



Ulla Oerder  
Techniker Krankenkasse

### Betriebliches Gesundheitsmanagement – gemeinsam Erfolge sichern.

#### Ein Angebot der TK für Unternehmen

Der demografische Wandel, die Globalisierung und steigende arbeitsbedingte Belastungen stellen Beschäftigte und ihre Gesundheit vor immer neue Herausforderungen. Gleichzeitig sind Anforderungen wie Leistungsbereitschaft, Flexibilität und Eigenverantwortung wichtiger denn je, um die Produktivität des Unternehmens zu sichern.

Aktuelle Daten zum Krankheitsgeschehen weisen deutlich darauf hin, dass wachsende Anforderungen am Arbeitsplatz viele Menschen an die Grenzen der Belastbarkeit bringen. Die Fehlzeiten aufgrund von psychischen Erkrankungen haben von 2006 bis 2009 um rund 37 Prozent zugenommen. Dies geht aus dem Gesundheitsbericht der TK 2010 hervor. Die einzelnen Fälle mit der Diagnose „psychische Erkrankung“ stellen zwar verhältnismäßig betrachtet weiterhin ein eher seltenes Ereignis dar, dauern aber mit durchschnittlich 39,3 Tagen wesentlich länger als andere Diagnosen. Von den durchschnittlich insgesamt rund 12 Arbeitsunfähigkeitstagen je Erwerbsperson im Jahr 2009 wurden 1,7 AU-Tage, also etwa jeder 7. Fehltag, unter der Diagnose psychischer Erkrankung erfasst.

Die heutige Arbeitswelt ist geprägt von befristeten Beschäftigungsverhältnissen, Arbeitsplatzunsicherheit aber auch von Arbeitsverdichtung, ständiger Erreichbarkeit und von Problemen in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Doch wie können Unternehmen den neuen Herausforderungen begegnen und die Gesundheit der Beschäftigten sichern? Ein nachhaltiges Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) kann dem entgegenwirken. Das BGM-Konzept der TK, ein Angebot für Unternehmen, zeigt auf, welche Strategien und Kriterien notwendig sind, damit dieser Prozess erfolgreich im Unternehmen gestaltet werden kann.

#### Das Konzept der TK zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Die TK versteht Betriebliches Gesundheitsmanagement als eine systemische Intervention in Unternehmen, durch die eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation (Verhältnisprävention) und des individuellen Verhaltens (Verhaltensprävention) erreicht werden soll.

Das Ziel des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist es, bedarfsgerechte Maßnahmen zu entwickeln, die sowohl das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten stärken als auch einen gesundheitsförderlichen Einfluss auf die betrieblichen Rahmenbedingungen nehmen. Dies beinhaltet neben der Verzahnung von verhaltens- und verhältnispräventiven Maßnahmen den Aufbau von integrierten und nachhaltig wirkenden Strukturen und Prozessen sowie die Verankerung des Gesundheitsförderungsverständnisses im Unternehmen.

Um dieses Ziel zu erreichen, hat die Techniker Krankenkasse ein modulares Konzept zum BGM entwickelt. Beginnend mit dem Aufbau der Strukturen für einen BGM-Prozess und der einvernehmlichen Klärung der Ziele sowie der Strategie, wird das Fundament für weitere Arbeit gelegt. Im Rahmen der Analysephase und unter Beteiligung der Beschäftigten werden Handlungsfelder identifiziert und Lösungsansätze erarbeitet, um gesundheitsförderliche Ressourcen zu stärken und ermittelte Belastungen zu senken. Anhand der erarbeiteten Lösungsansätze können in der Folge bedarfsgerechte Interventionen (Verhalten-Verhältnisse) im Unternehmen implementiert werden. Die anschließende Evaluation der gesamten Aktivitäten ermöglicht zum einen eine Überprüfung der Wirkung einzelner Interventionen und der zielgerichteten Vorgehensweise sowie die Erfassung weiterer Verbesserungspotentiale.

