

# Betriebliches Gesundheitsmanagement

## ZIELE UND DEFINITION

Qualifizierte, motivierte und gesunde Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind eine wichtige Ressource für die Leistungsfähigkeit in Produktions- und Dienstleistungsbereichen. In den vergangenen 15 Jahren haben deshalb Unternehmen und Verwaltungen ihre Anstrengungen zum Erhalt und zur Förderung der Mitarbeitergesundheit verstärkt. Gesundheits- und Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung und Suchtprävention sind zu unverzichtbaren Bestandteilen eines modernen Personalmanagements geworden. Seit Ende der 1990er Jahre werden diese Aktivitäten unter dem Dach des betrieblichen Gesundheitsmanagements gebündelt.

Ziel des Gesundheitsmanagements ist es, gesundheitsgerechte und persönlichkeitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Gesundheits-situation der Beschäftigten zu verbessern und die Arbeitszufriedenheit zu steigern. Wirtschaftlich dienen die verstärkten Maßnahmen vor allem dazu, die Leistungsbereitschaft und die Gesundheitsquote zu erhöhen, also Fehlzeiten zu vermeiden oder zu verringern.

Eine wichtige Aufgabe des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist es deshalb, gesundheitlichen Risiken am Arbeitsplatz vorzubeugen, betrieblichen Ursachen von Gesundheitsbeeinträchtigungen nachzugehen und auf deren Beseitigung hinzuwirken. Für diese Aufgabe arbeiten Unternehmens- bzw. Dienststellenleitung, Führungskräfte aller Ebenen, Interessenvertretungen und die zuständigen Fachdienste eng zusammen. Außerdem wird in der gesundheitsorientierten Führung dem Wohlbefinden der Beschäftigten und der Gestaltung eines anregenden Arbeitsklimas ein hoher Stellenwert eingeräumt.

Abstrakter zusammengefasst, ist betriebliches Gesundheitsmanagement die bewusste Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten.

Betriebliches Gesundheitsmanagement bedeutet, die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als strategischen Faktor in das Leitbild und in die Kultur sowie in die Strukturen und Prozesse der Organisation einzubeziehen und die Ziele und Angebote der beteiligten Fachstellen abzustimmen. Es handelt sich also um eine Managementaufgabe.

### Beratungs- und Forschungskonzept des WA zum Gesundheitsmanagement

Das Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft (WA), zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Universität Hannover, hat ein spezielles Modell entwickelt (siehe folgende Abbildung) und berät bundesweit Unternehmen und Verwaltungen bei der Einführung des integrierten betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Dabei kommen der Einrichtung die langjährige Erfahrung in praxisbezogener Weiterbildung, Forschung und Beratung zugute.

Seit 1980 beschäftigt das WA sich im Themenbereich »Arbeit und Gesundheit« mit dem Beitrag der verschiedenen arbeitswissenschaftlichen Disziplinen zur Analyse und Gestaltung sicherer und gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen sowie mit der Prävention gesundheitlicher Gefährdungen am Arbeitsplatz, insbesondere durch psychische Fehlbelastungen und riskanten Suchtmittelgebrauch.

Das Konzept des integrierten betrieblichen Gesundheitsmanagements berücksichtigt die gewachsenen Strukturen im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und integriert Gesundheitsförderungs- und Suchtpräventionsprogramme. Zugleich stellt es die notwendige Verzahnung zur Personal- und Organisationsentwicklung sowie zu den externen Trägern der Prävention her.

