitigen Lernens zu initiieren und die Unternehmenskultur des Konzerns kontinuierlich umzusetzen und weiter voranzutreiben.

Im Mittelpunkt steht der Bertelsmann-Kultur- bzw. Partnerschaftsindex, der mit seinen acht Dimensionen wie z.B. gemeinsame Werte und Ziele, Delegation, Führung, Information/Kommunikation, Partizipation und Personalentwicklung konzernweit erhoben wird. Die Ergebnisse lassen konzerninterne Good-Practice-Beispiele erkennen, die in einem gezielten weltweiten Informations- bzw. Know-How-Transfer für alle Unternehmensleitungen die Möglichkeit eröffnen, neue Erkenntnisse darüber zu erhalten, was andere Bertelsmann-Firmen bereits erfolgreich einsetzen.

Erst die Verbindung mit der Bewertung durch die MitarbeiterInnen gibt jedoch Auskunft über die eigentliche Effizienz der gewählten Maßnahmen und Instrumente. Im Rahmen dieses Regel-

systems bietet die ergänzende Mitarbeiterbefragung zu Themen wie z.B. Autonomie am Arbeitsplatz, Gesundheit und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und Fragen zur Arbeitsgestaltung die regelmäßige Chance, Schwachpunkte aufzudecken und Maßnahmen zu ihrer Behebung vorzuschlagen.

Die Investitionen in die „partnerschaftliche Unternehmenskultur“ zahlen sich schon heute für Bertelsmann aus:

Neueste Untersuchungen konnten den Zusammenhang zwischen dem Kulturelement Mitarbeiteridentifikation und den wirtschaftlichen Ergebnissen der Bertelsmann-Unternehmenseinheiten belegen. Die Konzernfirmen, die eine hohe Mitarbeiteridentifikation aufweisen, zählen auch zu den wirtschaftlich Erfolgreichen.

„Partnerschaft – Identifikation – Erfolg“ bildet ein fundiertes Argument für die Kulturentwicklung bei Bertelsmann als Win-Win-Situation für die MitarbeiterInnen und das Unternehmen.

Die Bertelsmann AG ist Mitglied der Netzwerke „Europäisches Netzwerk für partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik – Enterprise for Health (EfH)“ und „Unternehmen für Gesundheit e.V.“ (siehe „Netzwerke und Kooperationen“).

Land Berlin

Führungskräfte als GesundheitsmanagerInnen



Das Beispiel Berlin zeigt, dass Gesundheitsmanagement als Strategie auch Antworten auf den scheinbaren Dualismus von Verwaltungsmodernisierung und Haushaltskonsolidierung geben kann. Besonders erfolgreich sind die Antworten dann, wenn Führungskräfte selbst zu „GesundheitsmanagerInnen“ werden.

Als eine der größten öffentlichen Verwaltungen Deutschlands mit rund 150 000 Beschäftigten ist die Verwaltung des Landes Berlin Dienstleister für fast 3,4 Millionen BürgerInnen.

Seit Mitte der 90er Jahre wird die Berliner Verwaltung vor eine besondere personalpolitische Herausforderung gestellt: Der Zwang zur Haushaltskonsolidierung hat einen massiven und anhaltenden Stellenabbau zur Folge. Für die Beschäftigten bedeutet dies trotz begleitender Aufgaben- und Vollzugskritik eine Verdichtung ihrer Arbeit und Erhöhung der täglichen Arbeitsbelastungen. Mit den steigenden Anforderungen ohne anderweitige Kompensation nahmen die Unzufriedenheit der Beschäftigten als auch der Krankenstand (im Jahr 1999 9,13 v. H.) kontinuierlich zu.

Der Senat von Berlin und die Bezirksämter sowie Gewerkschaften und Berufsverbände des öffentlichen Dienstes reagierten – auch proaktiv in Anbetracht der ungünstigen demographischen Entwicklung: Sie vereinbarten 1999 ein **Berliner Gesundheitsmanagement**, das zum integrativen Bestandteil des Verwaltungsreformprozesses wurde. Man setzte sich zum Ziel, die Gesundheit im Interesse aller Beschäftigten und Dienststellen zu fördern, um dadurch u.a. den Krankenstand zu senken. Das Gesundheitsmanagement wurde auf zwei organisatorisch miteinander verzahnten Ebenen verankert. Zentral ist eigens eine „Zentrale Stelle für das Gesundheitsmanagement“ in der Senatsverwal-

tung für Inneres eingerichtet worden. Dezentral bildete sich in den Dienststellen jeweils eine „Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement“. Diese Gremien übernehmen ebenenspezifisch Planungs-, Steuerungs- und Koordinationsaufgaben, entscheiden über Einzelmaßnahmen und sichern den Erfolg durch entsprechende Öffentlichkeitsarbeit und kontinuierliche Information der Belegschaft.