Ein BGM-Projekt lässt sich in verschiedene Phase einteilen, die sich in folgendem Wirkungskreis darstellen lassen:

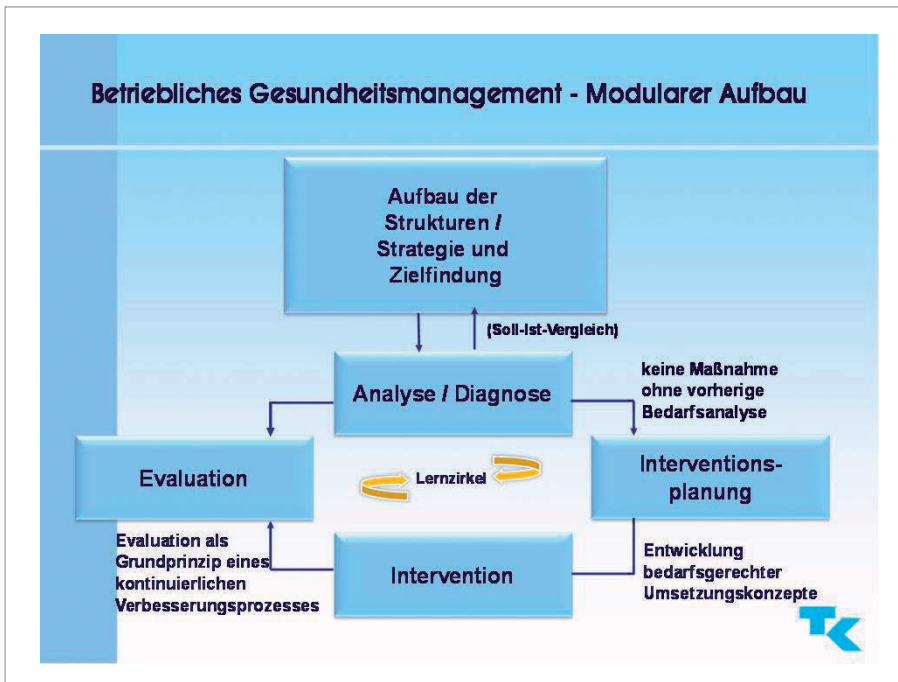


Abbildung 1: Modularer Aufbau



## 2. Erfolgsfaktoren im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

### Aufbau der Strukturen

Wer Betriebliches Gesundheitsmanagement erfolgreich betreiben will, muss zunächst die erforderlichen Strukturen schaffen: Ein Steuerungskreis, der sich zusammensetzt aus Vertretern der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, Experten wie Arbeitssicherheit, Betriebsärztlicher Dienst usw. sowie weitere interne und externe Experten, wird im Unternehmen implementiert und ist für die gesamte Planung und Steuerung des BGM-Prozesses zuständig. Ein erster Schritt in diesem Gremium ist die Festlegung gemeinsamer Ziele und notwendiger Strategien für alle Aktivitäten im Gesundheitsmanagement. Projektstrukturen müssen geklärt, Rollen und Arbeitsweisen festgelegt sowie ein gemeinsames Verständnis von Gesundheit entwickelt werden. Diese Arbeitsschritte sichern den Weg zu einer kontinuierlichen und zielorientierten Vorgehensweise. Die BGM-Experten der TK unterstützen die Arbeit des Steuerkreises mit Prozessberatung und stellen dem Unternehmen ihr fachliches Knowhow zur Verfügung.

### Der Lernzyklus

Damit in allen Phasen des BGM bedarfsgerecht und zielorientiert gehandelt werden kann, ist es zunächst notwendig, konkrete gesundheitliche Belastungsschwerpunkte und gesundheitsförderliche Ressourcen im Unternehmen zu ermitteln. Neben vorhandenen „Ist-Daten“ im Unternehmen, wie die Ergebnisse der betriebsinternen Gefährdungsbeurteilungen, werden weitere Analysen zur Ermittlung von gesundheitsrelevanten Belastungen und Ressourcen im Unternehmen eingesetzt. Die TK hält eine Vielzahl an wissenschaftlich fundierten Analyseinstrumenten bereit, die je nach Bedarf des Unternehmens zur Verfügung stehen. Quantitative Methoden, wie die Mitarbeiterbefragung der Beschäftigten zur aktuellen Arbeitssituation, werden dabei häufig kombiniert mit vertiefenden, qualitativ arbeitenden Workshops, wie Gesundheitszirkel, Fokusgruppen oder Gesundheitswerkstatt.

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Analysephase können im Steuerkreis ziel- und bedarfsgerechte Angebote zur Verhaltens- und Verhältnisprävention nach Dringlichkeit und den zur Verfügung stehenden Ressourcen geplant und umgesetzt werden. Die TK unterstützt das Unternehmen bei der Entwicklung und Durchführung gesundheitsförderlicher Maßnahmen, wie Stressbewältigung, Rückencoaching, Seminare oder Workshops zum Thema „Gesund Führen“ oder Kantinenberatung, Ernährungskurse usw.

Qualität und Nachhaltigkeit sind wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement. Insbesondere für das Management eines Unternehmens ist es bedeutend zu wissen, welche Effekte durch das betriebliche Gesundheitsmanagement erzielt werden und ob sich die Investitionen für ein BGM lohnen, die Maßnahme also effizient ist. Evaluation kann dabei auf der Ebene der Struktur-, der Prozess- und der Ergebnisqualität ansetzen.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement der TK hat für alle drei Qualitätsdimensionen Verfahren entwickelt, die den Unternehmen im Rahmen des BGM-Prozesses zur Verfügung gestellt werden.

## Erfolgskriterien für ein BGM

Entscheidend für den Erfolg eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist ein zielgerichtetes, kontinuierliches und verbindliches Vorgehen sowohl im Prozessaufbau als auch im weiteren Verlauf der Analyse von Ressourcen und Belastungen und daraus abgeleitet, die Umsetzung bedarfsgerechter verhaltens- und verhältnispräventiver Maßnahmen. Der Steuerkreis trägt die Verantwortung, dass nach diesen qualitativen Kriterien der BGM-Prozess gestaltet wird.

Darüber hinaus spielt die „gelebte Partizipation“ in allen Phasen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements eine zentrale Rolle: Können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aktiv ihre Arbeitssituation nach Stressfaktoren und gesundheitsförderlichen Potentialen analysieren und darauf aufbauend bedarfsgerechte Lösungsansätze entwickeln, folgen maßgeschneiderte betriebliche Interventionen verbunden mit einem hohen Maß an Akzeptanz bei den Beschäftigten im Unternehmen.

Führungskräfte nehmen eine Schlüsselrolle im Betrieblichen Gesundheitsmanagement ein: Durch ihr Verhalten und die eigene Arbeit als Vorgesetzter üben Führungskräfte einen hohen Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten aus. Aber ebenso nehmen Führungskräfte eigene arbeitsbedingte Belastungen wahr, die auf Dauer zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen können. Und zuletzt müssen Führungskräfte als Multiplikatoren und Promotoren für das BGM gewonnen werden, damit sie das partizipative Handeln und die Umsetzung der Lösungsideen aktiv und konstruktiv mit unterstützen. Diese unterschiedlichen Rollen und Handlungsfelder der Führungskräfte müssen im BGM-Prozess beachtet werden. Ein Gesundheitsmanagement im Unternehmen ist Führungsaufgabe, deshalb ist eine frühzeitige Einbindung der Führungskräfte durch Information und die Möglichkeit der Mitgestaltung im BGM-Prozess ebenso notwendig wie die Reflexion und Sensibilisierung der eigenen Führungsrolle.

Der Aufbau und die Verstetigung der Strukturen, das zielorientierte Vorgehen in der Analyse und bei der Entwicklung bedarfsgerechter Angebote sowie die Beteiligung der Betroffenen und die Einbindung der Führungskräfte tragen wesentlich zur festen Verankerung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in die Unternehmenskultur bei.

Bundesweit unterstützt die TK mit eigenen BGM-Beratern Unternehmen aller Größen und Branchen bei der Einführung und Weiterentwicklung eines ganzheitlichen und salutogen ausgerichteten Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Wie sieht ein Betriebliches Gesundheitsmanagement nach diesem Konzept in der Praxis aus und welche Wirkungen kann es zeigen? Der folgende Beitrag stellt exemplarisch ein BGM-Kooperationsprojekt der TK mit der Investitionsbank Berlin dar: IBB imPULS Gesundheitsmanagement.



## 2. Erfolgsfaktoren im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

### IBB imPULS – nachhaltiges Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Investitionsbank Berlin (IBB)

Die Diskussion um die Krankenstände und davon abgeleitet, das Bestreben, den Wert „Gesundheit“ im Haus in den Vordergrund zu stellen, veranlasste die IBB ein Betriebliches Gesundheitsmanagement im Unternehmen zu implementieren. Mit der Unterstützung der Techniker Krankenkasse startete am 13.03.2008 das Projekt „IBB imPULS Gesundheitsmanagement“. Das Projekt sollte auf eine gesund erhaltende Unternehmensführung und Unternehmenskultur hinwirken sowie gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen schaffen als auch die persönlichen Ressourcen des Einzelnen fördern.

### IBB imPULS – Strukturaufbau

Es wurde ein Steuerkreis „IBB imPULS“ mit Vertretern des Vorstandsstabes Personal und Personalrat sowie weiteren internen Experten und Führungskräften gebildet. In einem Auftaktworkshop mit allen Teilnehmern des Steuerkreises konnten die Ziele des Projekts präzisiert und einvernehmlich abgestimmt sowie die strategische Ausrichtung und die Projektstruktur geklärt werden. Im Fokus stand dabei der partizipative und ganzheitliche Ansatz zur Ermittlung der Bedürfnisse der Beschäftigten und die Identifikation der hauseigenen Stressfaktoren und Ressourcen mit folgender Projektstruktur.

