



Nachhaltige Arbeits- und Gesundheitspolitik im Unternehmen

NAGU

Die Potenziale der Menschen sind auch in der modernen Arbeitswelt unverzichtbar. Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und Motivation sind Gesundheit, Wohlbefinden und Anerkennung. INQA zeigt, wo's langgeht!

INQA verbindet Menschen und Ideen, macht Arbeit sicher und sichert Arbeit, sorgt für wettbewerbsfähige und zukunftsfähige Unternehmen. INQA steht für eine neue Qualität der Arbeit durch eine neue Qualität der Unternehmenskultur – eben ›Wertschöpfung durch Wertschätzung!‹

Fragen zu INQA?

Telefon **0231 9071-2171** Montag bis Freitag von 8.00 bis 16.30 Uhr

Fax **0231 9071-2070**

E-Mail **info-zentrum@buaa.bund.de**

Internet **www.inqa.de**



Nachhaltige Arbeits- und Gesundheitspolitik im Unternehmen

NAGU

Inhalt

- 3 Das Modellprojekt NAGU
- 5 Die drei Teilprojekte des NAGU-Projekts
- 13 Das NAGU-Referenzprojekt – ein Projekt in der Prozesskette der Automobilindustrie
- 19 Das Teilprojekt Kommunalverwaltung
- 27 Das Teilprojekt Süßwarenindustrie im Rheinland ›Gesunde Veränderungen‹
- 32 Impressum

Das Modellprojekt NAGU

Das Modellprojekt »Nachhaltige Arbeits- und Gesundheitspolitik im Unternehmen – Gesunde Menschen in gesunden Unternehmen« (NAGU) wurde im Rahmen des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (seit 2005 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales) gefördert.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales begleiteten das Projekt fachlich und administrativ.

Im Verbundprojekt beteiligten sich das AOK-Institut für Gesundheitsconsulting der AOK Niedersachsen in Hannover, das Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP) in Münster und das Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH aus Köln.

Die Verbundleitung lag beim Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung einem Tochterunternehmen der AOK Rheinland/Hamburg. Projektziel war, vor dem Hintergrund einer sich drastisch verändernden Arbeitswelt mit dem Auftreten zunehmend psychischer Belastungen, neue Instrumente, Methoden und Maßnahmen zu entwickeln, die einen zeitgemäßen Arbeits- und Gesundheitsschutz auszeichnen. Diese sollen im Projektverlauf modellhaft erprobt und in die beteiligten Unternehmen bzw. Organisationen implementiert werden. Damit entsteht eine zeitgemäße Arbeits- und Gesundheitspolitik in den beteiligten Unternehmen, die Veränderungsprozessen standhält und nachhaltig Bestand hat.



NAGU-Flyer



Die drei Teilprojekte des NAGU-Projekts

Verbundleitung des Projektes:

Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH, Köln
Heinz Kowalski (heinz.kowalski@bgf-institut.de)



>Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements bei Autohäusern und Automobilzulieferbetrieben auf der Basis von Referenzprozessen<

AOK-Institut für
Gesundheitsconsulting
Dr. Michael Drupp
(michael.drupp@nds.aok.de)



>Betriebliches Gesundheitsmanagement als Instrument zur Begleitung kommunaler Veränderungsprozesse<

IFGP – Institut für gesundheitliche Prävention, Münster
Marc Lenze
(info@ifgp.de)



Süßwarenindustrie im Rheinland
>Gesunde Veränderungen<

Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH, Köln
Klaus Pelster
(klaus.pelster@bgf-institut.de)

Projektaufbau und
Darstellung der Teil-
projekte

Das Modellprojekt zur Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements auf der Basis von Referenzprozessen im Bereich der Automobilindustrie wurde vom **AOK Institut für Gesundheitsconsulting in Niedersachsen** durchgeführt. Über Referenzprozesse sollte eine Verbesserung der Arbeitssicherheit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit, eine Unterstützung der Wettbewerbsfähigkeit und über Netzwerkbildungen Synergieeffekte erzielt werden. In Niedersachsen beteiligten sich drei Automobilzulieferer und sieben Autohändler bzw. Reparaturwerkstätten, die bei den Netzwerktreffen die Möglichkeit nutzen voneinander zu lernen. Darüber hinaus wurden unternehmens-spezifische Prozessketten unter Berücksichtigung der oben definierten Ziele analysiert und damit gesundheitsförderlich gestaltet.

Das vom **Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP)** durchgeführte Teilprojekt ›Betriebliches Gesundheitsmanagement als Instrument zu Begleitung kommunaler Veränderungsprozesse‹ analysierte die Auswirkungen von Veränderungsprozessen auf die Arbeitssituation der Beschäftigten. Darauf aufbauend wurde untersucht, wie solche Veränderungsprozesse durch ein betriebliches Gesundheitsmanagement mitarbeiterorientiert unterstützt werden können. Am Projekt nahm die Stadtverwaltung Dortmund mit drei Ämtern sowie im weiteren Verlauf die Stadt Remscheid teil. Über eine Onlinebefragung konnten weitere Kommunalverwaltungen in Deutschland für das Projekt gewonnen werden.

Das Teilprojekt ›Süßwarenindustrie im Rheinland‹ wurde vom **Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH** durchgeführt. ›Gesunde Veränderungen‹, unter diesem Motto stand das Projekt in der Süßwarenindustrie. Im Rheinland beteiligten sich sieben größere Süßwarenhersteller am Projekt. In diesem Projekt standen zwei Fragen im Vordergrund:

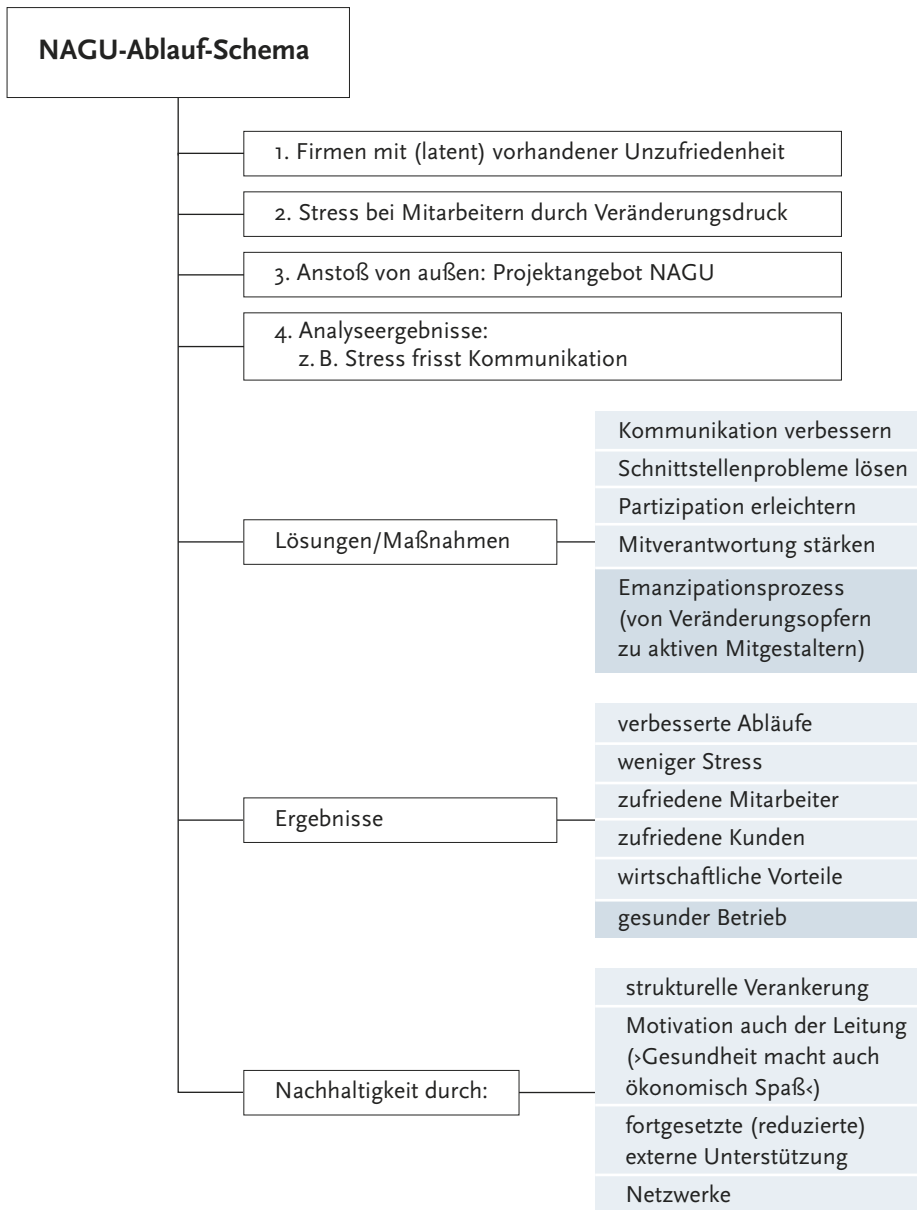
- Wie kann ein betriebliches Gesundheitsmanagement nachhaltig in der Organisations- und Personalentwicklung verankert werden?
- Welchen Beitrag kann ein betriebliches Gesundheitsmanagement bei der Gestaltung der Veränderungsprozesse leisten?

