



Betriebliches Gesundheitsmanagement

Alle gewinnen

Betriebliches Gesundheitsmanagement schafft eine Win-win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte – vorausgesetzt es wird als Führungsaufgabe verstanden. Wodurch zeichnet sich ein gelungenes betriebliches Gesundheitsmanagement aus? Und wie etabliert man es im Betrieb?

Von betrieblichem Gesundheitsmanagement versprechen sich Betriebe und Dienstleister vor allem eins: Kostenreduzierung. So sollen krankheitsbedingte Fehlzeiten vermindert und mit fitten und leistungsfähigen Mitarbeitern die Produktivität erhöht werden. Dafür sind viele Unternehmen schon seit Jahren bereit, die obligatorische Rückenschule zu finanzieren oder in der Kantine ein Salatbuffet anzubieten. Doch sind solche Einzelmaßnahmen zeitgemäß und wirksam?

Experten sind sich einig: Angesichts zunehmender psychischer Belastungen und einer immer älter werdenden Bevölkerung sollte ein betriebliches Gesundheitsmanagement ganzheitlich ansetzen. Das geht über Einzelmaßnahmen wie Rückenmuskeln stärken oder Kalorien sparen hinaus. „Gesunde Arbeit“ zeichnet sich zum Beispiel durch ihre Sinnhaftigkeit und ihre Anforderungsvielfalt aus, aber auch durch positive Arbeitsbedingungen wie Kollegialität und ein faires Führungsverhalten – kurz: durch ein gutes Betriebsklima. Betriebliches Gesundheitsmanagement berücksichtigt deshalb neben verhaltenspräventiven Maßnahmen – zum Beispiel Betriebssport, Nichtraucherschutz oder regelmäßigen Vorsorgeuntersuchungen – auch verhältnispräventive Ansätze. Hier sind beispielsweise individuelle Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Weiterbildungsveranstaltungen für Führungskräfte zu nennen.

Phasen des betrieblichen Gesundheitsmanagements

1. Situation im Betrieb analysieren
2. Strukturen schaffen
3. Konzepte entwickeln
4. Maßnahmen durchführen
5. Ergebnisse kontrollieren

Wie sollte ein betriebliches Gesundheitsmanagement konkret aufgebaut werden?

„Zentrale“: Arbeitskreis Gesundheit

Zunächst sollte ein Arbeitskreis gebildet werden, der sich – entsprechend den betrieblichen Gegebenheiten – zum Beispiel aus einer Teilgruppe des Arbeitsschutzausschusses zusammensetzt. Denkbar ist auch eine zusätzliche Gruppe, die jedoch in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsschutzausschuss agieren sollte.

Der Arbeitskreis Gesundheit steuert den auf den Betrieb zugeschnittenen, systematischen Prozess des Gesundheitsmanagements. Regelmäßig sitzen dort betriebliche Akteure an einem Tisch: der Unternehmer, Personalverantwortliche, der Betriebsarzt, die Fachkraft für Arbeitssicherheit und weitere Experten, die über Entscheidungs-, Mitbestimmungs- und Fachkompetenzen in gesundheitsrelevanten Fragen verfügen. Auch externe Partner, zum Beispiel von der Berufsgenossenschaft oder der Krankenkasse sowie private Beratungsfirmen, nehmen auf Einladung an den Sitzungen des Arbeitskreises teil.

Handlungsfelder abstecken

Zunächst sollte sich der Arbeitskreis darum bemühen, für den Betrieb geeignete Handlungsfelder auszumachen. Hinweise darauf, wo es sich lohnt, in Sachen Gesundheitsschutz aktiv zu werden, liefern zum Beispiel eine Fehlzeitenanalyse und der Einblick in den Gesundheitsbericht der Krankenkasse. Auch eine Mitarbeiterbefragung gibt Aufschluss über wirkungsvolle Betätigungsfelder und holt darüber hinaus die Beschäftigten von Anfang an mit ins Boot.

