

GG

GESUNDHEIT UND GESELLSCHAFT



BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG DER AOK

Investitionen, die sich lohnen

+++ Ziele, Methoden, Erfahrungen

SPEZIAL

VORWORT

Gesunde Betriebe – mit gesunden Mitarbeitern
von Rolf Hoberg 3

ÜBERBLICK

Gesundheit zur Chefsache machen
von Roland Kraemer 4

GESUNDHEITSZIRKEL

Die Mitarbeiter beteiligen
von der G+G-Redaktion 5

AOK-ENGAGEMENT

Ein Moderator der Veränderung
von Roland Kraemer 6

MITARBEITERBEFRAGUNGEN

Hauptsache, die Kohle stimmt?
von Alexander Redmann und Christian Vetter 8

BONUSMODELL

Gesundheit im Schlaraffenland
von Änne Töpfer 10

STRESSMANAGEMENT

Flüchten wollen und nicht können
von Christel Hoyer 12

KASSEN-KOOPERATIONEN

Partnerschaft statt Konkurrenz
von der G+G-Redaktion 14

EUROPA-KOOPERATIONEN

Mit den Nachbarn lernen
von der G+G-Redaktion 15

MODELLPROJEKT

Maßgeschneidert für die Kleinen
von Otto Gieseke 16

PRAXISBEISPIEL

Den Nachwuchs schulen
von Werner Heckenberger 17

NETZWERKE

Tue Gutes und rede darüber
von Wolfgang Peschke 18

GLOSSAR

..... 20

Lesetipps

■ **AOK-Bundesverband (Hrsg.): Produktionsfaktor Gesundheit** (bisher erschienen sind fünf Ausgaben Broschüre: für öffentliche Verwaltungen, Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen, Kfz-Gewerbe, Bauwirtschaft, Dienstleistungsbetriebe; in Kürze erscheint: Produktionsfaktor Gesundheit in der Metallbranche). Kostenloser Bezug über: AOK-Bundesverband, Abteilung Prävention, Fax (02 28) 8 43-726

■ **AOK-Service Gesunde Unternehmen: Mit Qualität zum Erfolg**, eine Broschüre der Abteilung Prävention des AOK-Bundesverbandes, Bezugsquelle: WDV Wirtschaftsdienst, Tel. (061 72) 67 01 71, E-Mail: infomedia@wdv.de, Best.-Nr. 052/855

■ **AOK Bayern (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben**; Broschüre zum Modellprojekt der AOK Bayern, Bezugsquelle: AOK Bayern, Zentrale Gesundheitsförderung, Fax (09 11) 21 81 01

■ **AOK Westfalen-Lippe, Regionaldirektion Münster, Coesfeld, Warendorf (Hrsg.): Total Quality Management – Betriebliche Gesundheitsförderung. Mehr Qualität durch mehr Gesundheit**. Dokumentation des 2. Forums zur betrieblichen Gesundheitsförderung 1999; Bestellungen per E-Mail bei: wolfgang.peschke@wl.aok.de

■ **Badura B, Litsch M, Vetter C: Fehlzeitenreport 2001**, Gesundheitsmanagement im öffentlichen Sektor, Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, 2002, ISBN 3-540-42085-1

■ **Eberle, G.: Prävention – ein Plus für alle**, in: G+G 3/2000, S. 34-41.

■ **Kilger, G.: Wege in die Arbeitswelt von morgen**, in: Bundesarbeitsblatt, 7-8/2002, S. 10-13

■ **Kilger, G./Bieneck, H.-J. (Hrsg.): Neue Qualität der Arbeit. Wie wir morgen arbeiten werden**. 2002, Campus-Verlag (Das Buch dokumentiert das gleichnamige Symposium, das die deutsche Arbeitschutzausstellung in Dortmund als Auftakt zur „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ veranstaltete)

■ **Kocka, J.: Last und Lust – Arbeit im Wandel**, in: Bundesarbeitsblatt, 7-8/2002, S. 5-9

Webtipp

■ **www.aok-gesunde-unternehmen.de /sgu/index.html** (ein Angebot des AOK-Bundesverbandes, enthält unter anderem auch Bestellformulare für den „Produktionsfaktor Gesundheit“)

Adressen

■ **Initiativbüro Neue Qualität der Arbeit**
Dr. Rainer Thiehoff
Postfach 170202, 44061 Dortmund
Tel. (02 31) 90 12 06, Fax: (02 31) 9 07 14 54
inqa@baua.bund.de

■ **Deutsche Arbeitsschutzausstellung:**
Noch bis Dezember 2002 läuft in Dortmund eine Ausstellung zur „Initiative Neue Qualität der Arbeit“. Eine 60-minütige, interaktive Führung regt die Besucher zur Auseinandersetzung mit berufsbezogenen Visionen an. Zwei Theaterpädagogen leiten ein szenisches Spiel. Kontakt und Termine: Deutsche Arbeitsschutzausstellung der Bundesmedizin, Friedrich-Henkel-Weg 1-25, 44149 Dortmund, Tel. 0231-9071645, www.dasa-dortmund.de



AOK-SERVICE
Gesunde Unternehmen

Ihre Ansprechpartner beim AOK-Bundesverband, Abteilung Prävention: Dr. Gudrun Eberle, Tel. (02 28) 8 43-350, Renate Klein, Tel. (02 28) 8 43-348, Roland Kraemer, Tel. (02 28) 8 43-411
www.aok-gesunde-unternehmen.de



VORWORT

Gesunde Betriebe – mit gesunden Mitarbeitern

Die AOK engagiert sich bereits seit über 20 Jahren für die Gesundheit im betrieblichen Umfeld. Wichtigster Grundsatz dabei: Gesundheitsförderung muss Teil des Unternehmens-Managements werden, um auf Dauer Erfolg zu haben. **Von Rolf Hoberg**

■ Der Arbeitsplatz bestimmt einen großen Teil des Lebens.

Im Beruf finden Menschen Sinnerfüllung, knüpfen soziale Kontakte und schaffen sich und ihrer Familie die materielle Basis. Arbeit kann sich direkt und indirekt auf die Gesundheit auswirken, und zwar positiv und negativ. Unmittelbar, denn Berufstätige setzen am Arbeitsplatz ihren Körper und ihren Geist ein. Mittelbar, denn Arbeitszufriedenheit und Motivation beeinflussen das körperliche und seelische Wohlbefinden. Die AOK berücksichtigt diese elementare Bedeutung der Arbeit für die Gesundheit und engagiert sich seit Jahrzehnten in der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Nicht nur die Arbeitnehmer profitieren von solchem Engagement. Auch Unternehmen, die im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen wollen, brauchen gesunde, motivierte und kreative Mitarbeiter. Unternehmensziele und Gesundheitsziele stehen deshalb in keinem Gegensatz zueinander. Betriebliche Gesundheitsprogramme verbessern Gesundheit und Arbeitszufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten und steigern damit zugleich das Betriebsergebnis. Von der wirtschaftlichen Stabilität und der Konkurrenzfähigkeit der Betriebe hängt letztlich auch die Sicherheit der Arbeitsplätze ab – eine Tatsache, die sowohl die gesetzliche Krankenversicherung als auch unser System sozialer Sicherung insgesamt gravierend tangiert.

Damit Gesundheitsprogramme wirken können, müssen sie zum festen Bestandteil des betrieblichen Managements werden und im Unternehmen als kontinuierlicher Verbesserungsprozess laufen. Der Betrieb als Hauptakteur kann dabei auf eine kompetente, unbürokratische Unterstützung der AOK bauen. Die Gesundheitskasse bringt Know-how und Erfahrungen aus der betrieblichen Gesundheitsförderung in unterschiedlichsten Branchen und Betriebsgrößen ein. Mit bewährten Analysemethoden, wissenschaftlich fundierten Konzepten und gezielt am betriebsspezifischen Bedarf und den jeweiligen Rahmenbedingungen orientierten Maßnahmen haben sich die qualifizierten Fachkräfte der AOK als ge-

fragte Berater, Moderatoren und Prozessbegleiter erwiesen. Das belegen Beispiele aus diesem G+G-Spezialheft: Die Gesundheitskasse stärkt den Rücken des bayerischen Friseur-nachwuchses, sie bringt westfälische Unternehmen an einen Runden Tisch der betrieblichen Gesundheitsförderung, moderiert Gesundheitszirkel in Mecklenburg-Vorpommern, erprobt Bonusregelungen in Niedersachsen und beteiligt sich an europäischen Kooperationen.

Die AOK ist nicht nur Partner zahlreicher Unternehmen und innerbetrieblicher Netzwerke, in denen sie unter anderem mit Betriebsärzten, Sicherheitsfachkräften, Arbeitnehmervertretern und Berufsgenossenschaften zusammenarbeitet. Sie bringt sich auch in Verbundprojekte und politisch motivierte interdisziplinäre Fachkreise ein, um zusammen mit Vertretern aus Ministerien, Verbänden, Wissenschaft und Wirtschaft daran zu arbeiten, dass bewährte Konzepte zur Gesundheitsförderung die notwendige Breitenwirkung entfalten. Gemeinsam werden diese Konzepte und neue Ansätze zielgruppenspezifisch weiterentwickelt.

Ob in der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, in der Expertenkommission der Bertelsmann Stiftung und der Hans Böckler Stiftung, in regionalen oder europäischen Netzwerken: Das Ziel aller Verantwortlichen ist es, betriebliche Gesundheitsprogramme aus dem Status beeindruckender „models of good practise“, also vom gelungenen Einzelprojekt her, überzuleiten in flächendeckend erfolgreiche Routineprozesse. Dieses gesundheitspolitisch und wirtschaftspolitisch gleichermaßen wichtige Vorhaben will die AOK mit allen ihren verfügbaren Potenzialen fördern.

Dr. Rolf Hoberg, stellvertretender Vorstandsvorsitzender des AOK-Bundesverbandes

Gesundheit zur Chefsache machen

Gesundheitsförderung im Betrieb darf sich nicht in Einzelaktionen erschöpfen. Wird sie vielmehr als Managementaufgabe verstanden, kann die betriebliche Gesundheitsförderung die Gesundheit der Mitarbeiter nachhaltig beeinflussen. Von Roland Kraemer

■ „Wir müssen etwas gegen den hohen Krankenstand unternehmen. Wie wäre es mit einer Rückenschule?“ oder „Lassen Sie uns einen Gesundheitstag organisieren!“: So oder ähnlich werden die AOK-Experten häufig angesprochen. Doch betriebliche Gesundheitsförderung ist mehr als eine Rückenschule oder ein Gesundheitstag. Einzelaktionen verlieren ohne ein schlüssiges Gesamtkonzept schnell ihre Wirkung. Gesundheitsförderung muss auf Dauer in die betrieblichen Abläufe eingebunden werden, um einen echten Effekt zu haben. Deshalb geht es im „AOK-Service Gesunde Unternehmen“ vor allem darum, Gesundheitsförderung im Management zu verankern.

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Viele Arbeitnehmer leiden unter einseitiger körperlicher Beanspruchung und sind gleichzeitig einer starken seelisch-geistigen Belastung ausgesetzt. Chronische Krankheiten, wie zum Beispiel Herz-Kreislauf-Erkrankungen, nehmen zu. Die betriebliche Gesundheitsförderung will diesem Trend etwas entgegensetzen. Sie erreicht Menschen an ihrem Arbeitsplatz, wo sie einen Großteil ihrer Zeit verbringen. Dort beeinflusst Gesundheitsförderung gleichermaßen das individuelle Verhalten wie auch die Arbeitsumgebung und -organisation. Sie stärkt die gesundheitliche Kompetenz des Einzelnen und des gesamten Unternehmens.

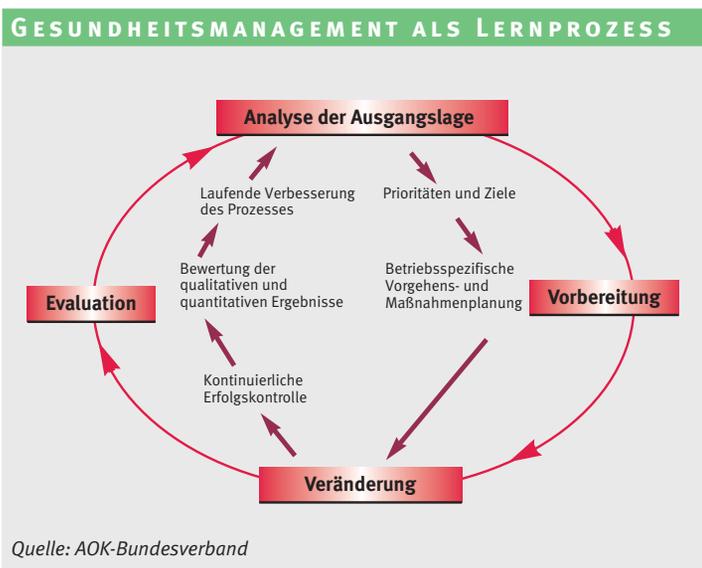
Hauptakteur in der Gesundheitsförderung ist immer der Betrieb. Bereits in der Planung wird viel Wert darauf gelegt, dass Vertreter der Unternehmensleitung und der Beschäftigten zusammen arbeiten. Sie einigen sich auf Grundsätze,

Ziele und Erwartungen. Mit Hilfe der AOK-Moderatoren entsteht daraus ein realistischer Zielkatalog, der die Richtung der weiteren Arbeit vorgibt. Neben einer höheren Gesundheitsquote werden qualitative Ziele vereinbart, wie zum Beispiel die Verbesserung der Kommunikation, mehr Eigenverantwortung bei der Arbeit und gesundheitsgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen. Die Unternehmensleitung muss bereit sein in die Programme zu investieren, sonst steht der Erfolg der Gesundheitsförderung auf dem Spiel. Sie sollte unter anderem Mittel für konkrete Verbesserungen der Arbeitsplätze bereitstellen, Mitarbeiter beispielsweise für Gesundheitszirkel freistellen, die Fortbildung bezahlen und bei Bedarf externe Dienstleistungen finanzieren.