Abschließend werden konkrete Ansätze zur nachhaltigen Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements beschrieben.

Die Vielfalt der beteiligten Betriebe und Verwaltungen, deren unterschiedliche Größe und Struktur sowie der breite Mix von Analysemethoden und Interventionen, haben zu Projektergebnissen geführt, die weit über die beteiligten Branchen hinaus angewendet werden können. Die folgende Abbildung beschreibt den typischen Ablauf im NAGU-Projekt.

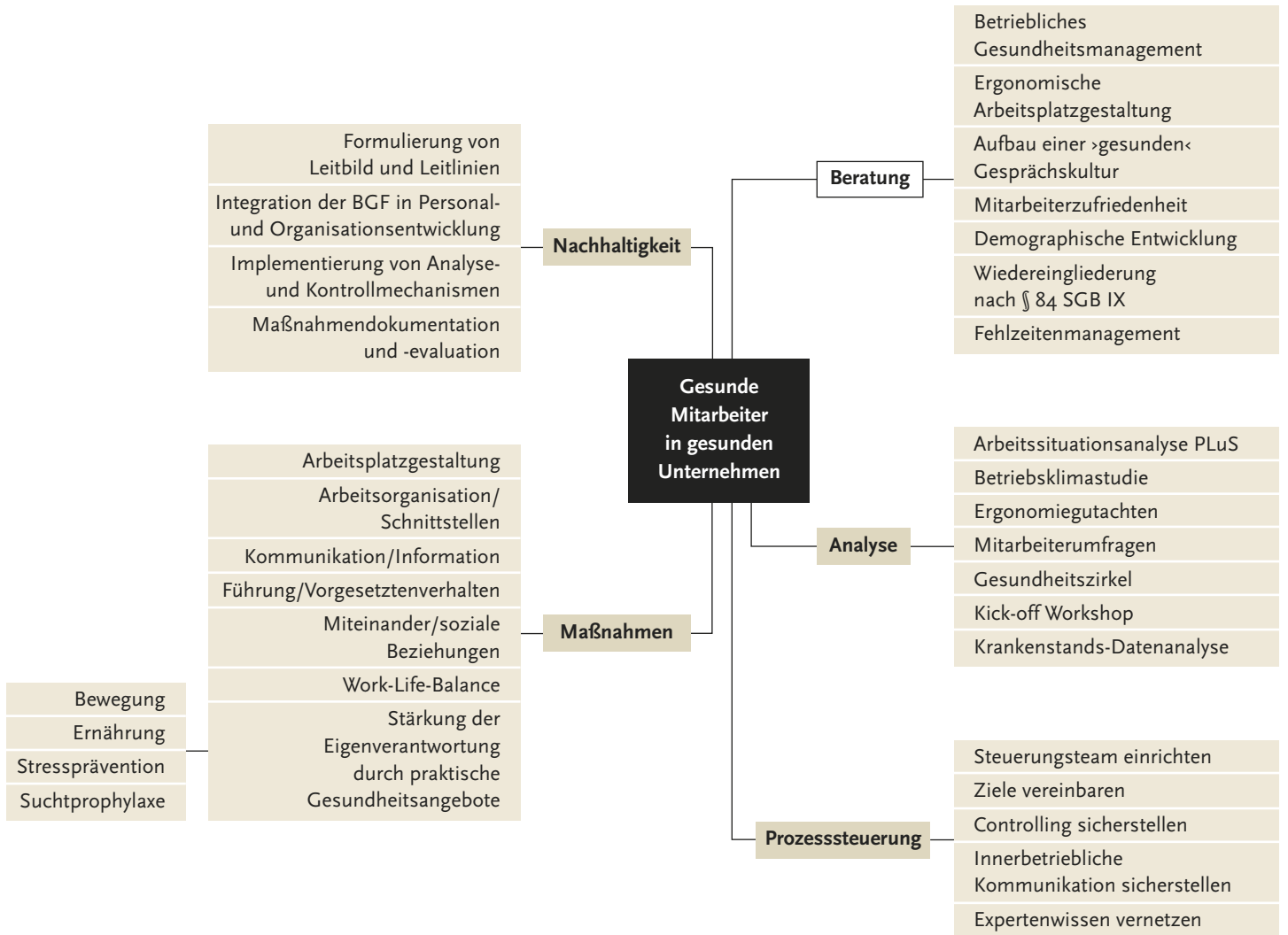
Entstanden ist ein Baukastensystem mit verschiedenen Instrumenten und Methoden, die von interessierten Unternehmen übernommen bzw. individuell angepasst werden können, wenn sie eine nachhaltige Arbeits- und Gesundheitspolitik installieren möchten. Eine ›Blaupause‹ für Nachhaltigkeit gibt es allerdings nicht.

Die Ergebnisse sind im Bericht der Verbundleitung sowie in den Berichten der drei Teilprojekte beschrieben. Alle Informationen zum Modellvorhaben sind einzusehen unter der Internetadresse **www.nagu-projekt.de**



Aus den Ergebnissen der drei Teilprojekte lassen sich zusammenfassend folgende Thesen für eine nachhaltige Arbeits- und Gesundheitspolitik im Unternehmen ableiten:

1. Ob Nachhaltigkeit erreicht werden kann, hängt sehr stark von der vorhandenen Unternehmenskultur ab.
2. Mit der NAGU-Systematik kann es in Projekten gelingen, die Kultur positiv zu verändern.
3. Der Druck in den Betrieben, insbesondere der Zeit- und Kostendruck, lässt für vermeintliche Randthemen und Strategien kaum noch Zeit.
4. Der Einstieg muss von oben gelingen, dann muss von unten gearbeitet werden und die mittlere Ebene muss (auch ökonomisch) >Spaß< an der Thematik bekommen.
5. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen von Anfang an und umfassend über das Gesundheits-Projekt informiert sowie eingebunden werden.
6. Nachhaltigkeit wird dann erreicht, wenn es gelingt, den Arbeitsschutz und die Gesundheitsförderung in die Organisations- (OE) und in die Personalentwicklung (PE) zu integrieren.
7. Gesundheitsprojekte wie NAGU sind geeignet, im Sinne eines Lernprozesses eine systematische OE und PE zu beginnen, zu verbessern und dauerhaft zu installieren, wobei das Themenspektrum im Laufe der Zeit weit über die Arbeits- und Gesundheitspolitik hinausgehen kann.
8. Verhaltensänderung ist zwar schwer – aber durch Individualisierung und die Anwendung sozialer Maßnahmen erreichbar.
9. Mitarbeiter können durch Projektarbeit erfahren, dass Veränderungen nicht eine Bedrohung sein müssen, sondern eine Chance (Emanzipationsprozess).
10. Der Stress hat in vielen Betrieben die Kommunikation stark verringert, selbst in Kleinbetrieben. Sobald wieder besser kommuniziert wird, funktioniert die Organisation besser, sind die Mitarbeiter weniger gestresst und höher motiviert und das Unternehmen arbeitet wirtschaftlicher.
11. Die Projekte müssen einen (oder mehrere) innerbetrieblichen Motor haben, aber ohne Außenbordmotor (externe Beratung) geht es in der Regel nicht.
12. Die Betriebe lassen sich gut und gerne in >gesunde< Netzwerke integrieren, auch wenn sie potentielle Konkurrenten im Wettbewerb sind.
13. Die Netzwerke sind ein Eckpfeiler der Nachhaltigkeit.
14. Es kann bei systematischer Arbeit gelingen, betriebliche Gesundheitsprojekte auch in Phasen heftiger Veränderungsprozesse weiter zu führen.
15. Der Bereich Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin wird von vielen Projektfirmen ohne großen Veränderungsbedarf gesehen.
16. Betriebs- bzw. Personalräte begrüßen in aller Regel betriebliche Gesundheitsprojekte und wirken mit.
17. Wie ein nachhaltiger Arbeits- und Gesundheitsprozess im Betrieb möglich ist, aber auch was Nachhaltigkeit verhindert, kann aus den NAGU-Ergebnissen übernommen werden (www.nagu-projekt.de).
18. Mit nur einer Maßnahme oder mit wenigen Maßnahmen lässt sich Nachhaltigkeit nicht erreichen.
19. Eine >Blaupause< für Nachhaltigkeit gibt es nicht.
20. Ein Baukasten für Nachhaltigkeit ist entstanden und steht wegen der Vielfalt im NAGU-Projekt vielen Betrieben aus unterschiedlichen Branchen und vielen Verwaltungen zur Verfügung, und zwar völlig unabhängig von der Firmengröße.