Mögliche Handlungsfelder und Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Handlungsfelder (Beispiele)	Mögliche Maßnahmen
Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	<ul style="list-style-type: none"> • flexible Arbeitszeiten anbieten • Arbeit im Homeoffice ermöglichen • Kontakte zu „Notfall-Kindergärten“ aushängen, evtl. bezuschussen
Alternde Belegschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierungsmaßnahmen (Aus-, Fort- und Weiterbildung bezogen auf Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz) • freiwillige Gesundheitschecks, z. B. Blutdruck, Gewicht, Blutzucker • Arbeitsplätze ergonomisch nach den Bedürfnissen älterer Mitarbeiter einrichten
Stress und psychische Belastungen	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte in Mitarbeiterführung schulen • Mitbestimmungsmöglichkeiten verbessern • Lärmbelastung verringern • Entspannungskurse in Fitnessstudios bezuschussen • mit Abteilungen, in denen es Schwierigkeiten gibt, „Sozial-Trainings“ wie z. B. im Hochseilgarten absolvieren
Betriebssport	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationen mit Fitnessstudios oder ortsansässigen Sportvereinen eingehen (diese können sich z. B. am Gesundheitstag im Betrieb präsentieren) • regelmäßigen Lauftreff oder „Spazierengehen in der Mittagspause“ einrichten • Fußballmannschaft oder Radgruppe gründen

Maßnahmen aktiv vorantreiben

Hat der Arbeitskreis alle vorliegenden Daten ausgewertet und interpretiert, gilt es, Maßnahmen festzulegen. Wichtig hierbei: Die Ziele müssen realistisch sein und möglichst viele Mitarbeiter ansprechen. Es hat sich bewährt, den Projektstart beispielsweise mit einer Auftaktveranstaltung, etwa einem Gesundheitstag, zu beginnen. Aber auch eine betriebliche Sportveranstaltung oder der Vortrag eines Gesundheitsexperten kann einen motivierenden Auftakt darstellen. Investitionsumfang und ein realistischer Zeitrahmen, zum Beispiel zwei Jahre, sollten vorher möglichst schriftlich festgelegt werden. Wichtig ist auch eine gewisse Messbarkeit der Maßnahmen. So kann immer die Teilnehmerzahl etwa von Sportveranstaltungen und von Gesundheitschecks festgehalten werden. Und es lässt sich auch erfassen, wie oft der „Notfall-Kindergarten“ in Anspruch genommen wurde oder wie viele Personalverantwortliche ein Seminar zur Mitarbeiterführung belegt haben.

Außerdem bietet es sich etwa nach einem Aktionsjahr an, noch einmal die Beschäftigten zu befragen, zum Beispiel nach ihrer Arbeitszufriedenheit. So kann der Arbeitskreis Bereiche ermitteln, in denen „nachgebessert“ werden sollte.

Bilanz ziehen

Nach einem angemessenen, vorher festgelegten Zeitraum gilt es, die Maßnahmen zu überprüfen. Wurden die vereinbarten Ziele erreicht? Wenn nicht, woran könnte das liegen? Hierbei können sich Betriebe ebenfalls von den Experten der Berufsgenossenschaften und Krankenkassen unterstützen lassen. Diese haben bereits Erfahrung in der Bewertung von Maßnahmen des Gesundheitsmanagements und helfen auch, mögliche Störgrößen aufzudecken. Sicher lässt sich nicht immer genau sagen, wie viel jeder investierte Euro letztlich eingespart hat. Trotzdem sollten Kosten und Wirksamkeit des Gesundheitsmanagements so weit wie möglich erfasst und zueinander ins Verhältnis gesetzt werden. Die Schwierigkeit, die hierbei besteht: Alle Kosten können monetär erfasst werden, die Wirkung lässt sich jedoch selten in Euro beschreiben. Dennoch lassen sich Ziele wie etwa verminderte Fluktuation, ein verbessertes Gesundheitsverhalten oder eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen etwa durch eine erneute Mitarbeiterbefragung erfassen. Werden diese Ziele erreicht, haben Betrieb und Mitarbeiter schon viel gewonnen! ▶