Managementkompetenz ist gefragt: Um die betriebliche Gesundheitsförderung zu steuern und zu begleiten, wird zu Beginn ein Steuerungsgremium, beispielsweise ein Arbeitskreis Gesundheit besetzt. In einem solchen Gremium sind alle im Betrieb für Gesundheit Verantwortlichen und externe Berater vertreten: Betriebsleitung, Personalleitung, Betriebsrat, Schwerbehindertenvertretung, Sicherheitsfachkraft und Betriebsarzt sowie Berufsgenossenschaft. Auch zum Beispiel Qualitätsmanager und Kantinenbetreiber sollten beteiligt werden. Der Arbeitskreis strukturiert und steuert die betriebliche Gesundheitsförderung, treibt sie voran und leitet die praktische Umsetzung ein. Deshalb sollte der Arbeitskreis über Management-Kompetenzen verfügen.

Verschiedene Analyseverfahren helfen, die Belastungs- und Gesundheitssituation eines Unternehmens abzubilden. Die Instrumente sind auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten des Betriebes abgestimmt. Sie passen zu den vereinbarten Zielen, zur Betriebsgröße und -struktur, zur Personal- und Aufgabenvielfalt sowie zu den Produktionsweisen. Dabei kann es zum Einstieg zunächst sinnvoll sein, soweit möglich anonymisierte betriebliche Arbeitsunfähigkeitsauswertungen zu präsentieren, diese zu hinterfragen und mit anderen Instrumenten zu verifizieren. Als Instrumente bewährt haben sich dabei insbesondere betriebsbezogene Mitarbeiterbefragungen, Gesundheitszirkel und Arbeitsplatzanalysen, gegebenenfalls unter Beteiligung interner und externer Fachleute.

Aufbauend auf der ausführlichen Analyse beschreibt ein Gesundheitsbericht die betriebliche Situation. Darin sind u.a. konkrete Maßnahmen skizziert, die der Steuerungskreis auf Machbarkeit und Prioritäten überprüft hat. Dem Betrieb wird damit ein Leitfaden an die Hand gegeben, der folgende Schwerpunkte setzt:



- Veränderung ungesunder Verhaltensweisen der Beschäftigten,
- Einfluss auf gesundheitsbelastende Verhältnisse am Arbeitsplatz, zum Beispiel durch Anpassung der Arbeitsumgebung,
- Stärkung gesundheitsförderlicher Potenziale im Betrieb, beispielsweise durch einen gesundheitsgerechten Führungsstil.

Arbeitsschutz ergänzen: Gerade kleine und mittelgroße Unternehmen brauchen pragmatische Lösungen, die wenige Kapazitäten binden. Auch mit „Kleinigkeiten“ lässt sich häufig große Wirkung erzielen. Die AOK bietet Umsetzungshilfen, denen ein bundesweit verbindlicher Maßstab zugrunde liegt. Dieser beruht auf anerkannten wissenschaftlichen Qualitätskriterien und stellt hohe Anforderungen an die Qualifikation der AOK-Fachkräfte. Vor allem auf folgenden Feldern besteht Handlungsbedarf: Vorbeugung und Reduktion arbeitsbedingter Belastungen des Bewegungsapparates, gesundheitsgerechte Gemeinschaftsverpflegung, Vorbeugung und Verringerung von psychosozialen Stress durch Stressmanagement und gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung sowie Vorbeugung und Abbau von Genuss- und Suchtmittelmissbrauch. Die AOK nutzt ihre Erfahrungen, um den Arbeitsschutz wirkungsvoll zu ergänzen. Die Betriebe gestalten aber auch eigenständig Arbeitsplätze um, organisieren die Arbeit neu, oder verbessern Personalentwicklung und Kommunikation. Erst wenn zur gezielten Unterstützung von außen die Eigeninitiative des Betriebes kommt, ist betriebliche Gesundheitsförderung im Unternehmen angekommen. Wenn das Thema in Managemententscheidungen berücksichtigt und Zielsetzungen und Maßnahmen ständig überprüft und weiterentwickelt werden, dann kann von „betrieblichem Gesundheitsmanagement“ gesprochen werden.

Roland Kraemer arbeitet in der Abteilung Prävention des AOK-Bundesverbandes.

Foto: privat

GESUNDHEITZIRKEL

Die Mitarbeiter beteiligen

Die Beschäftigten eines Betriebes wissen meist selbst am besten, wie ihr Arbeitsplatz verbessert werden kann. In Gesundheitszirkeln benennen die Mitarbeiter zentrale Probleme und erarbeiten Lösungen.

■ **Sören Schlegel moderiert** Gesundheitszirkel im Raum Chemnitz. Der Diplom-Sportlehrer arbeitet für die AOK Sachsen als Arbeitsplatzauditor, Organisationsentwickler und Berater für betriebliche Gesundheitsförderung. Unter anderem ein Verkehrsunternehmen, eine Blumenhandelskette und die Arbeiterwohlfahrt haben mit Hilfe der AOK die gesundheitliche Situation in ihren Betrieben ergründet. Im Hause der Arbeiterwohlfahrt warben Geschäftsführung und Betriebsrat unter den Beschäftigten des ambulanten Pflegedienstes für die Mitarbeit in einem Gesundheitszirkel. Sechs Pflegekräfte und eine Hauswirtschafterin trafen sich insgesamt fünfmal zur Zirkelarbeit – die jeweils eineinhalb Stunden gelten als Arbeitszeit. Schlegel teilt sich die Moderation mit einem Kollegen: „Zweit kann man mehr auf die Gruppe eingehen.“

Sowohl auf der Führungsebene des Betriebes als auch unter den Zirkelbeteiligten müssen die Ziele der Arbeit deutlich werden. „Sie wollen wissen, warum der Zirkel stattfindet und was mit den Ergebnissen geschieht“, erzählt Schlegel. Dahinter steckt die Angst, aus dem, was im Gesundheitszirkel gesagt wird, könnte den Beschäftigten ein Strick

gedreht werden. Deshalb sichern Schlegel und seine Kollegen höchste Vertraulichkeit zu: Nichts dringt nach außen, wenn es nicht von den Teilnehmern ausdrücklich gewünscht wird. Von anfänglichen Vorbehalten lässt sich Schlegel nicht frustrieren. Die Gesprächsbereitschaft ist in den Zirkelrunden dann doch groß: „Die Teilnehmer haben sehr viel auf dem Herzen.“

Die Treffen beginnen mit einem kreativen Spiel, das einen Bezug zum Hauptprogramm hat. Nach einer kurzen Rückschau werden aktuelle Probleme gesammelt. Die Moderation erfordert viel Fingerspitzengefühl: „Wir entwickeln ein Gespür dafür, wie die Bedürfnislage in der Gruppe ist, reagieren auf die Gruppendynamik und lassen auch die Stilleren zum Zuge kommen.“ Die Probleme werden geordnet, konkrete Lösungen erarbeitet. Schlegel nimmt sich selbst sehr zurück: „Ich mache klar, dass ich nur für die Moderation zuständig bin – die Veränderungen müssen die Mitarbeiter selbst in Gang bringen.“ Er sieht sich in der Rolle des Katalysators und Begleiters: „Ich will den Einzelnen stärken, seiner Meinung Gehör verschaffen.“ Und Sören Schlegel macht das richtig gerne.

Offen für Neuerungen



Rico Schramm ist Krankenpfleger und arbeitet im ambulanten Pflegedienst der Arbeiterwohlfahrt in Chemnitz. Er hat an einem Gesundheitszirkel teilgenommen und leitet derzeit den Qualitätszirkel des ambulanten Dienstes.

■ **G+G: Was haben Sie gedacht, als es hieß: Wir gründen einen Gesundheitszirkel?**

■ **Rico Schramm:** Ich konnte mir zuerst nicht genau vorstellen, was in diesem Zirkel besprochen wird, um welche Inhalte es gehen würde.

■ **Haben Sie sich trotzdem freiwillig zur Mitarbeit gemeldet?**

■ Ja, habe ich, da ich in ähnlichen Gesprächskreisen, an denen ich früher beteiligt war, eigentlich nur Positives erlebt habe.

■ **Wie reagieren die nicht am Zirkel beteiligten Kollegen? Sprechen Sie über das, was im Zirkel passiert?**

■ Das Interesse der Kollegen war recht groß. Wir haben auch versucht, die Probleme unserer Kollegen im Gesundheitszirkel mit zu berücksichtigen. Wir waren stets im Dialog miteinander.

■ **Wie war die Stimmung bei den Zirkeltreffen?**

■ Die Stimmung war sehr gut. Das hat übrigens auch meine Motivation im Hinblick auf Neuerungen gefördert.

■ **Welche Probleme haben Sie im Gesundheitszirkel angesprochen?**

■ Da ging es zum Beispiel um solche Dinge wie Führungsverhalten, Umgang mit Dokumenten, Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Wir haben auch ganz allgemein die Frage beantwortet: Wie würden wir Mitarbeiter uns den Arbeitsablauf wünschen.

Interview

Ein Moderator der Veränderung

Eine halbe Millionen Menschen profitieren an ihren Arbeitsplätzen von der AOK-Gesundheitsförderung. Die Analyse der gesundheitlichen Situation steht auf Platz eins der Service-Aktivitäten. Auch bei der Realisierung von Verbesserungen lässt die AOK die Unternehmen nicht im Stich. **Von Roland Kraemer**

■ **Die AOK engagiert sich als Gesundheitskasse** traditionell besonders stark für Gesundheitsförderung und Prävention. Ein wichtiger Ansatzpunkt ist der Arbeitsplatz, da dort viele Zielgruppen erreicht werden. Die Hemmschwellen gegenüber der Gesundheitsförderung sind im Betrieb niedriger, unter anderem weil die Mitarbeiter keine Extra-Wege in Kauf nehmen müssen und im gewohnten Umfeld bleiben können.

In der betrieblichen Gesundheitsförderung sieht sich die AOK nicht in der Rolle eines „Machers“. Vielmehr will sie Moderator sein, der die Beteiligten aller Ebenen eines Unternehmens ermutigt, sich mit den Problemen des betrieblichen Alltags auseinanderzusetzen. Doch zusätzlich bietet sich die AOK als Partnerin an, wenn es darum geht, Verbesserungsideen in die Praxis umzusetzen. Zum „AOK-Service Gesunde Unternehmen“ gehören unter anderem betriebsspezifische Analysen, mit deren Hilfe die Belastungen identifiziert werden. Teil des Service-Spektrums sind außerdem beispielsweise die Moderation von Gesundheitszirkeln und Hilfen zur Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle. Die Partnerbetriebe profitieren von den langjährigen Erfahrungen der AOK in der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Betriebliche Gesundheitsförderung ist ein interdisziplinäres Thema, mit dem sich bundesweit nahezu 200 Experten der AOK beschäftigen. Psychologen und Sozialwissenschaftler, aber auch Sportwissenschaftler, Arbeitswissenschaftler, Ärzte, Ökonomen und Ingenieure arbeiten als Koordinatoren für betriebliche Gesundheitsförderung (BGF-Koordinatoren). Im Jahr 2001 hat die AOK rund 2.750 Betriebe mit weit mehr als einer halben Million Beschäftigten kontaktiert und zur betrieblichen Gesundheitsförderung beraten. In einem Teil der Betriebe wurden ausschließlich besonders belastete Zielgruppen angesprochen, meistens jedoch alle Beschäftigten. Das Serviceangebot Gesundheitsförderung richtete sich an Unternehmen aller Wirtschaftsbereiche, überwiegend an das verarbeitende Gewerbe. Die AOK hat aber auch Dienstleister, wie Krankenhäuser, Pflegeheime und den öffentlichen Dienst mit ihrem Service erreicht. Der Schwerpunkt des AOK-Engagements lag dabei auf kleinen und mittelgroßen Betrieben mit bis zu 500 Beschäftigten (siehe Abb. 1). In Brandenburg wurden zum Beispiel in einem Kooperationsprojekt mit der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten für rund 300 Betrieben aus dem Gastgewerbe Seminare zu gesundheitsbezogenen Themen organisiert.

Zweidrittel aller Aktivitäten in der betrieblichen Gesundheitsförderung haben zum Ziel, körperliche Belastungen zu verringern.

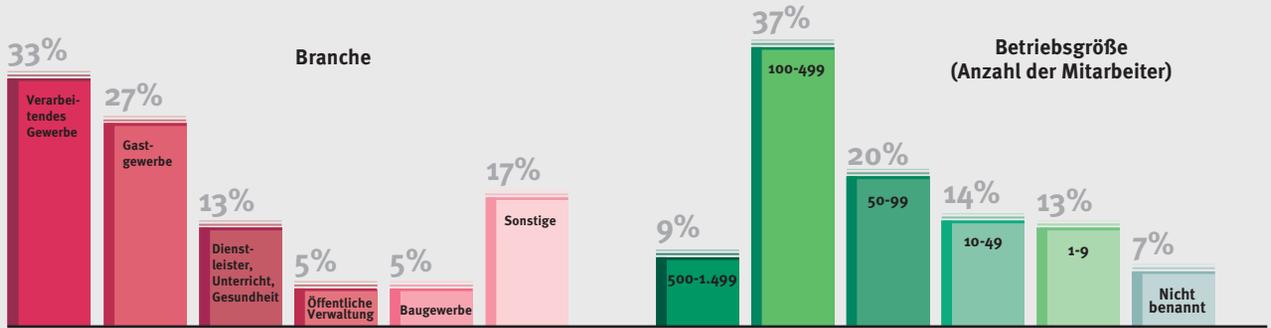
Nähe zum Kunden nutzen: Gerade kleinere Betriebe brauchen maßgeschneiderte Angebote zur Gesundheitsförderung. Die regional orientierte Organisation der AOK ist eine gute Voraussetzung, um den individuellen Bedürfnissen dieser Unternehmen gerecht zu werden. Neben Fachwissen und Erfahrung ist die Nähe zum Kunden und die Kenntnis der örtlichen Besonderheiten eine entscheidende Voraussetzung für die Analyse der Gesundheitssituation in Betrieben. Auch bei der Ableitung umsetzbarer Empfehlungen in den Gesundheitsberichten der AOK spielt dies eine wichtige Rolle. Zum Beispiel können die örtlichen BGF-Koordinatoren leichter qualitätsgeprüfte regionale Partner einbinden. Andererseits führt die regionale Vielfalt auch zu einer ständigen Weiterentwicklung der betrieblichen Gesundheitsförderung. Wie unterschiedlich die Bedürfnisse sind, spiegelt sich im Einsatz der Analyseverfahren wider (siehe Abb. 2). In den meisten Firmen wird zum Einstieg eine anonyme Arbeitsunfähigkeitsanalyse aus der entsprechenden Branche vorgestellt. Auf dieser Basis diskutieren Vertreter des Unternehmens und die BGF-Koordinatoren der AOK über die grundsätzlichen Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung. Anschließend

werden je nach Möglichkeiten und Bedarf spezifische Analyseinstrumente eingesetzt. Neben verschiedenen Formen der

Arbeitsplatzanalyse durch die AOK und externe Experten sind hier insbesondere Mitarbeiterbefragungen zu nennen. Auch Gesundheitszirkel und ähnliche Methoden, die Mitarbeiter aller Ebenen eines Betriebes beteiligen, sind wichtige Elemente der betrieblichen Gesundheitsförderung. Der Gesundheitszirkel ist nicht nur ein Analyseinstrument, sondern bereitet konkrete Veränderungsschritte vor und bezieht auch dabei die Beschäftigten ein.