Das Berliner Gesundheitsmanagement setzt – nicht nur aufgrund der angespannten Wirtschaftslage – auf eine fundierte Analyse und bewährte Interventionsinstrumente. Ein dienststellenspezifischer Gesundheitsbericht aus Informationsquellen wie z.B. den Arbeitsunfähigkeitsdaten der BKK, Gesundheitsbefragungen, Gefährdungsbeurteilungen und Arbeitsplatzprogrammen ist Ausgangsbasis für bedarfs- und zielorientierte Gesundheitsmaßnahmen, bei denen der themenbezogene Gesundheitszirkel von besonderer Bedeutung ist. Eine Schlüsselfunktion im Gesundheitsmanagementprozess nehmen die **Führungskräfte** ein. Sie beeinflussen entscheidend das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Das Berliner Gesundheitsmanagement trägt diesem Zusammenhang konsequent Rechnung, indem es einer kooperativen und partizipativen Mitarbeiterführung einen hohen Stellenwert einräumt. Spezielle **Personalentwicklungsprogramme** bereiten Führungskräfte auf ihre verantwortungsvolle Rolle zur/m „GesundheitsmanagerIn“ vor. Bisher wurden



Dr. Ehrhart Körting
Senator für Inneres, Berlin

„Hohe Krankenstände verursachen nicht nur Kosten, sondern sind auch eng verbunden mit Motivations-, Qualitäts- und Produktivitätseinbußen. Daher setzt das Berliner Gesundheitsmanagement auf eine kooperative und partizipative Mitarbeiterführung sowie eine Führungspraxis, die dem Wohlbefinden der Beschäftigten am Arbeitsplatz einen hohen Stellenwert einräumt.“

rund 300 Führungskräfte aus dem mittleren Management in Trainingseinheiten zum Gesundheitsmanagement, zur Teambildung und Gesprächsführung sowie in Entwicklungs- und Betreuungsmaßnahmen (z.B. Einzelcoaching) einbezogen. Außerdem erklärten sich für den Einsatz in den Dienststellen über 100 Dienstkräfte zu einer Spezialausbildung als Koordinatoren für das behördliche Gesundheitsmanagement bereit. Nach ausdrücklichem Willen des Berliner Abgeordnetenhauses ist die Förderung der Beschäftigten und ihrer Gesundheit am Arbeitsplatz mit den Methoden eines modernen Personalmanagements seit 2002 Bestandteil von **Zielvereinbarungen**, an deren Einhaltung sich die Führungskräfte messen lassen müssen. Das Vorhaben wurde durch die BKK des Landes und der Stadt Berlin (BKK Berlin, jetzt: **CITY BKK**) in vielerlei Hinsicht aktiv unterstützt; nicht nur die Beteiligung bei der Gesundheitsberichterstattung, die Moderation der Gesundheitszirkel und die Initiierung von mehr als 50 Projekten und Einzelmaßnahmen zur Gesundheitsförderung sind Indiz für eine erfolgreiche Kooperation in Sachen Gesundheit.

Die Erfolge des Berliner Gesundheitsmanagements sprechen für sich:

- Der Krankenstand in der Berliner Verwaltung ist seit 2001 rückläufig.
- In den 30 ausgewerteten Gesundheitszirkeln sind durchschnittlich je 40 bis 50 Verbesserungsvorschläge zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung entwickelt worden, von denen bereits nach einem halben Jahr rund 50% umgesetzt waren.
- Hieraus ergaben sich Vorteile für die Beschäftigten wie für die Dienststellen insgesamt: 50% bis 75% aller Befragten nahmen eine positive Veränderung ihrer Arbeitssituation wahr; die Arbeitszufriedenheit stieg, was Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und die Produktivität hat.

Die Berliner Verwaltung wurde vom Europäischen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) im Rahmen des EU-Projektes „Betriebliche Gesundheitsförderung in der öffentlichen Verwaltung“ 2002 als „Beispiel guter Praxis“ ausgezeichnet.

