



Gesunde Betriebe – gesunde Beschäftigte.
Der Weg zum gesunden Betrieb.

Handlungshilfe für Betriebe.



Gesunde Betriebe – gesunde Beschäftigte.
Der Weg zum gesunden Betrieb.

Handlungshilfe für Betriebe.



Gesunde Betriebe – gesunde Beschäftigte.

Der Weg zum gesunden Betrieb.

Vorwort.

- Geht es Ihnen gut bei Ihrer Arbeit?
- Fühlen sich auch Ihre Beschäftigten bei der Arbeit wohl?
- Ist alles so organisiert, dass jeder weiß, was er zu tun und auch zu lassen hat?
- Haben alle die Möglichkeit, ihrer Aufgabe auch nachzukommen?
- Sind Sie und Ihre Beschäftigten auf dem neuesten Wissensstand?
- Gibt es viele Fehlzeiten in Ihrem Unternehmen?
- Haben Sie eine hohe Fluktuation in Ihrem Unternehmen?
- Ist die Altersstruktur Ihrer Beschäftigten/Kollegen für das Unternehmen richtig?
- Leiden Sie oder Ihre Beschäftigten unter Stress in Form von Arbeitsverdichtung und Zeitdruck?
- Haben Sie den Eindruck, dass die Zufriedenheit der Beschäftigten bei der Arbeit sinkt?
- Stellen Sie häufig Konflikte unter den Beschäftigten, unter den Führungskräften oder zwischen Beschäftigten und Führungskräften fest?
- Leisten Beschäftigte Nacht- oder Schichtarbeit?

Dies ist nur ein kleiner Ausschnitt von Fragen, die wichtig sind, wenn es um das Thema Gesundheit bei der Arbeit geht. Im Mittelpunkt steht Beschäftigung, die nicht schädigt, sondern zur Gesunderhaltung aller Beschäftigten beiträgt.

Diese Handlungshilfe richtet sich in erster Linie an mittelständische Unternehmen. Sie gibt Ihnen Anregungen und Anstöße, sich mit dem Thema zu beschäftigen und es in Ihrem Unternehmen aktiv anzugehen. Dann werden alle davon profitieren.

Inhaltsverzeichnis

Gesunde Betriebe – gesunde Beschäftigte.....	2
Gesundheit im Unternehmen	4
Was ist eigentlich Gesundheit?	4
Was bedeutet Gesundheit im Arbeitsleben?	5
Welche Bedeutung haben Führungskräfte auf die Gesundheit der Beschäftigten?	6
Welche Ziele, welche Vorteile und welchen Nutzen hat Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)?	8
Wie funktioniert BGM?	9
Woran kann ich erkennen, dass in meinem Unternehmen Handlungsbedarf besteht?.....	11
Was kann das Unternehmen zu der Gesundheit der Beschäftigten beitragen?.....	11
Was ist der Unterschied zwischen Gesundheitsförderung und Betrieblichem Gesundheitsmanagement?	12
Verwirklichen des „Gesunden Betriebes“.....	13
Was muss ich bedenken, wenn ich BGM einführen will?	13
Welche betrieblichen Strukturen sind für Betriebliches Gesundheitsmanagement hilfreich?	13
Wer ist für Betriebliches Gesundheitsmanagement verantwortlich?	14
Was ist bei der Etablierung des „Steuerkreises BGM“ zu bedenken?.....	15
Wie kann der „Steuerkreises BGM“ steuern und lenken?	16
Kann auch ein kleines oder mittleres Unternehmen „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ einführen?.....	16
Die Kernprozesse des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	17
Wie können mit Betrieblichem Gesundheitsmanagement Ziele erreicht werden?	17
1. Festlegung konkreter Ziele zur Verbesserung der Gesundheit der Beschäftigten	17
2. Ermittlung des Ist-Zustand der Arbeits- und Organisations- bedingungen und des Gesundheitszustands der Beschäftigten	19
3. Festlegung geeigneter Maßnahmen	20
4. Umsetzung der geplanten Maßnahmen	20
5. Ermittlung der Zielerreichung	21
6. Kontinuierliche Verbesserung.....	21
Wer hilft mir bei der Einführung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)?	22
Wo sind die Stolperstellen?.....	22
Ausblick	22



Gesundheit im Unternehmen

Gesundheit – ist das nicht Privatsache? Geht mich als Unternehmer die Gesundheit meiner Beschäftigten überhaupt etwas an? Bin ich gar für die Gesundheit meiner Beschäftigten verantwortlich?

Diese Fragen stellen sich unwillkürlich, wenn es um das Thema Gesundheit im Arbeitsleben geht; sie lassen sich aber eindeutig mit „Ja“ beantworten. Gesundheitserhaltung und Gesundheitsförderung sind wichtige Themen auch im Arbeitsleben: Menschen verbringen im Durchschnitt 7,5 bis 8 Stunden werktäglich am Arbeitsplatz. Nimmt man die Wege zur Arbeit hinzu, ist das mehr als ein Drittel des Tages. Allein dieser Sachverhalt verdeutlicht, wie wichtig das Thema Gesundheit im Arbeitsleben ist. Arbeits- und Gesundheitsschutz sind also wichtige Aufgaben des Arbeitgebers.

Dieser Abschnitt gibt Ihnen einen Überblick über das Thema. Wir haben ihn durch Fragen gegliedert. Das gibt

Ihnen die Möglichkeit, sich schnell zu orientieren.

Was ist eigentlich Gesundheit?

Der Begriff der Gesundheit war in der Vergangenheit der „Abwesenheit von Krankheit“ gleichgestellt. Wer nicht krank war, war folglich gesund. Bereits im Jahre 1948 hat die Weltgesundheitsorganisation aber den Begriff weiter gefasst:

"Gesundheit ist ein Zustand vollständigen Wohlbefindens und nicht die bloße Abwesenheit von Krankheit und Gebrechlichkeit. Der Genuss des höchsten erreichbaren Niveaus von Gesundheit ist eines der fundamentalen Rechte jedes Menschen ohne Unterschiede von Rasse, Religion, politischer Überzeugung, ökonomischer und sozialer Stellung."

Gesund ist ein Mensch also, wenn er alle Voraussetzungen hat, selbstbestimmt am Leben teilzuhaben und es mit gestalten kann.



Was bedeutet Gesundheit im Arbeitsleben?

Nach der Definition der WHO ist das soziale Wohlbefinden ein Teil der Gesundheit. Soziales Wohlbefinden können die Beschäftigten - auf den Betrieb bezogen - erlangen, wenn

- ihnen ein möglichst großer Handlungsspielraum bei der Tätigkeit eingeräumt wird,
- die Arbeit eigenständige Urteilskraft und Initiative erfordert,
- die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen gegeben ist,
- sie eine angemessene Qualifizierung erhalten,
- ihnen Strategien zur Verfügung stehen, den Arbeitsstress abzubauen.