Betriebliches Gesundheitsmanagement

Aktiv bleiben

Unilever in Hamburg hat ein „Vitality“-Programm entwickelt, das den Mitarbeitern Maßnahmen der ganzheitlichen Gesundheitsförderung bietet. Dazu gehören die Beratung bei privaten und beruflichen Problemen, Betriebssport, physiotherapeutische Unterstützung und vieles mehr.

„Haltet durch, Leute, wir bleiben am Berg!“, spornet Trainerin Diana die zwölf Unilever-Mitarbeiter an. Am Ende der Trainingseinheit heißt es, zum Takt der Musik noch mal kräftig in die Pedale zu treten. Praktikantin Julia Pass wischt sich den Schweiß von der Stirn. Zwei- bis dreimal in der Woche hält sich die junge Frau aus der „Dove-Marketingabteilung“ in ihrer Mittagspause beim Indoor-Cycling fit. „Das ist zwar ganz schön anstrengend, aber ein guter Ausgleich zum Bürojob“, so Pass. Firmeneigene Indoor-Bikes sowie eine Vielzahl von Kraft- und Ausdauergeräten stehen den rund 1.250 Mitarbeitern aus den Bereichen Verwaltung und Marketing am Standort Hamburg zur Verfügung.

„Früher war auf dieser Etage des Unileverhauses eine große, aber kaum genutzte Restauration untergebracht“, erinnert sich Dr. Olaf Tscharnetzki. Der 48-jährige leitende Betriebsarzt ist – in enger Zusammenarbeit mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit, dem Sicherheitsbeauftragten und der Personalabteilung des Unternehmens – für das betriebliche Gesundheitsmanagement bei Unilever zuständig. Er hatte die Idee, einen Fitnessbereich im Unileverhaus einzurichten. Doch im Arbeitsschutzausschuss, in dem das Projekt vorgestellt wurde, herrschte zunächst Skepsis seitens der Geschäftsführung: Würden die Mitarbeiter das Angebot auch nutzen? Oder wären die Investitionen rausgeschmissenes Geld?

Fitnesskooperation lohnt sich

Tscharnetzki musste Überzeugungsarbeit leisten. Schließlich beschloss die Geschäftsführung den Umbau. Duschen wurden gebaut und mehrere Räume mit Spiegelwänden, Gymnastikmatten und Sportgeräten als Fitnessbereich ausgestattet. Dieser kann wie alle Maßnahmen der Gesundheitsförderung bei Unilever auch innerhalb der Arbeitszeiten genutzt werden. „Bei uns gibt es flexible Arbeitszeiten“, so Tscharnetzki. „Wir arbeiten nicht für die Stechuhr.“ Von 7 bis 21 Uhr bietet das Unternehmen den Mitarbeitern im „Univita“-Bereich nun seit sieben Jahren täglich verschiedene Sport- und Entspannungskurse an. „Das Programm reicht von Qi-Gong, Hatha-Yoga und Pilates bis zum Ganzkörpertraining mit Langhanteln und Indoor-Cycling. Es wird in Kooperation mit dem Sportverein Rapid angeboten – und rege genutzt“, freut sich Tscharnetzki, der selbst mit gutem Beispiel vorangeht und regelmäßig den Crosstrainer nutzt. Neben den Sportkursen haben die Beschäftigten auch die Möglichkeit, sich im Fitnessbereich physiotherapeutisch behandeln zu lassen. Alle zwei Wochen kommt eine Krankengymnastin des „Rückenzentrums am Michel“ zur kostenlosen Beratung der Mitarbeiter. Massagen werden wöchentlich für Selbstzahler angeboten. Auch diese Dienstleistung ist ausgebucht.