REWE Handelsgruppe

In Filialen fit durch Gesundheitszirkel



Die Förderung der Gesundheit wird bei REWE als Daueraufgabe betrachtet. Die verhaltensorientierten Maßnahmen werden immer mehr mit strukturellen Maßnahmen im Betrieb verzahnt und auf diese Weise Bestandteil der Managementaufgaben unter Beteiligung der Beschäftigten und deren Vertretungsorgane. Gesundheitsinvestitionen im Filialbereich sind Beispiele guter Praxis für kleinbetriebliche Strukturen, in denen der Gesundheitszirkel als Instrument Erfolge sichert.

Die europäische REWE Handelsgruppe mit ihren ca. 190 000 Beschäftigten in Deutschland stellt sich schon seit geraumer Zeit auf die veränderten Anforderungen des Marktes und die Herausforderungen der Zukunft ein. Dabei betrachtet sie – als eine der ersten UnterzeichnerInnen der Luxemburger Deklaration – die Förderung von Gesundheit als ökonomische Notwendigkeit und soziale Verpflichtung.

REWE gehört bundesweit zu den ersten Unternehmen, in denen Gesundheitsförderungsprogramme – trotz dezentraler Strukturen – von der Zentralorganisation in enger Kooperation mit der **TAUNUS BKK** systematisch durchgeführt und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Die Gründung eines Gesundheitsberatungszentrums (1990) und eines Arbeitskreises Gesundheit (1991) sind zentrale Meilensteine auf diesem Weg zum gesunden Unternehmen. Seit 1992 lässt die BKK Gesundheitsberichte erstellen, die die Grundlage für ein effektives Gesundheitsmanagement auf allen Hierarchieebenen bildet. Das umfangreiche Spektrum an zielgruppenspezifischen Aktivitäten reicht von Arbeitsplatzprogrammen, Screenings, Gesundheitsinformation, Rehabilitations-, Sucht- und psychosozialer Beratung bis zu Führungskräfteentwicklung mit Trainings zur gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung.

Im Lebensmittel- bzw. Einzelhandel sind die Filialen Kernzelle des unternehmerischen Erfolges. Am Verkaufsort wird über Kundenzufriedenheit und -bindung entschieden. Das setzt eine hohe Qualität der Dienstleistung voraus, was nur durch motivierte und gesunde MitarbeiterInnen zu gewährleisten ist.

In den **REWE-Lebensmittelfilialen mit ihren kleinbetrieblichen Strukturen** (meist weniger als 50 Beschäftigte) setzt man seit fast 10 Jahren ganz bewusst auf das Instrument des **Gesundheitszirkels**.

Im Zeitraum zwischen 1994 und 2004 wurden 17 Zirkel durchgeführt, an denen Personen vorrangig aus dem operativen Bereich (KommissioniererInnen, VerkäuferInnen) teilgenommen haben. Hier wurden nahezu sämtliche gesundheitsrelevanten Fragen thematisiert und eine beachtliche Anzahl von Lösungsvorschlägen auch gleich umgesetzt (s.u.). Neben einer Reihe von Maßnahmen zur Verringerung der Unfallgefahren und Belastungen durch Kälte, Nässe und Zugluft standen ergonomische und arbeitsorganisatorische Themen im Vordergrund.

Nicht nur die erfolgreiche Einführung eines neuen Kassenarbeitsstuhls gilt als überzeugendes Einzelergebnis der Zirkelarbeit; gerade beim Problem der Stehhilfen zeigte sich – exemplarisch – die Leistungsfähigkeit dieses



Rüdiger Winkler
Unternehmensleitung Personal und Recht,
REWE-Zentral-AG

„Der Mensch steht bei REWE im Mittelpunkt. Und das nicht nur als Kunde, sondern auch als Mitarbeiter. Ein Unternehmen, das erfolgreich handeln möchte, braucht engagierte und gesunde MitarbeiterInnen. Gesundheit wird zunehmend mehr zum Wettbewerbsfaktor und gerade ein Handelsunternehmen ist klug beraten, sich rechtzeitig darauf einzustellen.“

Gesundheitsinstruments: Es konnte hier in systematischer Weise ein Anforderungsprofil erstellt werden, das allen Gesichtspunkten – Ergonomie, Hygiene, Handhabbarkeit, Akzeptanz usw. – Rechnung trägt. Der Zirkel bot einen Ort für die Zusammenführung von Analyse und Gestaltung und für Rückkopplungsschleifen zwischen Erprobung und Korrektur.