Beschäftigte, die Wohlbefinden bei der Arbeit erleben, haben „Spaß an der Arbeit“. Sie sind auch in schwierigen Zeiten motiviert und können den ständig wachsenden Anforderungen ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen standhalten. Viele wissenschaftliche Untersuchungen bestätigen diesen Zusammenhang.

Der Arbeitgeber hat den Beschäftigten gegenüber eine gesetzliche Fürsorgepflicht (z.B. formuliert im Arbeitsschutzgesetz u.v.a.m.). Die Achtung der Gesundheit anderer ist aber nicht nur die Pflicht des Arbeitgebers. Es ist ständige Aufgabe aller im Unternehmen Tätigen, sich dafür zu engagieren, dass die Gesundheit anderer nicht geschädigt, sondern erhalten und sogar gefördert wird.

Sie kennen sicher auch ähnliche Situationen im täglichen Arbeitsleben:

- ❖ Ein Kunde beschwert sich über schlechte Produktqualität;
- ❖ Ein Auftrag muss dringend fertig werden - da geschieht ein Maschinenausfall oder
- ❖ Der Vertrieb verspricht dem Kunden Leistungen, die sich von der Produktion nur schwer realisieren lassen ...

Solche Arbeitssituationen führen bei den betroffenen Beschäftigten zu einer hohen psychischen Belastung durch Stress und Überforderung. Gesunde Beschäftigte können diesen Stress eine Weile „ertragen“ und „wegstecken“. Doch ist aus der Stressforschung bekannt, dass dieses „Wegstecken“ auf Dauer gesundheitliche Folgen hinterlässt. Der Zusammenhang mit körperlichen Schäden wie Verspannungen, Kreislauferkrankungen, Erkrankungen des Magen-Darmtraktes usw. ist nachgewiesen. An diesen Beispielen wird deutlich, wie eine schlechte Arbeitsorganisation zum Problem für die Gesundheit der Beschäftigten werden kann. Es ist wichtig, das Unternehmen gesundheitsgerecht zu organisieren, die Arbeitsbedingungen gesundheitsgerecht zu gestalten und die Führungskräfte und Beschäftigte den Kenntnissen und Fähigkeiten entsprechend einzusetzen.

Gesunde, motivierte und kreative Beschäftigte sind produktiver. Dieses Potential zu nutzen ist aber nur möglich, wenn der Arbeitgeber die erforderlichen Rahmenbedingungen schafft. Wenn er diese Zusammenhänge erkennt und nutzt, hat er letztlich gegenüber seinen Konkurrenten einen Wettbewerbsvorteil.

Welche Bedeutung haben Führungskräfte auf die Gesundheit der Beschäftigten?

Einen ganz wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten haben die Führungskräfte. Schlechtes Führungsverhalten kann zu einer direkten Gesundheitsgefährdung durch Stress und Demotivation führen. Andererseits kann folgendes Führungsverhalten aber auch zu einer gesundheitsfördernden Gestaltung der Arbeitsbedingungen beitragen:

- **Transparenz und Vertrauen schaffen**

Führungskräfte vermitteln den Beschäftigten die Ziele des Unternehmens und geben Anregungen, auf welche Weise jede/r Einzelne zu den Unternehmenszielen beitragen kann.

- **Handlungsspielräume eröffnen und Entscheidungskompetenz einräumen**

Die Beschäftigten erhalten Möglichkeiten zur Mitgestaltung von Arbeitsabläufen und sie werden systematisch in Entscheidungen über die Arbeitssituation einbezogen.

- **eine faire und offene Kommunikation pflegen**

Die Zusammenarbeit erfolgt in einer partnerschaftlichen und vertrauensvollen Atmosphäre. Bei Konflikten wird versucht, diese frühzeitig und offen anzusprechen. Eine konstruktive

ve Lösung von Problemen wird angestrebt.

- **situationsangemessen Führen**

Führungskräfte sollten in der Lage sein, ihr Führungsverhalten Situationen und Notwendigkeiten anzupassen. So ist ein kooperativer Führungsstil immer wünschenswert, doch kann z.B. in bestimmten Situationen eine konkrete Anweisung erforderlich sein. Dieses muss eine Führungskraft erkennen und entsprechend handeln.

An Führungskräfte sind somit die unterschiedlichen Anforderungen gestellt, die sich auf

- **die unmittelbare Führungsaufgabe** (Planung, Entscheidungen treffen, Beschäftigte motivieren und informieren ...)
- **Persönlichkeitsmerkmale** (Durchsetzungsfähigkeit, Flexibilität ...)
- **Führungsverhalten** (ergebnisorientiert, sachbezogen, autoritär ...)
- **Kontaktverhalten** (persönlicher Kontakt, Nutzung elektronischer Medien ...)

beziehen. Es ist essentiell für ein "gesundheitsförderndes Führungsverhalten", dass die Organisation die entsprechenden Rahmenbedingungen schafft.



Gesunde Betriebe – gesunde Beschäftigte

Der Weg zum gesunden Betrieb

Basis für ein gutes Führungsverhalten ist die Wertschätzung des anderen. Diese Wertschätzung wirkt sich auf die o.g. Aspekte und viele weitere betriebliche Ebenen aus:

- Firmenphilosophie und Firmenleitbild;
- Führungsverhalten u.a. mit den Aspekten: Achtung, Vertrauen, Anerkennung und Rückmeldung über die geleistete Arbeit;
- Regelmäßige Kommunikation und Information;
- Mitarbeiterbeteiligung;
- Gestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz für die Beschäftigten;
- Qualifizierungs- und Fördermöglichkeiten.

Andererseits befinden sich Führungskräfte häufig in der „Sandwichposition“ zwischen der Unternehmensleitung und den Beschäftigten. Zu den „gesunden Strukturen“ eines Unternehmens gehört es daher auch, gerade die Führungskräfte hinsichtlich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu qualifizieren und ihnen ebenfalls die notwendigen Handlungskompetenzen einzuräumen.



Was ist Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)?

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) bezeichnet ein Managementsystem, durch das nachhaltig, also dauerhaft, gesundheitsförderliches Arbeiten im Unternehmen etabliert und gewährleistet wird. Die zentralen Themen des BGM zielen auf eine nachhaltige Änderung der Verhältnisse (Verhältnisprävention) und des Verhaltens (Verhaltensprävention). BGM beinhaltet die Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen und Strukturen. Im Hinblick auf Förderung der Gesundheit der Beschäftigten bedeutet dies:

- Aufbau einer "Lernenden Organisation", also einer Organisation, die sich zum Wohle der Beschäftigten entwickelt,
- Integration von BGM in bestehende Managementsysteme,
- Einbeziehung von Elementen des BGM in die Personal- und Organisationsentwicklung,



- Vermittlung von Methoden zur besseren Nutzung und Förderung des Human- und Sozialkapitals,
- Förderung der Mitarbeiterbeteiligung und Einbeziehung der Beschäftigten in die Gestaltung betrieblicher Prozesse,
- Unterstützung gesundheitsförderlicher Elemente in allen Führungsebenen (kooperativer Führungsstil),
- Fördern positiver Grundeinstellung,
- Aufstellen einfacher, aber von allen einzuhaltenden Regeln,
- Transparenz der Unternehmensentscheidungen,
- Pflegen der Firmenkultur, der gemeinsamen Überzeugungen, Werte und Regeln,
- Investition in Orte, in denen informelle Gespräche geführt werden können,
- Durchführung von Einzelprojekten im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Welche Ziele, welche Vorteile und welchen Nutzen hat Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)?

