



**DAK-Versicherungsexperten** informieren und beraten Sie über Leistungen, Beiträge und Mitgliedschaft.

**DAKdirekt** 01801-325 325 24 Stunden an 365 Tagen – zum Ortstarif.

**DAK-Medizinexperten** antworten auf alle Fragen zu medizinischen Themen. Mit Kinder- und Sportmedizin-Hotline.

**DAKGesundheitdirekt** 01801-325 326 24 Stunden an 365 Tagen – zum Ortstarif.

**DAK-Medizinexperten** helfen Ihnen weltweit bei Erkrankungen im Urlaub.

**DAKAuslanddirekt** 0049-621-549 00 22 24 Stunden an 365 Tagen.

[www.dak.de](http://www.dak.de)

# Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Erfolgsfaktor für Unternehmen.

**DAK**

Unternehmen Leben



## DAK-Service.

**Sehr geehrte Geschäftsführerin,  
sehr geehrter Geschäftsführer,**

**sehr geehrte Personalleiterin,  
sehr geehrter Personalleiter,**

Gesundheit gehört heute zu den zentralen Themen unserer Zeit und bekommt zunehmend auch in der Arbeitswelt einen hohen Stellenwert. Grund dafür ist zum einen, dass nur wer fit und gesund ist, die Anforderungen des beruflichen und privaten Alltags meistern kann, und zum andern muss ein Unternehmen, um erfolgreich zu sein, nicht nur kompetente Mitarbeiter rekrutieren, sondern auch die fähigsten halten.

Während früher mit flexibleren Arbeitszeiten, Boni oder Incentives Anreize für die Mitarbeiter geschaffen wurden, sollte heute ein Unternehmen die Gesundheit und die Work-Life-Balance jedes Mitarbeiters berücksichtigen. Das Unternehmen, das die gesündesten, leistungsfähigsten, kenntnisreichsten und einsatzfreudigsten Mitarbeiter an sich binden kann, vergrößert entscheidend seine Wettbewerbsvorteile am Markt.

Die körperlichen Anforderungen moderner Arbeitsplätze sind heute deutlich geringer, aber die Belastungen sind nicht weniger geworden. Das Belastungsspektrum hat sich verändert und fordert neue Wege in der Arbeitsgestaltung. Betriebliches Gesundheitsmanagement setzt bei der Organisation, der Arbeitsgestaltung, der Arbeitsumwelt und dem Verhalten von Führungskräften und Beschäftigten an. Die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen, die Stimmung und die Motivation zu heben, das ist das vorrangige Ziel von betrieblichem Gesundheitsmanagement als Teil des unternehmerischen Handelns.

Die Verantwortung für die Durchführung des Gesundheitsmanagements trägt das Unternehmen. Da die Situation in jedem Betrieb anders ist, unterstützt die DAK Unternehmen bei ihrer Aufgabe mit kompetenten und praxisnahen Beratungspartnern. Zu diesem Angebot gehören zum Beispiel die Prozessberatung, Analysen, Programme und Informationsmaterial.

Mit der folgenden Broschüre möchten wir Sie ermutigen, Ihr Unternehmen gesund zu gestalten und stetig Ihr eigenes Konzept zum Thema betriebliches Gesundheitsmanagement zu optimieren. Die Broschüre gibt einen umfassenden Überblick über das Thema Gesundheitsmanagement im Betrieb. In vielen Praxisbeispielen hat sich die hier beschriebene Vorgehensweise bewährt. Diese Broschüre richtet sich an die Geschäftsführung, die Personalentwickler und an jeden im Unternehmen, der mit dem Thema Gesundheitsmanagement betraut ist und dessen Aufgabe es sein wird, die Erkenntnisse in der betrieblichen Gesundheitsförderung in konkretes, präventives Handeln für die Mitarbeiter umzusetzen.

Wir wünschen viel Erfolg.

Ihre

**DAK**  
Unternehmen Leben



# Warum betriebliches Gesundheitsmanagement?

<b>Vorwort</b> .....	03	<b>7 Schritte zum erfolgreichen Gesundheitsmanagement</b> .....	23
<b>Warum betriebliches Gesundheitsmanagement?</b> .....	05	Schritte 1–7 .....	23
Neue Belastungen .....	05	Idealtypischer Projektverlauf .....	23
Gesundheitsrisiko Stress .....	05	<b>DAK-Service</b>	
Ursachen für krankheitsbedingte Fehltag .....	07	<b>„Betriebliches Gesundheitsmanagement“</b> .....	29
Bedingungen verbessern – Krankheit vermeiden .....	08	<b>Rechtsgrundlagen zur betrieblichen Gesundheitsförderung</b> .....	33
Unternehmensentwicklung positiv gestalten .....	10	Rechtsgrundlagen .....	33
Entwicklungen erkennen –		Leitlinien .....	33
Wettbewerbsvorteile sichern .....	11	Ansprechpartner außerhalb des Unternehmens .....	34
Niedriger Krankenstand – hohe Produktivität? .....	12	<b>Literaturhinweise</b> .....	35
<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement Strategisch und ganzheitlich</b> .....	16	Herausgeber: DAK	
Einflussfaktoren für die Gesundheit .....	17	Nagelsweg 27–31, 20097 Hamburg	
Motivation fördern – Führungskräfte als		Internet: <a href="http://www.dak.de">www.dak.de</a>	
Gestalter des Gesundheitsmanagements .....	18	<b>DAKdirekt: 01801-325 325</b>	
Handlungsebenen im Gesundheitsmanagement .....	19	Text: Frank Fiedler, Motio Hamburg,	
<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement Verbesserung der Wirtschaftlichkeit?</b> .....	21	Sabine Winterstein, DAK	
GeWINn für alle Beteiligten .....	21	Gestaltung: Studio Szczesny, Hamburg	
Betriebliches Gesundheitsmanagement rechnet sich .....	21		

Die Arbeitswelt befindet sich in einem tief greifenden Veränderungsprozess und stetigen Wandel. Die Wirtschaft treibt den Wandel an: Globalisierung, Technologien, Flexibilisierung, Outsourcing und Just-in-Time-Produktionen. Unsere digitalisierte und globalisierte Welt lässt den Menschen einerseits immer rationaler und funktionaler, andererseits aber auch stressgeplagter werden. Die Herausforderungen heute unterliegen vielfältigen Rahmenbedingungen.

Einige Beispiele hierfür sind:

- soziale Umgebung: Betriebskultur, Führungsstile
- Arbeitszeitregelungen
- Personalabbau
- Kostensenkungsdruck
- veränderte Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse
- neue Informationstechnologien
- explodierende Krankheitskosten

Gerade Klagen über Stress am Arbeitsplatz, hohe Arbeitsintensität, längere Arbeitszeiten und die daraus resultierenden negativen Folgen für die Gesundheit nehmen zu.

## Neue Belastungen

Körperliche Verschleißerscheinungen spielen nach wie vor eine erhebliche Rolle neben Atemwegsinfekten und Magen-Darm-Erkrankungen. Aber arbeitsbedingte psychosomatische Reaktionen, Depressionen und Burn-out-Syndrom nehmen deutlich zu. Bereits junge Menschen klagen über typische Stressfolgen.

Die Entwicklungen der modernen Arbeitswelt erfordern ein hohes Maß an Flexibilität von Führungskräften und Mitarbeitern. Dazu gehört die Bereitschaft, sich mit ständig neuen Aufgaben und Arbeitsformen auseinanderzusetzen und gegebenenfalls auch Arbeitsplatz und Wohnort zu wechseln.

Inwieweit die Gesundheit des Einzelnen durch wachsende Anforderungen beeinträchtigt wird, hängt von seiner psychischen und physischen Konstitution ab und von seiner Fähigkeit, konstruktiv mit Veränderungen umzugehen. Aber auch unterschiedliche betriebliche Rahmenbedingungen spielen dabei eine Rolle.

## Gesundheitsrisiko Stress

Während die Zahl der Arbeitsunfälle von 1960 bis 2000 um nahezu 45 % sank, nehmen psychische Beschwerden zu. Davon betroffen sind zunehmend Arbeitnehmer unter 30 Jahren.

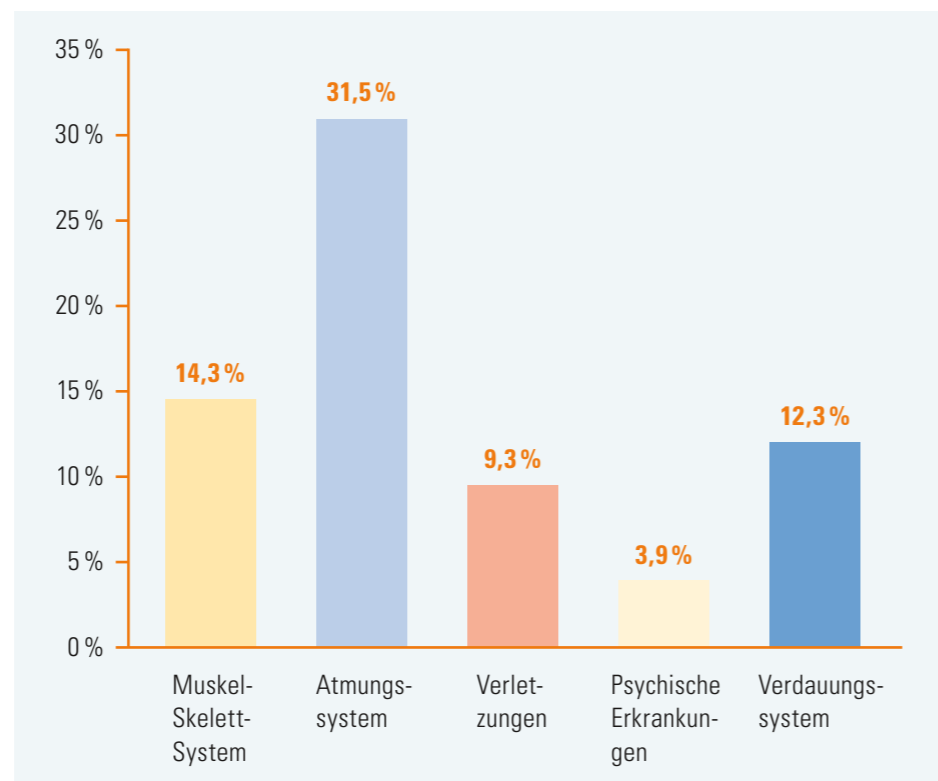
Psychische Belastungen können beispielsweise durch Über- oder Unterforderung, durch fehlende Handlungs- und Entscheidungsspielräume oder Zeitdruck entstehen. Auch ungünstige Arbeitsbedingungen (Lärm, Licht usw.) und Arbeitszeitregelungen sowie ein schlechtes Betriebsklima können dazu beitragen.

Wenn Belastungen die Fähigkeiten und Bewältigungsmöglichkeiten der Mitarbeiter dauerhaft überfordern, entsteht Stress, der wiederum zu mehr oder weniger heftigen körperlichen und emotionalen Reaktionen führt. Dazu gehören Symptome wie ein erhöhter Blutdruck, Ärger, Angst und Anspannung, die sich zu Gesundheitsrisiken entwickeln, wenn sie dauerhaft auftreten.



### Anteile der fünf wichtigsten Krankheitsarten an den AU-Fällen.

Hinweise auf die im Betrieb vorherrschenden Erkrankungen können die Gesundheitsreporte der DAK geben. Die fünf Krankheitsarten mit den größten Anteilen an den Erkrankungstagen der DAK-Mitglieder sind in folgender Abbildung dargestellt.



Quelle: DAK AU-Daten 2005

#### Ursachen für krankheitsbedingte Fehltag

Die meisten Erkrankungen entstehen aus dem Zusammenwirken verschiedener Faktoren, an denen auch die Belastungen am Arbeitsplatz ihren Anteil haben. Im Folgenden werden die häufigsten Erkrankungen mit den möglichen Belastungsfeldern im beruflichen Umfeld in Zusammenhang gebracht.

#### 1. Atemwegserkrankungen

An erster Stelle der Gründe für Arbeitsunfähigkeit stehen die Atemwegserkrankungen. Trockene Luft in Arbeitsräumen begünstigt die Gefahr von Husten und Schnupfen durch Infektionen.

#### 2. Muskel- und Skeletterkrankungen

Bei den Krankheiten, die zur Arbeitsunfähigkeit führen, liegen Muskel- und Skeletterkrankungen an zweiter Stelle, insbesondere Rückenschmerzen. Überforderung, Stress oder Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes führen zu Verspannungen der Muskulatur und schwächen den Bewegungsapparat. Einseitige Belastungen, zu wenig Erholung und eine schlechte körperliche Verfassung verursachen schließlich chronische Schmerzen.

#### 3. Verletzungen und Vergiftungen

Die Notwendigkeit der Unfallverhütung auf verschiedenen Ebenen wird durch die Zahl der Verletzungen und Vergiftungen belegt. Sie sind meistens auf Handlungsfehler zurückzuführen. Mangelnde Ausbildung, aber auch Müdigkeit, Stress, Zeitdruck usw. können hier die Gründe sein.

#### 4. Psychiatrische/ Psychosomatische Erkrankungen

Psychiatrische/ Psychosomatische Erkrankungen werden z. B. durch mangelhafte Unterstützung, zu wenig Anerkennung, Streit mit den Kollegen, Ärger mit Kunden begünstigt. Dauerhaftes Mobbing führt bei den Betroffenen unweigerlich zu einer starken Gefährdung der psychischen Gesundheit und nicht selten zu einer dauerhaften Erkrankung.

#### 5. Kreislaufsystem und Verdauungsorgane

Auch Magen- und Darmerkrankungen sowie Herz- und Kreislauferkrankungen haben ihren festen Platz in der Arbeitsunfähigkeitsstatistik. Fehlende Anerkennung und zu geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume am Arbeitsplatz können Herz-Kreislauf-Erkrankungen begünstigen. Schlechte Ernährungsgewohnheiten – z. B. aus Zeitmangel oder um Spannungen abzubauen – fördern Magen- und Darmerkrankungen.



**Bedingungen verbessern –  
Krankheit vermeiden**

Für die meisten Menschen ist der Arbeitsplatz zentraler Lebensraum. Hier können sie sich verwirklichen, erfahren Anerkennung und knüpfen soziale Kontakte. Betriebliche Gesundheitsförderung ist eine moderne Unternehmensstrategie, die Erkrankungen am Arbeitsplatz vorbeugt, Gesundheitspotentiale stärkt und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessert. So schaffen z. B. Maßnahmen zum Arbeitsschutz eine wichtige Voraussetzung für Gesundheit im Betrieb und mit einer konsequenten Ausrichtung auf die Mitarbeiter lassen sich Betriebsklima und Arbeitsatmosphäre positiv beeinflussen. Regelmäßige Teamsitzungen sorgen für Transparenz und verbessern den Informationsfluss.

Zu den Belastungen im Sinne von Stress werden die Anforderungen der Arbeit erst dann, wenn sie die Fähigkeiten und Bewältigungsmöglichkeiten der Beschäftigten in hohem Maße beanspruchen bzw. übersteigen.

Mängel der Arbeitssituation werden von Beschäftigten eher toleriert als Schwächen im Führungsverhalten. Allerdings wäre es eine verkürzte Betrachtungsweise, die Ursachen für Stress und psychische Belastungen einem mangelhaften Führungsstil zuzuschreiben: Vorgesetzte sind meistens gleichzeitig auch Mitarbeiter und unterliegen selbst vielfältigen Belastungen. Im betrieblichen Gesundheitsmanagement bekleiden sie eine Schlüsselfunktion. Maßnahmen zur Förderung der sozialen Kompetenz sind folglich unerlässlich.

Gesundheitsmanagement ist auch deshalb notwendig, um die Beschäftigten in die Lage zu versetzen, mit den Herausforderungen, die der betriebliche Alltag mit sich bringt, gesundheitsförderlich umzugehen, und Rahmenbedingungen zu schaffen, die dies möglich machen. Ein Hauptziel der betrieblichen Gesundheitsförderung ist es, die Belastungen zu verringern und die Gesundheit zu fördern.

Häufige Kurzeiterkrankungen sind möglicherweise ein erster Indikator für eine angespannte Situation im Unternehmen oder belastende Klimafaktoren. Motive und Belastungen können sehr unterschiedlicher Natur sein. Es lohnt sich, bereits hierauf sein Augenmerk zu richten, zumal durchaus spürbare Kosten entstehen.

Darüber hinaus sind jedoch die chronischen Erkrankungen gesundheitspolitisch von großer Bedeutung, insbesondere im steigenden Maße die psychischen Erkrankungen. Davon sind zunehmend auch jüngere Menschen betroffen. Durch die schnellen

Veränderungen in Unternehmen fühlen sich viele Beschäftigte überfordert. Um diesem zunehmenden Druck standhalten zu können, sind mehr denn je gesunde und motivierte Mitarbeiter gefragt, die sich auf neue Arbeitsformen und Aufgaben einstellen können.