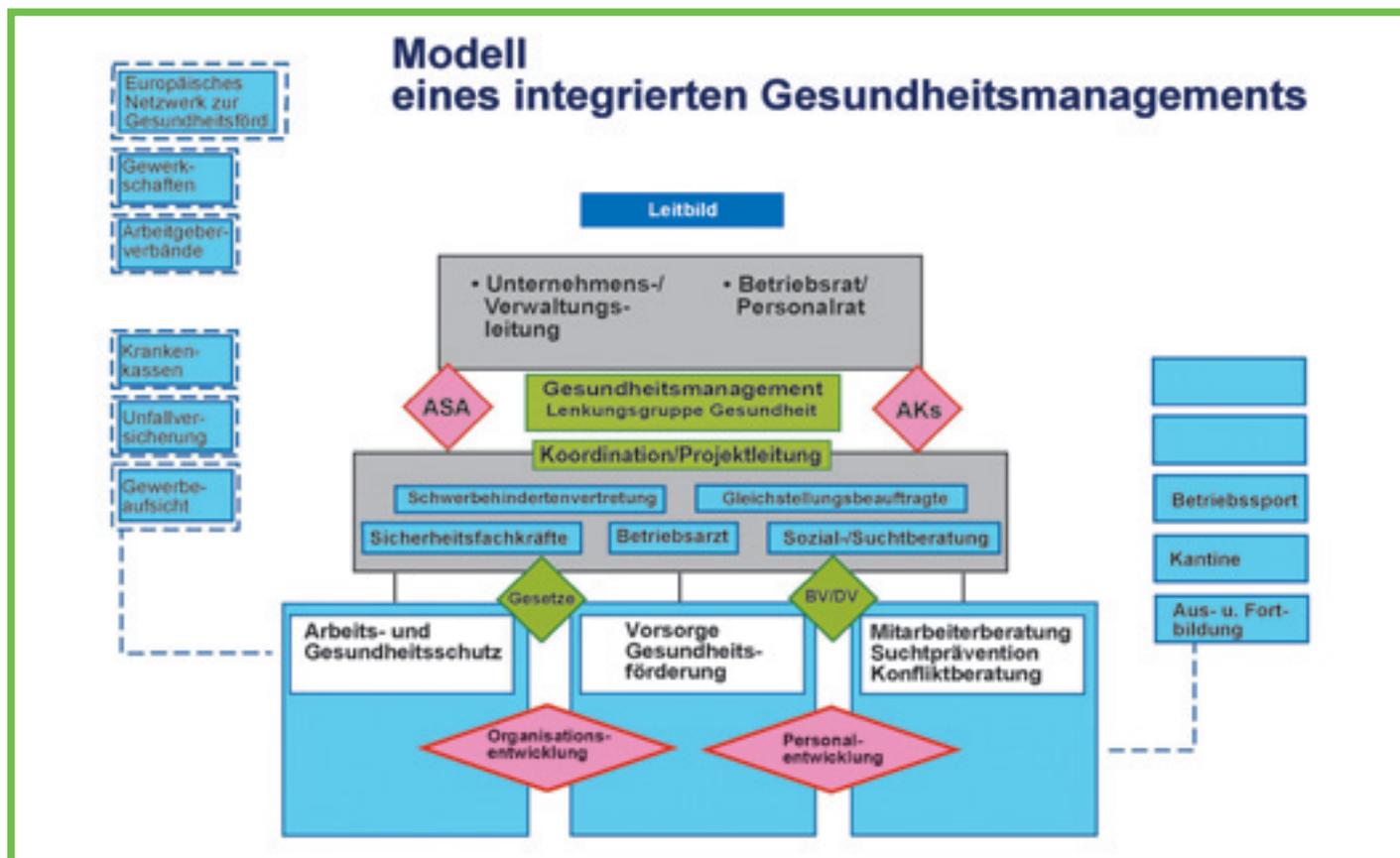
Das Konzept des integrierten Gesundheitsmanagements wurde in enger Zusammenarbeit mit Fachleuten aus Unternehmen und Verwaltungen sowie verschiedenen Präventionsträgern (Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Trägern der Suchtprävention) entwickelt. Seine Implementierung und nachhaltige Verankerung in Produktions- und Dienstleistungsorganisationen wird jeweils an die unterschiedlichen Anforderungen und Strukturen in der Praxis angepasst.

Die Modelle, die nach diesem Konzept entwickelt wurden, reichen von der landesweiten Einführung des Gesundheitsmanagements in den Dienststellen der niedersächsischen Landesverwaltung bis zur Entwicklung und Implementierung von Modellen für kleine Betriebe und Dienststelleneinheiten, aber natürlich auch für Mittel- und Großbetriebe.