Erst die Zirkelarbeit hat es ermöglicht, auch ein sehr sensibles Gesundheitsthema ans Licht zu bringen: In diesem vertrauensvollen Rahmen stellte man sich offen und konstruktiv der wichtigen Frage der sozialen Beziehungen im Betrieb, des Führungsstils und des Umgangs miteinander.

REWE engagiert sich seit Anfang der 90er Jahre im besonderen Maße durch die Beteiligung an Forschungsprojekten zum Wohle der betrieblichen Gesundheit. In einem Projekt zur Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen (KOPAG) wurden gesundheitliche Belastungen im Lager, im Verkauf, an der Kasse und beim Transport erhoben und die Arbeitsgestaltung entsprechend verbessert. Ein anderes Projekt zielte darauf ab, sämtliche Aktivitäten zum Arbeits- und Gesundheitsschutz und zur Gesundheitsförderung zu bündeln und in die betrieblichen Prozesse zu integrieren.

Die umfangreichen Gesundheitsinvestitionen der REWE Handelsgruppe werden mit Erfolg belohnt:

- Aufgrund der vielfältigen gesundheitsbezogenen Aktivitäten konnte REWE die Arbeitsbelastungen der MitarbeiterInnen erheblich verringern; allein im Filialbereich wurden etwa 25 000 Kassenarbeitsplätze verbessert.
- Die Zahl der Arbeitsunfälle je tausend versicherte Beschäftigte hat sich im Zeitraum von 1987 bis 2003 auf weniger als ein Drittel reduziert (von 78 auf 24 Unfälle), womit die Unfallzahlen der REWE-Gruppe deutlich unter dem Bundesdurchschnitt liegen.
- In zehn Jahren sank der Krankenstand um 1,2% auf 5,3% im Jahre 2004.
- Das Arbeitsklima und die Mitarbeiterzufriedenheit sind deutlich besser geworden, was auch mit zufriedeneren Kunden belohnt wird.
- Durch Einführung spezieller Hebe- und Stehhilfen und integrierte Hebe- und Tragetrainings konnten im Produktionsbereich die Rückenerkrankungen innerhalb von drei Jahren um 40% gesenkt werden.
- Allein in 10 Gesundheitszirkeln wurden über 450 Verbesserungsvorschläge entwickelt, von denen etwa 50% umgesetzt wurden.

REWE ist Mitglied der Netzwerke „Enterprise for Health (EfH)“, „Unternehmen für Gesundheit e.V.“ und übernimmt Koordinatorenfunktion im „Deutschen Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF)“ (siehe „Netzwerke und Kooperationen“).

Die REWE Handelsgruppe wurde vom Europäischen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) im Rahmen des EU-Projektes „Qualitätskriterien und Erfolgsfaktoren betrieblicher Gesundheitsförderung“ 1999 als „Beispiel guter Praxis“ ausgezeichnet.

Comet Computer GmbH

Familienfreundliche Flexibilität als Erfolgsrezept



Das Beispiel der Comet Computer GmbH verdeutlicht, wie eine Unternehmensstrategie, die auf die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben setzt, durch motivierte MitarbeiterInnen und einen hohen Innovationsgrad über lange Jahre zu einer „gesunden Entwicklung“ in einem hoch dynamischen Markt verholfen hat.

Das Münchner IT-Dienstleistungsunternehmen hat sich mit seinen 66 MitarbeiterInnen zunutze gemacht, dass Flexibilität, Innovation und unkonventionelle Lösungen vor allem in kleineren Unternehmen realisierbar sind und zum Erfolg führen. Bereits seit Gründung im Jahr 1987 hat sich die Geschäftsführerin – und Professorin für Informations- und Medientechnik an der Fachhochschule Karlsruhe – dieses Erfolgsrezept zum Leitmotiv gemacht. Denn flexible und offene Strukturen der Arbeitsorganisation bieten dem Unternehmen die Möglichkeit, schnell nach innen und außen auf unterschiedliche Anforderungen zu reagieren und somit eine gute Wettbewerbsstärke zu bewahren.