Betrachtet man zusätzlich die demografische Entwicklung, so ist abzusehen, dass das Potential an jüngeren Arbeitskräften in der Zukunft deutlich sinken wird. Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, im Gesundheitsmanagement der Förderung von älteren Mitarbeitern einen besonderen Stellenwert einzuräumen.



**Unternehmensentwicklungen positiv gestalten**

Krankheitsbedingte Fehlzeiten verursachen neben enormen volkswirtschaftlichen Schäden für Unternehmen eine Vielzahl weiterer Probleme. So kann z. B. die Einhaltung von Qualitätsstandards und Terminen gefährdet sein und zusätzlicher Organisationsaufwand nötig werden. Die Arbeit muss von den anwesenden Kollegen übernommen werden, was sich negativ auf Motivation und Betriebsklima auswirkt.

Durch gezielt eingesetzte betriebliche Gesundheitsförderung können Unternehmen alle Einflussfaktoren positiv steuern. Gerade auch negative Entwicklungen lassen sich beeinflussen, wie z. B.

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

Während man sich in der Vergangenheit vorwiegend mit den Ursachen von Berufskrankheiten und Arbeitsunfällen beschäftigt hat und dabei die Beseitigung technischer Belastungen in den Vordergrund stellte, weiß man heute, dass zwischenmenschliche Kommunikation und Führungsqualität in Unternehmen ebenso wesentliche Aspekte für Gesundheit und Effizienz darstellen. Es wird in Zukunft immer wichtiger, diese Zusammenhänge zu erkennen und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen.

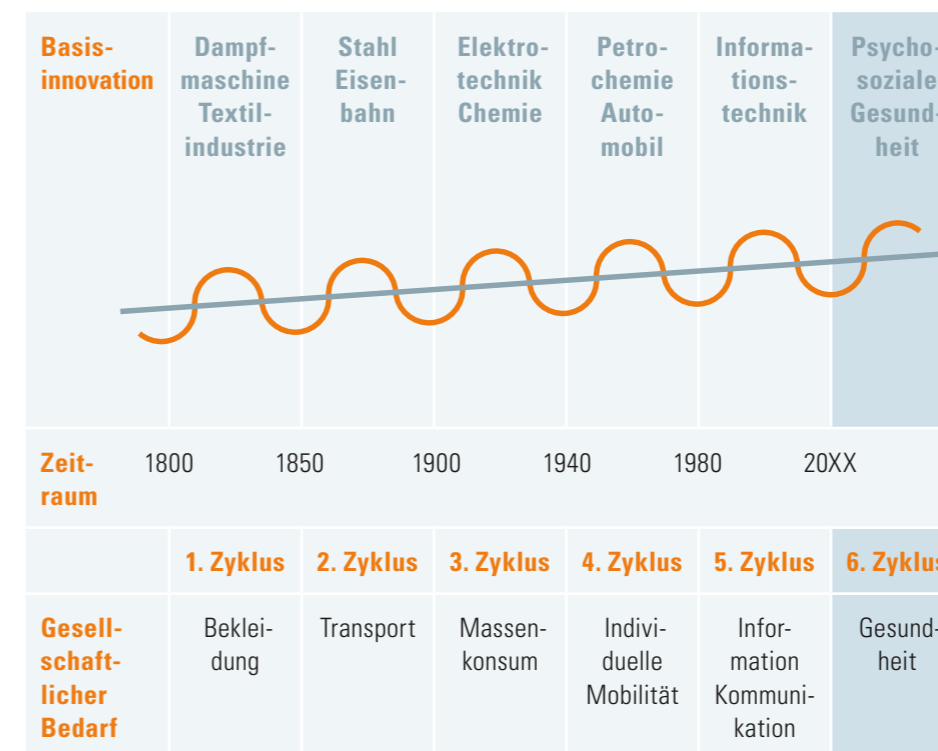
**Entwicklungen erkennen – Wettbewerbsvorteile sichern**

Der russische Wirtschaftswissenschaftler Nikolai Kondratieff entwickelte 1926 die „Theorie der langen Wellen“. Für jede seiner Zeitwellen ermittelte er einen Zeithorizont von 40–60 Jahren. Jeder Kondratieff-Zyklus stellt nicht nur die Verwirklichung bestimmter Erfindungen dar, sondern befriedigt auch einen Bedarf in der Gesellschaft.

Er wies damit als Erster auf einen Zusammenhang von Innovation, Konjunktur und gesellschaftlichen Faktoren hin. Die Ursache der langen Wellen liegt seiner Ansicht nach in der Dynamik der Marktwirtschaft: Jede Produktionsweise erreicht einmal ihre Grenzen, so dass weiteres Wachstum sich nicht mehr rentiert. Die Suche nach anderen Innovationen setzt ein. Wer dieses Muster rechtzeitig erkennt und entsprechend handelt, profitiert.

In der heutigen Informationsgesellschaft gewinnen immaterielle Faktoren mehr und mehr an Bedeutung. Der größte Teil der Menschen arbeitet mit anderen Menschen zusammen, d. h., die Schnittstelle Mensch/Mensch wird zur wichtigsten Quelle für Produktion und Wachstum.

**Entwicklungen erkennen – Wettbewerbsvorteile sichern. Die Kondratieff-Zyklen.**



Quelle: Thomas, H., Nefiodow, L. A., 1998

Der Wirtschaftswissenschaftler und Informationstechnologieexperte Leo A. Nefiodow entwickelte die Zyklen weiter und geht davon aus, dass Innovationen in Medizin, Hightech und neuen Psychotechniken für Vollbeschäftigung, einen lang anhaltenden Aufschwung sowie tief greifende Reorganisationen der Gesellschaft sorgen werden. Der gesellschaftliche Bedarf nach Gesundheit wird im Vordergrund stehen, nicht nur nach der rein körperlichen, sondern im ganzheitlichen Sinne auch seelischen, ökologischen und sozialen Gesundheit. Der Mensch rückt also in den Mittelpunkt des Wirtschaftsgeschehens. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter auf Basis des oben beschriebenen Verständnisses von Gesundheit fördern, sichern somit ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Die Gesundheit der Mitarbeiter wird zum immer wichtigeren Faktor für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Sie gilt es zu fördern und zu schützen, besonders in Zeiten rapiden Wandels.



## Niedriger Krankenstand – hohe Produktivität?

Wenn es um die Gesundheit der Mitarbeiter geht, blicken Unternehmen oft als Erstes auf die Arbeitsunfähigkeitszeiten. Viele Gesundheitsprojekte in der Vergangenheit richteten sich auf die Senkung der Fehlzeiten. Dabei standen die Verringerung von Arbeitsunfällen und die Prävention gegen Berufskrankheiten im Vordergrund. „Krankmachende“ Faktoren wurden ermittelt und entsprechende Maßnahmen zur Beseitigung bzw. Verbesserung eingeleitet.

Den Fehlzeiten wird aus naheliegenden Gründen besondere Beachtung geschenkt. Der Krankenstand hat sich in den letzten Jahren zwar kontinuierlich verringert, aber die Gründe dafür basieren keinesfalls auf positiven Entwicklungen: Zum einen sind Beschäftigte wegen drohender Arbeitslosigkeit und schwacher Konjunktur verängstigt und gehen deshalb lieber krank zur Arbeit.

