

# Betriebliches Gesundheitsmanagement als Erfolgsfaktor

Uta Walter, Bernhard Badura, Andreas Blume

Modernste Technologie und eine gute Finanzausstattung alleine sichern heute keinen Wettbewerbsvorteil: Nur gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zuverlässig, erbringen hochwertige Leistungen und haben neue Ideen. Der Blick auf die gewandelten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die sich wandelnden Altersstrukturen der Beschäftigten zwingen zu der Einsicht: Zukunftsorientierte Förderung der Humanressourcen unserer Gesellschaft erfordert ein aktives und insbesondere auch ein qualifiziertes Betriebliches Gesundheitsmanagement.

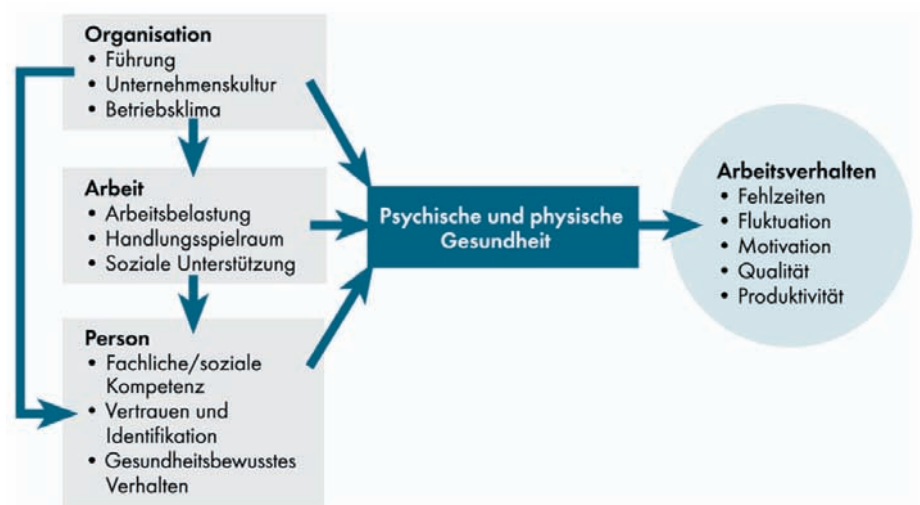
Betriebliches Gesundheitsmanagement zielt auf die Unternehmenskultur, auf Klima und Führung. Es zielt auf die Qualifizierung der Beschäftigten, ihr gesundheitsbewusstes Verhalten und insbesondere auch auf eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung. Einem vorzeitigen Verschleiß der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen wird dadurch entgegengewirkt. Das Betriebsergebnis wird gesteigert und der langfristige Unternehmenserfolg gesichert.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ermöglicht:

- das Vertrauen der Beschäftigten zu erhöhen und die Bindung an Aufgaben und Unternehmensziele zu stärken,
- Störungen in Abläufen und Arbeitsprozessen abzubauen,
- Informationsfluss, Kooperation und Teamarbeit zu verbessern,
- den Wissensaustausch zu erleichtern,
- Kontroll- und Koordinationskosten zu senken,
- Stress, Fehlzeiten und Fluktuation zu reduzieren,
- die Arbeitseffizienz zu steigern,
- die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu verbessern.

Gegenwärtig gibt es zahlreiche Hinweise dafür, dass unsere Wirtschaft am Beginn einer neuen Wachstumsphase steht, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder verstärkt als Ressource und nicht mehr nur als Kostenfaktor angesehen werden.

Da die sogenannten „weichen Unternehmensfaktoren“ zunehmend ins Zentrum der Auf-



**Abbildung 1:**

Zusammenhang zwischen Organisation, Gesundheit und Arbeitsverhalten

merksamkeit von Analysten und Managern rücken, diese zugleich aber auch von zentraler Bedeutung für die Gesundheit der Beschäftigten sind, liegen hier noch viele ungenutzte Potenziale und Synergien. Auf ihre Erschließung zielt das Betriebliche Gesundheitsmanagement ab. Die zentrale Maxime lautet: „Gesundheit fördert Arbeit“ (s. Abbildung 1).

Gesundheit ist das Ergebnis von Wechselwirkungen zwischen sozialen, technischen, psychischen und biologischen Prozessen. Zu Beginn des Arbeits- und Gesundheitsschutzes stand die Verhütung physischer Risiken und Schäden im Vordergrund, verursacht durch Mängel an der Mensch-Maschine-Schnittstelle. In der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts wird diese Aufgabe nach wie vor eine Rolle spielen. Ins Zentrum rücken jedoch die Förderung der psychischen Gesundheit und die Bekämpfung von Mängeln an der Mensch-Mensch-Schnittstelle. Dabei kommt die gesamte Organisation ins Blickfeld gesundheitsbewusster Führungskräfte, Experten und Mitarbeiter, nicht mehr nur einzelne Arbeitsbedingungen und Verhaltensweisen.

Das psychische Befinden wird zur wichtigsten Zielgröße des betrieblichen Gesundheitsmanagements, weil es zentral ist

- für die Funktionsfähigkeit des Menschen in allen seinen Rollen sowie
- für die physische Gesundheit und ein gesundheitsbewusstes Verhalten – vermittelt

über Emotionen wie Angst, Ärger, Hilflosigkeit, Freude und Stolz und deren hormonellen und immunologischen Folgen.