Die Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind:

- ❖ gesundheitsförderliche Strukturen und Prozesse entwickeln und erhalten,
- ❖ eine partnerschaftliche Führung etablieren,
- ❖ eine Vertrauenskultur aufbauen,
- ❖ gemeinsame Überzeugungen und Werte stärken,
- ❖ das Wohlbefinden fördern,
- ❖ persönliche Gesundheitspotentiale nutzen.

Als Folge werden die Beschäftigten ein ausgeprägtes Wohlbefinden, ein hohes Selbstwertgefühl, ein gestärktes Selbstbewusstsein und eine hohe Motivation erleben. Die Einführung von BGM hat auch in kleinen und mittleren Unternehmen viele Vorteile:

- ❖ BGM trägt in erster Linie zu einer Verbesserung von Gesundheit, Motivation und Produktivität der Beschäftigten bei. Hierdurch werden Sie auch eine verbesserte Qualität Ihrer Produkte feststellen. Gerade bei der Verdichtung von Arbeitsprozessen kann BGM gezielt die Folgen der Belastung der Beschäftigten verringern.





- ❖ Durch BGM können Sie Beschäftigte an Ihr Unternehmen binden. Mittelfristig betrachtet ist dies besonders vor dem Hintergrund des demographischen Wandels von Bedeutung. Nur so können Sie sicherstellen, dass Sie auch in Zukunft kompetente Beschäftigte in Ihrem Unternehmen haben.
- ❖ Durch BGM lässt sich die Fluktuationsrate senken. Hierdurch entstehen Ihnen weniger Kosten bei der Einarbeitung neuer Beschäftigter.
- ❖ Durch Maßnahmen des BGM kann der Krankenstand gesenkt bzw. die Dauer einer Erkrankung verringert werden.
- ❖ Durch BGM lassen sich die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen verbessern und so Geld und Zeit sparen.
- ❖ BGM kann zu einer Verbesserung des Images Ihres Unternehmens beitragen.

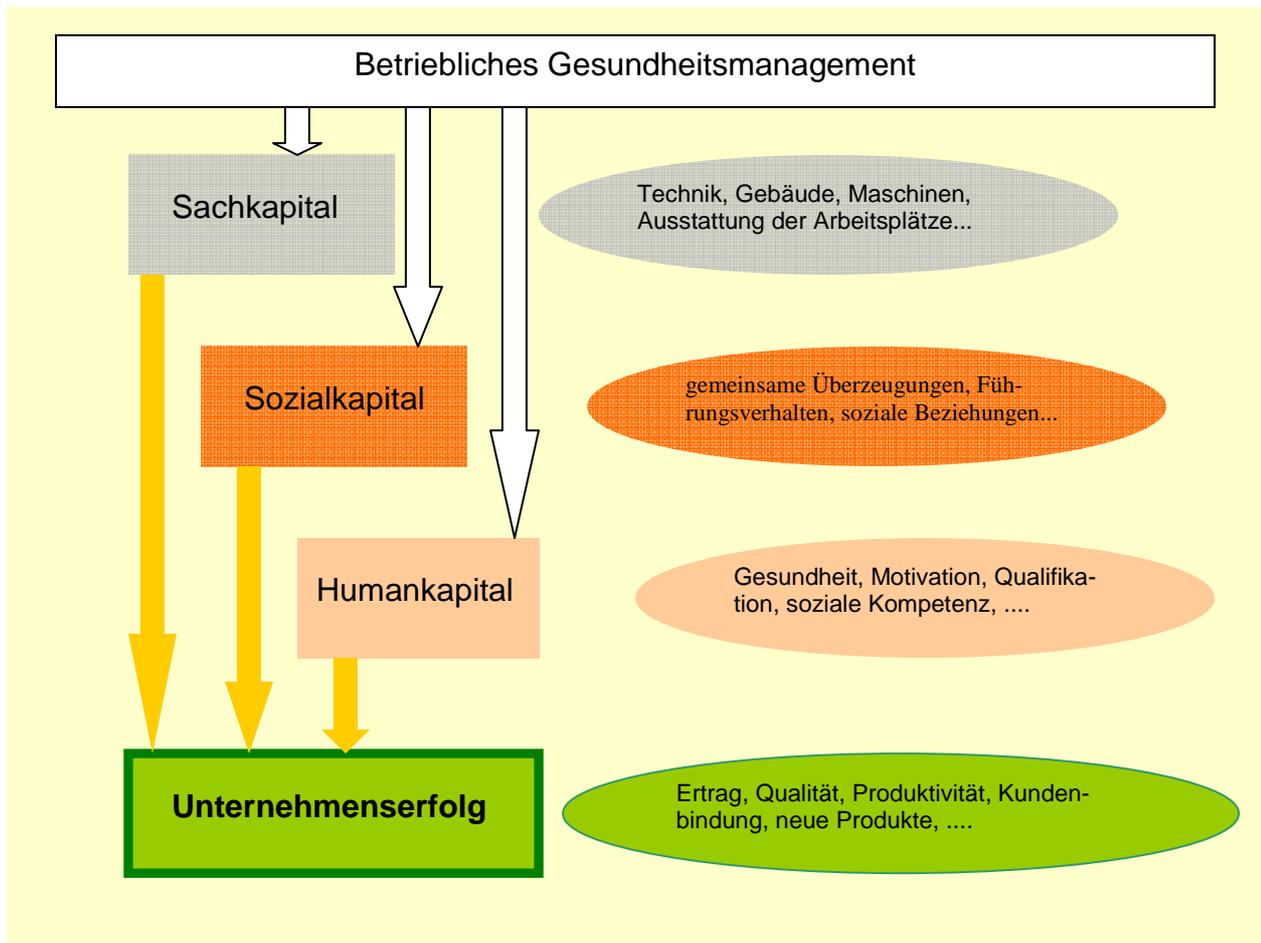
- ❖ BGM kann auch dazu beitragen, dass Sie strukturiert Organisationsänderungen in Ihrem Unternehmen umsetzen und den Erfolg der Änderungen überprüfen können.

BGM ist nicht „umsonst“ zu haben, sondern erfordert insbesondere bei der Einführung zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen sowie ggf. externe Beratung. Wird das BGM aber konsequent eingesetzt, können Sie das Return-on-Investment (ROI) für Ihr Unternehmen ermitteln.



Wie funktioniert BGM?

Das einem Unternehmen zur Verfügung stehende Kapital ist nicht nur monetär zu betrachten, sondern setzt sich zusammen aus Sachkapital, Humankapital und Sozialkapital. Alle drei Formen des Kapitals tragen gemeinsam zum Unternehmenserfolg bei.