Die AOK unterstützt die Unternehmen aktiv darin, die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu erhalten oder zu verbessern. Der Gesetzgeber hat dieses Engagement ausdrücklich vorgesehen: „Die Krankenkassen können den Arbeitsschutz ergänzende Maßnahmen durchführen“ (Paragraph 20 Sozialgesetzbuch V). Die qualitätsgesicherten Methoden, die das Verhalten der Beschäftigten beeinflussen sollen, sind in einem einheitlichen Handlungsleitfaden der gesetzlichen Krankenversicherung definiert. Betriebliche Gesundheitsförderung holt die Mitarbeiter dort ab, wo sie stehen: Sie berücksichtigt Kenntnisse, Erfahrungen und Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe. Die praktische Unterstützung

ABB 1: STRUKTUR DER ZIELGRUPPEN IM JAHR 2001



Von den rund 2.750 Betrieben, die im Jahr 2001 den „AOK-Service Gesunde Unternehmen“ genutzt haben, gehören die meisten zum verarbeitenden Gewerbe (siehe links in der Abbildung). Fast 40 Prozent aller von Präventionsfachkräften der Gesundheits-

kasse betreuten Unternehmen haben zwischen 100 und 500 Beschäftigte (siehe in der Abbildung rechts).

Quelle: AOK-Bundesverband, Abt. Prävention

am Arbeitsplatz wird auf die Art der Belastung zugeschnitten. Zum Beispiel wollen Beschäftigte an den körperlich belastenden Produktionsarbeitsplätzen anders angesprochen werden als eher psychisch geforderte Kopfarbeiter mit Führungsverantwortung.

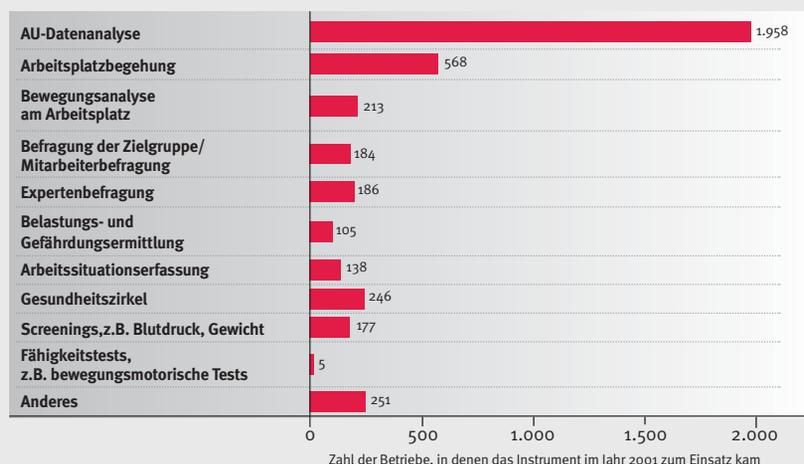
Hilfe zur Selbsthilfe: Fast zwei Drittel aller Aktivitäten der AOK zielen darauf ab, körperliche Belastungen zu verringern. Insbesondere arbeitsplatzbezogene Rückenschulen oder ergonomische Beratungen am Arbeitsplatz gehören zum Spektrum der AOK-Angebote. Ein Fünftel der Schulungen beziehen sich auf die gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung und das Stressmanagement. Im Rahmen der „Initiative neue Qualität der Arbeit“ (INQA, siehe S. 12) des Bundesministeriums für Arbeit finden verstärkt Veranstaltungen für Führungskräfte und für stark mit Stress belastete Beschäftigte statt. Angebote zur gesundheitsgerechten Gemeinschaftsverpflegung, im wesentlichen professionelle Kantinenberatungen oder Informationsveranstaltungen der AOK-Ernährungsberaterinnen für die Beschäftigten machen rund zehn Prozent der verhaltensorientierten praktischen Unterstützungsleistungen der Gesundheitskasse aus. Informationen zu und Vorbeugung vor Genuss- und Suchtmittelmissbrauch folgen mit fünf Prozent. Dazu gehören innerbetriebliche Initiativen zur Raucherentwöhnung oder die fachliche Begleitung von Prozessen zum Abschluss von Sucht-Betriebsvereinbarungen. Rückenwind bekommen diese Aktivitäten durch die kürzlich vom Bundeskabinett beschlossenen Veränderungen der Arbeitsstättenverordnung: Arbeitgeber werden verpflichtet, „die erforderlichen Maßnahmen zu treffen, damit die nichtrauchenden Beschäftigten wirksam vor den Gesundheitsgefahren durch Tabakrauch geschützt sind.“ – Die Aktionen der AOK sollen Hilfe zur Selbsthilfe bieten. Die Betriebe und ihre Mitarbeiter

nabeln sich später von den externen Experten ab und nehmen die Gesundheitsförderung selbst in die Hand.

Erfolgreiche Projekte in der betrieblichen Gesundheitsförderung betreffen nicht nur das Verhalten der Mitarbeiter sondern auch die Verhältnisse am Arbeitsplatz. Die Betriebe verantworten und finanzieren diesen Bereich selbst. Die gesundheitsförderliche Umgestaltung des Arbeitsumfeldes beziehungsweise der Arbeitsstrukturen rangiert dabei vor der Umgestaltung von Arbeitsabläufen. Häufig überschneiden sich diese Aktivitäten mit dem präventiven Arbeitsschutz. Deshalb werden die Veränderungen mit weiteren Experten, wie Beratern der Berufsgenossenschaft, Betriebsärzten oder Ergonomie- und Organisations-Spezialisten abgestimmt. Aus solchen Kooperationen ergeben sich Synergieeffekte, die zur besseren Akzeptanz der Gesundheitsförderung in den Betrieben und bei den Beschäftigten beitragen können.

Roland Kraemer arbeitet in der Abteilung Prävention des AOK-Bundesverbandes.

ABB. 2: DER GUT GEFÜLLTE WERKZEUGKASTEN



Die AOK hält ein reichhaltiges Spektrum an Instrumenten bereit, um Ansatzpunkte für die betriebliche Gesundheitsförderung zu finden. Um die Gesundheitssituation zu erfassen, haben die Betriebe am häufigsten die Analyse der Arbeitsfähigkeitsdaten gewählt. Auf Platz zwei und drei folgen Arbeitsplatzbegehungen und Gesundheitszirkel.

Quelle: AOK-Bundesverband

Hauptsache die Kohle stimmt?

Wer wissen will, wie gesund sich Arbeitnehmer fühlen und was das mit ihrem Arbeitsplatz zu tun hat, fragt sie am besten selbst. Die AOK verfolgt diese Strategie und macht die Ergebnisse zum Ausgangspunkt betrieblicher Gesundheitsförderung. Von Alexander Redmann und Christian Vetter



■ **Das Wissenschaftliche Institut der AOK (WiDO)** hat über 100 Mitarbeiterbefragungen mit mehr als 20.000 Teilnehmern analysiert und bewertet. Die Studie liefert Informationen über Arbeit und Gesundheit aus Sicht der Betroffenen und deckt Verbesserungspotenziale auf. Die Mitarbeiter antworteten schriftlich und anonym auf Basis eines standardisierten Fragebogens. Dieses Instrument mit insgesamt 92 Fragen hat das WiDO gemeinsam mit Experten der AOK, Betriebsärzten, Personalleitern und Betriebsräten entwickelt. Die Betriebe wählen aus dem Katalog meist 20 bis 30 passende Fragen aus. 14 verbindliche Basisfragen ermöglichen einen Vergleich der Ergebnisse. Rund 44 Prozent der ausgeteilten Fragebogen wurden ausgefüllt zurückgegeben. Die WiDO-Analyse berücksichtigt Befragungen aus dem Zeitraum von 1994 bis 1998, überwiegend in Betrieben mit 200 bis 500 Arbeitnehmern. Die größte Gruppe der Unternehmen ist dem verarbeitenden Gewerbe zuzurechnen, da dort auch der höchste Anteil AOK-Versicherter zu finden ist.

Mitarbeiterbefragungen gehören zum „AOK-Service Gesunde Unternehmen“. Mit diesem umfangreichen Paket, das außerdem beispielsweise die Moderation von Gesundheitszirkeln, betriebspezifische Belastungsanalysen und Seminare für Führungskräfte und Mitarbeiter umfasst, initiiert und unterstützt die Gesundheitskasse die betriebliche Gesundheitsförderung. Schriftliche Mitarbeiterbefragungen geben Aufschluss darüber, wie Arbeitnehmer ihre Gesundheitsbelastungen wahrnehmen. Auf Basis der

Ergebnisse kann über Schwerpunkte und Zielgruppen der Gesundheitsförderung entschieden werden.

Die Psyche sticht im Kreuz: Auf die Frage nach der Häufigkeit gesundheitlicher Beschwerden nehmen die Rückenschmerzen einen der Spitzenplätze ein: Rund 45 Prozent der Befragten leiden häufig darunter. Zu den oft genannten Gesundheitsproblemen zählen auch die Muskelverspannungen und -verkrampfungen. Weit verbreitet sind außerdem Befindlichkeitsstörungen und psychovegetative Probleme wie Nervosität, Kopfschmerzen und Schlafstörungen. Etwa jeder Vierte ist häufig davon betroffen. Die Befragten führen ihre gesundheitlichen Beschwerden in erheblichem Maße auf die Situation am Arbeitsplatz zurück. Auffällig ist dabei, dass bei häufigen Gesundheitsproblemen meistens auch ein Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz gesehen wird. Bei Verspannungen und Verkrampfungen beträgt der Anteil der Befragten, die einen Bezug zur Arbeit herstellen, fast 80 Prozent, bei Rückenschmerzen 77 Prozent. Die Befragungsergebnisse deuten darauf hin, dass einerseits das Heben oder Tragen schwerer Lasten, das Arbeiten in Zwangshaltungen oder häufiges Bücken die genannten Beschwerden hervorrufen. Andererseits begünstigen aber auch psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz Rückenschmerzen. Treffen mehrere Belastungsfaktoren zusammen, steigt das Risiko für Rückenerkrankungen.

Schichtarbeit belastet stark: Die Befragung zeigt, dass Frauen häufiger unter gesundheitlichen Beschwerden leiden als Männer, obwohl sie ihre Arbeitsbelastung niedriger einstufen. Gesundheitliche Belastungen werden mit zunehmendem Alter stärker empfunden. Die Befragung bestätigte außerdem die Vermutung, dass Schichtarbeit besonders belastend wirkt. Hinsichtlich der Arbeitsorganisation beman-

SERVICE

Redmann, A.; Rehbein, I.:

Gesundheit am Arbeitsplatz. Eine Analyse von mehr als 100 Mitarbeiterbefragungen des WiDO 1994-1998. Wissenschaftliches Institut der AOK (WiDO), Bonn 2000.

Nähere Informationen zu der Studie

„Gesundheit am Arbeitsplatz“ sind im Internet abrufbar:

www.wido.de/Praevention/VAG/Mitbefr/index.html.

Die Studie steht dort als PDF-Datei zum Download zur Verfügung.

gelten die Befragten häufig, ihr Arbeitstempo nicht ausreichend selbst bestimmen zu können. Die Entscheidungsspielräume werden von einem knappen Drittel als gering eingeschätzt. Bei aller Kritik ist dennoch die allgemeine Arbeitszufriedenheit sehr hoch. Besonders wichtig ist den meisten Befragten der sichere Arbeitsplatz, eine gute Bezahlung und ein gutes Verhältnis zu den Kollegen – gesunde Arbeitsverhältnisse belegen den siebten Platz in dieser Rangfolge.

Bedenklich muss die Tatsache erscheinen, dass sich ein Drittel der Befragten aus gesundheitlichen Gründen einen anderen Arbeitsplatz wünschen würde. Dieses Ergebnis unterstreicht den Handlungsbedarf im Bereich des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Rund 21 Prozent der befragten Arbeitnehmer sind der Meinung, dass ihre Be-

schwerden durch eine Veränderung der Arbeitsbedingungen verringert werden könnten. 45 Prozent halten dies zumindest zum Teil für möglich.

Um die Situation am Arbeitsplatz zu verbessern, schlagen die Beschäftigten am häufigsten technische Lösungen vor. Viele wünschen sich aber auch mehr Engagement des

Häufig genannte Gesundheitsprobleme sind Rückenschmerzen, Muskelverspannungen und psychovegetative Störungen.

Vorgesetzten und Informationen über gesundheitsgerechtes Verhalten. Auch die Organisation der Arbeit und ihrer Abläufe stellt aus der

Sicht der Befragten ein wichtiges Handlungsfeld dar. Jeder Vierte spricht sich für Gesundheitsangebote im Betrieb aus.

Alexander Redmann und Christian Vetter arbeiten im Wissenschaftlichen Institut der AOK (WIDO).