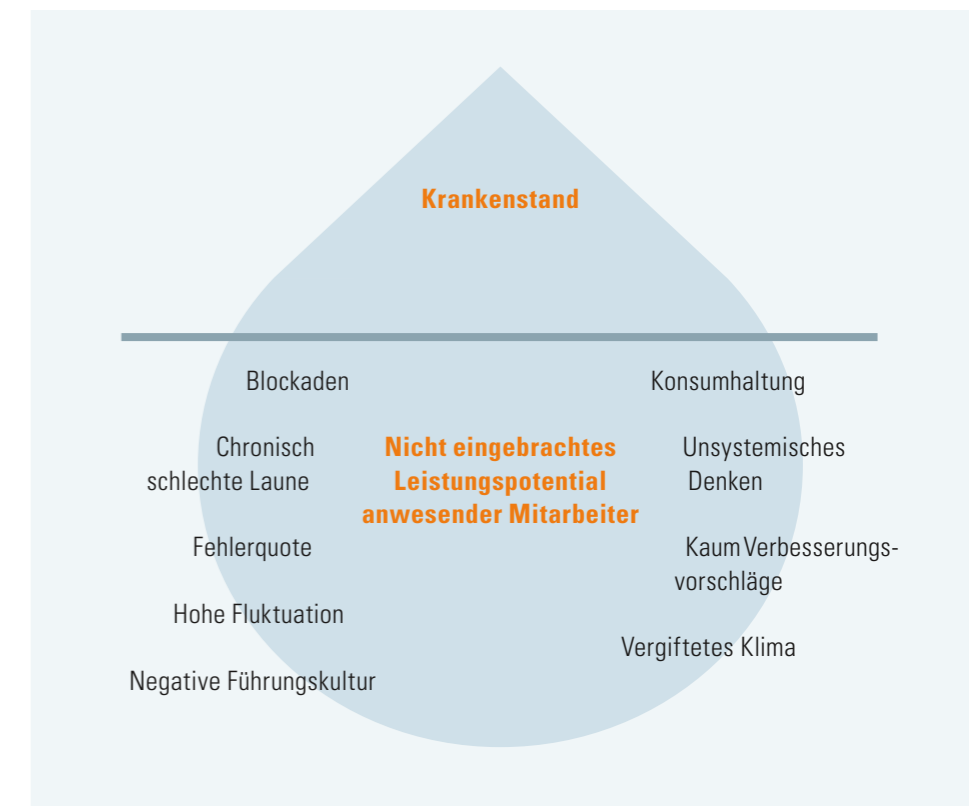
Zum anderen wurde der Krankenstand mit dem Personalabbau insbesondere älterer Mitarbeiter statistisch verlagert. Obwohl dafür jüngere Mitarbeiter eingestellt wurden, scheiden heute mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer wegen Krankheit vorzeitig aus der Erwerbstätigkeit aus.

Es gilt daher die anwesenden Mitarbeiter intensiv zu betreuen, um die Produktivität zu steigern.

Das Eisberg-Modell verdeutlicht, dass ein niedriger Krankenstand allein noch keine hohe Produktivität garantiert. Es wird lediglich die Spitze des Eisbergs – die offiziellen Krankmeldungen – sichtbar. Weitere Faktoren führen ebenfalls zu Leistungsverlusten (siehe Grafik).

Auch unter den Anwesenden gibt es Beschäftigte, die ihr Leistungspotential nicht voll einbringen. Die Gründe können fehlende Anerkennung, Über- oder Unterforderung, ungelöste Konflikte und/oder ungünstige Arbeitsstrukturen sein.

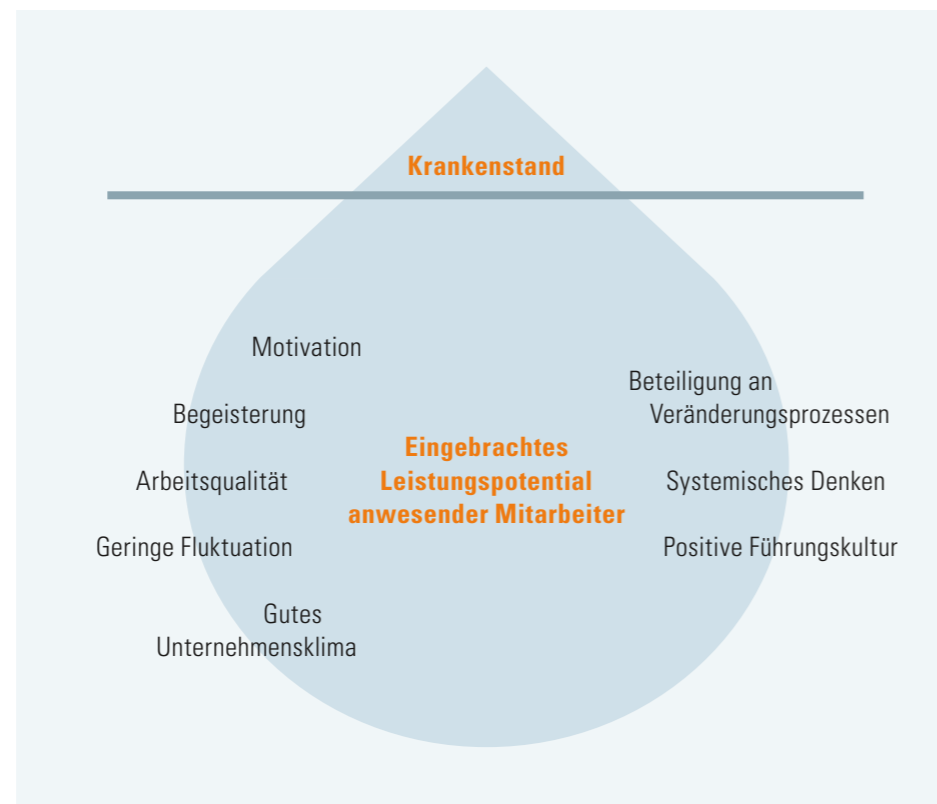
Die Folge: Die Mitarbeiter reagieren bereits vor der Krankschreibung mit betriebswirtschaftlich relevanten Leistungsminderungen, die den Betrieb in seiner Produktivität beeinträchtigen.



Grafik: Der große Eisberg, Motio Hamburg



In der nachfolgenden Abbildung wird der Krankenstand durch eine positive Unternehmenskultur sichtbar abgeschmolzen.



Grafik: Der kleine Eisberg, Motio Hamburg

Um den Eisberg wirksam abzuschmelzen, bedarf es einer Erwärmung der Umgebung. Wenn die Umgebungsbedingungen den Eisberg zum Schmelzen bringen, verringert sich die Spitze (Krankenstand) automatisch.

Mitarbeiter, die sich in ihrem Unternehmen wohl fühlen, sind in der Regel gesünder. Das wird deutlich z. B. durch erhöhte Motivation, mehr Begeisterung für die Arbeit und aktive Beteiligung an Veränderungsprozessen – unterstützt von einer positiven Führungskultur und einem entsprechend guten Unternehmensklima.

Es macht wenig Sinn, die „Spitze des Eisbergs“ mit dem „Eispickel“ zu bearbeiten, indem man einige vermeintliche Ursachen (z. B. sog. „Blaumacher“) für den hohen Krankenstand herausbricht. Der alte Zustand wird sich ohne nachhaltige Veränderungen des Umfelds rasch wieder einstellen, denn jeder Eisberg drückt einen bestimmten Anteil seiner Masse an die Oberfläche.

Das Ziel muss vielmehr sein, Bedingungen zu schaffen, die alle Bereiche des Eisbergs erreichen und zum Schmelzen beitragen, damit die Arbeitsleistung in einem gesunden Umfeld freiwillig und hoch motiviert eingebracht wird.



# Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Strategisch und ganzheitlich.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement beinhaltet heute mehr als sporadisch durchgeführte Maßnahmen wie Gesundheitstage, Rückenschulen oder gelegentliche Kurse zur Stressbewältigung. Es stellt eine konsequente Weiterentwicklung der klassischen Gesundheitsförderung dar, indem es betriebliche Gesundheitsförderung systematisch und dauerhaft in die vorhandene Unternehmens- bzw. Organisationspolitik integriert. Somit wird die Gesundheit der Mitarbeiter zu einer ganzheitlichen strategischen Aufgabe, die vor allem im Verantwortungsbereich der Führungskräfte liegt.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist die bewusste Steuerung und Integration aller betrieblichen Aktivitäten, die die Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des

Wohlbefindens der Beschäftigten zum Ziel haben. Es integriert die Aktivitäten zum Arbeitsschutz, zur gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeitsbedingungen und -inhalten sowie personenbezogene Maßnahmen zur Bewältigung des Arbeitsalltags. Darüber hinaus trägt es zu einer gezielten Maßnahmenentwicklung, zur Überprüfung von deren Wirksamkeit und zu einem effizienteren Finanzmitteleinsatz bei.

## Definitionen:

**Betriebliche Gesundheitsförderung** ist eine moderne Unternehmensstrategie, die Erkrankungen am Arbeitsplatz vorbeugt, Gesundheitspotentiale stärkt und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessert. (Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union)

**Betriebliches Gesundheitsmanagement** umfasst alle oben genannten Aspekte und implementiert betriebliche Gesundheitsförderung als Managementsystem in die vorhandenen Managementsysteme.



## Einflussfaktoren für die Gesundheit.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert Gesundheit umfassend als physisches, psychisches und soziales Wohlbefinden.

Moderne Forschungsergebnisse belegen die Wechselwirkung zwischen sozialen, körperlichen und psychischen Prozessen. Daraus ergibt sich ein erweitertes wissenschaftliches Verständnis von Gesundheit und Krankheit, in dem nicht nur die Abwesenheit von Krankheit und der Schutz vor Krankheitsrisiken im Mittelpunkt stehen, sondern auch die Förderung und Gestaltung persönlicher und organisatorischer Gesundheitspotentiale.