Mit Methoden des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wird auf alle drei Kapitalformen Einfluss genommen und letztlich hierdurch auch der Unternehmenserfolg nachhaltig verbessert.

Da das wirtschaftliche Handeln in modernen Betrieben von Produktions- und Fertigungsprozessen bestimmt wird, greift auch das BGM den Prozessgedanken auf.

BGM orientiert sich - wie auch andere bekannte Managementsysteme - an den vier Einzelprozessen

- **Ermittlung** des Ist-Zustands (Diagnose der Organisationsbedingungen und des Gesundheitszustands der Belegschaft),
- **Planung** konkreter Schritte und Maßnahmen,
- **Durchführung** der Maßnahmen und
- **Betrachtung** der Zielerreichung (Evaluation)

Alle Aktivitäten und Arbeitsweisen im BGM sind stark prozessorientiert

Woran kann ich erkennen, dass in meinem Unternehmen Handlungsbedarf besteht?

Ein gesundheitsbeeinflussendes Kriterium ist das Miteinander im Unternehmen. Hierzu gehört zunächst das „Betriebsklima“. Schlechtes Betriebsklima erzeugt Stress bei den Beschäftigten und letztlich „Reibungsverluste“, die sich ein Unternehmen heute nicht mehr leisten kann. Vielleicht werden Sie beobachtet haben, dass in den Abteilungen mit schlechtem Betriebsklima die Beschäftigten bei besonderen Aufträgen zur Mitarbeit „überredet“ werden müssen. Weitere unmissverständliche Signale, dass „etwas nicht stimmt“, können sein:

- hinter „vorgehaltener Hand“ reden Beschäftigte über Alkoholprobleme eines Kollegen,
- Kritik und Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten sind verstummt,
- der Krankenstand ist in bestimmten Abteilungen außergewöhnlich hoch,
- Sie haben den Eindruck, die Beschäftigten machen „Dienst nach Vorschrift“ ...

Solche Signale deuten darauf hin, dass Entwicklungspotential in der Organisation Ihres Unternehmens besteht.

Eine Methode, Antworten auf diese Fragen zu finden und erkannten Problemen wirksam zu begegnen, bietet das „Betriebliche Gesundheitsmanagement“.



Was kann das Unternehmen zu der Gesundheit der Beschäftigten beitragen?

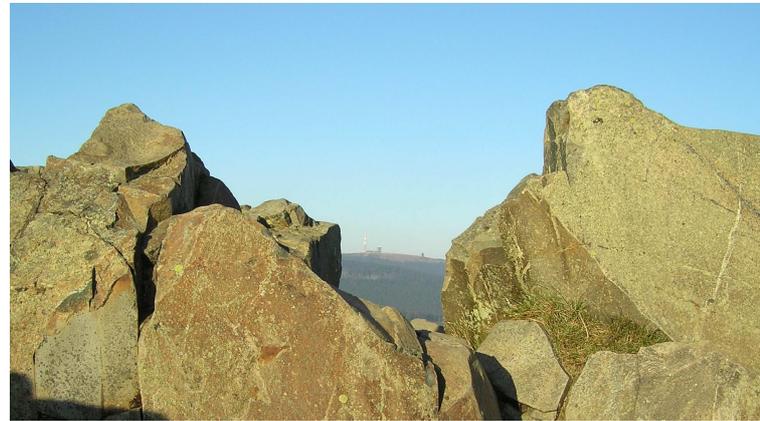
Die Beschäftigten können und müssen zu ihrer Gesundheit im privaten Bereich beitragen. Beispiele hierfür sind gesunde Ernährung, regelmäßige Bewegung, soziale Kontakte usw. Aber einen Großteil des Tages sind die Beschäftigten im Unternehmen tätig und in die Betriebsstrukturen eingebunden. Hier ist das Unternehmen gefragt. Es kann die Beschäftigten motivieren, sich gesundheitsbewusster zu verhalten, sie dabei unterstützen und gesundheitsförderliches Arbeiten ermöglichen. Hier sind insbesondere die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsorganisation zu nennen; diese haben einen großen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten.

Was ist der Unterschied zwischen Gesundheitsförderung und Betrieblichem Gesundheitsmanagement?

Einzelprojekte der Gesundheitsförderung sollen eine Verhaltensprävention bewirken.

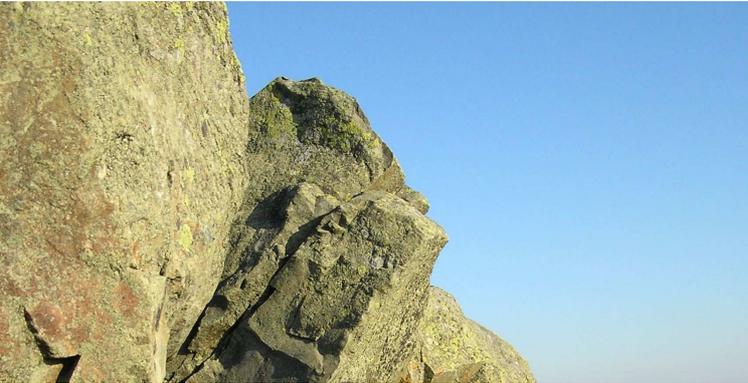
Häufig werden einzelne Gesundheitsförderprogramme durchgeführt (typisch: Rückenschule, gesunde Ernährung in der Betriebskantine, Schulungen zu „richtigem Sitzen“). Wie die Praxis aber zeigt, verpuffen solche Programme schnell, wenn sie den Beschäftigten nicht in einem Gesamtzusammenhang vermittelt werden. So werden z.B. Schulungen zu „richtigem Sitzen“ von den Beschäftigten besser akzeptiert, wenn sich das Unternehmen parallel auch um die Ergonomie der Bildschirmarbeitsplätze kümmert. Sollen die Aktivitäten dauerhaft greifen und eine Veränderung des Verhaltens

bewirken, ist also eine Veränderung der Arbeitsbedingungen gefragt. Hier ist eine nachhaltige Methode, ein Management mit dem Ziel der Gesunderhaltung der Beschäftigten erforderlich. Das Organisieren einzelner Aktionen der Gesundheitsförderung allein reicht nicht aus.



Sie als Unternehmer haben es in der Hand, die entsprechenden strategischen Entscheidungen zu treffen, Strukturen festzulegen und die Unternehmenskultur mit zu prägen. Der Betriebsrat sollte Sie in diesen Vorhaben unterstützen (z.B. durch Betriebsvereinbarungen, Beteiligung bei der Entwicklung eines Leitbilds, Entwicklung und Einführung von "Grundsätzen zu Zusammenarbeit und Führung" ...)





Verwirklichen des „Gesunden Betriebes“

In diesem Abschnitt erhalten Sie Anhaltspunkte, wie Sie in Ihre Unternehmen BGM verwirklichen können, wo Sie ansetzen können und was wichtig ist.