Die Antworten ernst nehmen

Interview



Jörg Hinz ist Projektkoordinator in der betrieblichen Gesundheitsförderung der AOK Mecklenburg-Vorpommern und arbeitet in der Region Rostock.

■ G+G: Wie wecken Sie das Interesse an der betrieblichen Gesundheitsförderung?

■ **Jörg Hinz:** Hohe Krankenstände sind oftmals Grund genug für die Betriebe, sich direkt an die AOK zu wenden. Aber auch unsere Firmenkundenberater stellen unsere Angebote vor und vermitteln immer öfter den Kontakt zu den Betrieben. Nicht zu unterschätzen ist die Mund-zu-Mund-Propaganda unter den Firmen. Der Vorteil betrieblicher Gesundheitsförderung ist von vielen erkannt worden. Wir haben darüber hinaus gute Erfahrungen mit überregionalen Informationsveranstaltungen gemacht, die wir gemeinsam mit der Landesvereinigung für Gesundheit veranstaltet haben.

■ Welche Ebene, welche Personen sprechen Sie als erstes an?

■ Grundsätzlich geht es zuerst über die Unternehmensleitung, dann sprechen wir die Personalabteilung an. Das hängt auch von den Kontakten ab, die der AOK-Vertrieb schon aufgebaut hat, meistens zu Mitarbeitern aus dem Personalbüro. Später werden die Betriebs- oder Personalräte eingebunden.

■ Auf welche Vorbehalte stoßen Sie?

■ Das ergibt sich aus der Betriebsgröße. In den kleineren Unternehmen unserer Region verteilt sich viel Arbeit auf wenige Schultern. Ein großer

Projektumfang schreckt ab; die Leute sagen, dass sie die zusätzliche Arbeit für die Gesundheitsförderung nicht leisten können. Damit wir sie trotzdem ins Boot holen, gehen wir schrittweise vor und grenzen den Maßnahmenumfang ein. Ein Problem ist außerdem die schwierige wirtschaftliche Situation einiger Betriebe: Viele denken deshalb nur ans Heute, nicht an das Morgen. Gesundheitsförderung gibt's nicht zum Nulltarif. Wir reagieren darauf, indem wir zumindest die Analyseinstrumente kostenfrei einsetzen und Veränderungen nicht erzwingen. Wichtig ist außerdem, den Betrieben keine Allgemeinkonzepte überzustülpen.

■ Wie bereiten Sie eine Mitarbeiterbefragung im Betrieb vor?

■ Wir informieren die Belegschaft normalerweise per Aushang über Anlass und Ablauf der Befragung. Wenn wir mit Widerstand rechnen müssen, bereiten wir die Aktion mündlich vor. Wir betonen die Anonymität der Befragung. Und wir vermitteln, dass die Gesundheitsförderung ein Gesicht hat: Die Leute müssen wissen, mit wem sie es dabei zu tun haben. Wir fragen nach eventuellen Vorerfahrungen mit betrieblicher Gesundheitsförderung und verdeutlichen, dass wir mit den Ergebnissen der Befragung arbeiten, dass die Antworten ernst genommen werden. Die Fragen wählt der Betrieb aus unserem Katalog aus; zusätzlich kann er selbst Fragen formulieren. Wichtig ist, vor der Befragung breite Unterstützung auch von der Führungsebene und vom Betriebsrat einzuholen.

■ Welche Bedeutung haben mündliche Befragungen gegenüber schriftlichen?

■ Wir reagieren damit auf die Beschäftigtenstruktur. In einem metallverarbeitenden Betrieb in Rostock hat beispielsweise der Arbeitgeber selbst eine mündliche Befragung vorgeschlagen. Wir ha-

ben alle Mitarbeiter – übrigens während ihrer Arbeitszeit – in einem abgeteilten Raum interviewt. Zu den Vorteilen mündlicher Befragungen gehört, dass man leichter offene Fragen einbauen kann, Hintergrundinfos bekommt und nachhaken kann. Ich persönlich denke, dass eine mündliche Befragung mehr bringt, allerdings erfordert sie mehr Zeit und ist schwieriger zu handhaben.

■ Wer wird in welcher Form über die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung informiert?

■ Der Betrieb legt selbst fest, wer informiert wird. Wir machen deutlich, dass die Mitarbeiter ein Recht haben, die Ergebnisse zu erfahren. Meist informieren wir zunächst den Arbeitskreis Gesundheit, sofern es im Betrieb einen gibt. Dann geben wir die Ergebnisse auf der Führungsebene bekannt und schließlich bekommen die Mitarbeiter eine Auswertung. Die Schwerpunkte für die Darstellung der Ergebnisse werden mit dem Betrieb abgestimmt. Wir tragen die Ergebnisse der Befragung beispielsweise auf Betriebsversammlungen vor oder veröffentlichen sie auf Infoblättern, die den Lohnzetteln beigelegt werden oder am „Schwarzen Brett“ aushängen.

■ Welche Vorteile hat eine Mitarbeiterbefragung gegenüber anderen Instrumenten zur Analyse der Gesundheitssituation in einem Betrieb?

■ Wir erreichen mit der Befragung in kurzer Zeit einen großen Teil der Belegschaft. Aus der Menge der Antworten ergibt sich ein objektives Bild der Situation. Die Anonymität nimmt den Mitarbeitern die Angst vor negativen Konsequenzen aus ihren Antworten. Gegenüber Arbeitsplatzbegehungen hat die Befragung den Vorteil, dass sie verschiedene Bereiche der betrieblichen Wirklichkeit erfasst.

Gesundheit im Schlaraffenland

Die AOK Niedersachsen belohnt umfassendes Gesundheitsmanagement mit einem Beitragsbonus. In dessen Genuss ist die Firma Schöller nun bereits zum fünften Mal gekommen. Ein Blick hinter die Kulissen des Eisfabrikanten. Von Anne Töpfer



■ **Uelzen, da war doch was?** Ach ja, der Hundertwasser-Bahnhof. Goldene Kugeln auf dem Dach des bunt gekachelten Gebäudes leuchten vor blauem Juli-Himmel. 28 Grad im Schatten. Da war doch noch was. Ach ja, die Eisfabrik: in Uelzen, am Kanal, vier große, weiß verkleidete Hallen, davor ein Parkplatz für zweihundert Autos, inmitten norddeutscher Waldlandschaft. Hier mischen Lebensmitteltechniker Milch, Butter, Sahne, Zucker, Früchte und zaubern daraus rund 140 verschiedene Sorten Eis.

„Das ist eine strukturschwache Zone“, erklärt Jörg Krüger, Personalchef der Firma Schöller, „wir haben keine Probleme, Arbeitskräfte zu finden. Die Fluktuation ist gering.“ Vielleicht hängt die Treue der über 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber aber auch mit den Arbeitsbedingungen zusammen. Denn seit 1997 engagiert sich das Unternehmen verstärkt für die Gesundheit seiner Arbeiter und Angestellten. Werksleiter Reinhold Fedders erzählt gerne, wie es dazu kam und wie weit das Gesundheitsmanagement inzwischen gediehen ist: „Den Anstoß hat der Regionaldirektor der AOK in Uelzen gegeben.“ Werner Peters warb 1996 bei Reinhold Fedders für das Bonusmodell der AOK Niedersachsen. „Zuerst habe ich abgelehnt, dann hieß es: Ihr kriegt auch Geld

dafür. Meine Antwort war: Na dann vielleicht doch“, schildert Fedders lachend die Anfänge. Heute spielt der Beitragsbonus längst keine Rolle mehr für die Motivation weiterzumachen. „Wir wollen auch nach Ablauf des Bonusmodell-Projektes im Jahr 2004 das Gesundheitsmanagement fortsetzen“, kündigt Fedders an. Bereits fünf Jahre in Folge bekam das Schöllerwerk Uelzen – die Zentrale sitzt in Nürnberg und gehört seit 2002 zum Nestlé-Konzern – jeweils den Arbeitgeberanteil der Krankenkassenbeiträge eines Monats nach Vorleistungen des Betriebes erstattet (siehe Glossar S. 20). „Das Geld wird komplett wieder für das Gesundheitsmanagement ausgegeben“, betont Krüger, der als Personalchef die Dokumentation übernimmt. Auch jeder AOK-versicherte Mitarbeiter, insgesamt rund 60 Prozent der Beschäftigten, erhält seinen Anteil eines Versicherungs-Monatsbeitrages zurück: „Wir sagen bei der Auszahlung immer: aber nicht für Schnaps und Zigaretten“, bemerkt Krüger augenzwinkernd. Für den Bonus muss Schöller nachweisen, dass die Voraussetzungen und die Ergebnisse der Gesundheitsförderung stimmen. „Der Aufwand ist schon enorm. Wir haben anfangs nicht geahnt, was da an Arbeit auf uns zu kommt“, so Fedders. Schöller ist eines von drei Unternehmen ähnlicher Größenordnung, die unter den 45 Teilnehmern des Modellvorhabens die Kriterien für den Bonus fünfmal hintereinander erfüllt haben.

Den Lärm bekämpfen: Die weitläufigen Hallen der Eisproduktion wirken hell und freundlich. Gelb getünchte Wände, angenehme Temperatur, in der Luft liegt ein zartes Erdbeer-Banane-Aroma. Scheinbar aus dem Nirgendwo kommend winden sich Bänder aus metallischen Rollen durch den zehn Meter hohen Raum. So weit das Auge reicht, bilden sie verschlungene Pfade, um dann wieder im Nichts zu verschwinden. Frauen und Männer in schöllerblauen Hosenanzügen, weiße Häubchen auf dem Kopf, rollen Kessel mit rosafarbenen oder vanillegelben Cremes durch die Gänge, beobachten das Eis bei seiner Reise auf den Achterbahnen, sortieren Misslungenes aus, falten Kartons und stapeln fertig Verpacktes. Ein fast heiter anmutendes Schlaraffenland – wenn da nicht dieser Lärm wäre. Gegen das Rattern, Klappern, Klacken, Brummen und Scheppern schützen sich die Mitarbeiter mit Ohrstöpseln. Hier und da stehen zwei am Band zusammen und versuchen kurze Gespräche. Nicken und lachen oder rufen eine Antwort direkt in das Ohr der Kollegin: Der Lärm lässt die Schöller-Crew nicht verstummen. „Als wirklich störend werden nur die



Impulsgeräusche empfunden, also kurze, laute Geräusche“, erläutert Krüger. Das haben Mitarbeiterbefragungen ergeben. „Wir versuchen durch Schallschutz-Verkleidungen an den Maschinen Abhilfe zu schaffen, beispielsweise an den Stellen, wo Gefriergut auf Metall fällt.“ Doch auch über diesen klassischen Arbeitsschutz hinaus kümmert sich Schöller um die Gesundheit der Beschäftigten. Zweimal pro Woche kommt ein Masseur in den Betrieb, um Verspannungen wegzukneten. Wer will, kann eine Massage buchen – kostenlos und während der Arbeitszeit. Ein Angebot, von dem die Mitarbeiter zuerst nur zögerlich Gebrauch gemacht haben: „Es gab Ängste, der Betrieb könnte denken, wer da hingehet, ist krank“, vermutet Fedders, der sich über die inzwischen gestiegene Nachfrage freut. Zum Angebot der Gesundheitsförderung gehört auch der Betriebssport. Die Kosten für das Training in einem nahe gelegenen Fitness-Studio trägt größtenteils der Betrieb. Das Gesundheitsmanagement beeinflusst auch den Speisenplan der Kantine. Auf Wunsch der Eisarbeiter ist das Salatbuffet üppiger als früher und von zwei Menüs ist eines „leichte Kost“. Zum Nachtschiff gönnt sich dann manch einer ein Eis aus eigener Produktion. „Wir betrachten Eis als Genussmittel. Wer neu bei uns anfängt, isst erstmal 14 Tage lang Eis bis zum Abwinken, hat dann einen Widerwillen und schließlich normalisiert sich das von allein“, sagt der schlanke Mittfünfziger Fedders.

Der Arbeitgeberanteil aus dem Beitragsbonus wird komplett wieder für das Gesundheitsmanagement ausgegeben.

Das Miteinander fördern: Besondere Aufmerksamkeit will man bei Schöller in Zukunft dem Heben und Tragen schenken. Ganz am Anfang half die AOK bei der Suche nach Schwachstellen. „Mitarbeiter des AOK-Instituts moderierten Gesundheitszirkel, organisierten Arbeitsplatzbegehungen und befragten unsere Beschäftigten“, erzählt Reinhold Fedders und Jörg Krüger ergänzt: „Ohne die AOK wäre uns das nicht gelungen.“ Doch der Clou ist: Das betriebliche Gesundheitsmanagement nutzt die Kompetenzen aller Mitarbeiter. Die Probleme an den Arbeitsplätzen werden von den Betroffenen selbst eingekreist, auch die Lösungsvorschläge stammen aus den eigenen Reihen. Zum Beispiel in der Bechereis-Produktion: Ein Team von vier Frauen füllt Eis in Metallbehälter ab. Eine klebt Etiketten auf die zehn-Liter-Bottiche, die nächste achtet darauf, dass der nicht abreißende Strom der cremigen Masse gleichmäßig in die Gefäße fließt. Aufgabe ihrer Kollegin ist es,

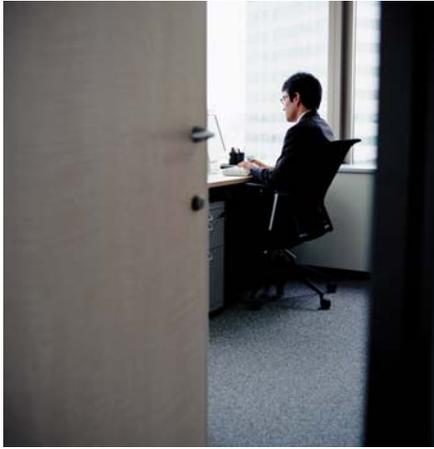
die Füllmenge zu kontrollieren und die letzte Mitarbeiterin in der Reihe verschließt die Behälter. „Wir haben dafür gesorgt, dass die Waage weiter nach vorn kommt. Vorher mussten wir uns weit rüberbeugen, was auf die Dauer zu anstrengend war“, erläutert eine junge Mitarbeiterin. Die vier wechseln alle halbe Stunde die Plätze, um einseitige Belastungen zu vermeiden und die Monotonie der Fließbandarbeit zu unterbrechen.

