

Hochschule Fresenius

Fachbereich Wirtschaft & Medien

Studiengang Wirtschaftspsychologie

Gesundheitsmanagement: „die Salatbar reicht nicht mehr“

Anna Wilbs

Matrikelnummer: DUWH104043

6. Fachsemester

Schwerpunkt I: Angewandte Organisationspsychologie und -beratung

Dozenten: Birgit Nix und Bernd Büsken

Abgabedatum: 22.12.2015

I Inhaltsverzeichnis

II Abbildungsverzeichnis	3
1 Zusammenfassung	4
2 Einleitung	4
3 Theoretischer Teil	6
3.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement	6
3.1.1 Abgrenzung zur Gesundheitsförderung	7
3.1.2 Ziele	8
3.1.3 Vorteile	9
3.2 Globale Megatrends/Human Resources Trends & Gesundheitsmanagement	10
3.3 Die drei Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagement	11
3.3.1 Gesundheitsfördernde Aktivitäten	12
3.3.2 Überarbeitung der Arbeits- & