



**Sichern Sie die Zukunft
Ihres Unternehmens!**

Betriebliches Gesundheitsmanagement

DAK
Gesundheit
Ein Leben lang.



Betriebliches Gesundheitsmanagement

Weniger Stress und mehr Salat reichen nicht..... 4

Belastungen

Schöne neue Arbeitswelt..... 6

Fehltag und ihre Ursachen 8

Seele unter Druck..... 10

Gründe

Ein Weg mit Hindernissen..... 12

Umdenken für eine alternde Gesellschaft 13

Das Phänomen Präsentismus..... 14

Faktoren der Produktivität..... 15

Effektiv und wirtschaftlich 16

Positive Unternehmenskultur 16

Strategie

Gesundheit verstehen und fördern..... 17

Das Modell der 4 Einflüssebenen 18

Die Rolle der Führungskräfte..... 19

Aufbau und Umsetzung

Erfolg ist eine Frage der Einstellung 21

In 5 Schritten zum Gesundheitsmanagement 22

Rechtsgrundlagen

Jedem seine Aufgabe 24

Alles, was Recht ist 25

Literatur

Nachgeschlagen! 26



Sehr geehrte Firmenkunden,

fast täglich begegnen uns Schlagworte wie Globalisierung, demografischer Wandel und Fachkräftemangel. Auch wenn sie sich etwas abnutzen, so beschreiben sie doch Zustände und Entwicklungen, die nun einmal nicht wegzudiskutieren sind. Gesellschaft und Arbeitswelt haben sich stark verändert und werden sich weiter verändern. Dieser Tatsache sollten Unternehmen ins Auge blicken und beherzt nach Lösungen suchen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein zentrales Instrument, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Stärker denn je wird die Gesundheit der Mitarbeiter künftig den Erfolg eines Unternehmens bestimmen. Denn die Bevölkerung schrumpft und das Durchschnittsalter steigt. Im Jahr 2015 ist jeder dritte Erwerbstätige bereits älter als 50 Jahre. Auf den internationalen Märkten müssen sich hiesige Unternehmen mit ihren älteren Belegschaften gegenüber „jungen“ Unternehmen in Schwellenländern durchsetzen. Ältere Belegschaften haben aber naturgemäß einen höheren Krankenstand. Vor allem Langzeiterkrankungen schlagen mit zunehmendem Alter stärker zu Buche. In den vergangenen Jahren haben sich auch die Belastungen am Arbeitsplatz verschoben: weg von körperlichen, physikalischen und chemischen hin zu mentalen und kognitiven Belastungen. Psychische Störungen und Phänomene wie Präsentismus greifen um sich – in allen Altersgruppen.

Arbeit ist heute sehr komplex und erfordert adäquate Gesundheitskonzepte für alle Beschäftigten. Betriebliches Gesundheitsmanagement verfolgt einen ganzheitlichen und nachhaltigen Ansatz. Es minimiert Belastungen, die sich aus der Arbeit ergeben, und stärkt betriebliche wie individuelle Ressourcen. Als Führungsaufgabe ist Betriebliches Gesundheitsmanagement in das Managementsystem des Unternehmens eingebettet. Verknüpft mit einer nachhaltigen Personal- und Unternehmensentwicklung stellt es die Weichen für die Zukunft des Unternehmens. Auf eine einfache Formel gebracht: Nur gesunde und zufriedene Mitarbeiter sind motiviert, leistungsfähig und produktiv.

Mit Beratung, Unternehmensanalysen und Programmen unterstützt Sie die DAK-Gesundheit gemeinsam mit kompetenten Partnern dabei, ein solides Betriebliches Gesundheitsmanagement auf die Beine zu stellen. Gehen Sie den ersten Schritt und informieren Sie sich in dieser Broschüre detailliert über dieses wichtige Thema. Viel Spaß beim Lesen.

Ihre DAK-Gesundheit



Weniger Stress und mehr Salat reichen nicht.

Rückenschule, Antistresskurs und Salatwoche – ab und zu ein bisschen „Gesundheit“ für die Mitarbeiter schafft noch kein gesundes Arbeitsumfeld. Betriebliches Gesundheitsmanagement, kurz BGM, ist mehr: Die klassische Gesundheitsförderung wird dabei systematisch in die Unternehmensstruktur integriert und konsequent weiterentwickelt. In der betrieblichen Organisation nimmt die Gesundheitsförderung einen festen Platz ein. Somit wird sie

zu einer ganzheitlichen strategischen Aufgabe, die vor allem in den Händen der Unternehmensführung liegt.

Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst die Steuerung und Integration aller betrieblichen Aktivitäten, die die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten erhalten und fördern sollen.



Dazu gehört es, den Arbeitsschutz zu gewährleisten, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und -inhalte zu schaffen und den Mitarbeitern individuelle Maßnahmen zur Bewältigung des Arbeitsalltags anzubieten. Und es gehört auch dazu, die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen zu überprüfen. Nicht zuletzt ermöglicht ein bedarfsorientiertes Betriebliches Gesundheitsmanagement den effizienten Einsatz finanzieller Mittel.

Kurz definiert

Nach der Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) in der Europäischen Union ist **Betriebliche Gesundheitsförderung** „eine moderne Unternehmensstrategie und zielt darauf ab, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen (einschließlich arbeitsbedingter Erkrankungen, Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und Stress), Gesundheitspotenziale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern“.

Betriebliches Gesundheitsmanagement steuert und koordiniert die Aktivitäten der Betrieblichen Gesundheitsförderung mittels Managementmethoden und implementiert sie in die Betriebsorganisation.

Schöne neue Arbeitswelt.

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Arbeitswelt stark gewandelt. Aus der Industriegesellschaft ist zunehmend eine Dienstleistungsgesellschaft geworden. Während körperliche sowie chemische und physikalische Belastungen abnehmen, kommt eine Reihe anderer Belastungen hinzu, die sich weniger gut messen lassen, aber vielen Beschäftigten zu schaffen machen.

Mehr Arbeit für weniger Mitarbeiter

Die Globalisierung verschärft die Konkurrenzsituation. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, gehen viele Unternehmen noch immer vor allem einen Weg: Stellen streichen, Arbeitsprozesse verdichten und Strukturen verschlanken – also rationalisieren, wo es nur geht. Das erhöht die Arbeitslast für die einzelnen Mitarbeiter, schafft Unruhe und setzt die Belegschaft unter Dauerstrom. Je weniger transparent die Unternehmen Veränderungen durchführen und je weniger die Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt werden, desto größer ist die Belastung für die Beschäftigten.

Schneller, höher, weiter

Inzwischen hat die Computerarbeit nahezu alle Arbeitsbereiche erobert. Immer wieder müssen sich die Beschäftigten in neue Programme einarbeiten – eine Fähigkeit, die den Jungen fast schon in die Wiege gelegt wurde, die Älteren sich aber teilweise hart erarbeiten müssen.

Über die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens wacht das Controlling. Also werden Arbeitsleistungen überprüft, Arbeitsgeschwindigkeiten gemessen und Maßnahmen zur Leistungsmaximierung ergriffen. Immer öfter koppeln Unternehmen die Gehälter und Löhne an das Ergebnis von Arbeit. Boni und andere leistungsorientierte Zahlungen steigern den Konkurrenzdruck unter den Beschäftigten und demotivieren bei Nichtauszahlung. Auch die Anforderungen an Mobilität und Flexibilität sind gestiegen – eine Herausforderung nicht nur für Familien, sondern für das gesamte soziale Umfeld.

Kommunizieren – immer und überall

Einen gehörigen Teil der Arbeitszeit füllt heute die Kommunikation. In Meetings, E-Mails, Chats und SMS fließen ständig Informationen – ob sie von Bedeutung sind oder nicht. Keine Frage, dass Kommunikation an sich wichtig ist und die modernen Kommunikationsmedien den Informationsfluss erleichtern. Aber sie verursachen auch Stress. Permanente Erreichbarkeit lässt zunehmend die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben schwinden. Nach einer Studie der BITCOM (2013) sind rund ein Drittel der Beschäftigten rund um die Uhr und im Urlaub per Handy, Smartphone oder E-Mail erreichbar. Dabei bleibt die Erholung auf der Strecke. Umgekehrt führt das Dauerfeuer an Nachrichten immer wieder zu Unterbrechungen der Arbeit.



2 Schritte vor, 1 Schritt zurück

Generell gehören Arbeitsunterbrechungen jeglicher Art für viele Beschäftigte zum Arbeitsalltag. Das kann einerseits für Abwechslung sorgen. Es kann aber auch die Beschäftigten überfordern, Stress verursachen und die Produktivität mindern. Denn Unterbrechungen reißen die Mitarbeiter aus ihrem Handlungsprozess heraus. Zwischenzeitlich müssen sich die Beschäftigten einer anderen Aufgabe widmen und dann ihre eigentliche Aufgabe weiterführen. Je komplexer die ursprüngliche Aufgabe war, desto schwieriger ist es, wieder „einzusteigen“. Gedankengänge müssen wiederholt, nachvollzogen oder inzwischen veränderten Anforderungen angepasst werden. Vor allem Unterbrechungen auf der Organisationsebene gelten als Risikofaktor für psychosomatische Beschwerden.

Multitasking ist gefragt

Nach einer Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin muss der moderne Arbeitnehmer eines besonders gut können: sehr viele verschiedene Aufgaben erledigen. Und das möglichst gleichzeitig oder eher in schnellem Wechsel. Denn zwei Aufgaben absolut parallel zu bearbeiten, ist aus kognitionswissenschaftlicher Sicht kaum möglich.

Ob jemand schnelle Aufgabenwechsel bewältigen kann, hängt von dem individuellen Arbeitsgedächtnis, der Aufmerksamkeit und der Fähigkeit zur Problemlösung ab. Multitasking kann die Stimmung beeinträchtigen und zu Irritation führen.

Wann Stress zum Stress wird

Wenn die Anforderungen der Arbeit die Fähigkeiten und Bewältigungsmöglichkeiten der Mitarbeiter in hohem Maße beanspruchen, dann entsteht Stress. Dieser kann physische und psychische Reaktionen hervorrufen, die nicht automatisch gesundheitsschädigend wirken, sondern für den Einzelnen auch angenehm und leistungssteigernd sein können.

Übersteigen die Anforderungen jedoch die Potenziale der Mitarbeiter und stehen sie dauerhaft unter Stress, können immer wiederkehrende Symptome wie Magen- druck, Ärger, Angst oder Anspannung die körperliche und seelische Gesundheit in Gefahr bringen.



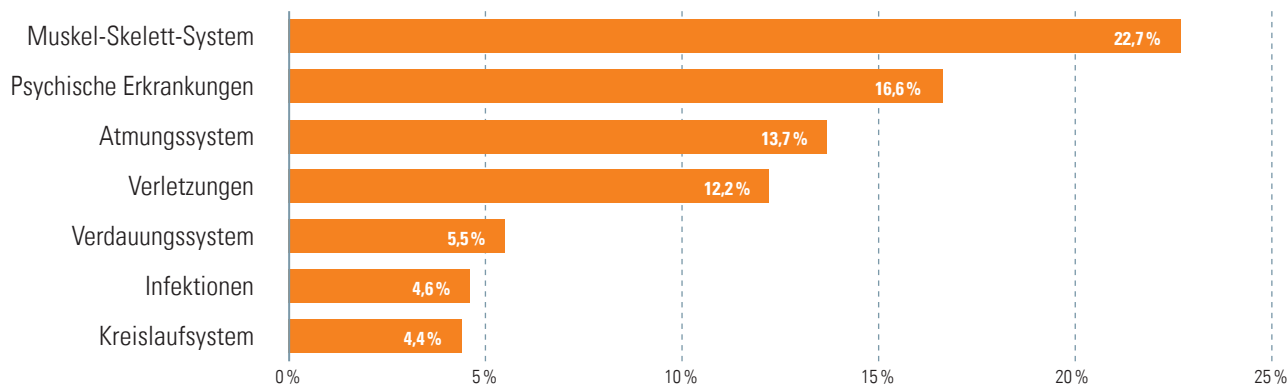
Fehltage und ihre Ursachen.

Der Krankenstand der bei der DAK-Gesundheit versicherten Beschäftigten ist den letzten Jahren relativ konstant. In den Jahren 2010–2014 lag er bei durchschnittlich 3,85 %. Die durchschnittliche Dauer eines „Arbeitsunfähigkeitsfalls“ bewegt sich mit 12,3 Tagen auf einem vergleichsweise hohen Niveau.

Neben volkswirtschaftlichen Faktoren beeinflussen auch betriebliche Faktoren wie die Beschäftigtenstruktur, die Arbeitsbedingungen und das Betriebsklima den Krankenstand eines Unternehmens.

Ebenso kann die Branche eine Rolle spielen, auch bei den Krankheitsarten: Im Gesundheitswesen etwa ist der Krankenstand hoch, die Beschäftigten leiden am häufigsten unter Muskel-Skelett-Erkrankungen und psychischen Problemen. Auch im produzierenden Gewerbe stehen Muskel-Skelett-Probleme an der Spitze, außerdem spielen dort Herz-Kreislauf-Erkrankungen eine große Rolle. In Banken und Versicherungen sind die Angestellten dagegen generell weniger krank. Insgesamt ist der Anteil der psychischen Erkrankungen in den letzten Jahren deutlich angestiegen.

Anteile der wichtigsten Krankheitsarten an den AU-Tagen 2014



Quelle: DAK-Gesundheit/Gesundheitsreport 2015



- **Das Kreuz mit dem Kreuz**

Ein Fünftel aller Fehltage geht auf das Konto von Muskel-Skelett-Erkrankungen, angeführt von Rückenschmerzen. Überforderung, einseitige Belastungen, Stress, Angst vor Jobverlust und zu wenig Erholung führen zu Muskelverspannungen, schwächen den Bewegungsapparat und verursachen chronische Schmerzen.

- **Belastete Psyche**

Auf Platz zwei, noch vor den Atemwegserkrankungen, rangieren die psychischen Erkrankungen. Bei der Krankheitsdauer stehen sie mit durchschnittlich rund 35 Tagen Ausfallzeit pro Erkrankungsfall sogar an der Spitze. Psychische Erkrankungen gehören zu den kostenintensivsten Krankheitsarten und belasten auch den Arbeitgeber, beispielsweise durch Ausfallkosten. Zudem erhöht sich die Arbeitsbelastung der Gesunden.

- **Atemwege in Not**

Atemwegserkrankungen sind zwar meistens von kurzer Dauer, treten aber dafür umso öfter auf. Die trockene Luft in der Arbeitsumgebung erhöht die Gefahr von Atemwegsinfekten.

- **Verletzungen oft vermeidbar**

An vierter Stelle bei den Fehltagen stehen Verletzungen. Am Arbeitsplatz entstehen diese häufig infolge von mangelnder Ausbildung, Müdigkeit, Stress oder Zeitdruck. Verletzen sich viele Mitarbeiter am Arbeitsplatz, sollten die Maßnahmen zum Arbeitsschutz und zur Unfallverhütung unbedingt überprüft und nachgebessert werden.

- **Ärger im Bauch**

Auch Magen- und Darmerkrankungen haben ihren festen Platz in der Arbeitsunfähigkeitsstatistik. Neben organischen Ursachen spielen dabei auch fehlende Anerkennung und geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume am Arbeitsplatz eine Rolle. Zudem begünstigen schlechte Ernährungsgewohnheiten – ob aus Zeitmangel oder als Trostpflaster – die Entstehung von Verdauungsproblemen und Stoffwechselerkrankungen.

Indikator Kurzzeiterkrankungen

Häufige Kurzzeiterkrankungen sollten hellhörig machen. Sie können ein frühes Symptom einer angespannten Situation im Unternehmen oder eines schlechten Betriebsklimas sein.

Ein Management, das dieses Zeichen erkennt und ihm nachgeht, kann rechtzeitig gegensteuern – und dabei deutlich Kosten sparen.

Seele unter Druck.

Die Daten der DAK-Gesundheit zeigen eine bittere Bilanz: In den letzten 14 Jahren haben die psychischen Erkrankungen deutlich zugelegt. Den größten Anstieg erfahren die Diagnosen „depressive Episoden“ und „depressive Störungen“ (F32 und F33). Die durchschnittlichen Fehltageliegen inzwischen bei 111,5 Tagen pro Krankheitsfall! Auch die anderen psychischen Erkrankungen verzeichnen in den letzten Jahren einen enormen Anstieg und haben sich teilweise seit dem Jahr 2000 verdoppelt (siehe Abbildung unten).