Der amerikanische Wissenschaftler Aaron Antonovsky erforschte die wesentlichen Grundlagen zur Gesunderhaltung von Menschen (Salutogenesemodell) und lenkte dabei den Blick auf folgende Faktoren: Verstehbarkeit, Beeinflussbarkeit und Sinnhaftigkeit. Folgende Fragestellungen können die Basis für eine erste Analyse der „Ist-Situation“ im Unternehmen sein:

### Verstehbarkeit

- Stehen den Mitarbeitern die notwendigen Materialien und Arbeitsmittel zur Verfügung, um die Arbeit gut auszuführen?
- Sind die Aufgaben so gestellt, dass sie der beruflichen Qualifikation der Mitarbeiter gerecht werden?
- Erhalten die Mitarbeiter klare Arbeitsanweisungen?
- Werden die Mitarbeiter in ihrer Arbeit unterstützt und gefördert?

### Beeinflussbarkeit

- Haben die Mitarbeiter Gelegenheit, Neues zu lernen und sich beruflich weiterzuentwickeln?
- Haben die Mitarbeiter Mitsprachemöglichkeiten und ist ihre Meinung von Interesse?

### Sinnhaftigkeit

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



### Motivation fördern – Führungskräfte als Gestalter des Gesundheitsmanagements

Ein erheblicher Einfluss auf die Gesundheit im Unternehmen geht von der eigenen Unternehmenskultur aus. Die Rahmenbedingungen, Traditionen und Werte eines Systems beeinflussen in erheblichem Maß nicht nur das Betriebsklima, sondern auch das Verhalten und Wohlbefinden der Beschäftigten.

Führungskräfte nehmen in diesem System eine sehr wichtige Rolle ein. Sie übernehmen die Verantwortung für eine Vielzahl von Aufgaben. Sie sichern den Informationsfluss und die Kooperation, die Einbeziehung aller Beschäftigten und die Erreichung der gesetzten Unternehmensziele. Sie beeinflussen damit entscheidend die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Beschäftigten.

Mitarbeiter, die eigenständige Entscheidungen treffen und über ihre Arbeitsumstände selbst bestimmen, arbeiten gern und motiviert. Arbeit wird nicht nur mit der Notwendigkeit, Geld zu verdienen, verbunden. Sie bietet vielmehr eine Möglichkeit, Kompetenzen zu entwickeln, Anerkennung und Erfolge zu erleben. Hier würde Krankheit als Hindernis erlebt.

Führungskräfte in Unternehmen können den äußeren und inneren Rückzug maßgeblich verringern, indem sie genügend Raum für gesundheitsbewusstes und eigenverantwortliches Handeln schaffen. Gleichzeitig sorgen sie für Schutz und Sicherheit am Arbeitsplatz, stellen klare, sinnhafte Aufgaben und fördern Mitwirkung sowie Weiterentwicklung.

Ein gutes Führungsklima wirkt sich günstig auf den Krankenstand aus. Ausschlaggebend ist neben gezielten Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung die Gestaltung der betrieblichen Kommunikation. Während eine ungünstige Personalführung eher Mobbing, innere Kündigung und hohe Fluktuation zum Ergebnis hat, schafft ein vertrauensbildender Führungsstil die Basis für einen echten Wettbewerbsvorteil.

### Handlungsebenen im Gesundheitsmanagement

Das Modell der vier Einflussebenen strukturiert die Suche nach Ansatzpunkten für effektive Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit der Mitarbeiter. Die Grafik auf Seite 20 zeigt die Ebenen auf, die in ihrer Wechselwirkung und Gesamtheit die Gesundheit der Mitarbeiter belasten oder fördern können. Gesundheitsmanagement ist erst wirksam, wenn alle dargestellten Ebenen bei der Analyse der Gegebenheiten und der daraus resultierenden Maßnahmenplanung gleichermaßen berücksichtigt werden.

Gesundheit am Arbeitsplatz entsteht aus der Wechselwirkung zwischen Arbeitsbedingungen und Mitarbeitern.

Erfolgversprechendes Gesundheitsmanagement setzt sowohl bei den beteiligten Personen als auch bei den Arbeitsbedingungen an und agiert auf allen der folgenden Handlungsebenen:

- Abbau von belastenden Arbeitsbedingungen
- Veränderung von gesundheits-schädigenden Verhaltensweisen
- Gestaltung von gesundheitsfördernden Arbeitsbedingungen
- Entwicklung individueller Gesundheitspotentiale



# Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Verbesserung der Wirtschaftlichkeit?

## 4-Felder-Matrix.



Quelle: Motio Verbund GmbH

Es gibt aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine ganze Reihe von guten Argumenten für ein betriebliches Gesundheitsmanagement. Es lohnt sich für alle Beteiligten.

### GeWINn für alle Beteiligten: WIN-WIN-WIN

Personalverantwortlichen in zahlreichen Unternehmen sind die Übereinstimmungen zwischen gesundheitswissenschaftlichen Erkenntnissen und einem zeitgemäßen Personalmanagement bewusst. Sie sehen zwischen den Unternehmenszielen und den Zielen des betrieblichen Gesundheitsmanagements keine inhaltliche Diskrepanz, denn eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur führt für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen zu Vorteilen:

### WIN für Unternehmen

- Fehlzeiten und Fluktuation als kostentreibende Faktoren werden vermindert. (Zahlreiche Unternehmensbeispiele belegen: Gewinne, die durch eine langfristige Reduzierung der Fehlzeiten erwirtschaftet werden, übersteigen bei weitem die Investitionen in professionelles Gesundheitsmanagement)

- Produktivität und Qualität der Arbeit werden gesteigert
- Die Wettbewerbsfähigkeit wird dauerhaft gesichert, Image und Kundenzufriedenheit werden erhöht

### WIN für Mitarbeiter

- Arbeitsbelastungen werden reduziert
- Gesundheit und Zufriedenheit am Arbeitsplatz fördern die Motivation und Leistungsfähigkeit
- Eine gesunde Kommunikationskultur stärkt das Wohlbefinden und fördert das Betriebsklima

### WIN für DAK

- Einsparungen von Krankengeld
- Einsparungen bei den medizinischen Leistungen
- Erhöhung der Gesundheitsquote

Prävention ist eine zentrale Aufgabe der gesetzlichen Krankenversicherung. Mit der Unterstützung des betrieblichen Gesundheitsmanagements trägt die DAK zur Umsetzung ihres sozialpolitischen Auftrages und damit zur Gesunderhaltung ihrer Versicherten bei.

### Betriebliches Gesundheitsmanagement rechnet sich

Welche Kosten entstehen durch Abwesenheit oder Präsentismus\* des Beschäftigten für ein Unternehmen?

Der Gesamtumfang dieser Kosten lässt sich nicht exakt quantifizieren. Man kann ihn jedoch erahnen, wenn man sich vor Augen führt, dass beispielsweise ein Ausfalltag durchschnittlich 300–400 Euro kostet und jeder Berufskrankheitsfall u. U. eine Prämien-erhöhung ausmacht. Auch sind die Kosten für die Mitarbeiterfluktuation selten genau bezifferbar. Sie können jedoch zwischen 5.000 und 500.000 Euro je nach Ausbildungsgrad und Spezifizierung liegen.

\* Das Empfinden, dass man bei der Arbeit erscheinen muss, auch wenn man zu krank, überlastet oder erschöpft ist, um produktiv zu sein, wird als Präsentismus bezeichnet. Vgl. European Foundation for the Improvement of Living at Working Conditions: "Presenteeism among sick workers" unter [www.eurofound.ie/working/2003/12](http://www.eurofound.ie/working/2003/12)



# 7 Schritte zum erfolgreichen Gesundheitsmanagement.

Ausgehend von einem Unternehmen mit 100 Mitarbeitern wäre folgendes Rechenbeispiel denkbar:

Anzahl der Beschäftigten	100 Personen
Anzahl der Beschäftigten multipliziert mit Arbeitstagen pro Jahr (bei 230 Arbeitstagen im Jahr)	23.000 Tage
Fiktiver Krankenstand	8 %
Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage)	1.840 Arbeitstage
Bei einer Senkung um ein Prozent sind das eingesparte AU-Tage	230 Arbeitstage
Fiktive Ausfallkosten pro Tag	300 Euro
Eingesparte Ausfallkosten	69.000 Euro

Neben diesen direkt berechenbaren Kosten entstehen natürlich weitere Kosten durch indirekte Auswirkungen, wie Produktionsausfall, Einstellung von zusätzlichen Arbeitskräften, Stress durch Mehrarbeit für die anwesenden Mitarbeiter oder Unzufriedenheit.