Das NAGU-Projekt im Überblick

Projektförderung / fachliche Begleitung

b a u a :

NAGU im Verbund

Teilprojekte



Referenzprozesse und Netzwerktreffen

Verbesserung der Arbeitssicherheit,
Gesundheit und Arbeitszufriedenheit

Unterstützung der Wettbewerbsfähigkeit

Schaffung von Synergieeffekten



Wirkung von Veränderungsprozessen (VP)

Mitarbeiterorientierte Unterstützung bei
VP durch BGMEmpfehlungen / Unterstützungsangebote
BGM

Integration eines BGMs in die OE und PE

Beitrag eines BGMs zur Begleitung von VP

Praktische Ansätze zur nachhaltigen
Implementierung

Projektergebnisse

Thesen zur Nachhaltigkeit

Praktische Anleitung zur
Integration in die OE und PE
(Mind-Map)Innovative Wege über Referenz-
prozesse

BGM_Navigator

Überbetriebliche Netzwerke

Fördernde und hemmende
Faktoren der NachhaltigkeitPraxisbeispiel: Begleitung von
VeränderungsprozessenAnleitung zur systematischen
Durchführung des BGMs

Projektziele

Nachhaltige Arbeits- und Gesund-
heitspolitik in UnternehmenInnovative Konzepte entwickeln
und anwendenKonzentration auf klassische
Schwerpunkte überwindenPsychomentele Aspekte in den
Fokus nehmenVerankerung in betrieblichen
Strukturen und Prozessen

Partizipation stärken

BGM: Betriebliches Gesundheitsmanagement
OE: Organisationsentwicklung
PE: Personalentwicklung

Wenn Sie an weiteren Informationen über das NAGU-Projekt interessiert sind, wenden Sie sich bitte an das:

Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH

Heinz Kowalski

Neumarkt 35–37

50667 Köln

Telefon 0221 27180102

E-Mail heinz.kowalski@bgf-institut.de

oder

www.nagu-projekt.de



Das NAGU-Referenzprojekt – ein Projekt in der Prozesskette der Automobilindustrie

Von August 2003 bis Ende Oktober 2006 arbeitete das AOK-Institut für Gesundheitsconsulting in dem Verbundvorhaben ›Nachhaltige Arbeits- und Gesundheitspolitik im Unternehmen‹. Die AOK Niedersachsen legte dabei mit dem ›Referenzprojekt‹ den Schwerpunkt auf die Prozesskette der Automobilindustrie. Die Idee des niedersächsischen Ansatzes konzentrierte sich auf die Gestaltung einzelner Unternehmensprozesse mit Vorbildcharakter. Diese sogenannten ›Referenzprozesse‹ gaben den beteiligten Unternehmen Maßstab und Orientierung und eröffneten die Möglichkeit voneinander zu lernen sowie die eigenen Prozesse unter Berücksichtigung der betrieblichen Ziele und Besonderheiten gesundheitsförderlich zu entwickeln. Mit dem folgenden Beitrag möchten wir Ihnen Ausgangssituation und Ziele des Projekts, unser Vorgehen, beispielhafte Ergebnisse und umgesetzte Maßnahmen sowie die gemeinsamen Erfahrungen im überbetrieblichen Austausch vorstellen.

Ausgangssituation – Trotz Flaute in die Gesundheit investiert

Die Automobilindustrie, ihre Zulieferer und Händler sind in den vergangenen Jahren unter einem enormen Kostendruck geraten. Globale Unsicherheiten, Kostendruck durch preisgünstige Wettbewerber und die in den letzten Jahren nur schleppende Konjunktur im Inland boten für die einheimischen Unternehmen keine guten Voraussetzungen, um mit ›vollen Segeln‹ das Angebot zur Mitarbeit anzunehmen. Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen haben zehn Unternehmen am Projekt teilgenommen,

ganz direkt davon profitiert und damit für ihre Zukunft vorgesorgt.

Welche Ziele wurden mit dem Projekt verfolgt?

Für Unternehmen und das niedersächsische AOK Institut für Gesundheitsconsulting standen drei Ziele im Zentrum des Handelns:

- Verbesserung von **Arbeitssicherheit, Gesundheit** und **Arbeitszufriedenheit** der Mitarbeiter
- Unterstützung der **Wettbewerbsfähigkeit** der beteiligten Betriebe
- Schaffung von **Synergieeffekten** durch Netzwerkbildung und Erfahrungsaustausch

Erreicht wurden diese Ziele mit einem konsequent prozessorientierten Ansatz. Wie dabei vorgegangen und welche Ergebnisse erreicht werden konnten, wird im Folgenden dargestellt.

Wer hat an dem Projekt teilgenommen?

Insgesamt zehn niedersächsische Unternehmen aus den Branchen der Autozulieferer und des Kfz-Handwerks nahmen an dem Projekt teil. Die Leitung und Organisation lag beim AOK Institut für Gesundheitsconsulting, Hannover.



Alles dreht sich ums Automobil, vom Einzelteil bis zur Inspektion – aber mit gesunden und motivierten Mitarbeitern.

Ein wenig Projektstruktur muss sein!

Aus der zielorientierten Durchführung von zehn verbundenen Einzelprojekten ergibt sich zwangsläufig die Notwendigkeit ausreichende Strukturen und Gremien aufzubauen und vor allem gemeinsame Regeln zu verabreden. Daraus entwickelte sich eine Zusammenarbeit auf drei Ebenen:

1. Die **innerbetriebliche Arbeitsebene** mit Projektgruppe, Steuerkreis und Prozessoptimierungsteams.
2. Die Zusammenarbeit im **Netzwerk** der Zulieferer auf der einen und der Kfz-Betriebe auf der anderen Seite.
3. Der Austausch der Gesamtgruppe aller zehn Unternehmen unter Einbeziehung der NAGU-Gesamtprojektleitung, der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, der Kfz-Innung und der Kfz-Hersteller auf jährlichen **Gesamtkonferenzen**.

Neben der Organisation der Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der teilnehmenden Betriebe wurde ein

gemeinsames Vorgehen abgestimmt, das zum einen in der Startphase und am Ende des Projektes Mitarbeiterbefragungen und zum anderen den Rahmen für eine prozessorientierte Arbeitsweise vorgab. Für die Mitarbeiterbefragung kam ein dreiteiliger Fragebogen zum Einsatz. Er umfasste folgende Instrumente: Fragebogen zum Commitment, SALSA-Fragebogen und einige spezielle Fragen zur Arbeitszufriedenheit. Im Mittelpunkt stand die gesundheitsförderliche Arbeit an den Prozessen.

Was bedeutet es nun prozessorientiert vorzugehen?

Im Kern ist darunter ein Vorgehen zu verstehen, in dessen Fokus die Unternehmensprozesse stehen, die in einem systematischen Analyse- und Gestaltungsprozess gesundheitsgerecht weiterentwickelt werden. Dazu durchdenken Vorgesetzte und Mitarbeiter in einem mehrstufigen Verfahren gemeinsam ihren Arbeitsprozess und leiten Maßnahmen zur Verbesserung ein.

Ablaufplan – in fünf Stufen zum Ziel

- 1 **Vorbereitung:** Festlegung der notwendigen Teilnehmer, Beschaffung aller Ausgangsinformationen zu Prozessablauf, Ergebnissen, Schnittstellen, Input/Output, Mengen, Auslastungsschwankungen usw.
- 2 Durchführen einer **Prozessanalyse**. Von einer ersten Groberfassung aller Arbeitsschritte bis hin zum ausreichend detaillierten grafisch aufbereiteten Ablaufplan.
- 3 Neben dem Ablauf wird den **Schnittstellen** zu Kunden und anderen Prozessen besondere Aufmerksamkeit geschenkt (Beteiligte, Informations- und Materialfluss, Häufigkeit von Störungen usw.).
- 4 **Untersuchung** der Arbeitsschritte u. Schnittstellen hinsichtlich gesundheitlicher Stärken/ Schwächen. In diesem Diskussionsprozess tauschen die Beteiligten ihr Bild vom Arbeitsalltag aus und bewerten die Arbeitsschritte anhand feststehender Kriterien.
- 5 Planung, Umsetzung von **Veränderungen** zum Vorteil der Gesundheit **und** Abläufe.

Drei Jahre Projektarbeit und was bleibt an messbaren Ergebnissen?