An den Wänden in der Halle, auf den Fluren und in der Kantine hängen große Plakate mit Fotos und Namen. „Gruppe 1, Maßnahmen Becher Schicht 1“ steht mit schwarzer Edding-Handschrift auf einer Papierwolke. Darunter eine Liste von Problemen wie „Stau an der Wendestation, Geruchsbelästigung durch Laugenwanne“ mit Lösungsideen wie „andere Art von Reinigung – Versuch läuft“. Ergebnisse der Gruppenarbeit, die Schöller seit Ende 2001 erprobt. Hierarchien lösen

sich auf, das Miteinander wird gefördert. Eine Stunde pro Woche opfern die Beteiligten freiwillig von ihrer

Freizeit, um beim Gruppenmeeting über die Arbeit zu reden. Und auch der Personalchef ist manchmal mit von der Partie – selbst zu ungewöhnlichen Zeiten, denn das Eis wird im Dreischicht-Betrieb produziert. „Eine Gruppe hat mich eingeladen, um fünf Uhr morgens vor Schichtbeginn über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zu berichten“, sagt Krüger.

Den Unternehmensleitsatz „Der Mensch steht im Mittelpunkt aller unserer Überlegungen und unseres gesamten Handelns“ gab es bei Schöller bereits vor Beginn des Gesundheitsmanagements, auch ein Qualitätsmanagement mit Zertifizierung war bereits verankert. Aber Reinhold Fedders meint: „Im Gesundheitsmanagement ist mehr drin, das berührt alle Bereiche eines Unternehmens.“ Und Jörg Krüger ergänzt: „Das ist ein Prozess, in dem alle lernen.“ Gesundheitsförderung darf kein Stückwerk bleiben, darf nicht in Aktionismus versanden: „Wir möchten, dass Gesundheitsmanagement eine Verantwortung ist, die jeder Mitarbeiter spürt“, skizziert Fedders das Ziel. Für Schöller lohnt sich das Engagement: Der Eismacher kann flexibler reagieren, hat den Krankenstand gesenkt und die Produktivität erhöht. Und die Beschäftigten? Dazu Reinhold Fedders: „Wer sich anerkannt fühlt, wird seltener krank. Mit Produktionssteigerungen und Senkung der Reklamationszahlen kann man die Mitarbeiter begeistern – sie sind dann stolz auf ihre Arbeit.“



STRESSMANAGEMENT

Flüchten wollen und nicht können

Viele Arbeitnehmer fühlen sich durch Stress in ihrer Gesundheit beeinträchtigt. **Christel Hoyer** erklärt, wie es dazu kommt und schildert die Erfahrungen mit dem AOK-Angebot zur Stressbewältigung im Betrieb.

■ **Es war einmal ...** eine Zeit, in der Stress gesund war, denn er sicherte das Überleben. Der Tiger fletschte die Zähne, dem Menschen schoss das Adrenalin ins Blut und mit erhöhter Muskelkraft rettete er sich auf den nächsten Baum. Stressfaktoren lösen auch nach zehntausend Jahren noch dieselben Reaktionen aus – nur dass eine Flucht oder auch ein Angriff heute meist unmöglich ist. Deshalb wird Stress unter anderem in der Arbeitswelt als Last empfunden, die krank machen kann.

Zu den modernen Stressauslösern gehört vermehrt Zeitdruck, unter dem Beschäftigte aller Ebenen eines Betriebes stehen, weil zunehmend Personal abgebaut wird. Am Beispiel einer Kinder-Tagesstätte zeigt sich, dass auch akuter Personalmangel Stress auslöst: Fehlt auf Grund von Urlaub und Krankheit eine Erzieherin und eine Köchin, muss die anwesende Erzieherin Frühstück bereiten, Kinder in Empfang nehmen, Streitereien schlichten und reagieren, wenn Eltern anrufen. Auch häufige Störungen im Arbeitsablauf verursachen Stress: „Ständig klingelt das Telefon, wie soll man sich denn da auf einen Kunden konzentrieren?“, beschreibt ein Betroffener die Situation. Private Probleme wie die Doppelbelastung durch Haushalt und Beruf oder Partnerschaftskrisen verstärken den Stress im betrieblichen Umfeld.

Führungskräfte berichten zudem über Stressoren wie Erwartungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern, die häufig unvereinbar seien. Sie empfinden außerdem Stress, wenn sie Konflikte zu lösen haben oder mit schwierigen Mitarbeitern umgehen müssen. Zudem fühlen sie sich häufig mit ihren Problemen allein gelassen. In Stressbewältigungs-Seminaren für die Führungsebene sollten solche Faktoren benannt und im Teilnehmerkreis diskutiert werden.

Das Stressempfinden hängt zusätzlich von der Wahrnehmung der Situation ab – und die wird unter anderem durch

Erziehung, Persönlichkeit und Einstellungen geprägt. Insbesondere Frauen sagen, dass sie von sich Perfektion erwarteten: Sie setzen sich damit dauernd selbst unter Druck. Beide Geschlechter, unabhängig ob Führungskräfte oder Mitarbeiter, berichten oft, dass sie nicht „Nein“ sagen könnten und es allen recht machen wollten. Mitarbeiter in gehobenen Positionen geben zudem an, dass sie immer alles selbst erledigen müssten und deshalb Überstunden machten.

Stress bewältigen lernen: Seit dem Jahr 2000 bietet das Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF-Institut) aus Köln im Auftrag der AOK Rheinland Seminare zum Thema Stressmanagement und Entspannung an. Diese Seminare wurden zunächst für die Mitarbeiterbasis konzipiert. Führungskräfte fühlten sich weniger angesprochen. Das BGF-Institut hat deshalb ein spezielles Programm für diese Zielgruppe entwickelt.

Die Seminare für die betriebliche Basis richten sich an Mitarbeiter aus Verwaltungen und aus dem gewerblichen Bereich. In den Seminaren stehen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Was ist Stress, welche Formen und Auswirkungen hat er?
- Wie entsteht Stress?
- Wie lässt sich mit Stress besser umgehen?

Die Programme für die Vorgesetzten-Ebene berühren zusätzlich die Bereiche Führung und Kommunikation. In beiden Seminartypen erarbeiten die Teilnehmer in Gruppen Lösungsmöglichkeiten: Beispielsweise bestellte eine Stadtverwaltung daraufhin Anrufbeantworter für alle Kindertagesstätten; Kundenberater erarbeiteten ein Rotationsprinzip, durch das jeder Mitarbeiter Akten aufarbeiten kann, ohne vom Telefon unterbrochen zu werden.

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

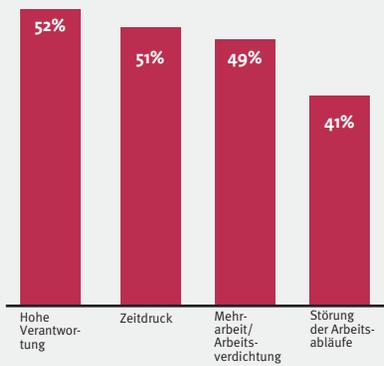
Menschengerecht und wettbewerbsfähig

Die Arbeitswelt von morgen mitgestalten: Das ist ein Ziel der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA), ins Leben gerufen von Bundesarbeitsminister a.D. Walter Riester. Vor einem Jahr haben sich Bund, Länder, Sozialversicherungsträger, Sozialpartner und Unternehmen zusammengeschlossen, um eine Debatte über die Arbeitsqualität in Gang zu bringen. Die Initiativpartner wollen menschenrechte und gesunde Arbeitsbedingungen mit der

Wettbewerbsfähigkeit verbinden. Die sozialpolitische Agenda des Europäischen Rates stand dabei Pate: „Bis zum Jahr 2010 soll Europa zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt werden.“ Die Arbeitswelt wandelt sich von Grund auf: Arbeitnehmer sind weniger stark an die Betriebe gebunden, neue Formen der Selbstständigkeit entstehen, moderne Kommunikationsmittel ermöglichen neue Formen

der Heimarbeit. INQA überprüft, wie sich solche Veränderungen auf die Gesundheit auswirken. Sie will das öffentliche Bewusstsein für die Gestaltungswünsche und -erfordernisse der Arbeitswelt schärfen. In ausgewählten Branchen entwickeln die INQA-Partner Konzepte und Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Im Jahr 2002 werden insgesamt 25 Einzelprojekte im Rahmen der INQA gefördert. **INQA im Internet: www.inqa.de**

STRESSFAKTOREN



Jeweils rund die Hälfte aller Befragten in Mitarbeiterumfragen des Institutes für Betriebliche Gesundheitsförderung gaben als Stressfaktoren Zeitdruck und hohe Verantwortung an. (Jahr 2000)

Quelle: BGF-Institut, Köln

Ziel der Seminare ist, einen anderen Umgang mit Belastungen zu erlernen. Für viele Teilnehmer der jeweils zweitägigen Veranstaltungen war es eine wichtige Erkenntnis, dass sie mit

ihrem eigenen Verhalten und ihrer inneren Einstellung die Belastung verringern können. Beispielsweise berichteten Teilnehmer zu Beginn, dass sie keine Pausen machten, wenn viel zu tun sei. Mit der Einsicht, dass Pausen das Arbeiten effizienter machen, konnten viele Seminar-Teilnehmer eine kurze Auszeit bewusster genießen. Manche beschlossen, die im Seminar vermittelten Entspannungsübungen in ihren Arbeitspausen anzuwenden.

Die AOK bietet mit den Stressmanagement-Seminaren den Beschäftigten im Unternehmen eine Möglichkeit, ihre Probleme auszusprechen und persönliche Lösungen zu erarbeiten. Gleichwohl erhält der Seminar-Trainer von den Beteiligten auch oft den Auftrag, bestimmte Probleme und Lösungen „nach oben“ oder in den Arbeitskreis Gesundheit einzubringen, damit sie dort unternehmensweit Beachtung finden.

Christel Hoyer arbeitet im Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung in Köln. Kontakt: christel.hoyer@bfg-institut.de

Die Konzepte aufeinander abstimmen

Mit Andreas Horst, Leiter des Referates Arbeitsschutz im Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA), hat die G+G-Redaktion über die Möglichkeiten der Zusammenarbeit von Krankenkassen und Berufsgenossenschaften gesprochen.

■ **G+G: Berufsgenossenschaften und Krankenkassen: Partner oder Konkurrenten in der betrieblichen Gesundheitsförderung?**

■ **Andreas Horst:** Möglicherweise beides. Für mich ist allein entscheidend, wie wir aus dem erweiterten Präventionsauftrag des Sozialgesetzbuches (SGB) VII und den neuen Vorschriften des Paragraph 20 SGB V, der den Krankenkassen die Möglichkeit gibt, den Arbeitsschutz ergänzende Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung durchzuführen, den größten Nutzen für Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten erzielen. Für eine erfolgreiche betriebliche Gesundheitsförderung ist ganz sicher Partnerschaft zwischen Berufsgenossenschaften und Krankenkassen notwendig; sie wird auch vielfältig praktiziert. Wenn darüber hinaus ein wenig Konkurrenz noch zusätzliche Kreativität entstehen lässt, soll uns das Recht sein.

■ **Wo liegen traditionell die Stärken der Berufsgenossenschaften in der betrieblichen Gesundheitsförderung, wo die Stärken der Krankenkassen?**

■ Die Stärken der Berufsgenossenschaften liegen unzweifelhaft in der Kenntnis der konkreten betrieblichen Bedingungen. Die besonderen Stärken der Krankenkassen liegen in der Planung und Durchführung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen, wobei sie sich auf einen breiten Fundus an Informationen über das Krankheitsgeschehen in bestimmten Branchen und Bereichen – die Gesundheitsberichterstattung – stützen können. Die Krankenkassen können uns z.B. sagen in welchen Bran-

chen, bei welchen Berufen welche Krankheitsarten eine besondere Bedeutung haben. Wenn wir diese Informationen verknüpfen mit dem Wissen der Berufsgenossenschaften über mögliche ursächliche Arbeitsbelastungen und arbeitsbedingte Gesundheitsrisiken, können wir eine effektivere Verhältnis- und Verhaltensprävention betreiben.

■ **Welche Aufgaben hat der „Kooperationskreis Betriebliche Gesundheitsförderung“? Wie lange gibt es ihn? Wer arbeitet dort mit?**

■ Unser Kooperationskreis „Betriebliche Gesundheitsförderung“ traf sich im Sommer 2000 zum ersten Mal. Daran beteiligt sind Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, die Bundesländer und der Verband der Deutschen Betriebs- und Werksärzte, ebenso die Gewerkschaften, Arbeitgeber, die Ärztekammer sowie andere Fachverbände. Ein Vertreter des Bundesgesundheitsministerium (BMG) sorgt für den engen Kontakt zum „Forum Prävention und Gesundheitsförderung“. Zu den Aufgaben und Zielen des Kooperationskreises gehört es, prioritäre Handlungsfelder zu formulieren und notwendigen Kooperationen zu organisieren. Wir wollen durch Absprachen auf der Ebene der im Kooperationskreis vertretenen Spitzenverbände erreichen, dass die notwendigen Kooperationen zwischen Krankenkassen und den betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitsschutzinstitutionen vor Ort tatsächlich realisiert werden. Der Kooperationskreis soll auch Empfehlungen für die Organisation der Gesundheitsförderung im Unternehmen erarbeiten und Schwerpunktaktionen initiieren (z.B. zu den Themen Muskel-Skelett-Erkrankungen und Stress). Der Kooperationskreis ist Teil der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQUA, s. S. 12), die Walter Riester ins Leben gerufen hat und wird Teil des „Forums Prävention und Gesundheitsförderung“ des BMG. Der Kreis wird mit seinem Instrumentarium der betrieblichen Gesundheitsförderung seinen Beitrag zu den Zielen der Initiative leisten.