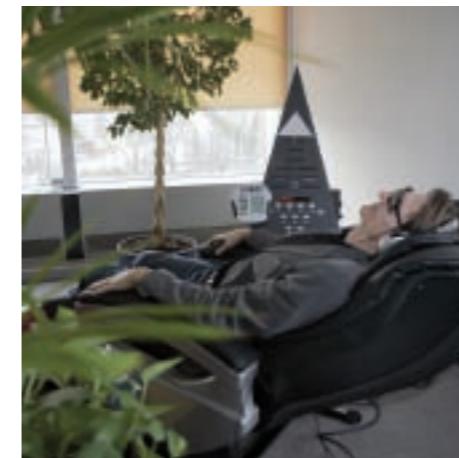
Gesunder Körper, entspannte Seele

Doch Unilever setzt nicht nur auf körperliche Ertüchtigung und freiwillige Gesundheitschecks, zu denen zum Beispiel auch Haut-, Zahn-, Darm- und Schilddrüsenunter-

suchungen oder die regelmäßige Krebsvorsorge gehören. Tscharnetzki, der schon seine Doktorarbeit zur „Bewältigung von kritischen Lebensereignissen“ geschrieben hat, ist sensibel für die Probleme der Kollegen: „In Gesprächen stellen meine beiden Mitarbeiterinnen und ich immer wieder fest, dass Angsterkrankungen und Depressionen zunehmen.“ Eine Tendenz, die sich sowohl in den jährlichen Mitarbeiterbefragungen des Unternehmens widerspiegelt als auch in den Statistiken über die Gesundheit aller Deutschen. Deshalb bietet das Unternehmen jedem Beschäftigten die Möglichkeit, sich beim externen Fürstenberg-Institut anonym und kostenlos beraten zu lassen. Die dort arbeitenden Psychologen helfen bei Suchtproblemen ebenso wie bei familiären Krisen oder Problemen am Arbeitsplatz. Drei bis vier Euro pro Mitarbeiter und Monat zahlt Unilever für diese Dienstleistung. Die Zusammenarbeit wurde ein Jahr lang erprobt und besteht mittlerweile seit acht Jahren. Eine Hilfe zur Selbsthilfe, die die Mitarbeiter zu schätzen wissen: Bei der jüngsten Mitarbeiterbefragung gaben 93 Prozent der Befragten an, dass sie die Arbeit des Fürstenberg-Instituts kennen, und 83 Prozent bewerteten sie als nützlich oder sehr nützlich. Einige gaben sogar an, dass bei der Mitarbeiterberatung Lösungen entwickelt wurden, die letztlich auch das Betriebsklima positiv beeinflusst haben. Bei privaten Schwierigkeiten steht den Beschäftigten zusätzlich ein Familienservice zur Seite. Er berät zum Beispiel bei Fragen der Kinder- und Altenbetreuung. „Man kann den Job nicht außen vor lassen, wenn man nach Hause kommt – und die Familie eben auch nicht, wenn man hier ist“, weiß Tscharnetzki. ▶

Entspannung für Körper und Seele:

In der Entspannungs- und Massageoase lockt ein Stuhl mit Massagefunktion, Lichtreflexen und Entspannungsmusik zum Verweilen.



Individuelle Beratung: Dr. Olaf Tscharnetzki

nimmt sich Zeit für Mitarbeiter – bei Problemen und bei der Wahl geeigneter Maßnahmen der Gesundheitsförderung.



Leichte Küche:

In der Kantine wird für gesunde Ernährung gesorgt.