Projektgruppen diskutierten, planten und steckten viel Energie in die Entwicklung von Vorschlägen. Leitung und Vorgesetzte beurteilten die Vorschläge und mussten über Alternativen entscheiden. Technisch-ergonomische Umgestaltungen und andere praktische Dinge wurden auf den Weg gebracht und, was das Entscheidende war, soziale Beziehungen wurden in Frage gestellt und in einem gemeinsamen Lernprozess positiv verändert. Unterm Strich waren dies gute Voraussetzungen, um zu jedem Ziel auch messbare Veränderungen festzustellen.

Ziel 1: Verbesserung von Gesundheit, Zufriedenheit und Arbeitssicherheit

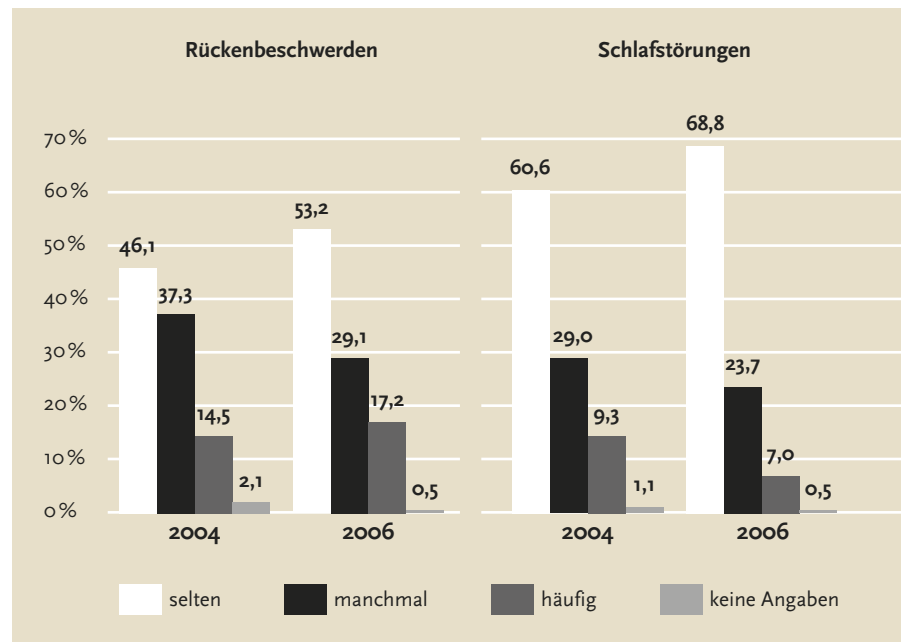
Die Entwicklung der Gesundheit und der Arbeitszufriedenheit wurde im Projektverlauf kontinuierlich verfolgt und gemessen. Zum einen durch die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen und zum anderen durch die Rückmeldungen im Rahmen der Abschlussinterviews mit den Projektleitern, Führungskräften und Betriebsräten. Im Folgenden werden zwei ausgewählte Ergebnisse vorgestellt.

Die Beispiele verdeutlichen die positiven Ergebnisse in der Gruppe der Autohäuser. Gerade zu der wichtigen Indikation der ›Rückenprobleme‹ wurden diverse Maßnahmen umgesetzt, von der Verbesserung der Transportmittel, der rückengerechten Lagerung schwerer Ersatzteile bis hin zur Unterweisung in ›Rückenschonendes Verhalten‹.

Im Rahmen des Zieles ›Verbesserung der Arbeitssicherheit‹ konzentrierten sich die Maßnahmen auf die Überprüfung und Optimierung des ›Sicherheitsmanagements‹. Dazu wurde in allen Unternehmen eine systematische Bestandsaufnahme und Maßnahmendiskussion mit anschließender Umsetzung durchgeführt. Beispiele:

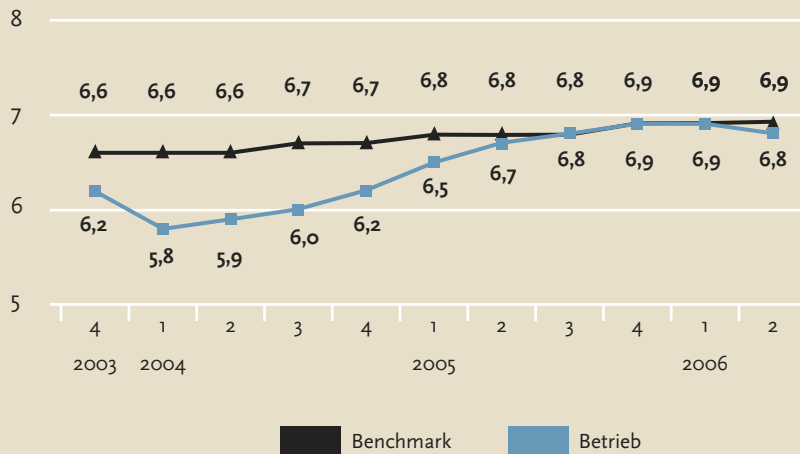
Erhöhung der Zeitressourcen für die Sicherheitsfachkraft, Maßnahmen auch bei ›Beinaheunfällen‹, Einführung abteilungsinterner Sicherheitsbegehungen oder die Gründung eines Arbeitssicherheitsausschusses (ASA), obwohl dieser aufgrund der Betriebsgröße gar nicht vorgeschrieben war.

Entwicklung der Rückenbeschwerden und Schlafstörungen zwischen 2004 und 2006, alle befragten Kfz-Betriebe, 2004 bis 2006 im Vergleich



Ziel 2: Unterstützung der Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Betriebe

Die Wettbewerbsfähigkeit konnte durch verschiedene Maßnahmen positiv beeinflusst werden. Dazu zählen neben den Prozessoptimierungsmaßnahmen vor allem Aktivitäten zur Verbesserung der Kommunikationsstruktur, einem Thema, das in allen Betrieben und im Rahmen des Netzwerkes intensiv diskutiert wurde. Die, vor allem für die Autohäuser, wichtige Frage der Kundenzufriedenheit entwickelte sich dabei wie das nachfolgende Beispiel zeigt, außerordentlich positiv.



Beispiel Autohaus 1: Entwicklung der Kundenzufriedenheit insgesamt im Vergleich zum Benchmark der Automarke – seit zwei Jahren kontinuierlich verbessert

Ziel 3: Schaffung von Synergieeffekten durch Netzwerke

Im Rahmen des NAGU-Referenzprojektes konnten zwei Netzwerke etabliert werden: Das Netzwerk der Autohäuser und das Netzwerk der Kfz-Zulieferbetriebe. Beide Netzwerke trugen ganz wesentlich zum Erfolg des Projektes bei. Auf insgesamt 17 überbetrieblichen Tagesveranstaltungen diskutierten die Beteiligten die verschiedensten für sie relevanten Gesundheitsthemen. Im Vordergrund standen die im einzelnen Unternehmen bearbeiteten Referenzprozesse. Sie dienten als Anker oder Anknüpfungspunkt für alle Diskussionen. Darauf aufbauend behandelten die Teilnehmer diverse Schwerpunktthemen u. a.: Unternehmenskultur, Eingliederungsmanagement, demographische Entwicklung oder die persönlichen Erfahrungen mit Entlassungen und dem Umgang mit Arbeitsplatzangst und immer wieder das zentrale Thema Kommunikation. Ausschlaggebend für den Erfolg der Netzwerke waren aus Sicht der Teilnehmer und der AOK:

- Der große Praxisbezug,
- eine Sprache, die verstanden wird,
- Methoden, die den Entwicklungsstand der Gruppe berücksichtigen,
- Themen, die die Gruppe fordern aber nicht überfordern und
- eine ausgewogene Balance zwischen der themenorientierten Arbeit und der Möglichkeit zum persönlichen Austausch.

Die Weiterführung beider Netzwerke über das Projektende hinaus ist sichergestellt. Unternehmen und AOK ebenso wie die Innung des Kfz-Handwerks haben deutlich ihre Bereitschaft bekundet den erfolgreichen Austausch fortzusetzen. Neben der Fortsetzung der Arbeit im Betrieb ist die Zusammenarbeit im Netzwerk aus unserer Sicht der

Vier Dimensionen der Nachhaltigkeit

Umsetzung der externen
gesetzlichen Vorgaben
(Gesetze, Verordnungen, Richtlinien)

Entwicklung und Umsetzung
von gesundheitsförderlichen
Organisationsregeln

Regeln des **sozialen Miteinander**
(einer gesundheitsförderlichen
Unternehmenskultur)

Sozialstandards, **Menschenbild**
der Schlüsselpersonen/
Meinungsbildner im Unternehmen

zentrale Erfolgsfaktor, um die Nachhaltigkeit der Maßnahmen und Lernprozesse sicherzustellen. An einer Mitarbeit interessierte Unternehmen können sich beim AOK Institut für Gesundheitsconsulting zu einer Mitwirkung an diesem Netzwerk melden.

Wenn Sie mehr über das Projekt wissen möchten oder als Zulieferer bzw. Kfz-Unternehmen an einer Mitarbeit in den Netzwerken interessiert sind, wenden Sie sich bitte an

AOK Institut für Gesundheitsconsulting

Dr. Michael Drupp
michael.drupp@nds.aok.de
Telefon 0511 8701-16100
Hildesheimer Straße 273
30519 Hannover

Herbert Pfaus
Telefon 0441 205139-16162
herbert.pfaus.@nds.aok.de

Nachhaltigkeit – mehr als ein Schlagwort

Um der Diskussion für alle Beteiligten einen einheitlichen Rahmen zu geben, wurde ein Vier-Dimensionen-Modell der Nachhaltigkeit entwickelt. Dieses in der NAGU-Praxis bewährte Modell ermöglicht allen Interessierten zu erkennen, was unternommen werden muss, um die Gesundheitsbemühungen auf nachhaltig stabile Füße zu stellen. Das Modell verdeutlicht das bereits Erreichte, legt noch erforderliche Schritte fest und macht in der Netzwerkdiskussion Unterschiede der teilnehmenden Betriebe transparent.

Die Ergebnisse der Prozessoptimierungen ermöglichten dem einzelnen Unternehmen und der Gruppe wichtige Lernschritte. Neben den betriebsinternen Anstrengungen als **erster Säule der Nachhaltigkeit** hat der betriebsübergreifende Austausch als **zweite Säule** Gestalt angenommen. Mit dem Aufbau der offenen Netzwerke ist eine wesentliche Voraussetzung für die Verbreitung der Ergebnisse und weitere gemeinsame Lernschritte zum Vorteil der Beschäftigten und Unternehmen erreicht.

**Konzentrierte Arbeit in der
Kleingruppe und ...**

**... lockere Pausengespräche –
wichtige Bestandteile des
Austauschs im Netzwerk!**





Das Teilprojekt Kommunalverwaltung

Im Teilprojekt verfolgte das IFGP zwei Aufgabenstellungen: Zum Ersten wurden **Auswirkungen von Veränderungsprozessen** und die diesbezügliche Rolle eines Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) untersucht. Zum Zweiten wurden allgemeine Erkenntnisse rund um den Stand und die Umsetzung des BGM in Kommunalverwaltungen gesammelt.

Auswirkungen von Veränderungsprozessen	Analysen und Aktivitäten zur Ermittlung von Nachhaltigkeitsaspekten
<p>Wie wirken sich Veränderungsprozesse auf die Arbeitssituation von Beschäftigten aus?</p> <p>Wie können Veränderungsprozesse in Kooperation mit dem BGM mitarbeiterorientiert optimiert und unterstützt werden?</p>	<p>Wie ist der Stand des BGM in der kommunalen Verwaltung?</p> <p>Welche Erfahrungen liegen im BGM in Bezug auf eine nachhaltige Einbindung vor?</p> <p>Welche hemmenden und fördernden Faktoren sind für eine nachhaltige Arbeits- und Gesundheitspolitik im Unternehmen relevant?</p> <p>Welche Empfehlungen und Unterstützungsangebote können für die Weiterentwicklung des BGM konkret abgeleitet und gegeben werden?</p>

Leitfragen im Projekt

Settings im Projekt

NAGU-Teilprojekt Kommunalverwaltung		
Auswirkungen von Veränderungsprozessen	Analysen und Aktivitäten zur Ermittlung von Nachhaltigkeitsaspekten	
Pilotämter der Stadt Dortmund	Erfahrungen der Stadt Dortmund	Bundesweite Aktivitäten
Zoo	Open Space Analyse umgesetzter Projekte	Befragung Kommunalverwaltungen
Standesamt		Arbeitstreffen Kommunalverwaltungen
Pflege öffentlicher Raum		Open-Space-Tagungen (Motivation – Unternehmenskultur, Demographie)



Diese Aspekte wurden in verschiedenen **Settings** durch **multimethodale Arbeitsweisen** analysiert und bearbeitet: Aus den zusammengeführten Ergebnissen wurden die folgenden **Empfehlungen** für die Weiterentwicklung des BGM abgeleitet und konkrete **Unterstützungsangebote** entwickelt.

Als fördernd werden erlebt:

- Einbindung der Führungskräfte von Beginn an, besonders der mittleren Führungsebene
- externe Betreuung schafft Akzeptanz
- fachbereichsbezogenes Vorgehen
- Flexibilität in den Projektverläufen
- Rückendeckung durch die Verwaltungsspitze
- detaillierte Klärung der Aufgaben und Rollen
- handlungsfähige Gremien
- Partizipation: Beteiligung der Beschäftigten an der Ausgestaltung von Entscheidungen
- zeitnahe Umsetzung von Maßnahmen

Hemmend wirken die

- oft fehlende Fachqualifikation der BGM-Koordinatoren
- hohe Abhängigkeit von externer Beratung
- zu starke Diskussion von BGM im Rahmen von Fehlzeiten
- sehr langen Abstimmungsprozesse
- fehlenden Konsequenzen bei dem Nichteinhalten von Absprachen
- schlechte Dokumentation der Aktivitäten (führt zu fehlender Akzeptanz bei Entscheidern)
- fehlende Entscheidungskompetenz im Steuerkreis (Entscheider sind oft nicht mit im Steuerkreis, Thema wurde delegiert)
- wechselnden Prioritäten durch Veränderungsprozesse

Daraus ergeben sich die folgenden 10 Empfehlungen für eine nachhaltige Implementierung von BGM in der Kommunalverwaltung:

- 1** Das BGM benötigt einen klaren, die Legislaturperiode überschreitenden, politischen Auftrag.
- 2** Definieren Sie die Tätigkeiten der Koordinatoren in einer konkreten Stellenbeschreibung.
- 3** Qualifizieren Sie die Koordinatorinnen und Koordinatoren für ihre Aufgabe im BGM.
- 4** Die internen Spezialisten/Koordinatoren für BGF bzw. BGM sollten den gesamten Prozess begleiten, nicht nur die Anfangsphasen.
- 5** Klären Sie Kompetenzen und Zuständigkeiten und schaffen Sie Verbindlichkeit der intrakommunalen Zusammenarbeit (z. B. mit den Ämtern) durch klar strukturierte Verfahrenswege und Regeln.
- 6** Binden Sie die verschiedenen Führungsebenen in Ihr Projekt ein – hierzu kann eine Qualifizierung der Führungskräfte über Rolle und Möglichkeit im BGM hilfreich sein.
- 7** Koordinieren Sie alle BGM-Aktivitäten zentral.
- 8** Orientieren Sie das BGM an strategischen Zielen und Zielvereinbarungen.
- 9** Nutzen Sie mögliche Synergien durch eine enge Verzahnung von Veränderungsprozessen (z. B. Aktivitäten von Organisations- und Personalentwicklung) und BGM.
- 10** Stellen Sie die Ergebnisse Ihrer Arbeit durch kontinuierliche Dokumentation dar.

Ein gelungenes Praxisbeispiel: Stadtverwaltung Dortmund – Grünflächenamt

Durch die kooperative Zusammenarbeit der Organisationsentwicklung (OE) des Grünflächenamtes der Stadt Dortmund mit der Abteilung BGF und dem IFGP konnten

- die Anforderungen aus dem Arbeitsschutz und
- die Ergebnisse von Gesundheitszirkeln und
- damit die **Beschäftigteninteressen**

in die Entwicklung neuer Organisationsstrukturen eingebracht werden. So konnten Anregungen der Beschäftigten wie mehr Selbstverantwortung für die Arbeitseinsatzplanung, anspruchsvollere Arbeiten oder eindeutige Zuständigkeitsregelungen umgesetzt werden.

Ein Jahr nach Abschluss des Veränderungsprozesses konnte das OE-Team feststellen:

1. Von den gewünschten Maßnahmen der Gesundheitszirkel konnten durch die Neuorganisation fast alle umgesetzt werden.
2. Der Prozess hat zu erheblichen finanziellen Vorteilen geführt!
3. Die **Beschäftigtenzufriedenheit** hat um mehr als 40% zugenommen!