Comet Computer bringt durch seine auffallend offene, frauen- und familienfreundliche Arbeitsstruktur sowie durch flache Hierarchien und einen kollegialen Führungs- und Arbeitsstil den eigenen Beschäftigten viel Vertrauen entgegen und spricht damit stark die Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen an. Das Unternehmen lässt den Angestellten ausreichend Platz für Experimentierräume und Kreativzonen. Gleichzeitig werden Erfolge gemeinsam gefeiert. Eine Hauptsäule dieser innovativen Firmenpolitik ist die **Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Familienfreundliche Arbeitsbedingungen und flexible Arbeitsmodelle** schaffen die entsprechenden Voraussetzungen: Damit Kinderbetreuung und berufliche Tätigkeit miteinander vereinbar sind und um den wandelnden Bedürfnissen der MitarbeiterInnen entgegenzukommen, wird das Firmenkonzept ständig weiterentwickelt. In Absprache und im Sinne der Eltern wird die Kleinkinderbetreuung in Arbeitsplatznähe dem erweiterten Angebot flexi-

bler Arbeitszeitgestaltung und Telearbeit. Den Schulkindern steht im Höhenrainer Büro eine umfassende Betreuung inklusive Hausaufgaben zur Verfügung – ein Angebot, das im Bedarfsfall auch in Ferienzeiten von allen Firmenkindern genutzt werden kann. Bei Engpässen können Eltern darüber hinaus ihre Kinder ins Büro mitbringen. Sind die Kinder krank, werden in der Regel schnell Lösungen gefunden.

Ebenfalls ist die Arbeitszeitgestaltung sehr flexibel ausgerichtet: Die MitarbeiterInnen bestimmen ihre Wochen- und Tagesarbeitszeiten weitgehend selbst, abhängig von ihrer privaten Situation und den Belangen des Projektes. Etwa die Hälfte der MitarbeiterInnen arbeitet Vollzeit. Die andere Hälfte ist mit einer Arbeitszeit zwischen 8 und 35 Stunden beschäftigt. Innerhalb dieser vereinbarten Zeiten sind Varianten möglich: So zieht es ein Teil der Belegschaft vor, zu festgesetzten Uhrzeiten täglich im Büro zu erscheinen, andere wechseln ihre Arbeitszeit ständig. Auch ist es jedem freigestellt, abends oder an Wochenenden zu arbeiten. Zum Teil sind MitarbeiterInnen einige Monate Vollzeit tätig, um anschließend eine Pause einzulegen. Sie können, soweit es die Projekte zulassen, zu Hause arbeiten. Durch die regelmäßige Teilnahme an Firmenbesprechungen sowie die Anbindung an das firmeninterne Informationsnetz wird der soziale Kontakt zum Team beibehalten und der Informationsfluss sichergestellt.

Da es sich bei Projektarbeit nicht immer vermeiden lässt, unter Umständen Mehrarbeit leisten zu müssen, wird Wert darauf gelegt, die intensiven Arbeitsphasen maximal auf zwei Monate zu begrenzen. Dabei beurteilt jede Person



Prof. Sissi Closs
Geschäftsführerin Comet Computer GmbH

„Mit der Vision harmonischer Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf war unser Unternehmen eines der ersten in Deutschland, das sich nicht nur öffentlich zur Schaffung flexibler Arbeitsformen bekannte, sondern auch heute mit gleich bleibendem Engagement nach immer wieder neuen Wegen und Lösungen sucht, dieses Ziel weiterhin erfolgreich zu verwirklichen.“

für sich persönlich, ob sie in ihrer derzeitigen Lage eine mögliche Mehrlast auf sich nehmen kann oder nicht. Die angefallenen Überstunden können nach Projektende abgebaut, dem Zeitkonto gutgeschrieben oder, wenn gewünscht, vergütet werden. Mit dieser Struktur ist bislang jedes Projekt termingerecht und mit vollstem Erfolg zum Abschluss gebracht worden. Den Nutzen seiner Unternehmenspolitik sieht Comet Computer in der starken Motivation seiner Beschäftigten, die sich nach Aussage des Unternehmens auch durch einen auffallend niedrigen Krankenstand äußert.

Insgesamt gibt eine überaus erfolgreiche Geschäftsentwicklung, die nicht einmal durch den Einbruch der IT-Märkte nachhaltig gestört wurde, diesem Erfolgsrezept Recht:

Eine erfolgreich gelebte flexible Arbeitswelt bringt Vorteile für Beschäftigte, Kunden und Unternehmen. Große Freiräume und hohe Selbstverantwortung erleichtern die Personalsuche und sorgen für geringe Fluktuation, weniger Ausfallzeiten und hohe Motivation. Mit engagierten MitarbeiterInnen kann das Unternehmen flexibel auf Kundenanforderungen reagieren, komplexe und schwierige Situationen meistern und so erfolgreich am Markt bestehen.