Fachtagung „Wettbewerbsvorteil Gesundheit“

Unter dem Motto „Betriebliches Gesundheitsmanagement rechnet sich“ fand in Köln die 15. BKK Fachtagung „Wettbewerbsvorteil Gesundheit“ statt. Mehr als 250 Teilnehmer diskutierten in Vorträgen und Workshops Fragen des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Angesichts zunehmender psychischer Belastungen und einer immer älter werdenden Bevölkerung sollte ein betriebliches Gesundheitsmanagement ganzheitlich ansetzen – und zur Führungsaufgabe erklärt werden! Diese Erkenntnis zog sich durch die Veranstaltung. Hier einige Expertenstimmen:

Besondere Aufmerksamkeit ist laut **Dr. Alfons Schröer** dem Anstieg von psychischen und chronischen Erkrankungen zu widmen. Das Zusammenspiel von steigendem Wettbewerbsdruck und demographischem Wandel lässt eine Steigerung der Krankenstände auch in Zukunft sehr wahrscheinlich werden.

Laut **Annelie Buntenbach**, Vorstandsmitglied des Deutschen Gewerkschaftsbundes, klaffen in Deutschland Anspruch und Wirklichkeit auf dem Feld des betrieblichen Gesundheitsmanagements noch weit auseinander. Infolge der Arbeitsmarktflexibilisierung sind Probleme entstanden, welche die Gesundheitsförderung erschweren. Dies sind zum Beispiel der „Megatrend prekäre Beschäftigung“ mit einer Verdoppelung von Leiharbeit, neuer Selbstständigkeit ohne soziale Absicherung, geringfügiger Beschäftigung, Dauerpraktika und Outsourcing. Notwendig seien systematische Anstrengungen zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit aller Beschäftigten.



Alle Aktivitäten im Gesundheitsmanagement sind bei Unilever im „Code of Business Principles“, den „Policies“ und schließlich in den Managementsystemen verankert. **Dr. Olaf Tscharnetzki**, leitender Werksarzt bei Unilever, machte deutlich, dass auf diese Weise das Management in die Verantwortung für Wohlbefinden und Gesundheit der Belegschaft genommen wird – eine nach seiner Ansicht wirksame und in vielen Unternehmen unterschätzte Strategie.



Prof. Dr. Holger Pfaff vom Institut für Arbeits- und Sozialmedizin der Universität Köln gab einen Überblick über die Wirtschaftlichkeitsdebatte im betrieblichen Gesundheitsmanagement. Er rief dazu auf, in der Praxis – anders als in der Wissenschaft – „die Kirche im Dorf zu lassen“ und an betriebliches Gesundheitsmanagement die gleichen Qualitätsmaßstäbe wie an die übrigen Managementmethoden zu legen. Für verhaltenspräventive Maßnahmen sei belegt, dass sich diese prinzipiell rechnen, im Hinblick auf verhältnispräventive Maßnahmen wiesen die wenigen vorliegenden Kosten-Nutzen-Studien ebenfalls in diese Richtung.

Wie wichtig der Aspekt des Führungsverhaltens ist, unterstrich **Dr. Franz Netta**, Vice President Human Resources der Bertelsmann AG. So zeigten die Ergebnisse der regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen im Konzern, dass das Führungsverhalten einen entscheidenden Einfluss auf den subjektiv empfundenen Gesundheitszustand ausübt. Die partnerschaftliche Unternehmens- und Führungskultur wirke sich objektiv eindeutig aus: „Die Krankenquote hat direkten Bezug zu Partizipation, Handlungsspielraum und dem empfundenen Sinn der Tätigkeit“, resümierte Dr. Netta. ■

Die nächste Fachtagung „Wettbewerbsvorteil Gesundheit“ findet vom 1. bis 3. Dezember 2008 im Maternushaus in Köln statt.