Für das psychische Befinden von großer Bedeutung sind Zuversicht, ein positives Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen. Voraussetzung dafür sind anerkennende, hilfreiche und stabile soziale Beziehungen sowie die erlebte Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit und Beeinflussbarkeit der Lebensumstände und Arbeitsbedingungen.

Wie zahlreiche Daten und Untersuchungen belegen, hat sich das psychische Befinden der deutschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den zurückliegenden Jahren deutlich verschlechtert. U. a. haben stressbedingte Rückenbeschwerden zugenommen, aber auch Erschöpfungszustände wie Angst, Ärger und das Gefühl, ausgebrannt zu sein. Dies alles sind „Frühindikatoren“ für vermeidbare Fehlzeiten, Krankheiten und vorzeitigen Verschleiß. Gesundheitlich beeinträchtigte Mitarbeiter können durch Fehlentscheidungen, mangelnde Aufmerksamkeit oder nachlassendes Engagement und Qualitätsbewusstsein dem Unternehmen mehr schaden als durch ihre zeitweilige Abwesenheit.

## Kernelemente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Betriebliches Gesundheitsmanagement ist das aus-

## Autorin



**Uta Walter**

Zentrum für wissenschaftliche  
Weiterbildung  
an der Universität Bielefeld e. V.  
Postfach 100131, 33501 Bielefeld  
Tel.: 0521/106-4362  
uta.walter@uni-bielefeld.de

## Autor



**Prof. Dr. Bernhard Badura**

Fakultät für  
Gesundheitswissenschaften  
Universitätsstr. 25  
33615 Bielefeld  
Tel.: 0521/106-4263  
bernhard.badura@uni-bielefeld.de

## Autor



**Dr. Andreas Blume**

BIT ex.  
Unterstr. 51  
Tel.: 0234/92231-42  
andreas.blume@bit-bochum.de

drückliche „Wollen“ des Topmanagements. Betriebliches Gesundheitsmanagement wird seine volle Wirksamkeit nur dann entfalten, wenn es vom Topmanagement als Führungsaufgabe erkannt und wahrgenommen und in Kooperation mit der Arbeitnehmervertretung aktiv und dauerhaft unterstützt wird. Es empfiehlt sich der Abschluss einer Betriebs-/Dienstvereinbarung, in welcher Rahmenbedingungen, Ziele, Entscheidungswege, Ressourcen und Zuständigkeiten festgelegt werden.

Um notwendige Veränderungen in der Unternehmensorganisation anzustoßen und voranzutreiben, wird ein für strategische Entscheidungen autorisiertes Gremium benötigt. Daher ist für die Einführung und die dauerhafte Steuerung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement die Einrichtung eines Lenkungsausschusses in Form eines Arbeitskreises Gesundheit anzuraten.

Grundlage für zielgerichtete Aktivitäten im Betrieblichen Gesundheitsmanagement sind der Aufbau einer integrierten Dateninfrastruktur und die Entwicklung eines Kennzahlensystems. Dies ermöglicht eine kontinuierliche quantitative Betrachtung des für das betriebliche Gesundheitsmanagement relevanten Unternehmensgeschehens.

Die Einführung und Verankerung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements erfolgt über die vier Kernprozesse: Diagnose, Interventionsplanung, Interventionsdurchführung und Evaluation. Die damit befassten Experten sollten für diese Aufgabe ausreichend qualifiziert sein, d. h. über das erforderliche Fachwissen, Methoden- und Prozesskenntnisse verfügen.

### Qualifizierungsprogramm

#### Betriebliches Gesundheitsmanagement

Seit 2004 bietet das Zentrum für Wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld (ZWW e. V.) ein 12-monatiges Studien- und Beratungsprogramm „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ an. Kooperationspartner sind das Institut BIT e. V., Bochum, und die Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld. Das Programm wird mit finanziellen Mitteln des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds gefördert. Oberstes Ziel des Angebotes ist es, Führungskräfte sowie betriebliche und überbetriebliche Gesundheitsexperten zum Aufbau eines kompetenten Betrieblichen Gesundheitsmanagements in Unternehmen und Dienstleistungsorganisationen zu befähigen. Angesprochen werden insbesondere auch Betriebsärzte, sofern über ihre Beratungstätigkeit eine Weiterqualifizierung für Aufgaben des Betrieblichen

Gesundheitsmanagements vorgesehen ist.

Die berufsbegleitende Weiterbildung vermittelt umfassendes Fachwissen sowie Methoden- und Instrumentenkenntnisse zu den Herausforderungen, Aktionsfeldern und Vorgehensweisen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Ein paralleles Praxisprojekt, unterstützt durch individuelles Mentoring und kollegiale Fallberatung, sichert die unmittelbare Wissensverwertung im Unternehmen. Im Vordergrund steht die Vermittlung folgender Studieninhalte:

- Grundlagen und Kernkompetenzen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement
- Ausgewählte Organisationskrankheiten: Symptome, Ursachen, Bewältigungsmöglichkeiten und Prävention,
- Aufbau, Steuerung und Integration eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements,
- Organisationsdiagnostik und Evaluation,
- Entwicklung von Kennzahlen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement.

Hinzu kommen eine Reihe von Querschnittsthemen, die einen engen Bezug zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement aufweisen, wie z. B. Organisations- und Personalentwicklung oder Wissensmanagement. Ergänzende themenspezifische Skill-Trainings liefern methodisch-instrumentelle Unterstützung für den Praxistransfer.