



Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst insofern auch Bereiche wie Organisations- und Personalentwicklung. Es geht damit deutlich über den traditionellen Arbeitsschutz, aber auch den klassischen Ansatz der betrieblichen Gesundheitsförderung hinaus. Dabei wird „im Idealfall“ Gesundheit zum festen Bestandteil aller Arbeits- und Managementprozesse eines Unternehmens.

Die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements kann als Projekt starten, z. B. die Durchführung einer arbeitsplatzbezogenen Rückenschule. Sie sollte aber dann – wenn sie langfristig erfolgreich sein soll – in einen kontinuierlichen Prozess im Unternehmen überführt werden.

Ansatzpunkte des betrieblichen Gesundheitsmanagements sind das eigenverantwortliche gesundheitsförderliche Verhalten der Mitarbeiter und die Förderung gesundheitsgerechter Arbeitsverhältnisse einschließlich einer gesundheitsorientierten Organisation, Führungskultur und Mitarbeiterbeteiligung. Erfolgreiches Gesundheitsmanagement setzt daher häufig das Zusammenwirken von inner- und außerbetrieblichen Fachleuten voraus.

Die AOK verfügt über ein erfolgreiches Konzept und langjährige Praxiserfahrungen mit Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größenordnungen. Rund 200 Fachkräfte haben allein im letzten Jahr 1.500 Projekte betreut.

Welchen wirtschaftlichen und unternehmerischen Effekt hat betriebliches Gesundheitsmanagement für Unternehmen? Antworten auf diese Frage liefern die Ergebnisse einer AOK-Befragung von 130 Unternehmen, die nach dem konkreten betrieblichen Nutzen eines Gesundheitsmanagement-Projektes mit der AOK befragt wurden. Die wichtigste Erkenntnis lautet: Der unternehmerische und wirtschaftliche Erfolg von Prozessen des betrieblichen Gesundheitsmanagements wird durch betriebliche Praktiker bestätigt und der Erfolg lässt sich in Euro und Cent nachweisen. Der wirtschaftliche Nutzen zeigt sich – je nach Branche – in Kostensenkungen, Produktivitätssteigerungen und/oder einer höheren Kundenzufriedenheit.

Dabei entsteht der Erfolg über unterschiedliche Wirkungsketten: Ein durch betriebliches Gesundheitsmanagement erreichter reduzierter Krankenstand senkt nicht allein die Kosten durch weniger Lohnfortzahlung. Darüber hinaus reduzieren sich die Fluktuation im Betrieb und auch die Belastung der Beschäftigten insgesamt. Denn diese müssen seltener Aufgaben erkrankter Kollegen übernehmen und z. B. durch Überstunden auffangen. Außerdem beeinflusst betriebliche Gesundheitsförderung nach Darstellung der Unternehmen die soziale Situation im Betrieb insgesamt positiv. Die Mitarbeiter werden in die konkrete Gestaltung ihres Arbeitsplatzes besser eingebunden, ihr persönlicher Gesundheitszustand wird stärker als bisher beachtet.

Durch die Senkung des Krankenstandes in einem speziellen Produktionsbereich konnte die Qualität der gefertigten Produkte erhöht werden, was zu einem Rückgang der Reklamationen führte. Die auf diese Weise erhöhte Kundenzufriedenheit ist besonders auch für Dienstleistungsunternehmen eines der wesentlichen Ziele von Gesundheitsförderung im Betrieb.

Als bedeutend für den wirtschaftlichen Nutzen – so ein weiteres Ergebnis der Studie – wird auch die Ergänzung und Optimierung von Arbeitsschutzmaßnahmen gesehen, die durch Gesundheitsförderungsmaßnahmen angestoßen bzw. unterstützt wurden. Insbesondere der Aufbau von Kommunikationsstrukturen, Hilfestellungen beim lösungsorientierten Vorgehen und die Beteiligung der Beschäftigten bei Verbesserungsvorschlägen wurde als entscheidend dafür bewertet, dass sich diese Arbeitsschutzstrukturen verbesserten. Durch diese Verbesserung wiederum konnten Unfälle und Krankenstände reduziert und damit Kosten gesenkt werden.