Häufig werden die höheren Einstiegskosten für die Gesundheitsförderung als Gegenargument von Seiten der Unternehmen genannt. Diese Kosten reduzieren sich jedoch in erheblichem Maße, wenn das Gesundheitsmanagement an die eigenen, bereits vorhandenen Strukturen und Ressourcen anknüpft und nicht Strukturen innerhalb der Strukturen bildet.

Zudem gibt es gerade in der Anfangsphase von verschiedenen Kooperationspartnern (Berufsgenossenschaften) Unterstützung. Die DAK bietet Unternehmen Know-how und finanzielle Anreize. Voraussetzung ist die Zusage des Unternehmens, einen systematischen Gesundheitsmanagement-Prozess im Unternehmen anzustoßen und konsequent zu verfolgen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement setzt ganz bewusst auf ein systematisches Vorgehen, bei dem die Festlegung von Gesundheitszielen von zentraler Bedeutung ist. Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass die Sicherung der Gesundheit am erfolgreichsten ist, wenn sie wie nachstehend beschrieben verfolgt wird.

## 1. Verantwortlichkeiten festlegen

Gesundheitsmanagement kann nur erfolgreich sein, wenn es als Führungsaufgabe wahrgenommen wird und in bestehende Managementsysteme integriert wird. Unternehmensleitung und alle Führungskräfte müssen den Prozess kontinuierlich unterstützen. Ebenso wichtig ist die Festlegung der zentralen Verantwortung für die Organisation und Koordination im laufenden Betrieb. Dies erfordert Protagonisten, die steuern und alle Aktivitäten koordinieren.

Es ist sinnvoll, einen **Arbeitskreis Gesundheit** zu gründen, in dem alle relevanten Entscheidungsgruppen wie Unternehmensleitung, Betriebsrat, Sicherheitsbeauftragte und ggf. Betriebsarzt und Interessenvertreter vertreten sind.

Steuergremium: Arbeitskreis Gesundheit, idealtypische Zusammensetzung.





Hier werden wichtige Gesundheitsfragen diskutiert, Projektziele entwickelt und festgelegt.

Letztlich wird darüber entschieden, welche Maßnahmen umzusetzen sind, zum Beispiel die Umgestaltung von Arbeitsplätzen oder die Verbesserung des Konfliktmanagements.

Hilfreiche Maßnahmen zur Unterstützung des Projekterfolgs sind z. B.:

- Vereinbarung mit dem Betriebsrat
- Unternehmensleitlinien, die betriebliches Gesundheitsmanagement berücksichtigen
- eine Unternehmenskultur und Führungsleitlinien, die aktive Mitarbeiterbeteiligung fördern
- Verknüpfung mit der Personalentwicklung

#### **Führungskräfte als Protagonisten gewinnen**

Führungskräfte nehmen eine sehr wichtige Rolle in Gesundheitsprojekten ein und sollten frühzeitig in die Planung einbezogen werden. Sie können den Erfolg eines Projektes maßgeblich beeinflussen, indem sie alle Aktivitäten unterstützen und als Vorbild voranschreiten.

#### **Beratungen und Prozessbegleitung durch die DAK**

Für das betriebliche Gesundheitsmanagement ausgebildete Spezialisten beraten in allen Fragen zur Entwicklung von bedarfsorientierten Projekten und Programmen und unterstützen bei der Durchführung und Wirksamkeitsprüfung. Damit Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe wahrgenommen werden kann, bietet die DAK Seminare und Workshops an.

#### **2. Mit einer Bestandsaufnahme beginnen**

Betriebliches Gesundheitsmanagement startet mit einer Analyse der Ist-Situation, um vorhandene Gesundheitsprobleme und Gesundheitsressourcen zu ermitteln:

- Welche Einflüsse auf die Gesundheit der Mitarbeiter lassen sich identifizieren?
- Wo liegen Missstände vor?
- Wie ist es um das körperliche und psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter bestellt?

Hier liefern die vorhandenen Daten des Unternehmens wertvolle Anhaltspunkte. Das können Daten aus den Arbeitsplatzbegehungen, der Arbeitsmedizin, der Arbeitssicherheit oder Erhebungen zur Arbeitsunfähigkeit der Mitarbeiter sein. Die DAK unterstützt dabei mit ergänzenden Angeboten, wie dem DAK-Gesundheitsreport für Betriebe, Mitarbeiterbefragungen, Workshops zur Arbeitssituationsanalyse und Gesundheitszirkeln.

#### **Alle Mitarbeiter einbeziehen**

Wichtig ist auch die frühzeitige Einbeziehung aller Mitarbeiter. Sie sollten möglichst weitgehend an Planungen und Entscheidungen beteiligt werden. Ihr Wissen und ihre Erfahrungen spielen für den Erfolg des Projekts eine wesentliche Rolle, denn sie kennen ihre Arbeitssituation und wissen am besten, was sie belastet. Die Mitarbeiter können in regelmäßigen Gesprächen über ihre Erfahrungen mit den Gesundheitsaktivitäten berichten und Verbesserungsvorschläge äußern. Für die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen spezieller Themen wie zum Beispiel

Lärmreduzierung können Workshops oder Gesundheitszirkel eingesetzt werden. Erst die ständige Einbeziehung der Mitarbeiter ermöglicht eine offene Kultur, in der gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen dauerhaft sichergestellt sind.



### Gesundheitszirkel

In moderierten Gesprächsrunden sammeln und analysieren Mitarbeiter/-innen der ausgewählten Abteilungen mit Führungskräften, Vertretern des Betriebsrats, Betriebsärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit unter Leitung eines Moderatorenteams belastende Arbeitsbedingungen in ihrem Bereich.

Gemeinsam werden Möglichkeiten erarbeitet, diese durch die Änderung technischer, verhaltensbezogener oder organisatorischer Bedingungen zu verringern. Gesundheitszirkel erarbeiten realistische Verbesserungsvorschläge, deren Umsetzung gesundheitsgefährdende Belastungen im Betrieb reduziert und die betrieblichen Abläufe verbessert.

### Erfolge durch Gesundheitszirkel

Am Beispiel der Auswertung von 41 Gesundheitszirkeln in 16 Unternehmen zeigten sich folgende positive Effekte:

- 6 Monate nach Beendigung des Gesundheitszirkels waren 60 % der Verbesserungsvorschläge umgesetzt
- Pro Gesundheitszirkel fallen im Durchschnitt 36 diskutierte Arbeitsbelastungen mit 50 Verbesserungsvorschlägen an

Höchste Anteile der Umsetzungen wurden festgestellt:

- im psycho-sozialen Bereich (67 %)
- bei sonstigen Belastungen (61 %)
- bei Umgebungsbelastungen (60 %)
- bei körperlichen Belastungen (54 %)

### Wirtschaftlichkeit:

In 6 Gesundheitszirkeln wurden von 156 Verbesserungsvorschlägen knapp 100 an das betriebliche Vorschlagswesen weitergereicht. Die Vorschlagshäufigkeit wurde um 10 % gesteigert.

48 % der 100 Verbesserungsvorschläge erzielen nach einer Kosten-Nutzen-Bewertung positive Ergebnisse (40 % neutral).

### Fehlzeiten:

Die Entwicklung der Fehlzeitenquote der Beschäftigten konnte deutlich gesenkt werden (Halbierung seit Beginn der 90er Jahre). Ein Drittel der vollzogenen Senkung wird auf die Gesundheitszirkel zurückgeführt.

### 3. Projektziele festlegen

Entscheidend für den Erfolg ist eine klare Zielsetzung, die genau festlegt, was erreicht werden soll. Folgende Fragestellungen sollten dabei berücksichtigt werden:

- Ist das Ziel im Interesse aller Beteiligten?
- Kann das Ziel erreicht werden?
- Bis wann soll das Ziel erreicht sein?
- Wie lässt sich die Veränderung messen?

### Mögliche Ziele sind:

#### strategische Ziele

- Die Sicherung der Qualität der Leistungen geht einher mit der Sicherung der Qualität der Arbeitsbedingungen
- Das Leitbild „Gesunde Organisation“ wird Bestandteil der Unternehmensidentität und Organisationskultur

#### operationale Ziele

- Veränderung der Strukturen, der Organisation und der betrieblichen Verhältnisse
- Arbeitsstrukturen optimieren
- Veränderung des Verhaltens der Beschäftigten

### weitere Ziele

- Gesundheitsquote erhöhen
- Personalkosten einsparen
- Störungen des betrieblichen Ablaufs vermindern
- Arbeitszufriedenheit und Motivation verbessern
- Belastungen reduzieren

Damit betriebliches Gesundheitsmanagement erfolgreich umgesetzt wird und die Ziele erreicht werden, sollte es als langfristiges Projekt aufgesetzt werden. Die Grafik auf Seite 28 verdeutlicht einen idealtypischen Projektablauf.