- c) Qualifizierungsmaßnahmen für Fachkräfte aus Betrieben oder Verbänden, vor allem zum Erwerb multidisziplinärer Kompetenzen, um in den komplexen Strukturen eines integrierten Gesundheitsmanagements zielgerichtet agieren zu können.
- d) Seminarkonzepte und -angebote für zentrale Aspekte und Zielgruppen des

**1. Erweiterter Präventionsauftrag im Arbeits- und Gesundheitsschutz**

Durch die EU-Richtlinien zum Arbeits- und Gesundheitsschutz von 1989 und deren Umsetzung in deutsches Recht durch das Arbeitsschutzgesetz von 1996 sowie der Neufassung des SGB VII (Sozial-Gesetzbuch) wurde das traditionell sicherheitstechnisch



**Die Projekte des Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft**

- a) Begleitung der Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements in Unternehmen und Verwaltung und die Beratung bei der Abfassung und Abstimmung der betrieblichen Vereinbarungen.
- b) Entwicklung von Maßnahmen, Standards, Qualitätssicherungs- und Evaluationskonzepten für Bereiche des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Gesundheitsförderung und Suchtprävention – insbesondere für Führungskräfte.

**Entwicklungskontext des betrieblichen Gesundheitsmanagements**

Die Entstehung des betrieblichen Gesundheitsmanagements lässt sich auf vier hauptsächliche Entwicklungslinien zurückführen:

ausgerichtete deutsche Arbeitsschutzsystem erheblich verändert. Der Präventionsauftrag wurde auf alle Arten arbeitsbedingter Gesundheitsrisiken, auch solchen, die nicht in der Arbeit erworben, aber durch sie verschlimmert werden können, erweitert.

Abbildung 1 © Dr. E. Wienemann, Weiterbildungsstudium Arbeitsgemeinschaft, Universität Hannover, 2002

Der Fokus der betrieblichen und der überbetrieblichen Arbeitsschutzexpertinnen soll sich jetzt vermehrt auch auf Gesundheitsrisiken richten wie:

- Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte (Unterforderung / Überforderung / Monotonie),
- Arbeitszeit (Schichtarbeit),
- Betriebsklima (Führungsverhalten, Mobbing),
- Kommunikations-, Gratifikations- und Sanktionskultur,
- Entscheidungsprozesse und (fehlende) Beteiligungsmöglichkeiten.

tätigkeitsfeld der betrieblichen Suchtprävention und Sozialberatung. Beides hat in den vergangenen Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Verbunden mit den Aktivitäten zur betrieblichen Gesundheitsförderung, deren Blick einerseits auf den Abbau und die Bewältigung von Gesundheitsrisiken und andererseits auf die Stärkung der Ressourcen der Organisation und der beschäftigten Individuen gerichtet ist, werden verschiedene Maßnahmen zur Veränderung stressauslösender und suchtfördernder Arbeitsbedingungen angeboten sowie Un-

### 3. Durchsetzung neuer Managementstrategien

Mit Einführung des Lean-managements und seiner verringerten Personaldecke hat die Reduzierung von Fehlzeiten einen besonderen Stellenwert erhalten, im Qualitätsmanagement die Zuverlässigkeit der Produktions- und Dienstleistungsprozesse.

Gesundheits- oder Anwesenheitsquoten sind deshalb im modernen Personalmanagement ebenso bedeutsame Faktoren wie eine qualifizierte und motivierte Human Resource.