Interview

■ **Wie kann die Zusammenarbeit weiterentwickelt werden?**

■ Das Wichtigste ist, Konzepte und Methoden der betrieblichen Gesundheitsförderung miteinander abzustimmen und Erfahrungen auszutauschen. Im nächsten Schritt werden die Maßnahmen der Verhältnis- und Verhaltensprävention gemeinsam geplant und umgesetzt. Dabei bleiben die Präventionsinstrumente nebeneinander bestehen, das heißt die Gestaltung der Arbeitsbedingungen kann nicht durch Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung „ersetzt“ werden, aber es müssen die Instrumente aufeinander aufbauen und miteinander in Einklang gebracht werden. Mir ist sehr daran gelegen, dass wir zu vielen gemeinsamen Vorhaben auf betrieblicher Ebene kommen. Alle Partner müssen bereit sein, miteinander zu kooperieren. Nur so werden wir zu einer neuen Qualität der Arbeit- und damit der Arbeitsbedingungen kommen.

■ **Wie engagiert sich das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung für die betriebliche Gesundheitsförderung?**

■ Die Bundesregierung hat mit dem Arbeitsschutzgesetz, dem Sozialgesetzbuch VII und der Gesundheitsreform 2000 eine gute gesetzliche Grundlage auch für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und für die betriebliche Gesundheitsförderung gelegt. Der Beitrag des Bundes liegt neben den gesetzgeberischen Maßnahmen in der Moderation der Zusammenarbeit aller Beteiligten, in der Bereitstellung von Know-how – dies geschieht ganz wesentlich über unsere Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – und die Bereitstellung von Mitteln für die modellhafte Entwicklung, Erprobung und Umsetzung von Gestaltungslösungen. Hierfür haben wir das Modellprogramm zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen geschaffen und fördern im Rahmen der INQUA Praxisprojekte.

Partnerschaft statt Konkurrenz

Gemeinsam sind sie stärker: Krankenkassen und Berufsgenossenschaften haben im „Integrationsprogramm Arbeit und Gesundheit“ ausgelotet, was sie mit vereinten Kräften in der betrieblichen Gesundheitsförderung erreichen können.

■ **In der betrieblichen Gesundheitsförderung** sollen Krankenkassen und Berufsgenossenschaften zusammenarbeiten, so will es das Gesetz. Zentrales Anliegen des Integrationsprogramms Arbeit und Gesundheit (IPAG) war es deshalb, die Zusammenarbeit beider Sozialversicherungsträger zu stärken. Die Unfallversicherungsträger und verschiedene Krankenkassen, unter anderem auch die AOK, haben zusammen mit den beteiligten Unternehmen Konzepte und Instrumente entwickelt, mit denen arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren Kassenarten übergreifend erkannt und verhütet werden können. Das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA) förderte das Integrationsprogramm über ein Modellvorhaben. Das IPAG hat sich von 1997 bis 2001 unter Federführung des Hauptverbandes der gewerblichen Berufsgenossenschaften mit drei Schwerpunkten befasst:

- Kooperationsstrukturen und Präventionsansätze, speziell für kleine und mittelständische Unternehmen
- Krankenkassenarten übergreifende Analyse von Daten zur Arbeitsunfähigkeit
- Erschließung neuer Datenquellen, die Auskunft über das Krankheitsgeschehen in Betrieben geben.

Der AOK-Bundesverband unterstützte im Rahmen des Integrationsprogramms Arbeit und Gesundheit unter anderem die Kassenarten übergreifende Arbeitsunfähigkeitsanalyse in 342 Unternehmen der Lackindustrie. Dabei wurden drei Kassenarten mit neun Krankenkassen berücksichtigt. Die Projektgruppe erarbeitete außerdem ein abgestimmtes Vorgehen bei der Kassenarten übergreifenden Gesundheitsberichterstattung. Die während des IPAG gebildeten Partnerschaften und regionalen Netzwerke einzelner Projekte, zum Beispiel im Bereich der Kraftfahrzeug-Branche oder mit Tankstellen arbeiten auch über das Modellvorhaben hinaus erfolgreich in der betrieblichen Gesundheitsförderung zusammen. Die Spitzenverbände der Träger der gesetzlichen Unfallversicherung und der Krankenkassen wollen diese Aktivitäten weiter fördernd begleiten.

Weitere Informationen im Internet unter:

www.gesundheit-und-arbeit.de/gua/pages/projekte/ipag.htm

Systematisches Zusammenspiel



Fritz Bindzius ist Abteilungsleiter beim Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften und hat das Integrationsprogramm Arbeit und Gesundheit (IPAG) geleitet.

■ **G+G: Welchen Nutzen hat ein kassenarten übergreifendes Modell-Projekt für das Ziel „Mehr Gesundheit im Betrieb“?**

■ **Fritz Bindzius:** Ein Schwerpunkt der Zusammenarbeit verschiedener Krankenkassenarten war die Analyse von Arbeitsunfähigkeitsdaten. Seitens vieler Unternehmen aber auch der Unfallversicherung und nicht zuletzt der Politik besteht der Wunsch nach Gesundheitsberichten für Betriebe und Branchen, die nicht nur jeweils eine Kassenart berücksichtigen. Dies macht ja angesichts des Wettbewerbs der Krankenkassen untereinander und der daraus resultierenden Situa-

tion, dass in den Betrieben und Branchen mehr oder weniger alle Krankenkassenarten vertreten sind auch einen Sinn. Im Rahmen von IPAG sind nun die notwendigen methodischen Routinen für eine derartige Vorgehensweise entwickelt worden.

■ **Was steht hinter dem Projektansatz, neue Datenquellen für die Analyse des Krankheitsgeschehens zu erschließen?**

■ Es sollte die Frage geprüft werden, ob es neben den Arbeitsunfähigkeitsdaten der Krankenkassen weitere, möglicherweise besser geeignete Datenarten gibt, die zur Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Arbeitsbedingungen und Erkrankungen herangezogen werden können. Anscheinend eignen sich hierzu Arzneimittelverordnungen und Daten der ambulanten kassenärztlichen Versorgung, sofern man diese Daten in einen Zusammenhang mit zuvor erhobenen Informationen zu arbeitsbezogenen Belastungen bringt.

Interview

■ **Welches Projektergebnis hat Sie im IPAG am meisten überrascht?**

■ Die Tatsache, dass ein inhaltlich so vielschichtiges Projekt mit so vielen Kooperationspartnern trotz zum Beispiel auf Seiten der Krankenkassen bestehender Wettbewerbssituation zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht wurde.

■ **Was bringt IPAG für die Praxis?**

■ Für die Praxis bringt IPAG Verbesserungen für die Zusammenarbeit von Unfall- und Krankenversicherung bei der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren. Dies betrifft insbesondere neue Ansätze einer betrieblichen und branchenbezogenen Gesundheitsberichterstattung und die Unterstützung von kleinen und kleinsten Betrieben durch ein systematischeres Vorgehen beider Sozialversicherungszweige im Zusammenspiel mit den Vertretern der jeweiligen Branchen oder Innungen.

Mit den Nachbarn lernen

In Nordrhein-Westfalen hat Europa bereits Fuß gefasst, auch in der Gesundheitsförderung. Experten aus Belgien, den Niederlanden und Deutschland tauschen Erfahrungen aus und entwickeln gemeinsam Konzepte. Mit von der Partie in zwei Projekten: Die AOK Westfalen-Lippe und die AOK Rheinland.

■ **Europa wächst zusammen**, auch im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung. In der deutsch-niederländischen Grenzregion kooperiert die AOK Westfalen-Lippe, Regionaldirektion Steinfurt, Borken mit den „Arbo Unie“. Die niederländischen Arbo Unie, die Arbeitsmedizinischen Zentren, haben seit 1997 den gesetzlichen Auftrag, die Zusammenhänge zwischen Arbeitsunfähigkeit und Arbeitsbedingungen zu untersuchen und Möglichkeiten der Prävention zu entwickeln. Bei Arbo Unie arbeiten Betriebsärzte unter anderem mit Sicherheitsingenieuren, Ergonomen, Sozialarbeitern und Psychologen zusammen.

Beide Partner des im Juli dieses Jahres vertraglich besiegelten und auf vier Jahre angelegten Kooperationsprojektes, die AOK und die Arbo Unie, erhoffen sich von ihrem grenzüberschreitenden Erfahrungsaustausch Synergieeffekte. Der deutsch-niederländische Wissenstransfer soll helfen, durch präventive Maßnahmen die Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz zu verstärken.

Zwischen der Arbo Unie Oost-Niederland und deutschen Betriebsärzten aus den Zentren in Nordhorn, Gronau, Steinfurt, Emsdetten und Bocholt besteht schon seit längerem ein Informationsaustausch, der aus der alltäglichen Praxis erwachsen ist. Aus diesen Kontakten heraus entwickelten die deutschen Betriebsärzte zusammen mit der Arbo Unie Oost-Niederland einen Projektplan mit den Bausteinen Analyse, Maßnahmenentwicklung und Evaluation. Spezielle Analysemethoden bilden die Grundlage eines Aktivitätenkatalogs. Es ist erklärtes Ziel, eine Basis für eine Präventions- und Rehabilitationspolitik in den Unternehmen zu legen, um die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen und ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Aufgrund ihrer umfangreichen Erfahrungen in der betrieblichen Gesundheitsförderung begleitet die AOK Westfalen-Lippe die Analysen und Maßnahmen in vier Un-

ternehmen in der Region Borken, Steinfurt und Coesfeld. Die Vorhaben werden gemeinsam mit der Arbo Unie und deutschen Betriebsärzten umgesetzt. Im Fokus stehen unter anderem die Bedürfnisse einer zunehmend älter werdenden Arbeitnehmerschaft. Die vorhandenen Kenntnisse und Erfahrungen, die multidisziplinäre Sachkompetenz, die Arbeitsmethoden und Instrumente werden grenzüberschreitend angewandt. Der so entstehende Wissenstransfer soll auch dazu beitragen, dass das Investitionsklima für Betriebe im Bereich der Grenzregion Euregio verstärkt wird. Weitere Informationen bei der Regionaldirektion Steinfurt, Borken: annette.jandaurek@wl.aok.de

Gesunde Gastronomen: Gleich drei Nachbarn arbeiten in der betrieblichen Gesundheitsförderung für die Gastronomie zusammen: Belgien, die Niederlande und Deutschland. Unter dem Motto „switch – safe work: innovative tools for the catering and hotel industry“ ist im März 2002 unter Beteiligung der AOK Rheinland ein Projekt gestartet worden, das sich mit der Verringerung des Unfallrisikos und dem Abbau von Gesundheitsrisiken in kleinen und mittelgroßen gastronomischen Betrieben befasst. Mit Unterstützung der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz in Bilbao/Spanien kooperieren Experten und Praktiker der drei niederrheinischen Nachbarländer. Ziel ist es – ähnlich wie im Projekt der AOK Westfalen-Lippe – Erfahrungen auszutauschen und sinnvolle und praktikable Lösungen für Kleinbetriebe der Hotel- und Gaststättenbranche zu entwickeln. Nähere Informationen zu „switch“ hält Klaus Pelster vom Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung bereit: klaus.pelster@bgf.aok.de



EXPERTENKOMMISSION

Die Zukunft der betrieblichen Gesundheitspolitik

In der Arbeitswelt erleben wir derzeit gewaltige Umbrüche. Sie stellen auch das betriebliche Gesundheitsmanagement vor neue Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund haben die Bertelsmann Stiftung und die Hans Böckler Stiftung im Herbst 2001 eine Expertenkommission berufen. Dieses Gremium soll interdisziplinäres Fachwissen, Erfahrungen und Ideen zur Weiterentwicklung betrieblicher Gesundheitspolitik integrieren, um Ideen zu liefern, wie Arbeit menschengerechter gestaltet werden kann. Unter dem Vorsitz des ehemaligen Vorsitzenden der IG Metall, Dr. Hermann Rappe, und der wissenschaftlichen Leitung

von Professor Bernhard Badura, Universität Bielefeld, befassen sich seitdem mehr als 40 Experten aus Politik, Ministerien, Wissenschaft und Institutionen wie Krankenkassen und Berufsverbänden mit drei zentralen Aufgabenstellungen: der Bestandsaufnahme der betrieblichen Gesundheitspolitik, der Ermittlung und Begründung des Handlungs- und Reformbedarfs und der Formulierung konkreter Folgerungen und Aufträge an dafür zuständige Akteure. In diesem wichtigen und spannenden Vorhaben wirkt unter anderem auch der AOK-Bundesverband mit.

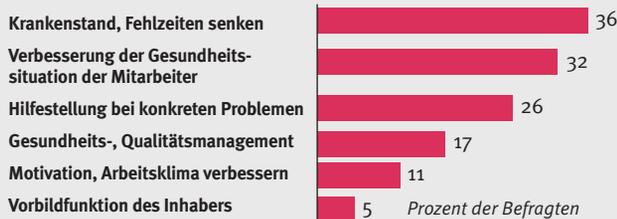
Maßgeschneidert für die Kleinen

Kleinbetriebe haben wenig Zeit für die Gesundheitsförderung. Die AOK Bayern hat deshalb in einem Modellprojekt die Methoden und Instrumente so abgespeckt, dass auch ein Familienbetrieb mit zehn Mitarbeitern das Angebot der Gesundheitsförderung wahrnehmen kann. Von Otto Gieseke

■ **In der Gesundheitsförderung** lassen sich nicht alle Unternehmen über einen Kamm scheren. Die Angebote müssen zum Beispiel zur Branche passen. Vor allem aber gilt es, die Betriebsgröße zu berücksichtigen. In Großbetrieben begünstigen ein institutionalisierter Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitnehmervertretungen und ein professionelles Personalmanagement die Gesundheitsförderung. In Deutschland arbeiten jedoch über 60 Prozent der Arbeitnehmer in Unternehmen

WARUM GESUNDHEITSFÖRDERUNG?