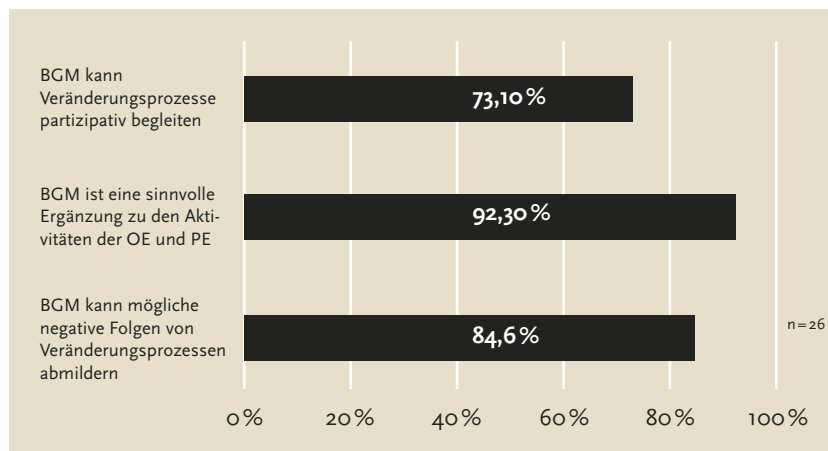
Die **Erfolgsfaktoren** für diese mitarbeiterorientierte

Organisationsveränderung waren vor allem:

- die Akzeptanz der Wünsche der Beschäftigten bei den Führungskräften und den Organisationsentwicklern,
- die Kooperationsbereitschaft der verschiedenen Akteure im BGM und
- die frühzeitige Nutzung der Informationen aus dem BGM bei der Organisationsentwicklung.

Durch die Einbindung von Teilnehmenden aus den Gesundheitszirkeln in die Arbeit des Qualitätsmanagements, gelang es das Thema ›Gesundheit‹ **nachhaltig** zu verankern.

Ergebnisse Befragung Kommunalverwaltungen



Mehr als nur Empfehlungen ...

1. Aktive Beteiligung von Führungskräften durch Qualifizierung
2. Vertrauen – Delegation – Zusammenarbeit – das ›Konzept Remscheid‹
3. Verknüpfung von Wissen und Projektsteuerung im BGM Vertrauen – das Instrument BGM_navigator®

Grundidee des Seminars: Bewusstseinsbildung vor Technikvermittlung

Dazu sind Inhalte zu vermitteln wie:

- Einflussmöglichkeiten der Führungskraft auf die Reduzierung von Belastungen für Beschäftigte
- Einstellung zur Führungsaufgabe als gesundheitsbeeinflussender Faktor
- Auswirkung der eigenen Gesundheit und des eigenen Wohlbefindens auf die Gesundheit der Beschäftigten
- Umgang konkreter Handlungshilfen im Umgang mit belasteten Beschäftigten



1. Aktive Beteiligung von Führungskräften durch Qualifizierung

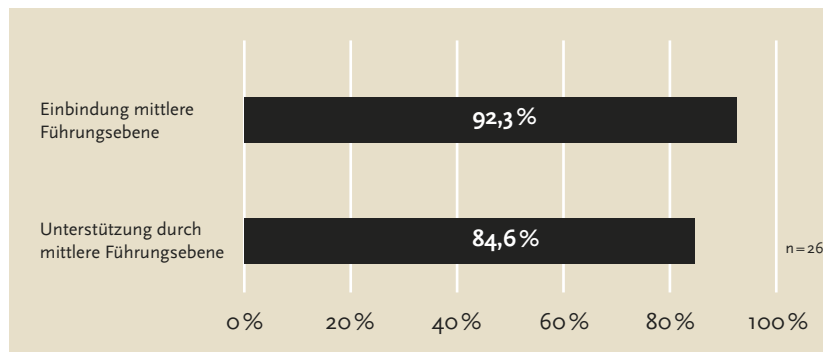
Als bedeutendster Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeit eines BGM wurde über alle Analyseinstrumente hinweg, eine aktive Beteiligung von Führungskräften genannt.

Dieser Rolle wurde durch die Konzeption eines Führungsseminars ›**Gesund Führen**‹ Rechnung getragen:

Ziel einer solchen Qualifizierung ist es,

- die Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren und
- die Möglichkeiten der Führungsarbeit im Rahmen des BGM aufzuzeigen.

Neben der Qualifizierung im Seminar, sollten Führungskräfte auch an anderen Stellen des BGM, wie z. B. bei der Entwicklung von Mitarbeiterbefragungen, in Gesundheitszirkeln, etc. intensiv eingebunden werden. Für ein **nachhaltiges Engagement** der Führungskräfte ist es wesentlich, dass sie die Vorteile eines BGM für ihre eigene Arbeit erkennen.



2. Vertrauen – Delegation – Zusammenarbeit – das ›Konzept Remscheid‹

Das **Konzept** beschreibt die Verfahrenswege, die strukturellen Elemente und die Handlungsfelder für das BGM in einer mittelgroßen Kommunalverwaltung.

Alle Aktivitäten werden unter einem Dach **gebündelt**, um

- Synergieeffekte nutzen zu können
- eine interdisziplinäre Zusammenarbeit zu fördern
- Ressourcen gezielt einzusetzen
- flexibel auf die Bedürfnisse der ›Organisation Stadtverwaltung‹ reagieren zu können
- eine strategische Ausrichtung des BGM-Systems und eine operative Umsetzung sinnvoll zu koppeln
- relevante Informationen auszutauschen

Ziel ist die Schaffung eines BGM, das durch alle Mitglieder eines Steuerkreises gemeinsam getragen wird, ohne dass die Ressourcen der Einzelnen zu stark strapaziert werden:

- Ein Kernelement ist die **Delegation** von Aufgaben aus einem übergeordneten Steuerkreis, der im Auftrag der Verwaltungsspitze handelt und als Entscheidungsorgan für alle Belange rund um das BGM fungiert.
- Der **Steuerkreis** ist **auf der strategischen Ebene** angesiedelt und gibt die Richtung für die Aktivitäten im BGM vor.



Vom gemeinsamen kick-off zum gemeinsamen Konzept – Startschuss für das BGM der Stadt Remscheid

- Die **Bündelung von Kompetenzen** der Akteure ist ein weiteres wesentliches Element: Originäre Aufgaben, u. a. in Schnittstellen die in Zusammenhang zum Themenfeld Gesundheitsmanagement stehen, werden sinnvoll und effizient eingebunden.
- **Jeder** übernimmt konkrete Verantwortung und sein Know-how aktiv im Sinne eines guten Gesamtergebnisses ein.
- Dies verlangt eine maximale **Transparenz** der umgesetzten Maßnahmen und Aktivitäten.

Derzeit sind die Erfahrungen mit diesem, auf Vertrauen, Delegation und Zusammenarbeit der internen Akteure beruhenden Konzeptes, sehr gut. Es ist gelungen, eine **›gemeinsame Marke BGM‹** zu bilden, in die sich die verschiedenen Akteure aktiv einbringen. Das erprobte Konzept konnte die Abhängigkeit von externer Beratung deutlich reduzieren (Kostensparnis) und zugleich eine Kultur einer gemeinsamen Arbeit im BGM (Unternehmenskultur, Nachhaltigkeit) auf den Weg bringen.



3. Verknüpfung von Wissen und Projektsteuerung im BGM – der BGM_navigator®

BGM wird oft von Quereinsteigern als zusätzliches, neues Arbeitspaket umgesetzt. Ein wichtiges Ergebnis der Analyse war, dass Koordinatoren gerade zu Beginn ihrer Arbeit **Informations- und Qualifikationsdefizite** aufweisen.

Der **BGM_navigator®** ist eine webbasierte Lösung, mit der Projektverantwortliche in Unternehmen sich selbstständig und unabhängig relevante Grundlagen und Inhalte des BGM erschließen (bgm_start), Projekte und Aktivitäten planen, koordinieren und kontrollieren sowie gezielt dokumentieren können (bgm_pm).

Mithilfe des BGM_navigator® sollen Projektverantwortliche schnell Planungssicherheit gewinnen, Kostensensibilität entwickeln und die Richtlinien des Projektmanagements verinnerlichen.

Für Fragen zu den Projektergebnissen, dem Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP) oder dem BGM_navigator®, wenden Sie sich bitte an:

Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP)

Marc Lenze (Projektleitung)

Wolbecker Windmühle 13a, 48167 Münster

Telefon 02506 30028-0

Fax 02506 30028-29

E-Mail info@ifgp.de

www.ifgp.de

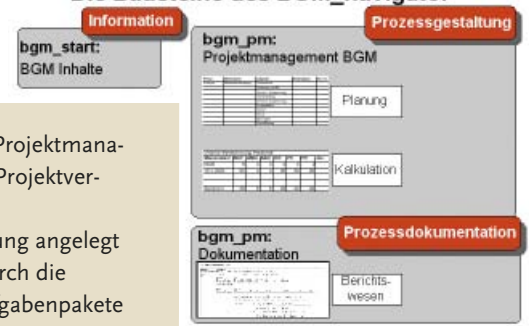
Der Bereich **bgm_start** enthält aktuelles Wissen und Informationen rund um das BGM für Einsteiger und Fortgeschrittene, u. a.