Was muss ich bedenken, wenn ich BGM einführen will?

Die Einführung von BGM ist nicht umsonst zu haben. Sie erfordert zunächst die Bereitstellung von Ressourcen (Kosten, Personaleinsatz, Zeit und Engagement).

Die erste Voraussetzung zur Einführung von BGM ist daher der Wille der Unternehmensleitung. Weiter sind Personen wichtig, die bei der Umset-

zung mitarbeiten und von der Sache überzeugt sind.

Die Einführung von BGM richtet sich nach den betrieblichen Gegebenheiten. Viele Strukturen sind bereits gewachsen. Sie haben in Ihrem Unternehmen vieles schriftlich geregelt. Bedenken Sie aber, dass sich gerade in Bezug auf das tägliche Miteinander viele „ungeschriebene Gesetze“ eingestellt haben.

Die Einführung von BGM basiert auf einem funktionierenden Arbeitsschutz. Hierzu gehören in erster Linie eine aktuelle Gefährdungsbeurteilung und die Bestellung einer Fachkraft für Arbeitssicherheit und eines Betriebsarztes (ggf. auch durch Verpflichtung eines als externen Dienstes) sowie ein aktiver Arbeitsschutzausschuss.

Welche betrieblichen Strukturen sind für Betriebliches Gesundheitsmanagement hilfreich?

Zunächst sollte Sie feststellen, welche Strukturen bereits in Ihrem Betrieb bestehen. Dies sind z.B.:

❖ **Der Arbeitsschutzausschuss**

In der Regel besteht in Betrieben ab 20 Beschäftigten ein Arbeitsschutzausschuss. Hier sind bereits neben der Unternehmensleitung auch der Betriebsrat,

die Fachkraft für Arbeitssicherheit, der Betriebsarzt und die Sicherheitsbeauftragten beteiligt. Sie können den Arbeitsschutzausschuss für ein BGM nutzen, indem Sie das Thema „gesunde Organisation“ in den Arbeitsschutzausschuss einbringen.

❖ **Das Qualitätsmanagement**

Häufig ist auf Verlangen der Kunden eine Zertifizierung z.B. nach DIN ISO 9001 ff. durchgeführt worden. Auch diese oder andere Zertifizierungen fordern Strukturen und Dokumentationen, die Sie für ein BGM nutzen können.

❖ **Das Umweltmanagement**

Oft ist mit einer Zertifizierung auch ein Umweltmanagement auf freiwilliger Basis eingeführt worden.

Nutzen Sie diese bestehenden Strukturen, indem Sie sie weiterentwickeln und mit der neuen Aufgabe „Gesundheit“ betrauen.

In vielen Unternehmen bestehen diese Systeme nebeneinander. Die Arbeitsgruppen sind oft mit annähernd den gleichen Personen besetzt. Um Synergieeffekte zu nutzen, ist es ratsam, diese Kreise und die zugehörigen Unterlagen zu einem Managementsystem zusammenzufassen - dem „Betrieblichen Gesundheitsmanagement“.



Wer ist für Betriebliches Gesundheitsmanagement verantwortlich?

Für das Wohl der Beschäftigten ist der Arbeitgeber verantwortlich. Aufgaben können an geeignete Personen schriftlich delegiert werden, die auch entsprechende Befugnisse erhalten. Die Kontrolle, ob die Aufgaben so wie vorgesehen wahrgenommen werden, bleibt beim Arbeitgeber. Diese Endverantwortung kann nicht delegiert werden.

Zur Steuerung des Prozesses „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ ist ein Steuerkreis geeignet. Dieser sollte mit Vertretern der Betriebsleitung, des Betriebsrates und der Personalabteilung besetzt sein. Weiter sollte eine

Gesunde Betriebe – gesunde Beschäftigte

Der Weg zum gesunden Betrieb

Person mit der Koordination und Moderation beauftragt werden. Je nach Organisation des Unternehmens ist es evtl. erforderlich,

- den Betriebsarzt,
- die Fachkraft für Arbeitssicherheit,
- ggf. Beauftragte (z.B. Arbeitsschutzbeauftragter nach §13 Abs. 2 ArbSchG, Gleichstellungsbeauftragte, Datenschutzbeauftragter, Suchtbeauftragter),
- Schwerbehindertenvertretung,
- ggf. zeitweise Externe wie Krankenkasse und/ oder Unternehmensberatung
- ggf. Experten der Arbeitsschutzverwaltung, Unfallversicherungsträger ...

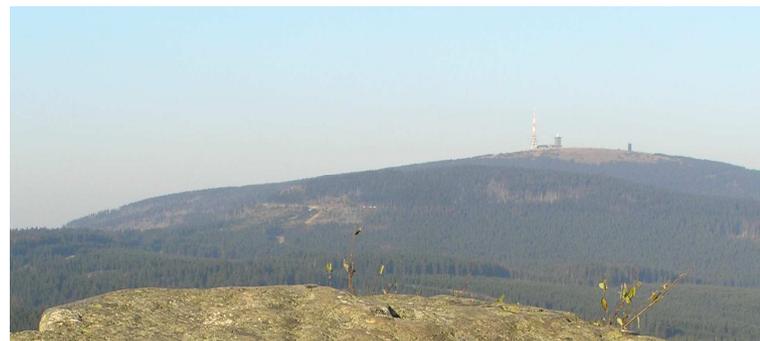
mit hinzu zu nehmen oder bei einzelnen Fragestellungen gezielt zu beteiligen.

Was ist bei der Etablierung des „Steuerkreises BGM“ zu bedenken?

Wichtig für das Gelingen des BGM ist, den Steuerkreis BGM richtig zu besetzen. Es sollen qualifizierte Personen sein, die mit Engagement die Aufgabe übernehmen, die also BGM fördern, nicht hindern.

Der „Steuerkreis BGM“ ist nur arbeitsfähig, wenn seine Aufgaben und Funktionen möglichst konkret beschrieben sind.

Wichtig ist auch, dem „Steuerkreis BGM“ Befugnisse zuzuschreiben und Ressourcen (Personaleinsatz, finanzielle Mittel) zur Verfügung zu stellen.



Wie kann der „Steuerkreises BGM“ steuern und lenken?

Um die Ziele des BGM in Ihrem Unternehmen erfolgreich und effektiv umzusetzen, muss der Steuerungskreis BGM systematisch die Kernprozesse des BGM (siehe nächster Abschnitt ab Seite 17) steuern.

Er ist der Motor des BGM, gibt immer wieder Impulse, initiiert den Prozess, kontrolliert die Wirkung, sorgt für Transparenz im Unternehmen usw. Er ist der Garant für das Gelingen des „gesunden Betriebes“.



Kann auch ein kleines oder mittleres Unternehmen „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ einführen?

Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind grundsätzlich positive Ansätze zu finden (flache Hierarchie, direkter Kontakt des Unternehmers zu den Beschäftigten, Vertrauen in die Fähigkeiten der Beschäftigten ...). Gerade diese Strukturen sind die Grundlage für den Aufbau eines Betriebliches Gesundheitsmanagements. Häufig fehlt in KMU aber der systematische Ansatz bei Veränderungsprozessen. Zudem sind in KMU die Ressourcen zur Einführung eines komplexen Managementsystems wie des Betriebliches Gesundheitsmanagements begrenzt.

Die bisher vorliegenden Handlungshilfen sind sehr komplex und richten sich oft an größere Unternehmen. Dass sich auch mit wenigen Mitteln gerade in KMU viel in Richtung „gesunde Beschäftigte“ und „gesundem Betrieb“ erreichen lässt, soll diese Handlungshilfe aufzeigen.





Die Kernprozesse des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

In diesem Abschnitt geht es um den Ablauf des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Sie erfahren, wie es funktioniert und was zu tun ist, damit es nachhaltig wirken kann.

Wie können mit Betrieblichem Gesundheitsmanagement Ziele erreicht werden?

Zunächst ist es wichtig, sich über die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens im Klaren zu sein. Die Ziele sollten dann klar und unmissverständlich formuliert sein. Es ist sinnvoll, bereits in diesem Stadium die Zielvorstellungen mit dem Steuerkreis

BGM zu diskutieren und so die Beschäftigten zu beteiligen.

Um das Betriebliche Gesundheitsmanagement dauerhaft zu etablieren, muss es als Prozess angelegt sein.

Zur systematischen Arbeit sind die folgenden Kernprozesse (s. auch Schaubild) von Bedeutung:



1. Festlegung konkreter Ziele zur Verbesserung der Gesundheit der Beschäftigten

Aus den strategischen und operativen Zielen der Unternehmensleitung entwickelt der "Steuerkreis BGM" konkrete Ziele zur Verbesserung der Gesundheit. Diese sollten so konkret formuliert sein, dass Sie später den Grad der Zielerreichung eindeutig feststellen können.

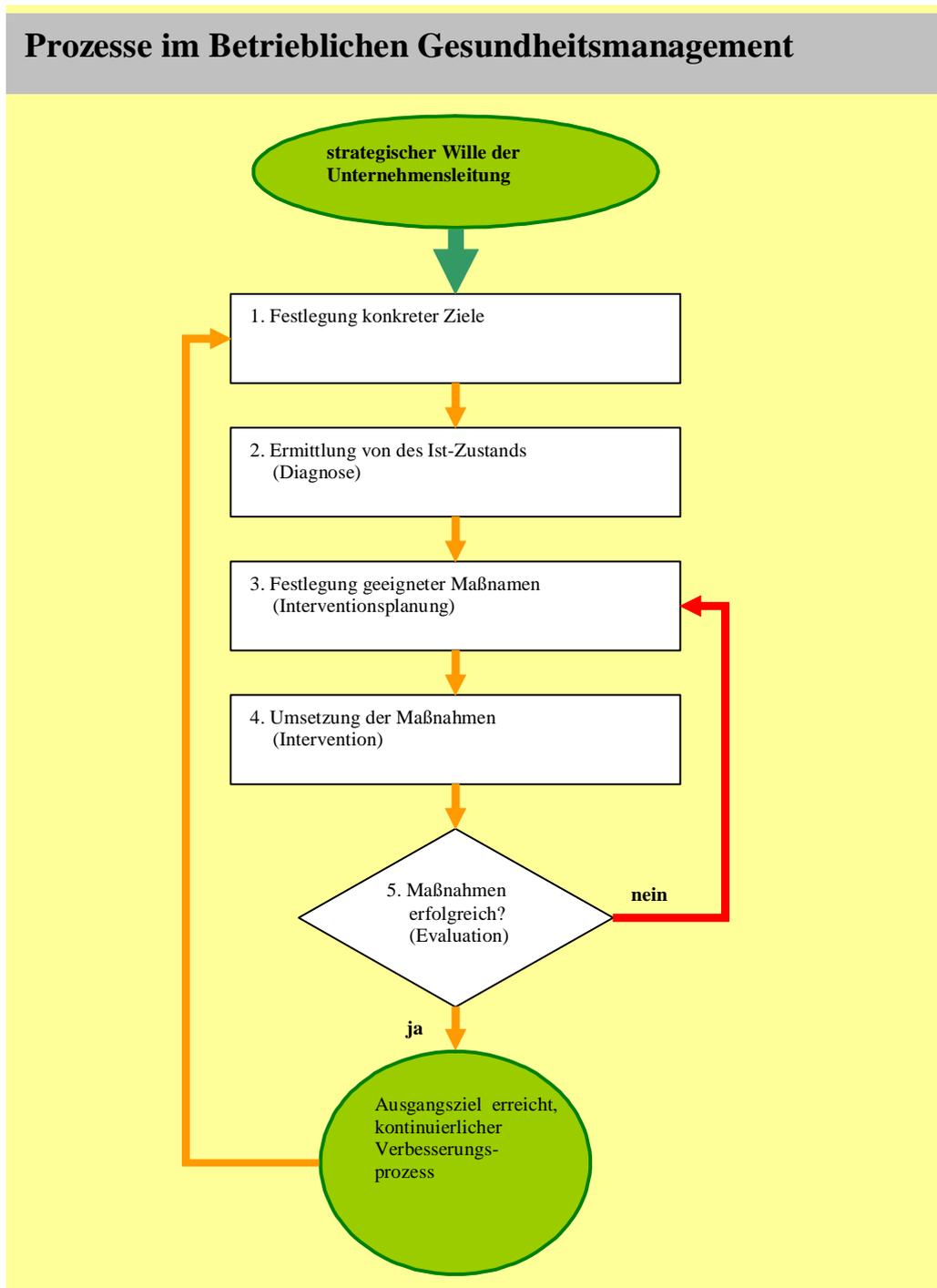
Dazu kann man sich der „**SMART**“-Kriterien orientieren:

specific = spezifisch,
measurable = messbar,
achievable = erreichbar,
relevant = relevant und
timed = terminiert.

Beispiel: Sie haben festgestellt, dass es zwischen zwei Abteilungen immer wieder zu Missverständnissen und dadurch bedingt zu Fehlproduktion kommt. Als Ziel

hat der "Steuerkreis BGM" definiert, die Kommunikation innerhalb des nächsten Quartals zu verbessern. Als Messgröße wurde definiert, die Ausschussquote von 5 % auf 3 % zu senken....

Prozesse im Betrieblichen Gesundheitsmanagement



2. Ermittlung des Ist-Zustand der Arbeits- und Organisationsbedingungen und des Gesundheitszustands der Beschäftigten (Diagnose)

Als Basis für weitere Maßnahmen ist es zunächst wichtig, den Ist-Zustand zu ermitteln. Dies sollte möglichst systematisch und valide erfolgen.

Die systematische Ermittlung von Problemschwerpunkten kann nicht durch Vermutungen, Gerüchte oder Annahmen geschehen sondern sollte anhand nachprüfbarer Daten erfolgen.