Dabei sollte frühzeitig festgelegt werden, wie die Zielerreichung nach Teilschritten und am Ende des Projektes überprüft werden kann.

### 4. Planung und Umsetzung von Maßnahmen

Aus der Diagnose leiten die Verantwortlichen des Arbeitskreises Gesundheit erste Maßnahmen ab und planen die Umsetzung. Zahlreiche Entscheidungen werden in dieser Phase getroffen.

### Zum Beispiel:

- Welche Programme sind wo sinnvoll?
- Wie lassen sich Programme realisieren?
- Wer soll einbezogen werden?

### 5. Maßnahmenüberprüfung

Die Steuerung der durchgeführten Maßnahmen wird anhand der definierten Ziele laufend durch den AK Gesundheit auf Qualität und Wirksamkeit überprüft. Gegebenenfalls wird nach neuen oder besseren Veränderungsmöglichkeiten und Maßnahmen gesucht. Dabei etablieren sich neue Erkenntnisse zur Gesundheitssteuerung und Lernzyklen in Bezug auf das betriebliche Gesundheitsmanagement in dem jeweiligen Unternehmen.



# DAK-Service „Betriebliches Gesundheitsmanagement“.

## Regelkreis der betrieblichen Gesundheitsförderung.

### 6. Überprüfung der Projektziele

Nach dem im AK Gesundheit vereinbarten Zeitraum werden die Ziele des Gesundheitsprojektes hinsichtlich der Erreichung aller Teilaspekte überprüft.

### 7. Implementierung

Nach Beendigung des Projektes und Überprüfung der Zielsetzung sollten Überlegungen folgen, wie erfolgreiche Elemente in das Managementsystem integriert werden können.



Quelle: überarbeitet nach Handbuch Lehrgesundheit, Universität Lüneburg

Der DAK-Service „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ unterstützt mit einer Vielzahl von Leistungen Unternehmer aus Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben (KMU), die eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung als Ziel verfolgen. Die beschriebene Vorgehensweise wird bei den KMUs den vorhandenen Strukturen angepasst.

### Die DAK und ihr Kooperationspartner

Für die erfolgreiche Durchführung von Gesundheitsprojekten in Unternehmen arbeitet die DAK mit der renommierten Unternehmensberatung „Motio Verbund GmbH“ zusammen.

Motio ist seit 1987 erfolgreich in den Bereichen betriebliches Gesundheitsmanagement, Personal- und Organisationsentwicklung tätig. Diese Kombination garantiert die systemische Sichtweise und eine umfassende Unternehmensberatung.

Mit zwölf Standorten betreut Motio bundesweit über 120 Unternehmen und Institutionen bei der Umsetzung von Projekten im betrieblichen Gesundheitsmanagement und der Personal- und Organisationsentwicklung.

### Die Angebote der DAK in Zusammenarbeit mit Motio

#### Der DAK-Gesundheitsreport

Der DAK-Gesundheitsreport liefert einen Überblick über die Arbeitsunfähigkeitsdaten der DAK-Versicherten im Unternehmen. Sie werden mit branchenspezifischen Daten verglichen und entsprechend qualitativ interpretiert. Die Auswertung der Arbeitsunfähigkeitsdaten ist ein erster Schritt, um gezielte Präventionsmaßnahmen einleiten zu können. Ab einer Anzahl von 100 DAK-Versicherten im Unternehmen erstellt die DAK den Gesundheitsreport.

### Die DAK-Mitarbeiterbefragung

Befragt werden können alle Beschäftigungsgruppen. Die Befragung ermöglicht sowohl eine Beurteilung der vorhandenen Belastungen als auch der Ressourcen im gesamten Unternehmen und dient als Ausgangspunkt zur Entwicklung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen bieten die Möglichkeit, neue Impulse für eine lebendige und zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung zu erhalten und den Erfolg der Maßnahmen zu überprüfen.

### Workshops zur Analyse und Verbesserung der Arbeitssituation

Mitarbeiter der ausgewählten Bereiche, unmittelbare Führungskräfte und Vertreter des Betriebsrats analysieren unter Leitung eines Moderatorenteams belastende Arbeitsbedingungen. Gemeinsam werden Möglichkeiten erarbeitet, arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren durch die Änderung technischer, verhaltensbezogener und organisatorischer Bedingungen zu verringern.



#### **Gesundheitszirkel**

Gesundheitszirkel erarbeiten realistische Verbesserungsvorschläge, deren Umsetzung gesundheitsgefährdende Belastungen im Betrieb reduziert und die betrieblichen Abläufe verbessert.

In moderierten Gesprächsrunden sammeln und analysieren Mitarbeiter/-innen der ausgewählten Abteilungen mit Führungskräften, Vertretern des Betriebsrats, Betriebsärzten und Fachkräften für Arbeitssicherheit unter Leitung eines Moderatorenteams belastende Arbeitsbedingungen in ihrem Bereich.

Gemeinsam werden Möglichkeiten erarbeitet, diese durch die Änderung technischer, verhaltensbezogener oder organisatorischer Bedingungen zu verringern.

#### **Seminare für Führungskräfte**

Die Führungskräfte werden mit entscheidenden Zusammenhängen zwischen Gesundheit und Führung vertraut gemacht. Instrumente des betrieblichen Gesundheitsmanagements, Motivation und Mitarbeiterführung sind weitere Inhalte der Veranstaltung.

#### **Vorträge, z. B. zum Thema Fehlzeitenmanagement**

Fehlzeiten werden oft als branchentypisch akzeptiert. Eine detaillierte Ursachenanalyse wird nur selten systematisch durchgeführt. Im Vortrag werden Analyseinstrumente und verschiedene Module zur Beeinflussung von Fehlzeiten vorgestellt.

Folgende Programme für die Beschäftigten werden von der DAK angeboten:

#### **Arbeitsplatz-Programm**

Selbst hohe Investitionen in die Arbeitsumgebung erweisen sich oft als wirkungslos, wenn die Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz nicht mitgestalten und vor allem nicht effektiv nutzen können.

Ziel des Arbeitsplatz-Programms ist es, vermeidbare Belastungen zu beseitigen. Die Mitarbeiter lernen, ihren Arbeitsplatz und seine Gegebenheiten richtig einzuschätzen und entscheidende kleine Veränderungen selbst zu organisieren. So werden vorhandene Potentiale konsequent genutzt, um Arbeitsplatzverhältnisse kostengünstig zu optimieren. Das Arbeitsplatz-Programm wird auf Basis einer tätigkeitsbezogenen Belastungsanalyse individuell erstellt.

#### **Ergotrain-Programm**

Das Ergotrain-Programm ist ein Spezialprogramm für Mitarbeiter an einem Bildschirmarbeitsplatz. Es zielt auf eine umfassende Kompetenzvermittlung und beinhaltet ein Verhaltenstraining zum optimalen Umgang mit den Gegebenheiten eines Bildschirmarbeitsplatzes und den damit verbundenen Belastungen.

#### **Azubi-Programm**

Mit dem Berufsleben beginnt ein neuer Lebensabschnitt für die Jugendlichen. Längere Arbeitszeiten, körperliche Anstrengungen, konzentriertes Lernen und Arbeiten, langes Sitzen oder Stehen können zu veränderten physischen und psychischen Beanspruchungen führen. Das Azubi-Programm unterstützt die Auszubildenden, die eigenen Ressourcen zielgerichtet einzusetzen, um mit arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und privaten Risikofaktoren sinnvoll umzugehen.

Weitere Angebote:

#### **Stressbewältigungsmanagement**

In den Workshops und Seminaren zum Stressbewältigungsmanagement lernen die Mitarbeiter die neuesten Erkenntnisse der Stressforschung kennen, analysieren ihren eigenen Umgang mit Stress und entwickeln neue Strategien im Umgang mit Stresssituationen im Berufsalltag.

#### **Kursangebote zur Ernährung, Bewegung, zum Thema Sucht und vieles mehr.**

Die Kostenbeteiligung durch die DAK wird hier nach gemeinsamer Absprache der Vorgehensweise mit den Unternehmen festgelegt.