- zu Schritten zu einem nachhaltigen BGM
- erprobten Verfahren und Ergebnisse aus der BGM-Praxis
- Einsatzmöglichkeiten von BGM-spezifischen Instrumenten wie Mitarbeiterbefragungen, Workshops, Arbeitssituationserfassungen, Gesundheitszirkeln etc.
- Anwendung von Controllinginstrumenten wie z. B. Kosten-Wirkungs-Analysen
- dem Einsatz der Portfoliotechnik zur Effizienzvorschau von Maßnahmen.

Der Bereich **bgm_pm** umfasst das Projektmanagement. Auf Basis des klassischen Projektverlauf im BGM

- werden die Projekte zur Bearbeitung angelegt
- helfen spezifische Checklisten durch die einzelnen Projektphasen und Aufgabenpakete
- können alle Aktivitäten im Projekt überwacht und als Dokumentation abgerufen werden. Unternehmensspezifische Aspekte wie spezielle Arbeitspakete können vom Anwender selbstständig eingebracht werden.

Die Bausteine des BGM_navigator®





Das Teilprojekt Süßwarenindustrie im Rheinland

›Gesunde Veränderungen‹

Das Teilprojekt Süßwarenindustrie im Rheinland wurde vom Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH, einem Tochterunternehmen der AOK Rheinland/Hamburg, durchgeführt.

›Gesunde Veränderungen‹

Unter diesem Motto stand das Projekt für die Süßwarenindustrie im Rheinland.

Warum gesunde Veränderung? Die Süßwarenindustrie im Rheinland steht unter hohem Veränderungsdruck. Dieser wird insbesondere über den Preisdruck aus dem Handel, die Internationalisierung der Märkte und ständig steigende Qualitätsanforderungen aufgebaut.

1. Wie kann ein betriebliches Gesundheitsmanagement unter den oben beschriebenen Bedingungen nachhaltig in der Organisations- und Personalentwicklung verankert werden?

2. Welchen Beitrag kann ein betriebliches Gesundheitsmanagement bei der Gestaltung der Veränderungsprozesse leisten?

Über die Initiierung der vier Kernprozesse Analyse, Planung, Intervention und Evaluation wurde in allen Projektunternehmen ein betriebliches Gesundheitsmanagement aufgebaut.

Zum Projektstart sind in den beteiligten Unternehmen Kick-off-Workshops durchgeführt worden, die der Sensibilisierung für das Thema und der ersten Zielfindung dienten.

Projektsteuerung über den Arbeitskreis Gesundheit

Die Projektsteuerung in den Betrieben erfolgte über einen eigens eingerichteten Arbeitskreis Gesundheit. Die Schwerpunkte dieser Arbeitskreise lagen in:

- der Festlegung bedarfsgerechter Gesundheitsziele
- der Planung der Analysephase
- der Entscheidungsfindung für die Interventionsphase
- dem Controlling zur Überprüfung der Zielerreichung

Analysephase – das Abbild vom Ist-Zustand in den Unternehmen

Mit der Analysephase konnte der Ist-Zustand auf verschiedenen Unternehmensebenen systematisch erfasst werden.

Die Beschäftigten wurden von Beginn an eingebunden und damit bereits früh vom Betroffenen zu Beteiligten gemacht.

Folgende Instrumente wurden hierzu eingesetzt:

- Interviews mit den Personalverantwortlichen
- Arbeitsunfähigkeitsdaten
- Arbeitssituationsanalysen (ASA – PLuS)
- Ergonomiegutachten

Die Analyseergebnisse verdeutlichten den Handlungsbedarf für notwendige Veränderungen. Unter Berücksichtigung der Schwerpunkte ›Ergonomie‹, ›Arbeitsorganisation‹, ›Führungsverhalten‹, ›Kollegiales Miteinander‹ und ›Kommunikation im Unternehmen‹ gelang es, die Arbeitssituationen ganzheitlich zu erfassen und erste Lösungen zur Verbesserung aus Mitarbeitersicht zu erarbeiten.

Interventionen – vom Reden zum Handeln

Zusammenfassend lassen sich die folgenden Interventionen in den beteiligten Projektunternehmen beschreiben:

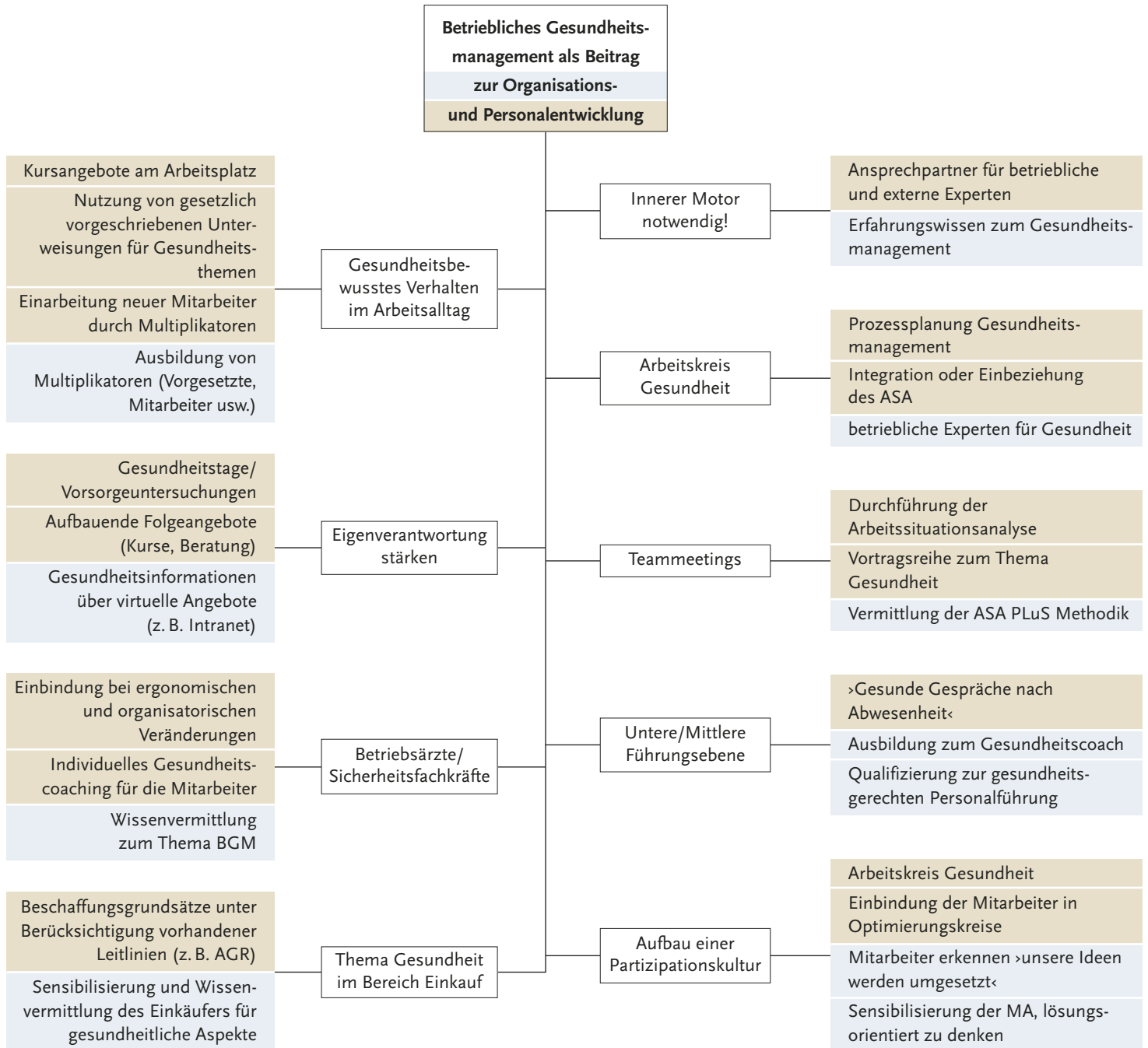
- Verhaltensschulende Maßnahmen an den Arbeitsplätzen
- Einführung der ›Gesunde Gespräche nach Abwesenheit‹ mit Evaluation der Maßnahme
- Stärkung der Eigenverantwortung für das Thema Gesundheit
- Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung in Zeiten des Wandels
- Controlling der ASA-PLuS Maßnahmenpläne in den Arbeitskreisen Gesundheit

- Überprüfung des ASA-PLuS Umsetzungsgrades auf Mitarbeiterebene
- Verankerung eines GMPs in Strukturen und Prozesse

Mit der Analysephase und durch die Interventionen in den Projektbetrieben wurden Entwicklungsprozesse angestoßen. Die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter gewährleistete eine breite Akzeptanz für diese Prozesse bei den Beschäftigten. Betriebliches Gesundheitsmanagement leistet einen Beitrag zur Organisations- und Personalentwicklung, wenn es gelingt, die erfolgreichen Module der betrieblichen Gesundheitsförderung in die unternehmensspezifischen Strukturen und Prozesse zu integrieren.