Die Vorteile für Unternehmen und Beschäftigte liegen bei Comet auf der Hand:

Für das Unternehmen:

- Hochqualifizierte MitarbeiterInnen bleiben dem Unternehmen erhalten.
- Maßgeschneiderte Arbeitszeiten erhöhen die Effektivität und Produktivität.
- Die MitarbeiterInnen sind hoch motiviert, Ausfallzeiten äußerst selten.
- Auftragsschwankungen können durch flexible Arbeitszeiten ausgeglichen werden.

Für die MitarbeiterInnen:

- Auch Teilzeitkräfte und remote-Arbeitende werden entsprechend ihrer Qualifikation in interessanten Projekten beschäftigt.
- Die Rückkehr in den Beruf inklusive sozialer Absicherung ist möglich, ohne die Familie vernachlässigen zu müssen.
- Maßgeschneiderte Arbeitszeiten ermöglichen eine harmonische Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Die Comet GmbH ist neben einer Vielzahl nationaler und internationaler Auszeichnungen wiederholt mit dem Prädikat „Total E-Quality“ des Vereins Total E-Quality Deutschland e.V. ausgezeichnet und mehrfach als familienfreundliches Unternehmen prämiert worden.

Lösungen für Stolpersteine und Hindernisse

Modernes betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein langfristiger Veränderungsprozess.

Wirksame Investitionen in die Gesundheit des Unternehmens setzen voraus, Arbeitsbedingungen und -abläufe zu verändern, von denen durchaus auch liebgewordene Gewohnheiten und sensible Bereiche im Unternehmen berührt sein können.

Die Hindernisse auf dem Weg zu einem gesunden Unternehmen können zum Teil auf Vorbehalten, Interessenskonflikten, Fehlern bei der Planung, mangelnder Folgeabschätzung oder gesundheits- und unternehmenspolitischen Einflüssen beruhen.

Menschliches Verhalten und betriebliche Verhältnisse lassen sich nur selten völlig reibungslos ändern bzw. umgestalten. Engagierte InitiatorInnen und GesundheitsmanagerInnen sind durch anfängliche Widerstände jedoch nicht zu entmutigen. Oft gibt es bereits erprobte Lösungsmodelle.

Mit Ausdauer, Kreativität und erfahrenen BeraterInnen (siehe „Maßgeschneiderter BKK-Service“) überwindet man die meisten Stolpersteine erfolgreich.

Jedes Unternehmen muss hier seinen individuellen Weg finden. Es gibt hierfür kein Patentrezept, aber dennoch einige hilfreiche Regeln:

Es lohnt, sich optimistisch und konsequent den ersten Hürden und besonderen Herausforderungen auf diesem Weg zu stellen und diese erfolgreich zu bewältigen.