Bei psychischen Erkrankungen treffen berufliche Belastungen mit den individuellen Lebenssituationen zusammen. So ist die größte Häufigkeit von psychischen Erkrankungen in der Altersgruppe von 30 bis 50 Jahren zu finden. Hier ist 2014 fast jeder Fünfte betroffen. Dazu kommt eine hohe Dunkelziffer. Psychische Störungen treten zudem selten allein auf. Häufig leiden die Betroffenen gleichzeitig unter Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Stoffwechselstörungen, Muskel-Skelett-Erkrankungen oder chronischen Schmerzen.

Dauerstress schlägt aufs Gemüt

Neben Familie, Freunden und Freizeit gehört der Arbeitsplatz zu den zentralen Lebensbereichen – mit Erwartungen an Wohlbefinden und Persönlichkeitsentwicklung. Werden sie erfüllt, fördert Arbeit die psychische Gesundheit.

Über- und Unterforderung, großer Zeitdruck und hohe Anforderungen, gekoppelt mit fehlenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, verursachen jedoch negativen Stress. Dabei ist dauerhafter Stress zugleich Ursache wie Symptom psychischer Probleme.

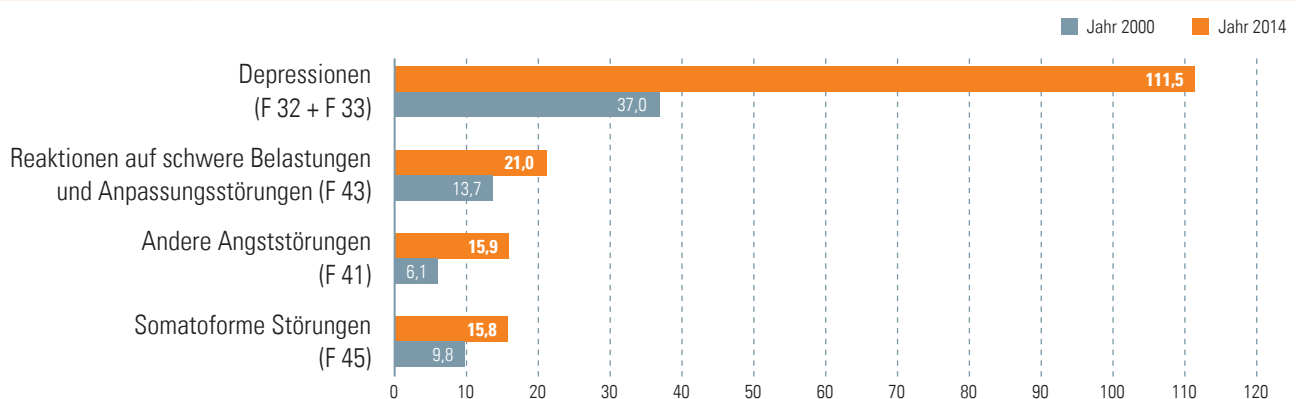
Ein Ungleichgewicht zwischen beruflichem Engagement und Belohnung durch Gehalt, Anerkennung und Aufstiegschancen führt Beschäftigte häufig in eine sogenannte Gratifikationskrise. Auch ungünstige Arbeitsbedingungen wie Lärm oder grelles Licht, Überstunden, Schichtdienst sowie Mobbing und Konflikte mit Kollegen und Vorgesetzten können die Seele aus dem Gleichgewicht bringen.

Fürsorgepflicht und Kostenfaktor

Ob Arbeit Last oder Lust ist, hängt für den Einzelnen von den Arbeitsbedingungen, persönlichen und organisatorischen Ressourcen sowie der sozialen Unterstützung ab. Betriebliches Gesundheitsmanagement reduziert Stressfaktoren, stärkt Ressourcen und unterstützt die Versorgung und Wiedereingliederung psychisch belasteter und kranker Mitarbeiter.

Es liegt in der Fürsorgepflicht von Unternehmen, sich der psychischen Gesundheit der Mitarbeiter anzunehmen. Außerdem kosten psychische Erkrankungen Produktivität und damit Geld. Hochrechnungen zufolge lagen die direkten Krankheitskosten durch Fehltageliegen allein wegen psychischer Störungen bereits 2011 bei 18 Milliarden Euro.

Arbeitsunfähigkeitstage wegen psychischer Erkrankungen nach Einzeldiagnosen (je 100 Versichertenjahre)



Quelle: DAK-Gesundheit / Gesundheitsreport 2015



Einfach ausgebrannt

Wenn die Belastungen dauerhaft deutlich schwerer wiegen als die Ressourcen zu ihrer Bewältigung, dann kann sich ein Burn-out-Syndrom entwickeln. Burn-out ist dabei so wenig ein Leiden der „Starken“, wie Depression eine Erkrankung der „Schwachen“ ist. Es kann jeden treffen, besonders oft erleben Beschäftigte in helfenden Berufen ein Burn-out. Das Tückische daran: Es beginnt schleichend und führt über eine Abwärtsspirale in einen Zustand der totalen Erschöpfung – und in Krankheit.

Burn-out ist keine medizinische Diagnose, aber ein Risikozustand, der in Erkrankungen wie Depression, Alkoholmissbrauch, Angststörungen, chronischen Schmerzen, Tinnitus oder Bluthochdruck steuern kann. Als Frühwarnsymptome gelten vermehrtes Engagement und pausenloses Arbeiten – der Beruf wird zum Lebensinhalt und eigene Bedürfnisse werden missachtet.

Dimensionen eines Burn-out-Syndroms

1. Emotionale Erschöpfung

- Gefühl der Überforderung und des Ausgelaugtseins
- Energieverlust
- Müdigkeit, Niedergeschlagenheit, Schlafstörungen
- Unfähigkeit, sich in der Freizeit zu entspannen
- Körperliche Symptome: Magen-Darm-Beschwerden, Kopf- und Rückenschmerzen, häufige Infekte

2. Depersonalisierung

- Frustration
- Distanzierung von der Arbeit
- Abwertung der Arbeit und Zynismus
- Gefühlsverlust

3. Verringerte Arbeitsleistung

- Kraftlosigkeit
- Gefühl von Kompetenz- und Kreativitätsverlust
- Versagensängste
- Sozialer Rückzug

4. Depressives Erschöpfungssyndrom

- Dauerhafte Verzweiflung und Niedergeschlagenheit
- Möglicherweise Selbstmordgedanken

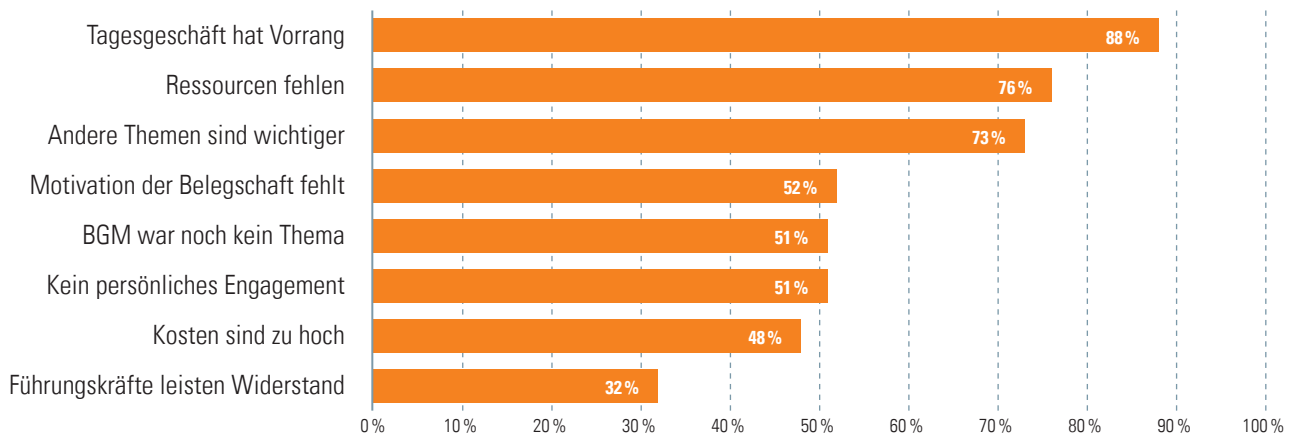


Ein Weg mit Hindernissen.

Je größer Unternehmen sind, desto häufiger haben sie ein Betriebliches Gesundheitsmanagement eingeführt. Nach einer Forsa-Umfrage im Auftrag der DAK-Gesundheit bieten 60 Prozent der Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitern ihren Angestellten entsprechende Maßnahmen an.