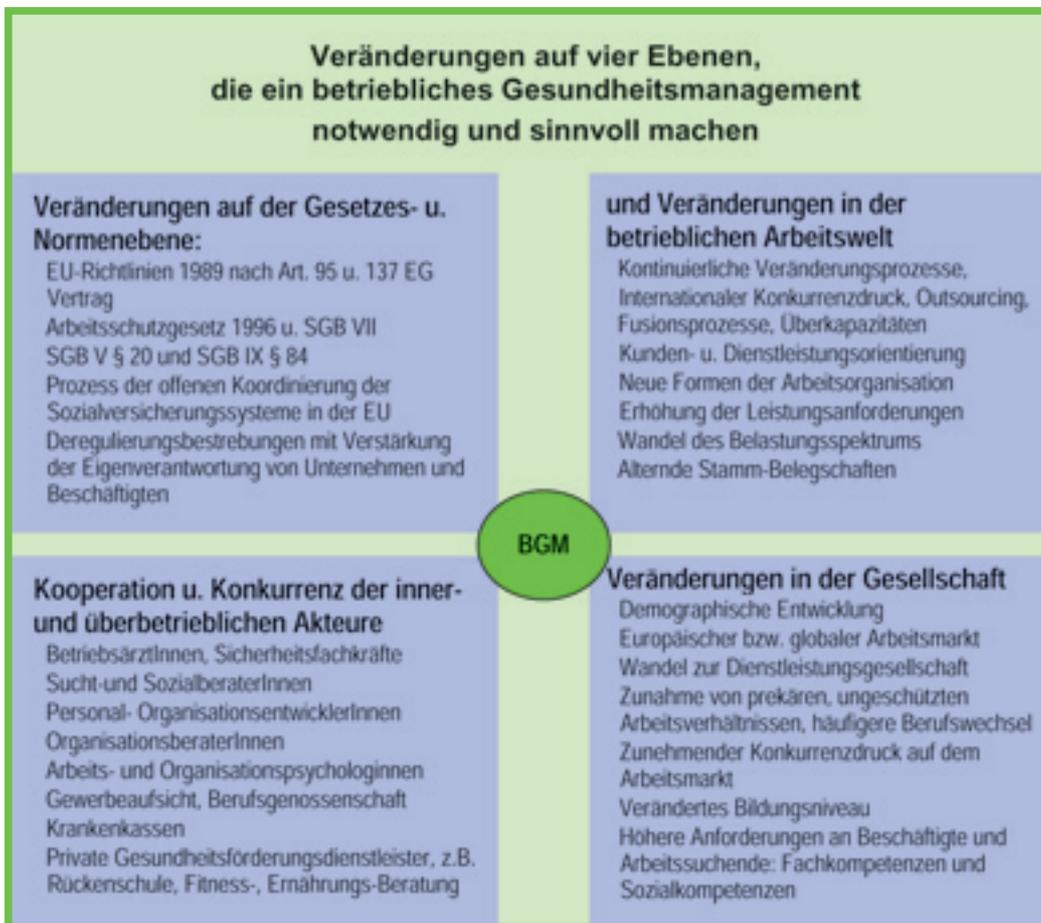
Betriebliches Gesundheitsmanagement stimmt die Ziele der anderen Managementsysteme mit dem Focus Gesundheit der Beschäftigten ab. Das Thema der gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung gehört zur Führungskräfteentwicklung. Unterschiedliche Belastungen von Männern und Frauen, von Jüngeren und Älteren sowie von Beschäftigten mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund werden mit Hilfe des Wissens aus dem Diversity-Management als Ansatzpunkt für die Entwicklung spezifischer Maßnahmen des Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung genutzt.

### 4. Demographische Entwicklung, insbesondere der Erwerbsbevölkerung

Im Jahr 2005 werden in deutschen Betrieben erstmals mehr über 50 Jahre alte Beschäftigte arbeiten, als Beschäftigte unter 30 (BG 5/04, S. 225). Eine solche Altersstruktur in der berufstätigen Bevölkerung hat es bisher nicht gegeben und sie wird sich nach den vorliegenden Einschätzungen in den nächsten zwanzig Jahren weiter verschärfen.

Die damit verbundenen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die Sozialversicherungen zwingen die Betriebe immer mehr dazu, Möglichkeiten des präventiven Handelns in den Betrieben

Abbildung 2  
Die notwendigen Veränderungen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements



### 2. Bedeutungszuwachs von Suchtprävention, Mitarbeiterberatung und Gesundheitsförderung in Betrieben und Verwaltungen

Suchtmittel- oder konfliktbedingte Störungen sowie psychische Auffälligkeiten am Arbeitsplatz, sind das Haupt-

terstützung für die Änderung gesundheitsriskanten Verhaltens und zur besseren Bewältigung von Belastungssituationen gewährt.

zu entwickeln, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter lange zu erhalten und die Fertigkeiten und Kompetenzen der Älteren altersgerecht zu nutzen.

**Aufbau und Prozesse des betrieblichen Gesundheitsmanagements**

Ein Lenkungsgremium – möglicherweise der personell und aufgabenmäßig erweiterte gesetzlich vorgeschriebene Arbeitsschutzausschuss (ASA) – koordiniert die Institutionalisierung, Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Bereiche Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung, Suchtprävention und Sozialberatung und sorgt für die Verknüpfung der Maßnahmen zur Personalentwicklung und zu anderen betrieblichen Projekten und Prozessen. Ihm obliegen außerdem das Controlling der Wirksamkeit der Maßnahmen und die Planung des weiteren Programmverlaufs.

Ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement gibt Orientierung für ein Verhalten der Beschäftigten, vor allem der Führungskräfte, das Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz fördert. Um erfolgreich zu sein, müssen alle Beschäftigtengruppen aktiv beteiligt werden.

Als Beteiligungsmöglichkeiten bieten sich je nach Betriebsgröße in der Analysephase Mitarbeiterbefragungen und Expertengespräche oder Gesundheitszirkel zur Ermittlung von Belastungen, aber auch Ressourcen in den Betriebsbereichen an. In diesen Runden werden auch Vorschläge zur Beseitigung von Risikofaktoren und zur Lösung von Gesundheits- bzw. Motivationsproblemen am Arbeitsplatz gemacht.

Die Umsetzung erfolgt in einzelnen Maßnahmen oder Projekten, an denen verschiedene interne oder externe Stellen beteiligt sein können, wobei ein gutes Gesundheitsmanagement die große Chance bietet, Kooperationen anzuregen und Synergien zu nutzen.

**Gesundheitsorientiert Führen als ein Ziel des Gesundheitsmanagements**

Für die Mehrheit der Führungskräfte steht das Thema Mitarbeitergesundheit nicht im Vordergrund oder es ist sehr eng mit dem klassischen Unfallschutz verknüpft.

Die Unterweisung über Verantwortlichkeiten im Arbeitsschutz und sicherheitsgerechtes Verhalten sehen sie – wenn überhaupt – als einzig notwendige einschlägige Qualifizierung für sich an.

Dass die Anforderungen eines modernen Personalmanagements in diese Richtung weisen oder sich selbst der Fokus des Arbeitsschutzsystems verändert hat und heute die Fragen der Prävention, der Mitarbeiterzufriedenheit und der psychischen Arbeitsbelastungen neben den traditionell eher technisch ergonomischen Fragestellungen in ihre Verantwortung als Führungskraft fällt, erfahren sie erst allmählich.

Seminare zum gesundheitsorientierten Führen sind ein neuer Ansatz, mit dem auf diese Entwicklung reagiert wird.

Sie setzen auf mehreren Ebenen an:

- Sie vermitteln die Grundlagen, welche krank machenden Bedingungen (beispielsweise Stress) und welche gesund erhaltenden Faktoren (Salutogenese) in der Arbeit eine Rolle spielen.



**Dr. Frank Wattendorff**

Jahrgang 1949, ist seit 1980 an der Universität Hannover zuerst im Modellversuch und ab 1983 in der zentralen wissenschaftlichen Einrichtung Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig. Schwerpunkte in Lehre, Forschung und Beratung: Entwicklung und Implementation eines betrieblichen Gesundheitsmanagements unter besonderer Berücksichtigung der Arbeitsschutzstrukturen und neuen Rollenanforderungen.



**Dr. Elisabeth Wienemann**

Jahrgang 1948, seit 1977 im Modellversuch Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft an der Universität Hannover und ab 1983 in der zentralen wissenschaftlichen Einrichtung Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft als wissenschaftliche Mitarbeiterin, Forschung, Beratung und Weiterbildung zum Thema Arbeit, Gesundheit, Suchtprävention und betriebliches Gesundheitsmanagement.

- Sie geben Hilfestellung für den Umgang mit Konflikten, mit – suchtmittelbedingten – Störungen am Arbeitsplatz und mit auffälligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Sie beschreiben die Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile auf das Betriebsklima, auf die Motivation und Befinden der Beschäftigten.
- Und sie fragen nach den Belastungen in der Rolle als Führungskraft, verbunden mit der Möglichkeit, persönliche Stresssituationen zu erkennen und Maßnahmen zur Stressreduktion auf der individuellen und organisatorischen Ebene zu erlernen.

Über diese Zusammenhänge wird Bereitschaft für die Übernahme der Verantwortung für die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten bei den Führungskräften erzeugt. Zugleich werden ihnen Wege aufgezeigt, wie sie ihre Ressourcen stärken können, um die Spannungsfelder und widersprüchlichen Anforderungen in ihrer Rolle immer wieder auszubalancieren und dabei selber gesund zu bleiben.