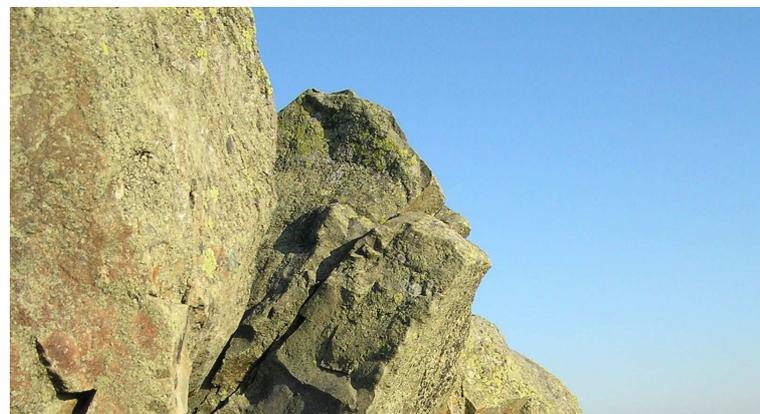
Als Datenquellen kommen in Betracht:

- Dialog mit den Beschäftigten (Mitarbeitergespräche, Workshops ...),
- Beobachtungsdaten (Arbeitsplatzbegehung, Arbeitssystemanalyse ...),
- Sozialversicherungsdaten (AU-Daten, Unfallmeldungen ...),
- Personaldaten (Fortbildungsinteresse, Verbesserungsvorschläge, Fluktuation, Fehlzeiten ...),
- Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung,

- Anonymisierte Daten des Betriebsarztes (Vorsorgeuntersuchungen),
- Schriftliche standardisierte Mitarbeiterbefragung (Aussagen zu Arbeitszufriedenheit, Selbstwertgefühl, Ängste, Konflikte, soziale Kontakte ...),
- Kenndaten zu Qualität und Produktivität.

Die geeignete Datenquelle richtet sich dabei nach den festgelegten Zielen. Zur weiteren Diagnose kann es auch hilfreich sein, die Daten zu verknüpfen. Die Auswahl und Verknüpfung der Daten sollte gemeinsam im "Steuerkreis BGM" erfolgen, da hier alle relevanten Akteure beteiligt sind.

Beispiel: Ein Ziel ist es, die Anwesenheitszeiten in einer bestimmten Abteilung zu erhöhen. In diesem Fall wären die Personaldaten geeignet. Weitere Zusammenhänge eröffnen sich aber besonders, wenn Sie den Dialog mit den Beschäftigten suchen oder ggf. eine Mitarbeiterbefragung durchführen ...





3. Festlegung geeigneter Maßnahmen (Interventionsplanung)

Nachdem Sie bzw. der Steuerkreis BGM oder ein Experte die Daten zusammengestellt und ausgewertet hat, können geeignete Maßnahmen geplant werden.

Hierbei sollte der "Steuerkreis BGM" gleichzeitig festlegen,

- welche Ressourcen benötigt werden,
- in welcher Zeit die Maßnahmen umgesetzt werden sollen,
- wer für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich ist.

Einfache Maßnahmen lassen sich unmittelbar umsetzen.

Bei betrieblichen Veränderungsprozessen werden sich aber in der Praxis komplexe Maßnahmen und Aufgabenstellungen ergeben. Hier ist es hilfreich, die einzelnen Maßnahmen bereits in diesem Stadium als Projekt anzulegen. Mit Methoden des Projektmanagements lassen sich dann die einzelnen Realisierungsschritte besser verfolgen. Werden Strukturen des Pro-

jektmanagements für die Umsetzung gewählt, gibt es weitere Aufgaben des "Steuerkreises BGM":

- Projektauftrag erstellen,
- Controlling-Schritte in den Projekten festlegen ...

Wurden bei der Diagnose Beschäftigte befragt (Workshop, Mitarbeiterbefragung ...), ist es hilfreich, die Beschäftigten über die Ergebnisse der Befragung zu informieren und Vorschläge für Maßnahmen zu sammeln. Die Maßnahmen sind dann in der Belegschaft akzeptiert und Sie haben es leichter, die Maßnahmen dauerhaft umzusetzen.



4. Umsetzung der geplanten Maßnahmen (Intervention)

Oft wird in diesem Stadium der Fehler begangen, die Betroffenen mit den gut gemeinten Maßnahmen zu „überschütten“. Die Folge ist, dass die Maßnahmen von den Betroffenen nicht angenommen, nicht ernst genommen und bei nächster Gelegenheit unterlaufen werden.

Wichtig bei der Umsetzung der geplanten Maßnahmen ist es daher, die Betroffenen zu beteiligen. Hierzu sollten

- die Beschäftigten über die Hintergründe der vorgesehene Maßnahmen informiert werden,
- die Folgen der Maßnahmen dargestellt werden.



5. Ermittlung der Zielerreichung (Evaluation)

Nach dem „Tun“ ist es nun wichtig, herauszufinden, ob Sie „das Richtige“ getan haben, d.h. ob die Maßnahmen das gewünschte Ergebnis gebracht haben.

Hier zeigt sich auch, ob die angepeilten Ziele konkret genug beschrieben wurden.

Zum Abgleich zwischen der Zieldefinition und dem Ergebnis ist es wichtig,

erneut anhand konkreter Daten den derzeitigen Ist-Zustand zu erheben.

Um einen entsprechenden Vergleich zu ermöglichen, sollten die im Schritt 2 gewählten Datenquellen mit den aktuellen Daten verglichen werden.

Zeigen die Daten, dass das angepeilte Ziel mit den gewählten Maßnahmen nicht erreicht wurde, sollten Sie wieder in den Schritt 3 einsteigen. Weiter kann es hilfreich sein, in einem Gespräch mit den Betroffenen mögliche Ursachen für das Nichterreichen des Zieles zu finden und bei der Neufestlegung der Maßnahmen zu berücksichtigen.

6. Kontinuierliche Verbesserung

Ziel des modernen Arbeitsschutzes und auch des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist, eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeits- und Gesundheitsbedingungen herbeizuführen.

Ruhen Sie sich also nicht auf dem erreichten Niveau aus, sondern steigen Sie erneut in den Zielfindungsprozess (Schritt 1) ein.



Wer hilft mir bei der Einführung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)?

Praktische Hilfen zur Einführung von BGM erhalten Sie z.B. bei der Arbeitsschutzverwaltung in Nordrhein-Westfalen (Bezirksregierung Detmold, Dezernat 56 „Betrieblicher Arbeitsschutz oder Landesanstalt für Arbeitsschutz), bei Ihrer Berufsgenossenschaft bei Krankenkassen und vielen freiberuflichen Beratern. Eine Liste von Internetadressen ist auf Seite 24 beigefügt

Wo sind die Stolperstellen?