Kleinere und mittlere Unternehmen dagegen tun sich etwas schwerer: In Unternehmen mit 100 bis 250 Beschäftigten kommt Betriebliches Gesundheitsmanagement nur bei 39 Prozent zum Einsatz, bei einer Betriebsgröße unter 50 Mitarbeitern sogar nur bei 9 Prozent der Unternehmen. Die größte Barriere bildet das Tagesgeschäft, gefolgt von fehlenden personellen Ressourcen. Häufig erscheinen auch andere Themen wichtiger.

Was Firmen am meisten vom BGM abhält



Umfrage in 500 Betrieben mit 50 bis 500 Mitarbeitern, mit Mehrfachnennungen.

Quelle: iga-Report 20 – Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement; 2010



Umdenken für eine alternde Gesellschaft.

Auf der Agenda der Unternehmen sollte die Gesundheit aller Mitarbeiter weit oben stehen. Denn ein Blick auf die demografische Entwicklung zeigt: Die Bevölkerung schrumpft, das Durchschnittsalter steigt. Es wachsen immer weniger junge Arbeitskräfte nach. Schon jetzt klafft in so manchem Unternehmen eine Personallücke. Tausende Stellen sind nicht besetzt. Große Konzerne wie Daimler, Bosch & Co. holen ihre Rentner zurück.

Das Bestreben nach Verjüngung der Belegschaft dürfte also über kurz oder lang ins Leere laufen. Doch das Umdenken beginnt nur langsam. Besonders größeren mittelständischen Unternehmen fällt der Abschied vom Jugendwahn schwer. Noch immer investieren sie lieber in jüngere Mitarbeiter und schicken die Älteren in Altersteilzeit und Vorruhestand. Größere Unternehmen stellen zudem weniger neue Mitarbeiter älter als 50 Jahre ein als kleinere Unternehmen.

Vor allem kleine Unternehmen müssen heute schon zunehmend ältere Mitarbeiter beschäftigen – und erachten das laut einer Studie der Commerzbank AG als recht unproblematisch. Das Lohnniveau steigt demnach nicht so stark, wie viele Unternehmen befürchten. Auch die Innovationskraft leidet unter einer älteren Belegschaft weniger als angenommen und der Krankenstand steigt ebenfalls nicht so stark, wie Unternehmen vermuten.

Leistungsfähigkeit erhalten

Die Unternehmen müssen sich auf eine neue Altersstruktur einstellen und den Fokus stärker auf die älteren Beschäftigten richten. Das bedeutet: ihre Gesundheit fördern, vor allem chronischen Erkrankungen vorbeugen, Arbeitsplätze altersgerecht gestalten sowie Laufbahnmodelle und Weiterbildungsmöglichkeiten für Ältere entwickeln – also ihre Leistungsfähigkeit erhalten und somit den Bestand an Fach- und Führungskräften sichern.

Und so manches Vorurteil gehört über Bord geworfen. Ältere Beschäftigte leisten nicht weniger als jüngere, sie arbeiten nur anders: Aufgrund ihrer Erfahrung gelingt es ihnen häufig besser, die richtigen Prioritäten zu setzen und Situationen korrekt einzuschätzen. Dieses Potenzial lässt sich am besten in gemischten Teams nutzen. Ältere Mitarbeiter pflegen zudem ein höheres Qualitätsbewusstsein und eine bessere Arbeitsmoral und gleichen dadurch sinkende körperliche Leistungsfähigkeit und Lernfähigkeit aus.



Das Phänomen Präsentismus.

Etwa 70 Prozent der Beschäftigten gehen mindestens einmal im Jahr zur Arbeit, obwohl sie krank sind, rund 30 Prozent sogar gegen den Rat des Arztes. Arbeitsmediziner nennen dieses Phänomen Präsentismus. Häufig fließen in die Definition auch die Folgen dieses Verhaltens mit ein: Produktivitätsverluste aufgrund reduzierter Leistungsfähigkeit. Depressionen und Angstzustände verringern die Arbeitsproduktivität um gut ein Drittel, Atemwegsbeschwerden sowie Migräne und chronische Kopfschmerzen um fast ein Viertel. Außerdem steigt die Unfallgefahr, weil sich gesundheitlich angeschlagene Mitarbeiter schlechter konzentrieren können. Präsentismus kostet Unternehmen jährlich knapp 2.400 Euro pro Mitarbeiter. Damit verursachen diese Mitarbeiter nach einer Studie der IGA doppelt so hohe Kosten wie kranke Beschäftigte, die zu Hause bleiben.

Sofern es sich nicht um eine Wiedereingliederung handelt, sollten kranke Mitarbeiter zu Hause bleiben. Ihre Abwesenheit kann zwar zu Produktionsausfällen führen und mehr Koordinierung erfordern. Aber die Genesungszeit und somit Fehlzeit fällt wahrscheinlich kürzer aus, bei Infekten sind die Kollegen vor Ansteckung geschützt und es kommt seltener zu Rückfällen. Am Ende steht eine positive betriebswirtschaftliche Bilanz. Präsentismus wird häufig unterschätzt. Den betroffenen Mitarbeitern ist meistens gar nicht bewusst, dass sie „darunter leiden“. Auch Führungskräfte erkennen das Problem selten. Betriebliches Gesundheitsmanagement sensibilisiert für dieses Thema und hilft den betroffenen Mitarbeitern, ihr Verhalten zu ändern. Darüber hinaus kann es allgemein den Gesundheitszustand der Belegschaft verbessern und somit sowohl Präsentismus als auch krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren.

Was Präsentismus-Gefahr erhöht

Individuelle Faktoren

- Schlecht Nein sagen können
- Starkes Pflichtgefühl und Rücksichtnahme auf Kollegen
- Gefühl der Unersetzbarkeit
- Höhere berufliche Stellung
- Private finanzielle Probleme
- Schlechter Gesundheitszustand, chronische Erkrankungen

Betriebliche Faktoren

- Hohe Arbeitslast
- Personelle Unterbesetzung
- Strenge Regeln der Krankschreibung
- Personenbezogene Berufe (Bildungs-, Sozial- und Gesundheitswesen)
- Gutes Betriebsklima
- Mangelnde Integrität der Führungskräfte und autokratischer Führungsstil
- Arbeitsplatzunsicherheit
- Geringe Unternehmensgröße

Faktoren der Produktivität.

Wenn es um die Produktivität geht, schauen Unternehmen schnell auf Arbeitsunfähigkeitszeiten. Dass der Krankenstand mit knapp 4 Prozent noch immer relativ niedrig liegt, kann aber nicht als rein positive Entwicklung gedeutet werden. Zum einen gehen Beschäftigte etwa aus Pflichtgefühl oder Angst vor Jobverlust lieber krank zur Arbeit (Präsentismus). Zum anderen hat Personalabbau besonders bei älteren Mitarbeitern den Krankenstand weiter in die Gruppe der Erwerbslosen und Rentner verlagert. Mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer scheidet zudem wegen Krankheit vorzeitig aus dem Arbeitsleben aus.

Wettbewerbsvorteile sichern

Ohnehin garantiert ein niedriger Krankenstand allein keine hohe Produktivität. Auch unter den Anwesenden bringen nicht alle ihr gesamtes Leistungspotenzial ein. Fehlende Anerkennung, Über-

oder Unterforderung, ungelöste Konflikte oder ungünstige Arbeitsstrukturen schmälern bereits vor der Krankschreibung die Leistung in betriebswirtschaftlich relevantem Ausmaß. Darunter leidet die Produktivität des Unternehmens. Durch Präsentismus verlieren Unternehmen sogar doppelt so viel Produktivität wie durch Fehlzeiten.

So werden Einflussgrößen wie Motivation, Führungskultur und Betriebsklima schließlich zum Zünglein an der Waage. Je mehr ein Unternehmen in diese „weichen“ Faktoren investiert, desto gesünder, zufriedener, leistungsfähiger und motivierter sind die Mitarbeiter. Das schlägt sich in einer hohen Produktivität nieder und sichert Wettbewerbsvorteile – in den heute hart umkämpften Märkten eine existenzielle Frage.