Zusätzlich wurde in der AOK-Untersuchung nach Zahlen gefragt, aus denen sich ein finanzieller Erfolg ableiten lässt. Beispielhaft soll das Ergebnis eines Unternehmens der Ernährungsindustrie mit ca. 400 Beschäftigten erwähnt werden: Über einen Verlauf von fünf Jahren wurden durch eine Senkung der Arbeitsunfähigkeitszeiten Einsparungen an Lohnfortzahlungen in Höhe von 1,6 Millionen € erzielt. Maßnahmen, die zu diesem Erfolg führten waren z. B. die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze, die Anschaffung technischer Hilfsmittel durch den Betrieb, Schulungen der Beschäftigten zu gesundheitsbezogenen Verhalten am Arbeitsplatz und eine Umstellung des Schichtsystems.

Mit den Ergebnissen der vorliegenden Befragung von Unternehmen, die gemeinsam mit der AOK einen Prozess des betrieblichen Gesundheitsmanagements durchgeführt haben, lässt sich folgendes Fazit ziehen: Betriebliches Gesundheitsmanagement ist erfolgreich! Die von den Unternehmen beschriebenen Wirkungsketten verdeutlichen die Vorteile für Belegschaft und Betrieb.

### **Betriebliches Gesundheitsmanagement: Projektaufbau und -ablauf**

Die AOK bietet interessierten Unternehmen Unterstützung bei der Einführung und Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements an. Das AOK-Angebot ist betriebspezifisch ausgerichtet. Ausgangspunkt aller Aktivitäten ist die Problemlage des einzelnen Betriebes. Hierauf aufbauend bietet die AOK Unternehmen ein qualitätsgesichertes Angebot an, den „AOK-Service Gesunde Unternehmen“.

Er umfasst unterschiedliche Bausteine:

## 1. Information über und Beratung beim Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements

In der Planungsphase eines betrieblichen Gesundheitsprojektes stellt die AOK interessierten Unternehmen Aufbau und Ablauf eines Projektes vor. In dieser Phase sind die Unternehmensleitung (z. B. Geschäftsführung, Werksleitung, Personalleitung) sowie in der Regel die Beschäftigtenvertretung beteiligt. Neben der Festlegung von Zielen sollte auch der Aufbau einer Projektorganisation, also die Bildung eines begleitenden Arbeitskreises oder Steuerkreises Gesundheit und die Ressourcenplanung erfolgen. Manche Unternehmen verfügen bereits über einen Arbeits- oder Gesundheitsausschuss. An diese Strukturen kann angeknüpft werden.

Die AOK unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung von gesundheitsbezogenen Zielen (z. B. in Form eines Ziele-Workshops) oder bei der Moderation des Arbeits- oder Steuerkreises in der Projektphase.

## 2. Analyse der betrieblichen Situation

Zur Identifikation der Belastungen im Unternehmen verfügt die AOK über unterschiedliche Instrumente. Mit einer **Arbeitsunfähigkeitsanalyse** lässt sich für das Unternehmen eine Krankenstandsanalyse nach verschiedenen Kriterien durchführen (z. B. nach Alter oder Diagnose). Eine schriftliche **Mitarbeiterbefragung** mit Hilfe eines variabel einsetzbaren AOK-Fragebogens gibt Aufschluss über die individuelle Wahrnehmung von Gesundheitsbelastungen durch die Beschäftigten. **Gesundheitszirkel** oder **Arbeitssituationsanalysen** – auf Wunsch moderiert von der AOK – nutzen das Insiderwissen von Mitarbeitern über konkrete Belastungen am Arbeitsplatz und mögliche Lösungsansätze. Bei **Bewegungsanalysen am Arbeitsplatz**, welche die AOK bei Bedarf auch mit weiteren Experten, z. B. Vertretern der Berufsgenossenschaft durchführt, werden Zusammenhänge zwischen Arbeitsmitteln oder Arbeitsorganisation und Verhalten der Beschäftigten aufgezeigt. Die Ergebnisse der Analysephase werden in einem Gesundheitsbericht zusammengefasst.