Bekannte Stolperstellen, die die Einführung von BGM schnell zum Scheitern bringen können, sind vor allem

- bereitgestellte Ressourcen reichen nicht aus,
- wichtige Führungskräfte sind nicht vom Nutzen des BGM überzeugt,
- Beschäftigte sind an dem Thema nicht interessiert,
- wichtige Ergebnisse des BGM werden von der Betriebsleitung oder von den Führungskräften nicht weitergegeben,
- betriebspolitische Veränderungen,
- personelle Veränderungen.

Wichtig ist, dass BGM von allen gewollt und getragen wird, dann wird es dauerhaft zum Wohle der Beschäftigten wirken.



Ausblick

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist eine wichtige Aufgabe, der sich auch Ihr Unternehmen in Zeiten alternder Belegschaften und drohendem Fachkräftemangel stellen sollte. Guter Arbeitsschutz und gesundheitsförderliches Arbeiten werden helfen, die Herausforderungen zu bewältigen. Die Einführung von BGM wird Zeit, Engagement und auch Geld erfordern. Sie wird sich aber auf jeden Fall lohnen: Motivierte und kreative Beschäftigte, die das Unternehmen engagiert mit voran bringen, tragen viel zum Unternehmensimage und Unternehmenserfolg bei.

Viel Erfolg auf Ihrem Weg zu dem Ziel

**Gesunde Beschäftigte –
Gesunder Betrieb**

Liste interessanter Internetseiten

www.arbeitsschutz.nrw.de

Dieser Link ist die Startseite der Arbeitsschutzverwaltung in Nordrhein-Westfalen.

www.bmas.bund.de

Dies ist die offizielle Seite des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales in Berlin.

www.baua.de

Unter diesem Link finden Sie die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin mit vielen interessanten Angeboten und Veranstaltungen.

www.dnbgf.de

Das Deutsche Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung mit seinen Foren stellt sich unter diesem Link vor. Hier finden Sie auch Hinweise auf Veröffentlichungen.

lasi.osha.de

Unter dieser Internetadresse (ohne www) finden Sie den Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik, LASI. Dies ist der gemeinsame Ausschuss aller Bundesländer zum Thema Arbeitsschutz.

www.dguv.de

Auf der Internetseite des Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung finden Sie neben Informationen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz auch Links zu den Berufsgenossenschaften.

Weiter Informationen finden Sie auf den Internetseiten der Berufsgenossenschaften, der Krankenkassen und über Suchmaschinen.

Impressum

Herausgeber:

Bezirksregierung Detmold
Leopoldstraße 15
32756 Detmold

Fax: 05231 – 71 8219 56
e-mail: poststelle56@brdt.nrw.de

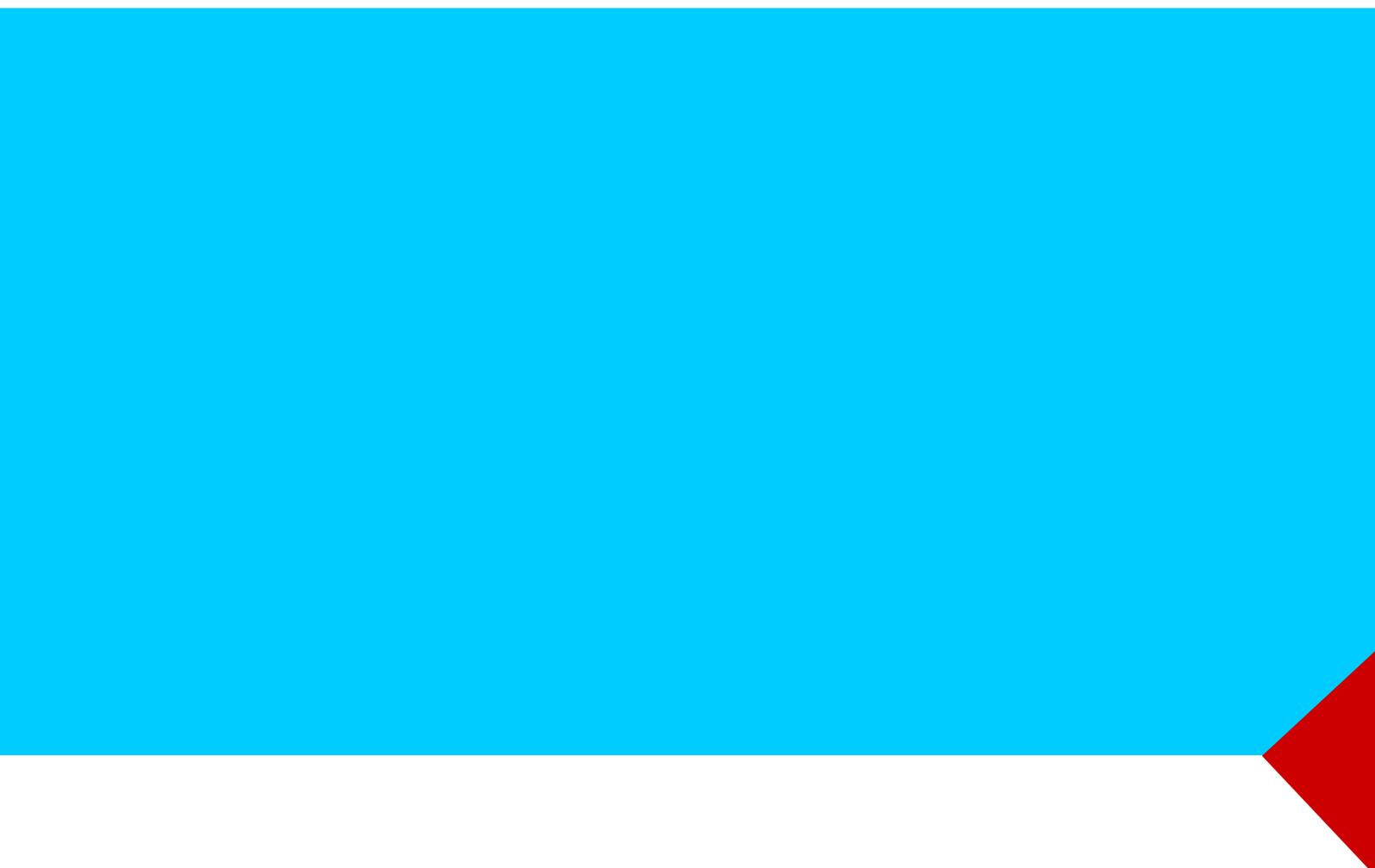
www.brdt.nrw.de

Erarbeitung und Layout:

Susanne Arndt-Zygar
Udo Grote
Dezernat 56
Betrieblicher Arbeitsschutz

Nachdruck, auch auszugsweise,
nur mit Genehmigung des Heraus-
gebers

1. Auflage 2008

The top half of the page features a solid blue background. A red triangular shape is positioned in the bottom right corner, pointing towards the center of the page.

Bezirksregierung Detmold
Leopoldstraße 15
32756 Detmold

Telefon: 05231 – 71 0
Fax: 05231 – 71 8219 56
e-mail: poststelle56@brdt.nrw.de

www.brdt.nrw.de