HINDERNISSE	LÖSUNGEN UND ARGUMENTE
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ein/e wichtige/r ExpertIn und EntscheidungsträgerIn bleibt ablehnend. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ziehen Sie eine/n neutrale/n ExpertIn oder BeraterIn hinzu. ■ Nutzen Sie existierende Nutzenbelege, Argumentationshilfen und geeignete Praxisbeispiele für ihre Überzeugungsarbeit. ■ Wählen Sie ggf. den „Weg der kleinen Schritte“ und erwirken zunächst lediglich die Zustimmung zur Ist-Analyse (z.B. über einen Gesundheitsbericht).
<ul style="list-style-type: none"> ■ Zweifel hinsichtlich des Datenschutzes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erklären Sie die Vorkehrungen zum Datenschutz im Einzelnen und garantieren Sie den Datenschutz schriftlich.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Angst vor hohen (Folge-)Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zitieren Sie Beispiele, die zeigen, wie oft mit geringem Aufwand gute Erfolge erzielt werden können.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Furcht vor Störungen des Arbeitsablaufes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vereinbaren Sie realistische und realisierbare, klare und konkrete Ziele.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sorge um Folgen für die Arbeitsplatzsicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bekräftigen Sie die Mitbestimmungsrechte des Betriebs- bzw. Personalrats.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Unsicherheit und Angst vor Misserfolgen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beginnen Sie mit kleinen, aber kurzfristig erfolgversprechenden Aktivitäten und kommunizieren Sie Erfolgsgeschichten (> Marketing-, PR- und Öffentlichkeitsarbeit).
<ul style="list-style-type: none"> ■ Überzogene Erwartungen hinsichtlich möglicher Erfolge und Zeitdimension 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vereinbaren Sie realistische und realisierbare, klare und konkrete Ziele.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mangelnde Beteiligung und Kooperation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Binden Sie von Anfang an alle MitarbeiterInnen im Unternehmen mit ein und beteiligen Sie sie an Entscheidungsprozessen. ■ Setzen Sie auf die aktive Mitwirkung des Betriebs- oder Personalrates. ■ Achten Sie auf eine interessen- und berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit. ■ Nutzen Sie die enge Kooperation mit internen und externen ExpertInnen in Sachen Gesundheit.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Fehlende Resonanz und negatives Image des Gesundheitsmanagements 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Investieren Sie in gute Marketing-, PR- und Öffentlichkeitsarbeit: <i>Beispiele:</i> ■ zielgruppenspezifische, kontinuierliche Infokampagnen (z.B. Infoveranstaltungen, Aktionstage, „Schwarzes Brett“, Intranet, Plakate, Faltblätter) ■ aktives und für alle sichtbares Engagement einflussreicher MeinungsbildnerInnen und MultiplikatorInnen ■ Sichtbarmachen und „Verkauf“ von erzielten Erfolgen (s.o.)

Netzwerke und Kooperationen

Netzwerke und Kooperationen bündeln und verbreiten Wissen, bringen Erfahrungen zusammen und schaffen notwendige (Infra-)Strukturen. Davon profitieren nicht nur die direkt Beteiligten, sondern auch die AkteurInnen und InteressentInnen in dem jeweiligen Themenfeld. Der BKK Bundesverband ist an verschiedenen deutschen und internationalen Netzwerken und Kooperationen zur Gesundheit im Betrieb

beteiligt. Durch seine Rolle z.B. als Initiator, Koordinator oder Geschäftsstelle trägt er entscheidend dazu bei, wertvolle Unterstützung für die betriebliche Praxis zu leisten: Arbeitsergebnisse wie Qualitätskriterien, Leitlinien, Beispiele guter Praxis, Argumente und Nutzenbelege sowie Praxisinstrumente sind nur eine Auswahl von wichtigen Praxishilfen.

Zu den BKK-Netzwerkaktivitäten gehören:

Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP)

Das 1996 gegründete ENWHP, mit heute mehr als 20 europäischen Mitgliedern, hat sich zum Ziel gesetzt, betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) als ganzheitlichen Ansatz europaweit bekannt zu machen. Auf der Basis eines kontinuierlichen Erfahrungsaustauschs und der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Ländern werden nachahmenswerte Praxisbeispiele identifiziert und verbreitet sowie Leitlinien für effektive BGF entwickelt. Die nationale Kontaktstelle und das Netzwerk-Sekretariat beim BKK Bundesverband koordiniert Gemeinschaftsprojekte. Themen sind z.B. Erfolgsfaktoren und Qualität, BGF in Klein-, Mittelunternehmen und in der öffentlichen Verwaltung, Aufbau unterstützender Infrastrukturen, Argumente/Nutzenbelege (Business Case) und BGF-Instrumente (Toolbox).

Mehr unter: www.enwhp.org

Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF)

Das DNBGF geht auf eine Initiative des ENWHP zurück, das sich den Aufbau informeller Infrastrukturen und nationaler Netzwerke in allen Ländern Europas zum Ziel gesetzt hat.

Im Juni 2002 wurde dieses Netzwerk als gemeinsames Vorhaben des Hauptverbandes der gewerblichen Berufsgenossenschaften (HVBG) und des BKK Bundesverbandes beschlossen. Mit dem Ziel, der Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz in Deutschland eine größere Aufmerksamkeit und höhere Verbreitung zu verschaffen, arbeiten erstmalig eigenständige Foren aus allen Bereichen der Arbeitswelt (Öffentlicher Dienst, Groß-, Klein- und Mittelunternehmen, Gesundheitsversorgung und Wohlfahrtspflege, Erziehung und Ausbildung, Arbeitsmarkt und –verwaltung) u.a. an Kooperationen, Beispielen guter Praxis, Leitlinien und Handlungsempfehlungen für die Politik.