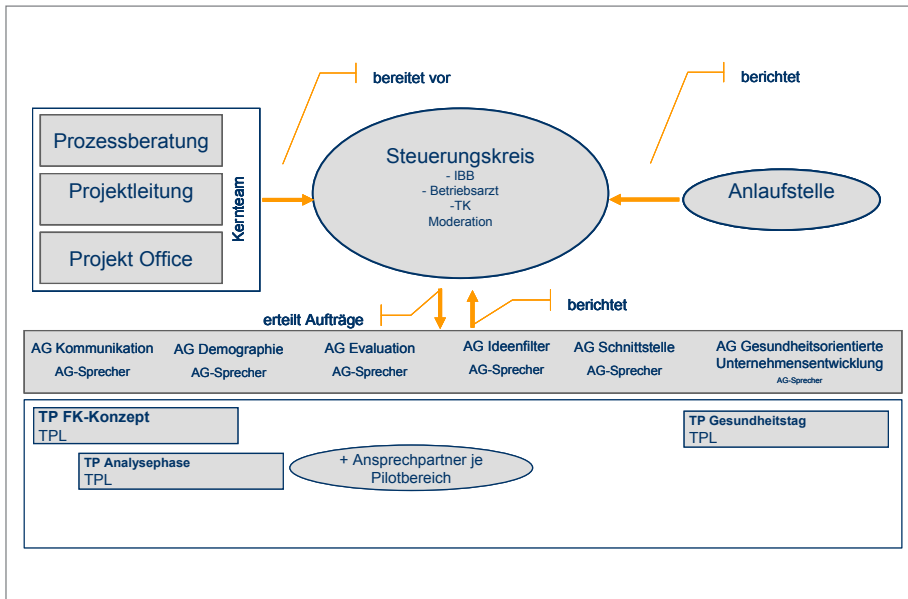


Abbildung 2: Projektstruktur

## IBB imPULS – Analysemethode

Nach der Sichtung und Diskussion möglicher Analysemethoden zur Erfassung der Wahrnehmung der Arbeitssituation entschied der Steuerkreis „IBB imPULS“, den Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse in Form des IMPULS-Tests ([www.impulstest.at](http://www.impulstest.at)) in allen Bereichen des Unternehmens durchzuführen. Der Test erfasst die Stressfaktoren und Ressourcen der Arbeit anhand von 11 Handlungsfeldern (siehe Darstellung: Beispiel Impulsstern) mit einer Antwortskala 1 (=sehr wenig) bis 5 (=sehr viel) und der Angabe von Wunsch- und Realzahl.

Erreichen die ermittelten Realzahlen in einem Bereich einen Wert unter 2,5 oder weichen deutlich von der Wunschzahl ab, deutet dies auf einen hohen Bedarf an Veränderung in diesem Handlungsfeld hin.

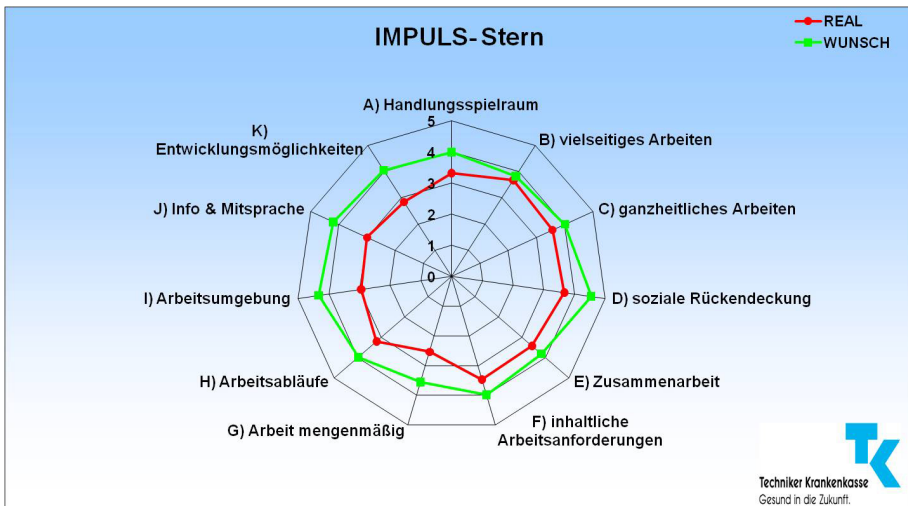


Abbildung 3: Beispiel Impulsstern

Insgesamt betrachtet ließen sich anhand der Ergebnisse der Kurzbefragung Verbesserungsmöglichkeiten in den Bereichen „Info & Mitsprache“, „Entwicklungschancen“ sowie „mengenmäßige Arbeit“ feststellen. Demgegenüber nehmen die Beschäftigten der IBB ihren Handlungsspielraum und die Vielseitigkeit ihrer Tätigkeit sowie die inhaltliche Arbeitsmenge eher als Ressource wahr.

Die durch den IMPULS-Test identifizierten Handlungsfelder wurden anschließend in extern moderierten Fokusgruppen bereichsintern und auf Arbeiterebene vertiefend analysiert und Lösungsansätze abgeleitet. Es folgten Maßnahmen, die auf eine Veränderung des persönlichen Handelns genauso zielten wie auf das Miteinander im Unternehmen, Veränderung der Ablauforganisation, der Gestaltung des Arbeitsplatzes und/oder dem Verständnis von Führung.