Mehrfachnennungen möglich



Dass sich die Verringerung von Fehlzeiten wirtschaftlich lohnt, ist für die Unternehmen offensichtlich. Fast 40 Prozent der bayerischen Projektteilnehmer gaben deshalb die Senkung der Fehlzeiten und des Krankenstandes als Motiv für die Gesundheitsförderung an. Quelle: AOK Bayern, Zentrale Gesundheitsförderung

mit weniger als 200 Beschäftigten. Die AOK Bayern betreut traditionell viele kleine und mittelgroße Firmen. Sie hat sich deshalb in einem Modellprojekt von 1997 bis 2002 den besonderen Bedingungen der Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) gewidmet. An dem Projekt haben 86 Betriebe verschiedener Branchen teilgenommen. Obwohl die KMU die Masse aller Betriebe im Bundesgebiet bilden, liegen bisher nur wenige Erfahrungen mit der Gesundheitsförderung in dieser Gruppe vor. Wichtigstes Anliegen des bayerischen Modellvorhabens war es, die Instrumente der Gesundheitsförderung auf die Belange der KMU zuzuschneiden.

Kleinere Betriebe bieten ungünstigere Voraussetzungen für gängige Projektstrukturen der betrieblichen Gesundheitsförderung als größere Betriebe. Die Produktionsverhältnisse in den KMU erschweren die Kontinuität in der Gesundheitsförderung. In Situationen mit hohem Druck, wie zum Beispiel während der Auftragspitzen oder wenn viele Mitarbeiter fehlen, sind verabredete Termine der betrieblichen Gesundheitsförderung gefährdet. Eine häufig erhobene Forderung der KMU an die AOK-Experten lautet, den Aufwand für die Gesundheitsförderung in Grenzen zu halten. Doch ein kleiner Betrieb bietet auch Vorteile für die Gesundheitsförderung:

Beispielsweise sind die Entscheidungswege kurz, was die Umsetzung von Maßnahmen erheblich beschleunigen kann.

Zeit sparen: Klein- und Mittelbetriebe brauchen Angebote, die wenig Zeitaufwand erfordern, die pragmatisch und möglichst kostenneutral sind, die schnell zu Ergebnissen führen und Kompetenzen zur Organisationsentwicklung vermitteln. Um sich auf die Zeithaushalte von kleinen Betrieben einzustellen, hat die AOK Bayern eine Kompaktvariante für die Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten entwickelt. Diese Variante konzentriert sich auf die wesentlichen Krankheiten. Die Betriebe erhalten einen übersichtlichen Kurzbericht, in dem alle für sie relevanten Krankenstandszahlen enthalten sind. Auch die Gesundheitszirkel (siehe S. 5 und S. 20) wurden auf ausgewählte Themen beschränkt, um den Zeitaufwand zu vermindern.

Um die Ressourcen zu schonen und den Beratungsaufwand in Grenzen zu halten, verfolgte die AOK Bayern in ihrem Modellprojekt betriebsübergreifende Ansätze auf der Ebene der Innungen und Ausbildungsstätten (siehe S. 17, nebenstehend). Diese so genannten Branchenansätze haben Experten für das Polstermöbelhandwerk, die stationäre Altenpflege und die Auszubildenden im Bau- und Friseurhandwerk erarbeitet. Überbetriebliche Einrichtungen wie zum Beispiel Berufsschulen bieten gute Zugangsmöglichkeiten zu den Angeboten der Gesundheitsförderung. Durch die systematische Einführung präventiver theoretischer Lerneinheiten, die durch praktisches Training ergänzt werden, erfahren die Auszubildenden, wie sie Gesundheitsbelastungen vermeiden können oder wie sie mit Belastungen umgehen, damit kein dauerhafter Gesundheitsschaden entsteht.

Mit Hilfe branchenspezifischer Leitfäden können Betriebe ihre Gesundheitssituation selbst bewerten. In diesen Leitfäden sind die typischen Belastungen berücksichtigt. Es werden Lösungen aufgezeigt, die in anderen Betrieben bereits erfolgreich umgesetzt wurden: Ein weiterer Ansatz aus dem bayerischen Modellprojekt, der zeigt, wie auch Klein- und Mittelbetriebe von der Gesundheitsförderung profitieren können.

Otto Gieseke leitet die Zentrale Gesundheitsförderung der AOK Bayern.

SERVICE

Das Modellprojekt der AOK Bayern ist dokumentiert in der Broschüre „Betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben“, die per E-Mail angefordert werden kann: otto.gieseke@nuernberg.by.aok.de.

Den Nachwuchs schulen

Damit die Dauerwelle nicht den Rücken krümmt, hat die AOK Bayern ein Programm für den Gesundheitsschutz im Friseurhandwerk entwickelt. Zusammen mit der Berufsschule und der Innung in Erding gibt sie den Auszubildenden Starthilfe für ein gesundes Berufsleben. **Von Werner Heckenberger**

■ **Seit 40 Jahren im Beruf:** Nach einem Vormittag Färben und Fönen im Stehen schmerzt das Kreuz. Und dennoch würde sich Gisela R. noch einmal dafür entscheiden, Friseurin zu werden: „Das Schöne ist, man hat mit Menschen zu tun und man kann kreativ arbeiten.“

Damit die Freude am Friseurberuf nicht getrübt wird, kümmert sich die AOK Bayern um die Gesundheit der Berufsstarter, ganz im Sinne der Primärprävention. „Früh übt sich, wer ein Meister werden will“ – das gilt auch in Bezug auf den Gesundheitsschutz. Zusammen mit der Staatlichen Berufsschule in Erding und der örtlichen Friseurinnung bereitet die AOK den Friseurnachwuchs auf die gesundheitliche Wirklichkeit ihres Jobs vor. In dem Projekt geht es hauptsächlich darum, Rückenbeschwerden vorzubeugen. Im Berufsalltag arbeiten Friseure häufig in ungünstigen Körperhaltungen, beispielsweise mit angehobenen Armen oder gebeugtem, verdrehten Rücken und im Stehen. Mittel zur Arbeitserleichterung wie Sitz- und Stehhilfen setzen sich nur langsam durch. Erkrankungen des Muskel- und Skelettsystems sowie des Bindegewebes sind häufige Gründe für Fehltage. Beispielsweise 1999 waren im bayerischen Friseurgewerbe fast zehn Prozent aller Krankschreibungen auf Rückenprobleme zurückzuführen, die rund 17 Prozent aller Arbeitsunfähigkeitstage verursacht haben.

Gesundheit unterrichten: Die meisten Friseurgeschäfte haben weniger als zehn Mitarbeiter: Wenn von ihnen nur einer ausfällt, gerät oft der ganze Betriebsablauf ins Schwanken. Das beachtet die AOK Bayern auch in ihrem Angebot zur Gesundheitsförderung. Die Auszubildenden müssen vom Betrieb nicht freigestellt werden, sondern erhalten die Schulung während des Pflichtunterrichts in Erding. Seit 1997 vermitteln AOK-Fachkräfte den Schülern in vier Einheiten von je zwei Stunden die Grundlagen für ein gesundes Berufsleben. In einer Theoriestunde werden typische ergonomische Belastungen vorgestellt. An diesem Unterricht nimmt auch der Berufsschullehrer teil, damit er ebenfalls informiert ist und das Thema eine größere Bedeutung bekommt. Im fachpraktischen Unterricht, der im schuleigenen Friseursalon stattfindet, analysiert ein AOK-Sport- und Bewegungsberater die Bewegungsabläufe. Daraus leitet er Hilfen für rückschonendes Arbeiten ab, die sogleich von den Azubis ausprobiert und geübt werden können. Die beteiligten Friseurmeisterinnen lassen die Übungen zum Gesundheitsschutz in ihren künftigen fach-

praktischen Unterricht einfließen. Die AOK Bayern informiert außerdem auf Innungsversammlungen in der Region über die Erdinger Aktion zur Gesundheitsförderung – das Projekt hat inzwischen einen hohen Bekanntheitsgrad. Seit 1999 gehört eine so genannte Refreshing-Einheit zum Programm. Im letzten Schuljahr der Ausbildung werden die wesentlichen Elemente des Gesundheitsunterrichts wiederholt. Die Azubis berichten, wie sie das Gelernte im Betrieb anwenden.

Die Kooperationspartner Berufsschule, Friseurinnung und die AOK Bayern werden das Projekt gemeinsam fortsetzen, weiterentwickeln und fortlaufend verbessern. Die Rolle der Gesundheitskasse verlagert sich dabei zunehmend vom „Motor“ hin zum Berater, der Berufsschule und Arbeitgeber beim Aufbau einer langfristigen und nachhaltigen Gesundheitsförderung unterstützt.

Werner Heckenberger ist *Diplomsportlehrer und arbeitet in der Abteilung Gesundheitsförderung der AOK Bayern.*

STANDPUNKT

Nachahmer ausdrücklich erwünscht



Dr. Klaus Mollenkopf,
*Referat Arbeitsmedizin
und Arbeitssicherheits-
organisation im
Bayerischen Gesund-
heitsministerium*

Ein wichtiges Anliegen des Bayerischen Ministeriums für Gesundheit, Ernährung und Verbraucherschutz sind präventive Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit, insbesondere im Rahmen von Ausbildung, Weiterbildung und

Fortbildung. Der „Branchenansatz Friseurgewerbe“ der AOK entspricht dieser Zielsetzung und wird daher begrüßt. Die verhaltens- und verhältnispräventiven Maßnahmen im Rahmen des Branchenansatzes Friseurgewerbe haben ihre Wurzeln in der Arbeitsmedizin. Dadurch gibt es Überschneidungen mit den Aufgaben der Arbeitsschutzbehörden Bayerns, die diesen Ansatz seit vielen Jahren verfolgen. Gewerbeärzte und technische Gewerbeaufsichtsbeamte halten regelmäßig Vorträge vor Berufsschülern und Auszubildenden. Die Integration branchenspezifischer Themen des Arbeitsschutzes in die Lehrpläne für Berufsschüler und Auszubildende, insbesondere der Verhaltensprävention, wird vom Gesundheitsministerium ausdrücklich unterstützt. Neben der AOK haben auch einige Unfallversicherungsträger damit begonnen, Themen der Verhaltensprävention in die Ausbildung der Beschäftigten zu integrieren. Es ist wünschenswert, dass dieser Weg weitere Nachahmer findet.

Tue Gutes und rede darüber

Um das Engagement für die betriebliche Gesundheitsförderung zu stabilisieren, hat die AOK Westfalen-Lippe einen „Runden Tisch“ in der Region Münsterland ins Leben gerufen. Akteure der Gesundheitsförderung aus verschiedenen Betrieben treffen sich regelmäßig und tauschen Erfahrungen aus. **Von Wolfgang Peschke**

■ **Die AOK Westfalen-Lippe** wirbt für die Idee der Gesundheitsförderung in den Betrieben und unterstützt entsprechende Analysen und Aktionen. Der kritische Blick der Unternehmensleitungen, Führungskräfte und Mitarbeitervertretungen auf Arbeit und Gesundheit offenbart Handlungsbedarf. Gespräche darüber stärken das Wir-Gefühl im Unternehmen. Veränderungsvorschläge werden entwickelt und umgesetzt. Führungskräfte und Mitarbeiter sind von den Aktivitäten begeistert. Aber dann heißt es, kontinuierlich Aktivitäten zu generieren, auch wenn der Reiz des Neuen langsam verblasst. Deshalb hilft die AOK Westfalen-Lippe den Betrieben in den Regionen Münster, Coesfeld und Warendorf auf besondere Weise, die Gesundheitsförderung über das Projekt hinaus zu einer festen Größe und einem dauerhaften Prozess zu machen. Der Weg heißt: Netzwerke bilden und regelmäßige Kontakte unter Gleichgesinnten pflegen. Im Januar 2000 trafen sich Führungskräfte und Mitarbeiter aus sechs Unternehmen zu einem ersten Erfahrungsaustausch über ihr Engagement für die Gesundheit. Viele Fragen standen auf der Agenda: Wie weit sind andere? Was steht der betrieblichen Gesundheitsförderung eventuell im Wege? Wie haben andere Probleme bewältigt? Welche Aktivitäten wirken sich günstig aus? Was kann von den Erfahrungen anderer selbst genutzt werden?

Die Einrichtung eines Runden Tisches nahm Gestalt an. Seitdem treffen sich zweimal im Jahr durchschnittlich 15 Vertreter aus inzwischen zwölf Unternehmen verschiedener Branchen und Größen. Alle beteiligten Betriebe arbeiten entweder noch mit der Gesundheitskasse in der betrieblichen Gesundheitsförderung zusammen oder haben bereits ein entsprechendes AOK-Projekt der Betrieblichen Gesundheitsförderung durchgeführt. Zu den Teilnehmern gehören unter anderem Personalleiter, Betriebsratsmitglieder, Qualitätsmanager, Gesundheitsbeauftragte und natürlich die Projektkoordinatoren der Gesundheitskasse.

Den regionalen Austausch fördern

Das Treffen findet jeweils in einem der beteiligten Unternehmen statt. Das hat den Vorteil, unmittelbar im Betrieb zeigen zu können, was im Einzelnen bereits umgesetzt wurde. Denn im Rahmen dieser Begegnungen besichtigen die Teilnehmer auch den Betrieb des Gastgebers. Die Zusammenkünfte am Runden Tisch bieten außerdem Gelegenheit für Referate und Diskussionen über vereinbarte Schwerpunktthemen der Gesundheitsförderung.

Die regionale Zusammenarbeit fördert den Austausch zwischen den Betrieben und vermittelt neue Erkenntnisse. So zum Beispiel, wenn erfolgreiche Konzepte und Metho-

Schauen, was die anderen machen



Beate Inkmann, Personalleitung der Haworth Büro-Sitzmöbel GmbH „Comforto“ in Ahlen

■ **G+G: Ihr Unternehmen gehört zu den Gründungsmitgliedern des Runden Tisches. Warum haben Sie damals die Initiative für diese überbetriebliche Zusammenarbeit in der Gesundheitsförderung ergriffen?**

■ **Beate Inkmann:** Wir haben die Möglichkeit gesehen, durch einen Erfahrungsaustausch Anregungen für unser eigenes Gesundheitsprogramm

zu bekommen. Es kann nicht verkehrt sein, zu schauen, was die anderen in dem Bereich machen. Zum Beispiel haben wir einen Gesundheitstag in einem benachbarten Unternehmen erlebt, der Vorbild für etwas ähnliches in unserem eigenen Betrieb war. Von Vorteil ist, dass am Runden Tisch vergleichbare mittelständische Unternehmen sitzen.