Mehr unter: www.dnbgf.org

Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA)

Die Initiative Gesundheit und Arbeit wird getragen durch den BKK Bundesverband und den Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (HVBG). Von beiden Institutionen wurde die Initiative unter der gemeinsamen Zielsetzung gegründet, vorhandene Präventions- und betriebliche Gesundheitsförderungsansätze zu verbreiten und neue Maßnahmen zu entwickeln. Ihre Ziele erreicht die Initiative über die Arbeit in den Bereichen Forschung, Beratung und Kommunikation.

Mehr unter: www.iga-info.de

Unternehmen für Gesundheit e.V.

Seit der Gründung des Netzwerkes Anfang 2000 zählen inzwischen 28 in der betrieblichen Gesundheitsförderung aktive Unternehmen und Verwaltungen zu den Mitgliedern. Im Mittelpunkt des Mitgliederinteresses steht der Erfahrungsaustausch. Gleichzeitig verfolgt der als gemeinnützig anerkannte Verein das Ziel, die Stärkung und Verbreitung der betrieblichen Gesundheitsförderung in Deutschland voranzutreiben und andere Unternehmen für die Idee zu gewinnen, sich für die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu engagieren.

Mehr unter: www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de

Europäisches Netzwerk für partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik – Enterprise for Health (EfH)

In gemeinsamer Trägerschaft der Bertelsmann Stiftung und des BKK Bundesverbandes wurde das Netzwerk im Jahr 2000 gegründet. Hauptanliegen ist es, den Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen engagierten Unternehmen zu fördern und Beispiele für den Erfolg partnerschaftlicher Unternehmen bekannt zu machen. Beteiligt sind Unternehmen aus unterschiedlichen europäischen Regionen und verschiedenen Branchen, die sich einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und einer auf ihr basierenden modernen betrieblichen Gesundheitspolitik verpflichtet fühlen.

Mehr unter: www.enterprise-for-health.org

Initiative für rauchfreie Arbeitsplätze (IKRA)

Anfang 2002 gründete sich die vom BKK Bundesverband angestoßene Initiative, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, Unternehmen bei der Umsetzung des Nichtraucherschutzes am Arbeitsplatz zu unterstützen. Ein Beitrag dazu war ein bundesweiter Wettbewerb, der letztlich durch Best-Practice-Beispiele noch mehr Unternehmen zum vorbildlichem Handeln anregen und anspornen soll.

Mehr unter: www.bkk.de

Sprechen Sie uns an:

Bundesverband der Betriebskrankenkassen Abteilung Gesundheit

Telefon 02 01/ 1 79 12 71

Telefax 02 01/ 1 79 10 14

E-Mail: gesundheit@bkk-bv.de

Internet: www.bkk.de

Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH

Telefon 02 01/ 5 65 96 11

Telefax 02 01/ 5 65 96 41

E-Mail: info@teamgesundheit.de

Internet: www.teamgesundheit.de

Maßgeschneiderter BKK-Service

Das Serviceangebot der BKK

Als langjähriger Service- und Kooperationspartner der betrieblichen Sozialpolitik haben die Betriebskrankenkassen (BKK), ihre Verbände und Arbeitsgemeinschaften ihr Know-How zur Gesundheit im Betrieb in maßgeschneiderte Service-Angebote umgesetzt. Die Beratungs- und Dienstleistungsangebote stehen exklusiv Unternehmen mit Betriebskrankenkassen offen, den Informationsservice können alle InteressentInnen nutzen. Alle BKK-Dienstleistungen des Gesundheitsmanagements basieren auf praktischen Erfahrungen und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

Als offizieller Kooperationspartner des Europäischen Regionalbüros der Weltgesundheitsorganisation (WHO) für den Bereich betriebliche Gesundheitsförderung (Träger des „Europäischen Informationszentrums Gesundheitsförderung im Betrieb“) und als Sekretariat des „Europäischen Netzwerkes für betriebliche Gesundheitsförderung“ nimmt der BKK Bundesverband an einem regelmäßigen internationalen Erfahrungsaustausch teil. Aktualität und Qualität des BKK-Gesundheitsförderungsservices für Betriebe ist daher einmalig in Europa.





Notizen

Notizen



Impressum

Herausgeber: Bundesverband der Betriebskrankenkassen
Abteilung Gesundheit, WHO-Collaborating Centre
Kronprinzenstraße 6, 45128 Essen

Stand: November 2004