## 2. Erfolgsfaktoren im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

### IBB imPULS – FK-Konzept

Zeitgleich mit der Analysephase wurde ein Führungskonzept in der IBB entwickelt und umgesetzt, mit drei wesentlichen Zielen:

- a) eine gesundheitsförderliche Führungskultur zu etablieren,
- b) die Gesundheit der Führungskräfte zu stärken und
- c) sie als Multiplikatoren und Promotoren für das BGM-Projekt zu gewinnen.

Die Führungskräfte nahmen an Vorträgen, vertiefenden Seminaren zum Thema „Führen und Gesundheit“ und je nach Bedarf an Gesundheitscoachings teil.

Um den Dialog der Führungskräfte mit den Beschäftigten zur Umsetzung der Lösungsstrategien zu fördern wurden sogenannte Dialogveranstaltungen durchgeführt, die die kontinuierliche Weiterarbeit an den Lösungen aus den Fokusgruppen gewährleisten sollte.

### IBB imPULS – Maßnahmen

Anhand der Ergebnisse des IMPULS-Tests und der Fokusgruppen wurde eine Vielfalt an verhaltens- und verhältnispräventiven Maßnahmen in der IBB umgesetzt. Dazu zählen gezielte arbeitsergonomische Anpassungen bei Bildschirmarbeitsplätzen und Raumaufteilungen. Viele Lösungsideen zur Verbesserung arbeitsorganisatorischer Abläufe, wie regelmäßige und strukturierte Information wurden in den Dialogveranstaltungen weiterbearbeitet.

Daneben konnte der Steuerungskreis auf der Grundlage der vorliegenden Daten bedarfsspezifische Verhaltensmaßnahmen in unternehmensinternen Kursen oder Workshops anbieten, z.B. ein-tägige Workshops „Methoden zur Stressbewältigung“, ein ständiges Angebot an „Rückenschulen“ bei einem nahegelegenen Kooperationspartner, Qi-Gong vor und nach der Arbeitszeit sowie ein Seminar zur gesunden Ernährung. Der Wunsch nach mehr Entspannung sorgte dafür, dass die IBB einen Raum zur „Denkpause“ einrichtete, der jedem Beschäftigten jederzeit zur Verfügung steht und ausschließlich zur Regeneration genutzt werden soll. Seit 2008 führt die IBB jährlich einen Gesundheitstag mit unterschiedlichen Aktionen im Unternehmen durch. An diesen Tagen kann jeder Beschäftigte z.B. sein Hörvermögen, Körperfett oder Blutdruck messen lassen oder die Fitness. Darüber hinaus wurden Führungen durch die Räume der Klimaanlage und Workshops zum Thema „psychische Belastungen am Arbeitsplatz“ angeboten.

### IBB imPULS – Demografie

Für die IBB als ein wissensbasiertes Unternehmen stellt der demografische Wandel eine besondere Herausforderung dar. Aus diesem Grund widmete sich das „Teilprojekt Demographie“ intensiv um diese Themenstellung mit folgender Zielsetzung:

Anhand der Ergebnisse der ALSTAN (Altersstrukturanalyse der TK zur Darstellung der aktuellen und zukünftigen Altersstruktur in Unternehmen) konnte die IBB ihre altersspezifische Entwicklung im Detail erfassen und für die weitere altersgerechte Personalpolitik nutzen.

Um nun den vielfältigen Herausforderungen einer älter werdenden Belegschaft optimal zu begegnen und dabei möglichst viele und vielfältige Perspektiven und Lösungsansätze zu erhalten, wurden alle Beschäftigten, bereichs- und hierarchieübergreifend, alt und jung, zu einem Welt-Cafe „Demografie“ im Unternehmen eingeladen. In dieser Großgruppenveranstaltung sammelten die Beschäftigten anhand von fünf aus den Zielen abgeleiteten Fragen rund 130 Lösungsideen, die z.B. von der Einrichtung einer Wissensdatenbank über Kriterien für altersgerechte Arbeitsplatzgestaltungen bis hin zu Anregungen für unterstützende verhaltenspräventive Maßnahmen reichen. Viele Lösungsideen konnten kurzfristig oder mittelfristig bereits umgesetzt werden.