Was die Leistungsfähigkeit im Unternehmen bestimmt

Symptome eines gesteigerten Leistungspotenzials bei einzelnen Mitarbeitern

- Motivation und Leidenschaft
- Hohe Arbeitsqualität
- Geringe Fehlerquote
- Zunehmende Beteiligung an Veränderungsprozessen
- Systemisches Denken

Faktoren für einen niedrigen Krankenstand

- Gerechte Arbeitsverteilung
- Partizipation der Mitarbeiter
- Anerkennung und Wertschätzung
- Positive Führungskultur
- Gutes Betriebsklima
- Gute Kommunikation
- Abnehmende Fluktuation

Symptome eines geminderten Leistungspotenzials bei einzelnen Mitarbeitern

- Chronisch schlechte Laune
- Blockadehaltung
- Hohe Fehlerquote
- Kaum Verbesserungsvorschläge
- Konsumhaltung

Faktoren für einen hohen Krankenstand

- Negative Führungskultur
- Schlechtes Betriebsklima
- Fehlende Anerkennung
- Unter- und Überforderung
- Ungelöste Konflikte
- Belastende Arbeitsplatzbedingungen
- Zunehmende Fluktuation

Effektiv und wirtschaftlich.

Präventive Maßnahmen müssen zwei Kriterien erfüllen: Sie müssen wirken und das Kosten-Nutzen-Verhältnis muss stimmen. In zahlreichen Studien haben Wissenschaftler Betriebliches Gesundheitsmanagement auf Herz und Nieren geprüft und kommen zu recht eindeutigen Ergebnissen.

Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz reduziert Gesundheitsrisiken, senkt Krankheitshäufigkeiten und fördert gesundheitsbewusste Verhaltensweisen. Bewegungsprogramme sorgen dafür, dass die Beschäftigten körperlich aktiver sind und seltener Muskel-Skelett-Erkrankungen auftreten. Durch Ernährungsberatung und gesundes Kantinenessen verändert sich der Obst-, Gemüse-, Fett- und Ballaststoffverzehr. Verhaltenspräventive Ansätze zur Nikotinentwöhnung senken die Raucherquote.

Von ergonomischen Maßnahmen profitieren die Beschäftigten, indem sich ihre körperliche Befindlichkeit verbessert, sie weniger unter Beschwerden des Bewegungsapparates leiden und seltener Verletzungen auftreten. Deutlich positive Effekte zeigen auch Maßnahmen zur Stressbewältigung. Experten halten dabei eine Kombination aus individuellen und organisatorischen Maßnahmen für die effektivste Form der Intervention bei psychischen Belastungen. Zudem tragen eine transparente Unternehmenskommunikation, gute Führung und eine saubere Schnittstellendefinition zur Stressbewältigung bei.

Es rechnet sich

Das schlagkräftigste Argument für den Einsatz von BGF-Maßnahmen und die Integration von Betrieblichem Gesundheitsmanagement in die Unternehmensorganisation dürfte die Reduktion von Arbeitsunfähigkeit und Präsentismus sein. Untersuchungen haben ergeben, dass sich bei Mitarbeitern, die an Programmen zur Gesundheitsförderung teilnehmen, die krankheitsbedingten Fehlzeiten um 12 bis 36 Prozent verringern.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist eine lohnende Investition, denn der ökonomische Nutzen liegt auf der Hand. Experten weisen insgesamt auf einen positiven Return on Investment (ROI) hin. Die Quote für Einsparungen medizinischer Kosten liegt bei 1 : 3,27 und die Einsparung durch die Senkung der krankheitsbedingten Fehlzeiten bei 1 : 2,73. Das heißt: Investitionen eines Unternehmens in Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung zahlen sich auf jeden Fall aus.

Positive Unternehmenskultur.

Krankheitsbedingte Fehlzeiten, Abwesenheit wegen Motivations-tiefs oder privater Probleme und Präsentismus verursachen neben enormen betriebs- und volkswirtschaftlichen Schäden weitere Probleme. Beispielsweise kann die Einhaltung von Qualitätsstandards und Terminen gefährdet sein und zusätzlicher Organisationsaufwand entstehen. Dann müssen die Kollegen die Kohlen aus dem Feuer holen – auf Dauer schafft das Unmut und vergiftet das Betriebsklima.

Viele Beschäftigte belastet solch ein Zustand und sie reagieren mit negativen gesundheitlichen und mentalen Entwicklungen:

- Flucht in Krankheit
- Demotivation
- innere Kündigung
- geringe Identifikation mit dem Unternehmen

Achtsamkeit für Gesundheit

Hier entsteht ein Teufelskreis, den Betriebliche Gesundheitsförderung durchbrechen kann. Denn sie steuert gezielt die Einflussfaktoren und kann dazu beitragen, eine Kultur der kollektiven Achtsamkeit für Gesundheit zu entwickeln. Dabei reicht es allerdings nicht, technische Belastungen zu beseitigen und organisatorische Prozesse zu optimieren.

Vielmehr setzt Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der zwischenmenschlichen Kommunikation und dem Führungsstil im Unternehmen an – ebenso wesentliche Faktoren für Gesundheit und Effizienz. Auch eine gelebte Work-Life-Balance gehört zu einer positiven Unternehmenskultur.

Gesundheit verstehen und fördern.

Soziale, körperliche und psychische Prozesse stehen in Wechselwirkung miteinander. Daraus ergibt sich ein neues Verständnis von Gesundheit: Nicht allein der Schutz vor Krankheitsrisiken kann gesund erhalten. Auch die Förderung und Gestaltung von Gesundheitspotenzialen – persönlichen wie betrieblichen – tragen zu Gesundheit bei. Arbeit kann zwar eine Quelle von Überforderung, Krankheit und Leiden sein, aber auch von Zufriedenheit und Gesundheit. Denn sie beeinflusst das Selbstwertgefühl, dient der Entfaltung der Persönlichkeit, nährt den Wunsch nach Anerkennung und schafft ein soziales Umfeld.

Normalerweise ist ein Mensch mal mehr oder mal weniger gesund. Das Modell der Salutogenese, also der Entstehung von Gesundheit und Wohlbefinden, beschäftigt sich mit den Gesundheitsressourcen eines Menschen: Was hält ihn gesund? Was befähigt ihn, Belastungen standzuhalten und eigene Bewältigungsstrategien zu entwickeln? Dabei spielen offenbar drei Faktoren eine wichtige Rolle: Verstehbarkeit, Beeinflussbarkeit und Sinnhaftigkeit. Diese Komponenten bilden eine individuelle Grundhaltung, die den Gesundheits- oder Krankheitszustand eines Menschen wesentlich beeinflussen kann. Angewandt auf Betriebliches Gesundheitsmanagement ergeben sich daraus wichtige Fragen für eine erste Analyse der Arbeitsstrukturen im Unternehmen.

Verstehbarkeit

- Entsprechen die Aufgaben der beruflichen Qualifikation der Mitarbeiter?
- Erhalten die Mitarbeiter klare Arbeitsaufträge?
- Verfügen die Mitarbeiter über die notwendigen Informationen und Arbeitsmittel, um ihre Arbeit gut zu können?
- Werden sie in ihrer Arbeit unterstützt und gefördert?

Beeinflussbarkeit

- Können die Mitarbeiter Neues lernen und sich beruflich weiterentwickeln?
- Haben sie Mitsprachemöglichkeiten und ist ihre Meinung gefragt?
- Können die Mitarbeiter bei der Ausführung ihrer Aufgaben frei entscheiden?

Sinnhaftigkeit

- Werden die Mitarbeiter über anstehende Veränderungen informiert?
- Erhalten sie für gute oder besondere Leistungen Anerkennung und Dank?
- Bekommen sie klare Rückmeldungen über Erfolge oder Mängel ihrer Arbeit?



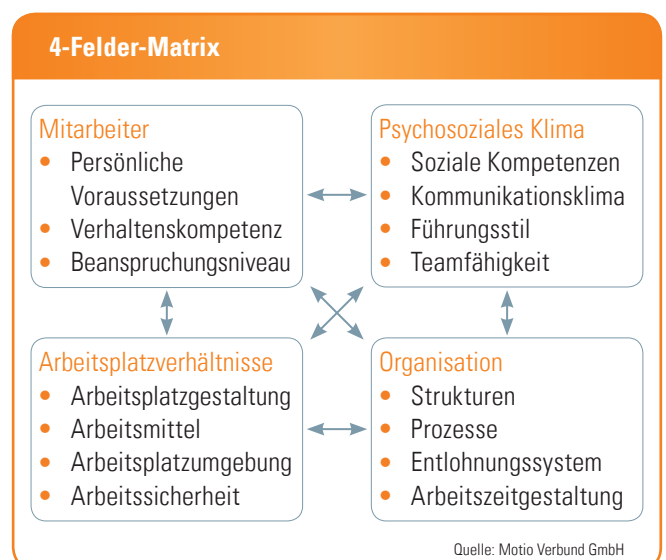


Das Modell der 4 Einflussebenen.