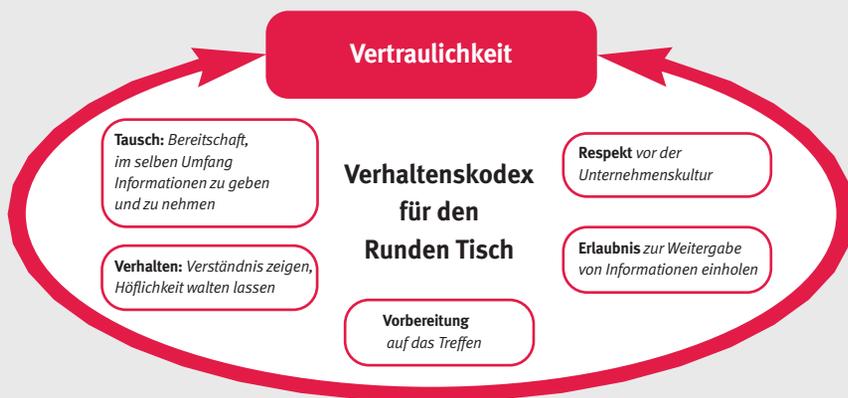
■ **Welchen Einfluss hat der Runde Tisch auf die Gesundheitsförderung in Ihrem Betrieb?**

■ Wir fühlen uns dadurch in unserer Arbeit bestätigt: Wir gehören bezüglich unseres Gesundheitsprogramms in der Region Ahlen zu den führenden Unternehmen. Wir nehmen aber vom Runden Tisch noch viele Ideen mit nach Hause,

bekommen Anregungen für die praktische Umsetzung. Wir haben inzwischen beispielsweise einen Mitarbeiter – er ist Diplom-Sportlehrer –, der an drei Tagen in der Woche freigestellt wird, um interessierte Kollegen im Fitnessstudio zu trainieren. Das Angebot ist für unsere Mitarbeiter kostenlos.

■ **Zwei Stunden, zweimal pro Jahr Treffen am Runden Tisch: Das erscheint wenig. Was kommt zu kurz?**

■ Der Rundgang im Gastgeber-Betrieb mit seinen praktischen Beispielen für Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz müsste ausgeweitet werden. Da bleibt am Ende des Treffens meist zu wenig Zeit, um das, was vorher theoretisch erläutert wurde, in der Praxis anzuschauen.



Die Grundvoraussetzung für eine fruchtbare Zusammenarbeit am Runden Tisch zur betrieblichen Gesundheitsförderung lautet: Die Informationen der anderen Teilnehmer vertraulich behandeln und sie nicht ohne ausdrückliche Erlaubnis in die Öffentlichkeit tragen.

Quelle: AOK Westfalen-Lippe, Regionaldirektion Münster, Coesfeld, Warendorf

lich Themen auch mal kontrovers diskutiert, etwa die Frage, ob die positiven Erfahrungen mit Gesundheitszirkeln in den Betrieben überwiegen oder ob sie eher entbehrlich sind („Schwätzrunden“). Sinn des Erfahrungsaustausches ist aber auch, aus Fehlern anderer zu lernen.

Hohe Priorität wird den Themen Motivation und Kommunikation in der betrieblichen Gesundheitsförderung eingeräumt. Zu den Kernfragen gehört: Wie werden die entsprechenden Strukturen zur betrieblichen Gesundheitsförderung dauerhaft aufrecht gehalten? Wie überzeugt man Kollegen und Vorgesetzte? Wie werden den Mitarbeitern die nötigen Informationen vermittelt?

Der organisatorische Aufwand für die Treffen ist gering; der Projektkoordinator der AOK moderiert den Erfahrungsaustausch. Jede Sitzung des Runden Tisches wird dokumentiert. Durch die Einrichtung des Runden Tisches erhält die Gesundheitsförderung in den beteiligten Betrieben neuen Schwung und stellt den hohen Stellenwert derartiger Projekte heraus. Die Zusammenkünfte bieten Hilfe zur Selbsthilfe und sichern zudem die Qualität der Gesundheitsförderung. Der Runde Tisch ist kein zeitlich begrenztes Projekt: Mit jedem neu hinzukommenden Betrieb werden neue Ideen in die Runde getragen.

den der betrieblichen Gesundheitsförderung vorgestellt und beraten werden. Denn die Betriebe haben in ihren Projekten zur Gesundheitsförderung häufig unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt und damit auch differenzierte Erfahrungen gesammelt. Alle Teilnehmer haben sich auf absolute Vertraulichkeit verständigt. Erhaltene Informationen werden nur dazu verwendet, die gesundheitliche Situation im eigenen Betrieb zu verbessern.

Gesundheitsförderung erhält neuen Schwung

Zu den Spielregeln der Teilnehmer am Runden Tisch gehört ferner, Verständnis für die Situation der anderen aufzubringen. Am Runden Tisch werden deshalb gelegent-

lich **Wolfgang Peschke** ist Projektkoordinator in der betrieblichen Gesundheitsförderung der AOK Westfalen-Lippe, Regionaldirektion Münster, Coesfeld, Warendorf.

Systematisches Zusammenspiel



Bernhard Jansing ist Betriebsratsvorsitzender der Coesfelder Holzwerke

■ **G+G:** Wie sind Sie zum Runden Tisch der betrieblichen Gesundheitsförderung gekommen?

■ **Bernhard Jansing:** Da die meisten Mitarbeiter bei der AOK versichert sind, arbeiten wir seit Jahren eng mit dieser Krankenkasse zusammen. In der Vergangenheit gab es bereits die Möglichkeit, sich monatlich durch den Arbeitgeberservice hier im Unternehmen über aktuelle Probleme zu infor-

mieren. Die Personalleitung und die Technische Leitung unseres Betriebes hat uns als Betriebsrat dann angesprochen, ob Interesse besteht, am Runden Tisch teilzunehmen. Wir haben uns dafür entschieden, weil uns die betriebliche Gesundheitsförderung sehr wichtig ist.

■ **Und welche Anregungen haben Sie vom Runden Tisch mit in Ihren Betrieb genommen?**

■ Wir sind dadurch stärker auf die Änderungen der Arbeitsbelastung aufmerksam geworden, die sich durch verschiedene Einflussfaktoren in den letzten Jahren ergeben haben. Die chronischen und psychischen Erkrankungen der Mitarbeiter sind deutlich angestiegen. Wir haben das unter anderem in den Gesprächen am Runden Tisch er-

kannt. Betriebsbegehungen im Unternehmen durch Außenstehende wie zum Beispiel die AOK-Fachkräfte haben Belastungen aufgedeckt, die dann teilweise schon mit einfachen Mitteln, wie zum Beispiel Gummimatten und zusätzlichen Stehhilfen verringert werden konnten.

■ **Welche Themen gehören Ihrer Meinung nach häufiger auf die Tagesordnung des Runden Tisches?**

■ Mich interessiert vor allem, wie man Führungskräfte für die Gesundheitsförderung motiviert. Außerdem sollten weitere Möglichkeiten aufgezeigt werden, die Belastungen an Arbeitsplätzen zu erkennen.

Interview

Glossar

■ **Betriebliche Gesundheitsförderung** umfasst Maßnahmen und Strategien, die das Verhalten der Mitarbeiter im Betrieb so beeinflussen, dass deren Gesundheit erhalten wird. Zusätzlich wirkt die betriebliche Gesundheitsförderung auch auf die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz, damit gesundheitsgerechtes Verhalten auch möglich ist. Sie ergänzt den klassischen Arbeitsschutz, der Aufgabe der gesetzlichen Unfallversicherung ist. Der Gesetzgeber sieht ein Engagement der Krankenkassen auf dem Feld der betrieblichen Gesundheitsförderung ausdrücklich vor.

■ **Betriebliches Gesundheitsmanagement:** Betriebliche Gesundheitsförderung ist von ihrer unternehmenspolitischen Bedeutung und ihren inhaltlichen Anforderungen her eine Managementaufgabe. Sie muss dauerhaft in den Unternehmensalltag eingebaut werden. Betriebliches Gesundheitsmanagement bindet Gesundheit zielgerichtet und ganzheitlich in Managemententscheidungen und Unternehmenskultur ein. Das betriebliche Gesundheitsmanagement wird kontinuierlich überprüft und stetig weiterentwickelt.

■ **Arbeitsunfähigkeits-Datenanalyse:** Unternehmen sind aus wirtschaftlichen Gründen daran interessiert, Krankenstand und Fehlzeiten zu senken. Eine Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten ist häufig Ausgangspunkt für ein verstärktes Engagement in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Die Analyse erfolgt beispielsweise nach den Parametern Beruf, Erkrankungsdauer und Diagnose. Vergleiche mit Branchen-Durchschnittswerten und Zeitvergleiche sind möglich. Mit der Arbeitsunfähigkeits-Datenanalyse können in einem Unternehmen die Zielgruppen für die Gesundheitsförderung eingekreist werden. Die Arbeitsunfähigkeits-Datenanalysen lassen sich im Rahmen eines Prozesses nutzen, um erste Annahmen über Diagnosen und ihre Ursachen zu entwickeln.

■ **Mitarbeiterbefragung:** Gesundheitsbelastungen am Arbeitsplatz, die sich zum Beispiel aus Arbeitsumfeld, Arbeitsorganisation oder Betriebsklima ergeben, können sich als individuell erlebte Beanspruchung negativ auf die Gesundheit auswirken. Eine schriftliche Befragung der Mitarbeiter gibt Aufschluss über die subjektiv wahrgenommenen Belastungen und Beschwerden im Zusammenhang mit der Situation im Betrieb. Die Mitarbeiterbefragung ist eine Möglichkeit, die Beschäftigten an der Analyse der betrieblichen Gesundheitslage zu beteiligen. Eine Befragung kann sich auf das Erleben der gesamten Arbeitssituation (zum Beispiel Arbeitsumgebung, Führungsverhalten, Arbeitszeit) beziehen oder spezielle Aspekte unter die Lupe nehmen. Die AOK verfügt über erprobte und differenzierte Fragenkataloge für schriftliche Mitarbeiterbefragungen. Hieraus können Betriebe mit Unterstützung der AOK jeweils passende, betriebsspezifische Fragen auswählen. Auch die anonyme Auswertung der Fragebögen kann von der AOK übernommen werden. Mitarbeiterbefragungen sind ein wichtiges Instrument, um erste Rückschlüsse auf mögliche Ursachen von arbeitsbedingten Erkrankungen zu gewinnen und konkrete Gesundheitsprogramme vorzubereiten.

■ **Gesundheitszirkel** sind arbeitsplatznahe Gesprächskreise zur Analyse von belastenden Arbeitsbedingungen, ihrer Bewertung und zur Suche nach Lösungsansätzen. Die Teilnehmer des Gesundheitszir-

kels stammen aus dem Arbeitsbereich, den es zu untersuchen gilt. Sie sprechen sowohl über das individuelle Verhalten am Arbeitsplatz als auch über die Arbeitsverhältnisse. In einem heterogen zusammengesetzten Zirkel arbeiten hierarchieübergreifend Beschäftigte gemeinsam mit Vorgesetzten, Mitgliedern des Betriebs- oder Personalrates sowie Betriebsarzt und Sicherheitsfachkraft an Themen wie „belastende Umgebungseinflüsse“. Ein homogener Zirkel vereint dagegen Mitarbeiter einer Ebene oder einer Funktion, damit keine Hemmungen bestehen, auch Kritik – beispielsweise am Führungsstil – zu äußern. Beide Zirkelvarianten werden von einem neutralen Moderator unterstützt. Jeder Gesundheitszirkel ist zeitlich befristet. Meist sind sechs bis zu acht Sitzungen von jeweils ein bis zwei Stunden im Abstand von jeweils ungefähr zwei Wochen ausreichend. Gesundheitszirkel nutzen das Insiderwissen von Mitarbeitern bei der Schwachstellenanalyse. Sie helfen dabei, Verbesserungspotenziale zu entdecken und sie zusammen mit den Mitarbeitern auszuschöpfen. Erfahrene Experten der AOK moderieren Gesundheitszirkel und sorgen für eine vertrauliche Atmosphäre, in der sich auch sensible Themen aufarbeiten lassen.

■ **Bonusmodell:** Das Modellvorhaben „Prospektiver Beitragsbonus“ der AOK Niedersachsen gibt einen finanziellen Anreiz, wenn Unternehmen nachweislich in betriebliches Gesundheitsmanagement investiert haben. Das Projekt startete 1996 und endet voraussichtlich Mitte 2004. Mit einem Bonus in Höhe eines Krankenversicherungs-Monatsbeitrags für das folgende Jahr belohnt die AOK erfolgreiche Prozesse betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die teilnehmenden Betriebe werden nach einem anspruchsvollen Verfahren bewertet, das an der Universität Kaiserslautern in Anlehnung an das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) entwickelt wurde. In die Beurteilung fließen sowohl die geschaffenen Voraussetzungen (z.B. Strukturen) als auch die Ergebnisse des Gesundheitsmanagements ein. Experten des AOK-Instituts für Gesundheitsconsulting, das von der AOK Niedersachsen getragen wird, initiieren und unterstützen in den Unternehmen das Gesundheitsmanagement.

■ **Prävention:** Als Prävention werden Strategien bezeichnet, die entweder Risikofaktoren für bestimmte Krankheiten vermindern oder mitverursachende Rahmenfaktoren beeinflussen. Aktivitäten zur Reduzierung der Auswirkungen bereits vorhandener Krankheiten sind dabei einbezogen. Prävention kann sich sowohl auf das Verhalten von Individuen und Gruppen (Verhaltensprävention) als auch auf Veränderungen der Umwelt oder Arbeitswelt beziehen (Verhältnisprävention).



AOK-SERVICE
Gesunde Unternehmen