### 3. Umsetzung von betriebsspezifischen Maßnahmen

Grundlage des AOK – Engagements bildet der § 20 SGB V. Bei der Durchführung und Finanzierung von Maßnahmen haben sich die Krankenkassen auf folgende nachweislich gesundheitlich wirksame Handlungsfelder geeinigt:

- Bewegung/Ergonomie, (Beispiel AOK-Angebot: „Arbeitsplatzbezogene Rückenschule)
- Ernährung/Gemeinschaftsverpflegung, (Beispiel AOK-Angebot: „Kantinenberatung“)
- Umgang mit Suchtproblemen, (Beispiel AOK–Angebot: Beratung bei Erstellung einer Dienstvereinbarung Sucht im Betrieb)
- Stressbewältigung und Führungskräftebildung, (Beispiel AOK-Angebot: Kurs zur Stressbewältigung für Beschäftigte).

In Zusammenarbeit mit namhaften Experten wurden einheitliche und verbindliche Qualitätsstandards zur Durchführung dieser Maßnahmen entwickelt, an denen sich selbstverständlich auch die AOK orientiert.

### 4. Prozessbegleitung

Auf Basis der Analysen werden zielgerichtet die notwendigen Maßnahmen in dem betrieblichen Steuerkreis abgestimmt und umgesetzt. Neben den o. g. Maßnahmen, welche die AOK bei Bedarf selbst durchführt, berät die AOK im Sinne eines ganzheitlichen Gesundheitsansatzes das Unternehmen auch bei Aufgaben, die in den Verantwortungsbereich des Unternehmens fallen, wie z.B. der gesundheitsgerechten Gestaltung der Arbeitsorganisation, der Arbeitsumgebung oder der Arbeitsabläufe.

### 5. Erfolgskontrolle

Erfolgskontrollen sind notwendig, um zu prüfen, inwieweit die eingeleiteten Gesundheitsprozesse nach Plan laufen und welche Ergebnisse welche Effekte zeigen. Für diese Erfolgskontrollen bietet die AOK ihre Hilfe an: Zum Beispiel kann sie das Unternehmen darüber informieren, wie viele Vorschläge seit Projektstart aus dem Gesundheitszirkel umgesetzt worden sind oder inwieweit der Krankenstand zurückgegangen ist. Eine erneute Durchführung (Wiederholungsmessung) einer Mitarbeiterbefragung durch die AOK kann zeigen, ob und wie die Belegschaft die Veränderungen erlebt hat, die durch ein betriebliches Gesundheitsprojekt entstanden sind.



| Instrument                       | Beschreibung  | Praktischer Tipp |
|----------------------------------|---|------------------|
| Mitarbeiterbefragung             | <p>Mit einer Mitarbeiterbefragung können die Beschäftigten die betriebliche Situation aus ihrer Sicht bewerten. Die AOK bietet Betrieben einen besonderen Service: Sie verfügt über einen erprobten Fragebogen mit über 100 Fragen, aus denen der Betrieb gemeinsam mit Experten der AOK die auf die jeweilige Problemlage des Betriebes passenden Fragen auswählen kann.</p>   | - siehe oben     |
| Bewegungsanalyse am Arbeitsplatz | <p>AOK-Experten können anhand von Interviews und Beobachtungen am konkreten Arbeitsplatz (in der Regel in Kooperation mit betrieblichen oder externen Experten) die Arbeitsumgebung und das Verhalten des Beschäftigten auf mögliche Gesundheitsrisiken hin analysieren. Daraus können sich z. B. Hinweise zum rückengerechten Sitzen an Bildschirmarbeitsplätzen oder zum korrekten Heben und Tragen von Lasten ergeben.</p> | - siehe oben     |
| Gesundheitszirkel                | <p>Erfahrene AOK-Experten können die Moderation von Gesundheitszirkeln übernehmen. Diese Zirkel haben sich in der Praxis bewährt, weil sie das Insiderwissen von Beschäftigten über Belastungsschwerpunkte und Lösungsansätze nutzen.</p>   | - siehe oben     |