Gesundheit am Arbeitsplatz entsteht aus der Wechselwirkung zwischen Arbeitsbedingungen und Mitarbeitern. Daraus lassen sich die Handlungsbereiche für Gesundheitsmanagement ableiten:

- Gestaltung von gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen
- Entwicklung individueller Gesundheitspotenziale

Das Modell der 4 Einflussebenen strukturiert dabei die Suche nach konkreten Ansätzen für die einzelnen Maßnahmen. Sowohl in ihren Wechselwirkungen als auch in ihrer Gesamtheit können die Einflussgrößen die Gesundheit der Mitarbeiter entweder belasten oder fördern. Gesundheitsmanagement wirkt erst dann, wenn bei der Analyse der Situation und der Maßnahmenplanung alle Ebenen gleichermaßen berücksichtigt werden.





Die Rolle der Führungskräfte.

Gleich in doppelter Hinsicht spielen Führungskräfte eine entscheidende Rolle im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Zum einen beeinflusst ihr Führungsstil das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter. Beschäftigte tolerieren Schwächen im Führungsverhalten weniger als Mängel der Arbeitssituation. Zum anderen erfüllen Führungskräfte eine Schlüsselfunktion bei der Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Sie gestalten die Gesundheitsförderung des Unternehmens und motivieren die Beschäftigten, die Angebote zu nutzen.

Fachkompetenz ist nicht alles

Führungskräfte tragen Verantwortung für viele Aufgaben: Sie sichern den Informationsfluss und die Zusammenarbeit, sorgen dafür, dass alle Beschäftigten in die Prozesse des Unternehmens eingebunden sind, und fördern die Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Dabei müssen sie immer die Unternehmensziele im Blick haben.

Allein mit Fachkompetenz lassen sich Führungsaufgaben allerdings nicht erfüllen. Sie erfordern auch soziale Kompetenz. Verlässlichkeit, Transparenz, Anerkennung und persönliche Zuwendung fördern die Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeiter. Loyalität und Übereinstimmung von Wort und Tat schaffen Vertrauen und ein

positives Betriebsklima. Motivierte Mitarbeiter leisten mehr und steigern die Produktivität des Unternehmens – nicht zuletzt, weil sie weniger wegen Krankheit ausfallen. Ein gutes Führungsklima schafft also Wettbewerbsvorteile.

Traditionen und Werte hinterfragen

Eine schlechte Personalführung dagegen vergiftet das Betriebsklima. Innere Kündigung, Mobbing, Stress und hohe Fluktuation verringern die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Ein großer Teil der Leistungsprobleme sind angespannten Beziehungen zwischen den Beschäftigten geschuldet. Psychische Probleme und psychosomatische Erkrankungen können die Folge eines mangelhaften Führungsstils sein.

Allerdings resultiert Führungsverhalten auch aus den Traditionen, Werten und Rahmenbedingungen eines Unternehmens. Sie gehören bei Führungsschwächen auf den Prüfstand. Zudem sind Vorgesetzte meistens ebenso Mitarbeiter und selbst vielfältigen Belastungen ausgesetzt. Ihre Doppelfunktion im Betrieblichen Gesundheitsmanagement erfordert daher Maßnahmen, die zur Gesundheit der Führungskräfte beitragen, ihre soziale Kompetenz stärken und die betriebliche Kommunikation fördern.



Führungskräfte als Protagonisten gewinnen

Der Erfolg von Betrieblichem Gesundheitsmanagement hängt maßgeblich von den Führungskräften ab. Sie sollen die Mitarbeiter motivieren, müssen aber zunächst einmal selbst motiviert sein. Deshalb sollten Führungskräfte frühzeitig mit im Boot sitzen und als Vorbild vorangehen – am besten freiwillig und aus eigener Überzeugung. Ihnen Aufgaben und Verantwortlichkeit einfach aufzudrücken, wird kaum funktionieren. Denn Offenheit lässt sich eher auf dem persönlichen Weg erreichen.

Vor allem in Unternehmen mit einer ausgeprägten Flächenstruktur bedarf es etwas mehr Fingerspitzengefühls bei der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Konzepte und Angebote entstehen zentral, aber die Führungskräfte in der Fläche sollen sie umsetzen und ihren Mitarbeitern „verkaufen“.

- **„Wie geht es Ihnen?“**
Auch Führungskräfte sind Menschen: Bevor sie sich um das Wohl der Mitarbeiter kümmern, wollen sie ein Signal, dass auch ihr Wohlbefinden der Geschäftsleitung am Herzen liegt.
- **Verständnis und Wertschätzung**
Führungskräfte stehen unter Dauerbeschuss: Die Geschäftsleitung will gute Zahlen sehen, die Mitarbeiter verlangen nach Anerkennung und Fürsorge. Dieser Druck führt bei vielen Führungskräften zu gesundheitlichen Problemen. Gesundheitsförderung muss die Gesundheit der Führungskräfte einschließen.

- **Raus aus der Tabuzone**

Besonders psychische Überlastung gilt noch häufig als Schwäche. Betrachtet man sie aber als normale Reaktion auf eine unnormale Arbeitssituation, entsteht eine offene Auseinandersetzung über Belastung, Überlastung und Krankheit. Sie muss in der Geschäftsleitung beginnen, um sich über die Führungskräfte bis zu den Mitarbeitern durchzusetzen.

- **Interessen offenlegen**

Bei Betrieblichem Gesundheitsmanagement geht es um die Gesundheit der Beschäftigten, aber auch um die Gesundheit des Unternehmens. Produktivität erhöhen zu wollen, ist nichts Unanständiges – sofern es unter menschenfreundlichen Bedingungen geschieht und die Unternehmensleitung ein ehrliches Interesse am Wohlbefinden aller Mitarbeiter hegt.

- **Eigennutzen erkennen**

Führungskräfte, die mit sich selbst gut umgehen, leiden weniger unter körperlichen und seelischen Problemen. Das eigene Wohlbefinden beflügelt außerdem dazu, fürsorglich mit den Mitarbeitern umzugehen. Dann stimmen auch die Zahlen.



Erfolg ist eine Frage der Einstellung.

Die Anregung, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement einzuführen, kommt am häufigsten von der Geschäftsleitung, der Personalabteilung oder einer Fachkraft für Arbeitssicherheit. Je größer das Unternehmen, desto öfter geben auch der Betriebsarzt und der Betriebs- oder Personalrat den ersten Anstoß. Die Idee allein schafft noch kein gesundes Unternehmen, aber der Erfolg beginnt im Kopf.

Zunächst muss Betriebliches Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe verstanden werden. Unternehmensleitung und Führungskräfte sollen den Prozess kontinuierlich unterstützen – und ihn nicht als notwendiges Übel, sondern als eine Investition in die Zukunft betrachten. Hinzu kommen weitere Faktoren, die über den Erfolg von Gesundheitsförderung entscheiden.

Kriterien für ...

... Erfolg:

- Geschäftsleitung steht dahinter
- wirtschaftliches Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Betriebliches Gesundheitsmanagement ist Führungsaufgabe
- Ist-Situation wurde analysiert
- Betriebsvereinbarung über Zuständigkeit, Ressourcen, Ziele und Kommunikation
- Es gibt ein Entscheidungsgremium (zum Beispiel Arbeitskreis Gesundheit)
- Einbindung und Information der Mitarbeiter
- Maßnahmen sind auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten
- regelmäßige Überprüfung der Gesundheitssituation

... Misserfolg:

- wahlloser Einsatz von Einzelmaßnahmen
- Führungskräfte leisten Widerstand
- Planung und Struktur fehlen
- Konflikte zwischen Unternehmensführung und Arbeitnehmervertretung
- Den Verantwortlichen fehlen Entscheidungsbefugnisse
- Mitarbeiter erhalten keine Informationen über Sinn und Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung

In 5 Schritten zum Gesundheitsmanagement.

Wie praktische Erfahrungen zeigen, lässt sich Betriebliches Gesundheitsmanagement mit systematischem und planvollem Vorgehen in 5 Schritten am besten aufbauen und umsetzen. Etwas Geduld und langfristiges Denken gehören auch dazu. Denn zu Ende ist der Prozess eigentlich nie: Unternehmen entwickeln sich weiter, sodass das Betriebliche Gesundheitsmanagement immer wieder der aktuellen Situation angepasst werden muss.