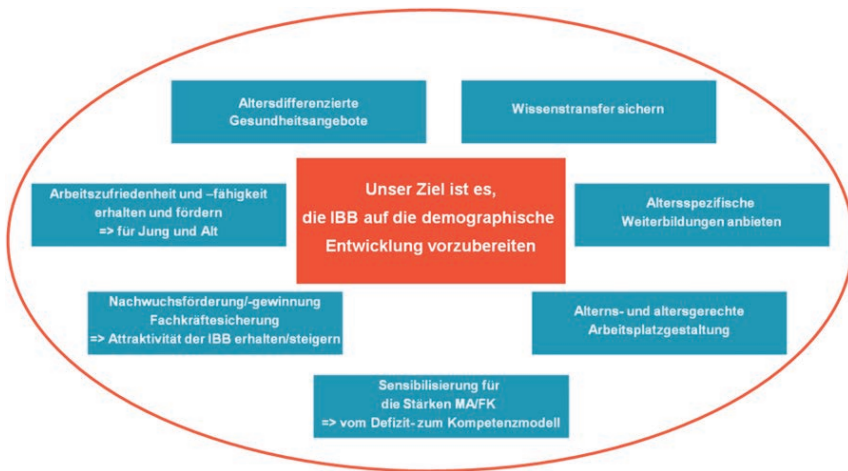


Abbildung 4: Ziele AG Demographie

## IBB imPULS – Evaluation

Die Qualität und Effizienz des BGM-Prozesses in der IBB wurde in bestimmten Projektphasen mit dem Befragungstool Quint-Essens und mittels eines mehrfach genutzten Strukturfragebogens der TK im Steuerkreis ermittelt. Anhand der Ergebnisse ließen sich Schwächen und Stärken im Prozessablauf identifizieren und entsprechende Optimierungspotentiale ableiten. Die Entwicklung des Krankenstandes wird häufig genutzt um Rückschlüsse auf die Wirksamkeit eines BGM zu ziehen. Bei dieser Kennzahl ist zu beachten, dass nicht allein das Unternehmen sondern in der Regel auch zahlreiche andere Faktoren und natürliche jahreszeitliche Schwankungen den Krankenstand beeinflussen. Vor diesem Hintergrund analysierte der Steuerkreis zwar regelmäßig die Fehlzeitstatistiken in der IBB nach Besonderheiten und Auffälligkeiten, nutzte aber zur Messung der Wirksamkeit darüber hinaus zwei weitere Instrumente:

Nach Abschluss der Interventionsphase wurde der IMPULS-Test im Sinne einer Post-Befragung eine weitere Mail eingesetzt, diesmal mit allgemeinen Fragen zur Zufriedenheit mit dem Vorgehen und den Angeboten von „IBB imPULS“ ergänzt.





## 2. Erfolgsfaktoren im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Ziel war es, mittels Vergleich von Pre- und Posttest Veränderungen von Belastungen und Ressourcen darzustellen. Ergänzend dazu konnte die Wirkung der präventiven Maßnahmen flächendeckend von allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen mit einem Interventionsfeedback erfasst werden.

### IBB imPULS – Verstetigung/Ausblick

Die Verstetigung des Projekts „IBB imPULS“ war ein bedeutsames Thema bereits während der Projektphase. In dieser Zeit erarbeitete die Arbeitsgruppe „Gesundheitsorientierte Unternehmensentwicklung“ unter anderem eine Dienstvereinbarung, die derzeit in den dafür zuständigen Gremien abgestimmt wird.