# Rechtsgrundlagen zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

Ein weiteres Angebot ist der **DAK-Betriebsbonus: „Erfolgreicher und gesunder Betrieb“**. Der Betriebsbonus richtet sich speziell an Betriebe, die bereits sehr aktiv betriebliche Gesundheitsförderung praktizieren. Dabei müssen bestimmte Kriterien erfüllt sein.

Ein erfolgreicher und „gesunder“ Betrieb zeichnet sich durch ein Leitbild aus: Gesundheit wird dauerhaft in das Betriebsmanagement integriert. Betriebliche Gesundheitsförderung richtet sich an Geschäftsführer, Führungskräfte und Beschäftigte. Sie beschäftigt sich mit Fragen der Gesundheit, dem Teamgeist, der Organisation und Struktur, dem Arbeitsschutz, dem sozialen Miteinander sowie dem betrieblichen Umfeld.

Besonders erfolgversprechend ist die betriebliche Gesundheitsförderung dort, wo Maßnahmen systematisch durchgeführt werden. Dabei werden besonders die Maßnahmen über den gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitsschutz hinaus betrachtet und mit Bonuspunkten bewertet, die Organisation und die Mitarbeiterbeteiligung berücksichtigen.

## Wie sieht das Bonussystem der DAK aus?

Es handelt sich um ein zweistufiges Bonusmodell zum Thema: „Erfolgreicher und gesunder Betrieb“.

**In der ersten Stufe** werden durch einen Fragebogen und beigefügte Unterlagen die vorhandene betriebliche Struktur sowie die Aktivitäten zur betrieblichen Gesundheitsförderung ermittelt.

Hier weist der Betrieb nach, dass er

- strukturell ein Gesundheits- und Betriebsmanagement integriert hat, z. B. durch eine Betriebsvereinbarung oder ein Leitbild,
- prozessorientiert arbeitet und
- die Führung sowie die Mitarbeiter einbezieht, und erhält Bonuspunkte.

**In der zweiten Stufe** wird ein Unternehmensziel des Betriebes zum Thema Gesundheitsförderung in einem Projekt umgesetzt und dokumentiert.

In jeder Stufe können jeweils 1.500 Bonuspunkte erlangt werden. 3.000 Punkte = 3.000 Euro

Wenn wir Ihr Interesse am betrieblichen Gesundheitsmanagement geweckt haben: Ihre nächste DAK-Geschäftsstelle informiert und berät Sie gerne.

## Rechtsgrundlagen und Leitlinien für betriebliche Gesundheitsförderung und Primärprävention

In der Bundesrepublik gibt es eine ganze Reihe von Gesetzen und Verordnungen, die das Thema „Betriebliche Gesundheitsförderung“ betreffen.

Die Aufgaben der Krankenkassen in der betrieblichen Gesundheitsförderung und Primärprävention werden vom § 20 SGB V geregelt zusammen mit dem dazugehörigen Handlungsleitfaden für die Krankenkassen. Verordnungen beschreiben häufig nur die Mindestanforderungen und stecken den Handlungsrahmen für die verschiedenen Akteure ab. Gesundheitsfördernde Maßnahmen gehen in der Regel über den normalen Arbeitsschutz hinaus. Sie finden deshalb auf dieser Seite einige wichtige Hinweise auf Links und Dokumente mit Leitlinien-Charakter (wie die Ottawa-Charta der WHO und die Luxemburger Deklaration des Europäischen Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung), die Empfehlungen für die konkrete Ausgestaltung der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention geben.

### Rechtsgrundlagen

- **§ 20 SGB V** – Abs. 1–3: 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

- **Arbeitszeitgesetz (ArbZG)** – regelt Arbeits-, Pausen- und Erholungszeiten zum Schutz der Gesundheit und zur Flexibilisierung der Arbeitszeit
- **Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)** – sicherheitstechnische, arbeitsmedizinische und Hygiene-Regeln für die Einrichtung und den Betrieb von Arbeitsstätten, auch Nichtraucherschutz am Arbeitsplatz
- **Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV)**
- **Beschäftigtenschutzgesetz** – Gesetz zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz

### Leitlinien

- **Ottawa-Charta der WHO**
- **Luxemburger Deklaration**
- **Handlungsleitfaden der gesetzlichen Krankenversicherung zur Umsetzung von § 20 Abs. 1 und 2 SGB V**



Durch die Eingrenzung der Handlungsmöglichkeiten der Krankenkassen auf „den Arbeitsschutz ergänzende Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung“ wird gewährleistet, dass die Krankenkassen keine originären Aufgaben des Arbeitsschutzes (mit)finanzieren, die nach dem Arbeitsschutzgesetz in die alleinige Zuständigkeit des Arbeitgebers fallen.

Die folgenden Zusammenfassungen verdeutlichen die Zuständigkeiten und Pflichten der Berufsgenossenschaften/Unfallversicherer, der Arbeitgeber, aber auch der Arbeitnehmer:

#### **Pflichten der Arbeitgeber**

Der Unternehmer hat die erforderlichen Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und **arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren** sowie für eine wirksame Erste Hilfe zu treffen.

#### **Pflichten der Arbeitnehmer**

Die 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**

Neben der Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sind die Berufsgenossenschaften auf der Grundlage des § 1 SGB VII auch für die Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren zuständig. Darüber hinaus sollen sie auch den Ursachen von arbeitsbedingten Gefahren nachgehen. Dabei arbeiten sie mit den Krankenkassen zusammen (§ 14 SGB VII).

#### **Ansprechpartner außerhalb des Unternehmens**

Folgende Einrichtungen und Institutionen unterstützen bei der erfolgreichen Umsetzung von Gesundheitsprojekten in Unternehmen:

- staatliche Arbeitsschutzämter (Arbeitsschutzgesetz)
- Berufsgenossenschaften (SGB VII)
- externe Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit (Arbeitssicherheitsgesetz)
- Gewerkschaften
- Beratungseinrichtungen
- DAK (SGB V, § 20 Abs. 2)

## Literaturhinweise.

**Badura, B., u. a.,** Zukunftsaufgabe – Gesundheitsförderung, Mabuse-Verlag, Frankfurt am Main, 1993, ISBN 3-925499-50-4

**Bargholz, C.,** Arbeit Mensch Gesundheit, (Museum für Arbeit), Dölling und Galitz Verlag, Hamburg, 1990, ISBN 3-926174-21-8

**Bengel, J., Strittmatter, R., Willmann, H.,** Was erhält gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert, Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.), Köln, 5. Aufl., BZgA, 2000, Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Bd. 6

**Craes, U., Mezger, E.,** Erfolgreich durch Gesundheitsmanagement, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2000, ISBN 3-89204-504-6

**Freigang, M.,** Gesundheitsschutz im Betrieb – Handbuch für Betriebsräte, Bund-Verlag GmbH, Köln, 1993, ISBN 3-7663-2420-9

**Hettinger, T., Wobbe, G.,** Kompendium der Arbeitswissenschaft, Kiehl Verlag, Ludwigshafen am Rhein, 1993, ISBN 3-470-45401 9

**Matschke, B., u. a.,** Betriebliche Gesundheitsförderung und Unternehmenskultur, Schriftenreihe der BAf. AuA – Tg89, Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven, 1998, ISBN 3-89701-240-5

**Meiffert, M. T., Kesting, M.,** Gesundheitsmanagement im Unternehmen, Springer-Verlag, Berlin – Heidelberg – NY, 2004, ISBN 3-540-00583-8

**Priester, K.,** Betriebliche Gesundheitsförderung, Voraussetzungen – Konzepte – Erfahrungen, Mabuse-Verlag, Frankfurt am Main, 1998, ISBN 3-929106-22-1

**Richenhagen, G., Prümper, J., Wagner, J.,** Handbuch der Bildschirmarbeit, Verlag Luchterhand, Neuwied, Kriftel, 2. Aufl., 1998, ISBN 3-472-03357-6

**Ritter, W.,** Betriebliches Gesundheitsmanagement „erlernen“ durch Leitfäden, Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven, 2003, ISBN 3-89701-933-7

**Thomas, H., Nefiodow, L. A., u. a.,** Kondratieffs Zyklen der Wirtschaft – an der Schwelle neuer Vollbeschäftigung, Verlag BusseSeewald, Herford, 1998, ISBN 3-512-03177-3

**Weinreich, I., Weig, C.,** Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen, Verlag Luchterhand, Neuwied, Kriftel, 2002, ISBN 3-472-05059-4

**Westermayer, G., Bähr, B.,** Betriebliche Gesundheitszirkel, Verlagsgruppe Hogrefe, Göttingen, 1994, ISBN 3-87844-105-3