Verantwortlichkeiten festlegen

Bevor der Aufbau aber beginnen kann, geht es zunächst um die Verantwortlichkeiten. Wer nimmt den Aufbau des Betrieblichen Gesundheitsmanagements federführend in die Hand? Wer organisiert und koordiniert diesen Prozess im laufenden Betrieb? Wer steuert die einzelnen Aktivitäten?

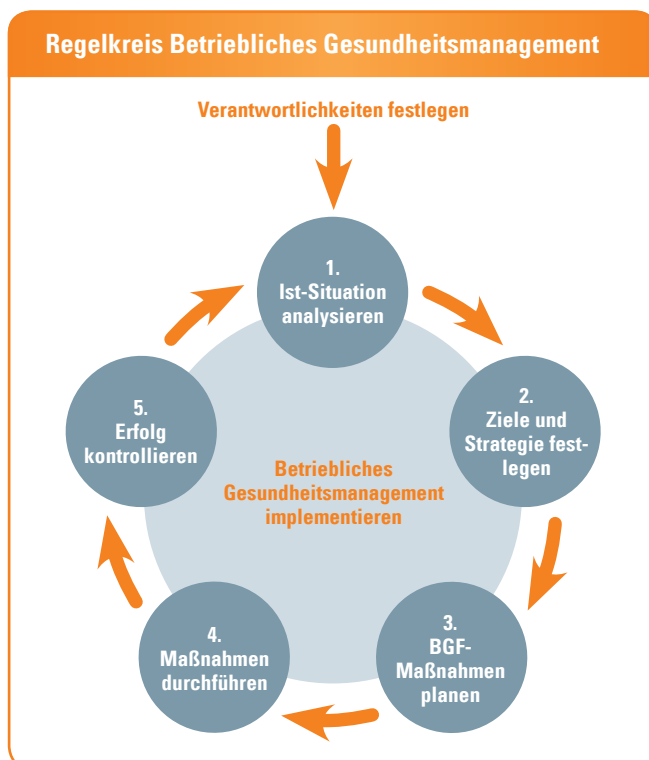
Es ist sinnvoll, einen Arbeitskreis Gesundheit zu gründen, in dem idealerweise alle wichtigen Entscheider vertreten sind: Unternehmensleitung, Personalabteilung, Personal- oder Betriebsrat, Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit, DAK-Gesundheit und eventuell weitere innerbetriebliche Gesundheitsexperten. Der Arbeitskreis diskutiert die Gesundheitsfragen des Unternehmens, legt die Projektziele und Maßnahmen fest und kontrolliert den Erfolg. Bestimmte Rahmenbedingungen können den Projekterfolg wesentlich unterstützen:

- Vereinbarung mit dem Personal- oder Betriebsrat
- Unternehmensleitlinien, die Betriebliches Gesundheitsmanagement berücksichtigen
- Unternehmenskultur und Führungsleitlinien, die Mitarbeiterbeteiligung fördern
- Verknüpfung mit der Personalentwicklung
- Bereitstellung von Ressourcen

Schritt 1: Ist-Situation analysieren

Bevor es an die Planung konkreter Maßnahmen geht, müssen die aktuellen Gesundheitsprobleme und Gesundheitsressourcen im Unternehmen analysiert werden: Welche Faktoren beeinflussen wie die Gesundheit der Mitarbeiter? Wo liegen Missstände vor? Wie ist es um das körperliche und psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter bestellt?

Wertvolle Anhaltspunkte liefern die Fehlzeitenstatistik des Unternehmens, Arbeitsplatzbegehungen, demografische Erhebungen sowie Daten aus der Arbeitsmedizin und der Arbeitssicherheit des Unternehmens. Die Analysemaßnahmen der DAK-Gesundheit wie der Gesundheitsbericht, die M3-Mitarbeiterbefragung, ein Gesundheitszirkel und Arbeitssituationsanalysen fördern weitere wichtige Hinweise zu Tage.



Mitarbeiter einbeziehen

Bleiben die Beschäftigten außen vor, ist die „Schlacht“ bereits verloren, bevor sie begonnen hat. Zum einen verringert ihr Ausschluss später die Akzeptanz der Maßnahmen, zum anderen geht eine wichtige Informationsquelle verloren.

Denn die Mitarbeiter kennen ihre Arbeitssituation, wissen am besten, was sie belastet, und sollten daher möglichst frühzeitig in Planungen und Entscheidungen einbezogen werden. Außerdem können sie über ihre Erfahrungen mit Gesundheitsaktivitäten berichten und Verbesserungen vorschlagen.

Für die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen für spezielle Themen, zum Beispiel die Lärmreduzierung, eignen sich Gesundheitszirkel und Workshops. Nur mit einer offenen Kultur lassen sich gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen dauerhaft sicherstellen.

Schritt 2: Ziele und Strategie festlegen

Entscheidend für den Erfolg ist das klar formulierte Ziel: Was genau soll erreicht werden? In welchen Teilschritten? Ebenso gilt es, Zielgruppen zu definieren, damit die einzelnen Maßnahmen dort ankommen, wo sie etwas verändern sollen. Außerdem sollte der Arbeitskreis Gesundheit einige wichtige Fragen beantworten:

- Ist das Ziel im Interesse aller Beteiligten?
- Wie ist die Zielgruppe zu erreichen?
- Ist das Ziel realistisch?
- Bis wann soll das Ziel erreicht sein?
- Wie lässt sich der Erfolg messen?

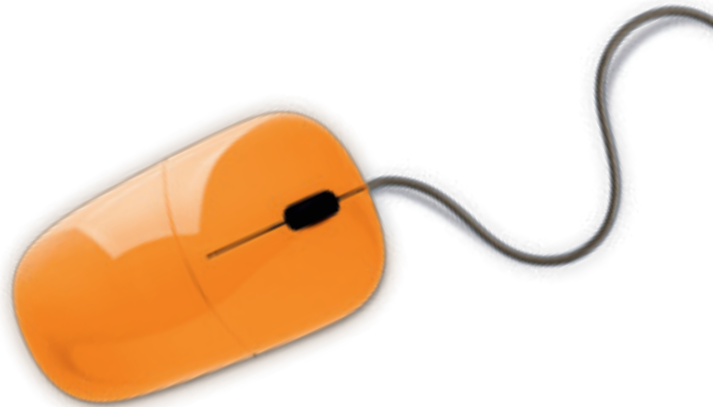
Bei der Zielsetzung lassen sich verschiedene Ebenen und Parameter ansteuern, beispielsweise:

- **strategische Ziele**
 - Hohe Arbeitsqualität unter guten Arbeitsbedingungen
 - Leitbild „Gesunde Organisation“ gehört zur Unternehmensidentität und Organisationskultur
- **operationale Ziele**
 - Bessere Organisation und bessere betriebliche Verhältnisse
 - Optimale Arbeitsstrukturen
 - Gesundheitsförderliches Verhalten der Beschäftigten
- **weitere Ziele**
 - Höhere Gesundheitsquote
 - Weniger Personalkosten
 - Mehr Arbeitszufriedenheit und Motivation
 - Geringere Belastungen
 - Weniger Störungen im Betriebsablauf

Schritt 3: BGF-Maßnahmen planen

Besonders kleinen und mittleren Unternehmen fehlen oft die personellen und wirtschaftlichen Ressourcen, ein eigenes Betriebliches Gesundheitsmanagement zu entwickeln. Um Erfahrungen auszutauschen und im Sinne von „Best Practice“ voneinander zu lernen, können sich Unternehmen ähnlicher Struktur beispielsweise in regionalen Netzwerken zusammenschließen.

Die DAK-Gesundheit unterstützt als kompetenter Partner den Aufbau und die Umsetzung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Ihr spezifisches Know-how zu einzelnen Krankheiten und die Auswertungen von Arbeitsunfähigkeitsdaten erleichtern die zielgruppenspezifische Auswahl der Maßnahmen. Das Spektrum umfasst vor allem Verhaltens- und Verhältnisprävention in den Bereichen Stress, Muskel-Skelett-Erkrankungen, Sucht, Ernährung und Mitarbeiterführung.



Schritt 4: Maßnahmen durchführen

Der Maßnahmenplan kann nun am Arbeitsplatz umgesetzt werden. Je einfacher der Zugang, desto eher nutzen die Mitarbeiter die Angebote. Gesundheitstage und -aktionen sowie Vorträge motivieren zusätzlich. Für Beschäftigte mit bestimmten Gesundheitsrisiken und wenig Eigenmotivation kann der Betriebsarzt die Tür zu gesundheitsfördernden Maßnahmen öffnen.