Die folgende Abbildung zeigt die im Projekt entwickelten und angewendeten Integrationsansätze:

Abb. rechts
Ansätze zur nachhaltigen Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements



Nachhaltigkeit durch Integration in Strukturen und Prozesse

Die unterschiedlichen Voraussetzungen in den Projektunternehmen erforderten die individuelle Anpassung bewährter Instrumente auf die firmenspezifischen Bedingungen. Diese Flexibilität in der Anpassung von Instrumenten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist die Grundvoraussetzung für die nachhaltige Implementierung in unternehmensspezifischen Prozessen und Strukturen. Aus unserer Sicht lassen sich die folgenden Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Integration eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements identifizieren:

Nachhaltigkeit braucht Motoren

Die Notwendigkeit eines aktiven »**internen Motors**« stellt für uns das wichtigste Erfolgskriterium dar. Der interne Motor muss neben den methodischen und fachlichen Kompetenzen im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements auch über soziale Kompetenzen verfügen, um bei der Vielfalt unterschiedlicher Interessensgruppen das Ziel nicht aus dem Auge zu verlieren.

Der »**externe Motor**« ist der außerbetriebliche Experte für den Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements. Er unterstützt fachlich, organisatorisch und regt die Integration in Strukturen und Prozesse an. Aktuelle Themen, wie z. B. die demographische Entwicklung, werden durch ihn angestoßen und begleitet.

Betroffene zu Beteiligten machen

Viele der im Projekt angewendeten Instrumente des betrieblichen Gesundheitsmanagements basieren auf einer umfassenden Mitarbeiterbeteiligung.

Die Mitarbeiter haben gelernt, eigene Vorstellungen einzubringen und folglich Veränderungsprozesse mit zu gestalten. Eine **Partizipationskultur** im Unternehmen ist somit eine wesentliche Voraussetzung für den Aufbau

eines nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Akzeptanz bei den mittleren Führungskräften als Erfolgsgarant

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement kann in Unternehmen nur verankert werden, wenn es auf breite Akzeptanz stößt. Insbesondere den Führungskräften der »mittleren Ebene« kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu. Sie sind nah am Mitarbeiter und kennen deren Probleme und Bedürfnisse. Allerdings liegt der Fokus der »Führungsarbeit« selten auf einer gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung. Die Einsicht, dass gesunde und zufriedene Mitarbeiter ein besseres Arbeitsergebnis erbringen, wird von den Führungskräften erkannt. Die praktische Umsetzung einer gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung muss den Führungskräften vermittelt werden. Über unterschiedliche Wege können die Führungskräfte die Mitarbeitergesundheit positiv unterstützen.

Vorgesetzte, die zu Multiplikatoren z. B. als Rückengcoach ausgebildet wurden, leiten die Mitarbeiter zu rückengerechtem Verhalten am Arbeitsplatz an.

Während eines Mitarbeitergespräches nach einer Abwesenheit wird von den Führungskräften die Gesundheit des Mitarbeiters thematisiert und dabei mögliche Belastungen am Arbeitsplatz aufgedeckt. In regelmäßig stattfindenden Teammeetings können kurze Vorträge zu Gesundheitsthemen eine Gesundheitssensibilisierung unterstützen.

Das Expertenwissen ist da – es muss nur besser vernetzt werden

Ein weiterer entscheidender Faktor für die nachhaltige Implementierung liegt in der **Vernetzung der innerbetrieblichen Experten**. Über den Arbeitskreis Gesundheit wurde ein Steuerungsgremium und damit auch ein innerbetrieb-

liches Netzwerk für Mitarbeitergesundheit und Mitarbeiterzufriedenheit geschaffen. Innerhalb dieses Gremiums ist es gelungen, einen Prozess des Lernens voneinander anzustoßen.

Vom Projekt zum Prozess – Integration in die betrieblichen Routinen

Das Thema ›**Gesundheit im Betrieb**‹ muss, damit es dauerhaft wirksam ist, in die **betrieblichen Routinen integriert** werden. Arbeitsfelder, die derzeit eine hohe Priorität in der Ernährungsindustrie haben, sind z. B. ›Hygiene‹ und die Produktqualität. Hier gilt es, Verbindungen zu schaffen und Gesundheitsthemen in Qualifizierungsmaßnahmen oder Unterweisungen einzubauen. Veränderungen an Produktionsabläufen oder -maschinen müssen unter Berücksichtigung der Mitarbeitergesundheit gestaltet werden. Ansätze, den Arbeitsmediziner hier bereits frühzeitig einzubinden, wie es in Großbetrieben seit langer Zeit gängige Praxis ist, lassen sich auch in kleinen und mittleren Unternehmen realisieren. Ein weiteres Handlungsfeld stellt der Einkauf dar. Für die Auswahl von Arbeitsmitteln oder Büroausstattungen lassen sich Kriterien definieren, die die Mitarbeitergesundheit und -zufriedenheit stärker in den Vordergrund stellen.

Eigenverantwortung durch betriebliche Unterstützung stärken

Über Informationsveranstaltungen zum Thema Gesundheit, z. B. Gesundheitstage, Vorträge in Betriebsversammlungen, Abteilungsbesprechungen und Teammeetings, wird eine Sensibilisierung der Mitarbeiter eingeleitet. Damit kann der Weg bereitet werden für ein eigenverantwortliches Gesundheitsbewusstsein, das sich in einem gesundheitsbewussten Verhalten der Mitarbeiter manifestiert.

Einstellung und Vorbild der Unternehmensleitung entscheidend

Der Integrationserfolg eines Gesundheitsmanagements hängt entscheidend von der Einstellung der Unternehmensleitung ab. Eine Unternehmensleitung, die in einer gesunden und motivierten Belegschaft den Schlüssel für den Unternehmenserfolg sieht, unterstützt den Prozess eines Gesundheitsmanagements aktiv, u. a. durch ihre Präsenz im Arbeitskreis Gesundheit. Damit ist die wichtigste Voraussetzung für die nachhaltige Implementierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements gegeben. Daraus folgt, dass die Gesundheit der Mitarbeiter bei betrieblichen Veränderungsprozessen Berücksichtigung finden, und damit zur Selbstverständlichkeit unternehmerischen Handelns werden muss.

Für mehr Informationen über das Teilprojekt in der Süßwarenindustrie stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH

Neumarkt 35–37, 50667 Köln

Ihre Ansprechpartner:

Klaus Pelster

klaus.pelster@bfg-institut.de

Telefon 0221 27180-104

Birgit Schauerte

birgit.schauerte@bfg-institut.de

Telefon 0221 27180-113

www.bfg-institut.de

Impressum

NAGU ›Nachhaltige Arbeits- und Gesundheitspolitik im Unternehmen‹



Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit
Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund
Telefon 0231 9071-2250 Fax 0231 9071-2363 inqa@baua.bund.de www.inqa.de



Herausgeber:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund
Telefon 0231 9071-0 Fax 0231 9071-2454 poststelle@baua.bund.de www.baua.de

Fachliche Beratung: Dr. Jürgen Kopske, Dr. Beate Beermann, Dr. Jana May-Schmidt
Gestaltung: GUD – Helmut Schmidt, Braunschweig
Foto: FOX-Fotoagentur – Uwe Völkner, Lindlar/Köln
Herstellung: Lausitzer Druck- und Verlagshaus, Bautzen

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung
der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

1. Auflage, November 2007
ISBN 978-3-88261-582-1

Gute Ideen verbinden.

Zu hoher Krankenstand, alternde Belegschaften, Einführung neuer Technologien? Vor solchen und anderen Herausforderungen standen viele Unternehmen – und haben vorbildliche Lösungen gefunden.

Profitieren Sie von diesen Erfahrungen und dem Know-how anderer! Die **INQA-Datenbank Gute Praxis** sammelt Vorbildliches rund um Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Leistungsstarke Suchfunktionen sorgen dafür, dass Sie schnell die passenden Antworten auf Ihre Fragen erhalten:

Telefon 030 51548-4231 und -4215

Fax 030 51548-4743

E-Mail gutepraxis.inqa@buaa.bund.de

Internet <http://gutepraxis.inqa.de>