BKK/Ricarda Gerber, redaktion@arbeit-und-gesundheit.de, Fotos: mediaclou.de

Weitere Infos zum betrieblichen Gesundheitsmanagement

- Dieter Brendt/Christoph Hühnerbein-Sollmann: Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe, Renningen 2008, expert Verlag, Preis: 43 Euro
- Der IGA Report 3 – Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention von Julia Kreis und Wolfgang Bödeker steht unter www.iga-info.de zum Download bereit.
- Froböse/Wellmann/Weber (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung – Möglichkeiten der betriebswirtschaftlichen Bewertung, Wiesbaden 2008, Universum Verlag, Preis: 34 Euro
- ARBEIT UND GESUNDHEIT Gesundheit mit System, Themenheft zum betrieblichen Gesundheitsmanagement. VBG, www.vbg.de
- Ein Beispiel für eine Mitarbeiterbefragung steht unter www.arbeit-und-gesundheit.de > ARBEIT UND GESUNDHEIT Personal zum Download bereit.

- Das Deutsche Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF) bietet Foren für große Unternehmen ebenso wie für kleine und mittlere Betriebe. Gute Beispiele für betriebliche Gesundheitsförderung und betriebliches Gesundheitsmanagement finden sich auf der Internetseite ebenso wie viele Downloadangebote: www.dnbgf.de.
- Die Bergbau- und Steinbruchs-Berufsgenossenschaft hat in mehreren Praxishilfen den Rat namhafter Experten zu Themen wie Stress und Mobbing, Rauchen und Alkohol, Rückenleiden, Hautschutz und Kreislauf- /Stoffwechselerkrankungen zusammengetragen. www.praxishilfen-bg.de
- Auf dem Weg zum gesunden Unternehmen – Argumente und Tipps für ein modernes betriebliches Gesundheitsmanagement. Die Broschüre steht unter www.bkk.de als Download zur Verfügung. Schnellster Weg: www.google.de > Suche: Auf dem Weg zum gesunden Unternehmen

Kleine Pause zwischendurch

Doch es sind nicht immer die ganz großen Probleme, die zu Erschöpfungszuständen der Mitarbeiter führen. „Stellen Sie sich vor, jemand klagt über ständige Müdigkeit. Ich frage ihn, was er dagegen unternimmt, und er erzählt mir was von schwarzem Kaffee. Das ist eine unvollständige Wahrnehmung. Meine Empfehlung gegen Müdigkeit ist ganz einfach: Wie wär's denn mal mit Schlafen?!“ Mit Einfühlungsvermögen und mitunter recht unkonventionell, aber nie mit erhobenem Zeigefinger steht Tscharnetzki den Beschäftigten als Betriebsarzt und Berater zur Seite. So „verordnet“ er auch schon mal den Besuch in der Entspannungsoase, in der der Mitarbeiter 30 Minuten lang in einem speziellen Massagesessel nicht nur seine Bandscheiben entlasten, sondern auch die Seele baumeln lassen kann – „das bringt mehr als Kaffee“, ist Tscharnetzki überzeugt.

Jederzeit „sporteln“: Bei dem vielfältigen Fitnessangebot ist für jeden etwas dabei.



Die Rechnung geht auf

Und wie lassen sich die Erfolge des Gesundheitsmanagements messen? „Einzelne Maßnahmen lassen sich ganz einfach erfassen, zum Beispiel die Belegung der Sportkurse oder die Teilnahme an Kochveranstaltungen zum Thema gesunde Ernährung. Auch seitens des Fürstenberg-Instituts und der Rückenschule erhalten wir Rückmeldung, wie viele Mitarbeiter die Angebote nutzen und welche Probleme in etwa angesprochen wurden“, fasst Tscharnetzki wichtige Kennzahlen zusammen. Ein entscheidendes Feedback gibt die Mitarbeiterbefragung, die in Zusammenarbeit mit der Universität Trier durchgeführt wird. Sie liefert wichtige Hinweise für künftige Maßnahmen. Und sie zeigt, dass sich Gesundheitsmanagement für Unternehmen und Beschäftigte lohnt. ►

Ricarda Gerber, redaktion@arbeit-und-gesundheit.de
Fotos: Thomas Lerch

Gesunde Snacks: Die Mitarbeiter können sich über kostenloses Obst freuen.