Schritt 5: Erfolg kontrollieren

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser: Der Arbeitskreis Gesundheit prüft laufend die Umsetzung der Maßnahmen und entwickelt Optimierungsstrategien. Dabei ergeben sich neue Erkenntnisse zur Steuerung der Gesundheit im Unternehmen und es etablieren sich Lernzyklen. Zudem ermittelt der Arbeitskreis Gesundheit, ob die Ziele des Gesundheitsprojektes in dem vereinbarten Zeitraum erreicht worden sind. Die Basis dafür bilden verlässliche Messungen der einzelnen Aktivitäten. Dazu gehört auch, ein entsprechendes Datensystem aufzubauen, um Veränderungen zu verfolgen und Schwachstellen zu identifizieren. Nicht jedes Angebot wird dieser Prüfung standhalten können.

Betriebliches Gesundheitsmanagement implementieren

Effektive Elemente bekommen einen festen Platz in der Organisationsstruktur des Unternehmens. Nur als Teil des gesamten Managementsystems können sie langfristig ihre Wirkung entfalten. Erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement ist bei Führungskräften wie Mitarbeitern fest im Unternehmensverständnis verankert.

Mit der Analyse der Ist-Situation beginnt der Prozess jedoch immer wieder von vorn, denn die Maßnahmen müssen jeweils dem aktuellen Bedarf angepasst werden.



Jedem seine Aufgabe.

Der Gesetzgeber beschränkt die Handlungsmöglichkeiten der Krankenkassen auf solche Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung, die den Arbeitsschutz ergänzen. Das heißt: Krankenkassen dürfen keine originären Aufgaben des Arbeitsschutzes (mit-)finanzieren, für die nach dem Arbeitsschutzgesetz allein der Arbeitgeber zuständig ist. Ohnehin sind die Krankenkassen nicht allein für die Gesundheitsförderung verantwortlich. Auch Berufsgenossenschaften und Unfallversicherer, die Arbeitgeber und die Beschäftigten selbst stehen in der Pflicht, ihren Beitrag dazu zu leisten.

Aufgabe der DAK-Gesundheit (Krankenkassen)

Prävention ist eine zentrale Aufgabe der gesetzlichen Krankenversicherung. Mit der Unterstützung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements fördert die DAK-Gesundheit die Gesunderhaltung ihrer Mitglieder und erfüllt damit ihren sozialpolitischen Auftrag.

Pflichten der Arbeitgeber

Der Unternehmer muss die erforderlichen Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren ergreifen sowie eine wirksame Erste Hilfe gewährleisten.

Pflichten der Arbeitnehmer

Arbeitnehmer sind verpflichtet, nach ihren Möglichkeiten sowie gemäß der Unterweisung und Weisung des Unternehmers für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zu sorgen.

Aufgabe der Berufsgenossenschaften

Den Berufsgenossenschaften obliegt nicht nur, Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten zu vermeiden. Sie sollen auch arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren minimieren und ihren Ursachen nachgehen. Dabei arbeiten sie mit den Krankenkassen zusammen.

Weitere Ansprechpartner

Viele Einrichtungen und Institutionen stehen den Unternehmen bei der Umsetzung von Gesundheitsprojekten ebenso kompetent zur Seite:

- staatliche Arbeitsschutzämter
- externe Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit
- Gewerkschaften
- Beratungseinrichtungen
- Unfallversicherungen



Alles, was Recht ist.

In der Bundesrepublik regelt eine ganze Reihe von Gesetzen und Verordnungen die Betriebliche Gesundheitsförderung und Primärprävention. Die Aufgaben der Krankenkassen sind in § 20 SGB V und dem dazugehörigen Handlungsleitfaden festgeschrieben.

Verordnungen enthalten aber häufig nur die Mindestanforderungen und stecken den Handlungsrahmen für die einzelnen Akteure ab. Gesundheitsfördernde Maßnahmen sollten aber über den normalen Arbeitsschutz hinausgehen. Einige Leitlinien geben Empfehlungen für die konkrete Ausgestaltung der Betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention.

Rechtsgrundlagen

- §§ 20a und 20b SGB V – Betriebliche Gesundheitsförderung und Primärprävention durch die gesetzlichen Krankenkassen
- §§ 1 und 14 SGB VII – Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren durch die gesetzliche Unfallversicherung; Zusammenarbeit mit der gesetzlichen Krankenversicherung
- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) – Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit; regelt die Pflichten der Arbeitgeber sowie Pflichten und Rechte der Arbeitnehmer

- Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) – Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit
- DGUV-Vorschrift 2 – Unfallverhütungsvorschrift „Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit“; regelt die betriebsärztliche und sicherheitstechnische Betreuung in den Betrieben
- Arbeitszeitgesetz (ArbZG) – regelt Arbeits-, Pausen- und Erholungszeiten zum Schutz der Gesundheit und zur Flexibilisierung der Arbeitszeit
- Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) – sicherheitstechnische, arbeitsmedizinische und Hygieneregeln für die Einrichtung und den Betrieb von Arbeitsstätten, auch Nichtraucherschutz am Arbeitsplatz
- Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV) – Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten
- Beschäftigtenschutzgesetz (BSchutzG) – Gesetz zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz

Leitlinien

- Ottawa-Charta der WHO
- Luxemburger Deklaration
- Leitfaden Prävention. Handlungsfelder und Kriterien des GKV-Spitzenverbandes zur Umsetzung von §§ 20, 20a und 20b SGB V



Nachgeschlagen!

Quellen:

- **Baethge, A., Rigotti, T.**
„Arbeitsunterbrechungen und Multitasking“, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Medizin (Hrsg.), Dortmund – Berlin – Dresden, 2010
- **Bechmann, S., Jäckle, R., Lück, P., Herdegen, R.**
iga-Report 20: „Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)“, AOK-Bundesverband, BKK Bundesverband, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek) (Hrsg.), Berlin – Essen, 2011
- **Booz & Company (Hrsg.)**
„Die Rolle der betrieblichen Gesundheitsvorsorge für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland“, München, 2011
- **Brenscheidt, F., Lüther, S., Siefer, A.**
„Arbeitswelt im Wandel“, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Medizin (Hrsg.), Dortmund – Berlin – Dresden, 2008
- **DAK-Gesundheit**
DAK-Gesundheitsreport 2012, „Arbeitsunfähigkeiten aufgrund psychischer Erkrankungen. Entwicklungen der letzten 15 Jahre“, Berlin – Hamburg, August 2012
- **DAK-Gesundheit**
DAK-Gesundheitsreport 2015, „Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten“, Update: Doping am Arbeitsplatz, Hamburg, 2015
- **DAK-Gesundheit**
„Betriebliches Gesundheitsmanagement“, Forsa-Umfrage, Oktober 2009
- **Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung**
„Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union“, Fassung Januar 2007, www.dnbgf.de/downloads/luxemburger-deklaration.html, Stand: 17.08.2012

- **Kreis, J., Bödeker, W.**
iga-Report 3: „Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen Betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention“, BKK Bundesverband (Hrsg.), Essen – Dresden, 2003
- **Matyssek, A. K.**
„Wie man Führungskräfte für BGM gewinnt“, www.bgm-report.de/?p=454, 2012, Stand: 17.08.2012
- **Sockoll, I., Kramer, I., Bödeker, W.**
iga-Report 13: „Wirksamkeit und Nutzen Betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention“, BKK Bundesverband, BGAG – Institut Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung, AOK-Bundesverband, Arbeiter-Ersatzkassen-Verband (Hrsg.), Essen – Dresden – Bonn – Siegburg, 2008
- **Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)**
iga-report 28: „Wirksamkeit und Nutzen Betrieblicher Prävention“, Berlin, 2015
- **Steinke, M., Badura, B.**
„Präsentismus. Ein Review zum Stand der Forschung“, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Medizin (Hrsg.), Dortmund – Berlin – Dresden, 2011
- **Matyssek, Anne Katrin**
„Führung und Gesundheit: Ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb“, 3. Aufl., Books on Demand, 2010
- **Uhle, Thorsten, Treier, Michael**
„Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen“, Berlin – Heidelberg, Springer, 2011
- **Westermayer, Gerhard, Stein, Bertolt A.:**
„Produktivitätsfaktor Betriebliche Gesundheit: Organisation und Medizin“, Göttingen, Hogrefe-Verlag, 2006
- **EuPD Research (Hrsg.)**
„Corporate Health Jahrbuch. Betriebliches Gesundheitsmanagement in Deutschland“, Bonn, 2015

Literaturempfehlungen: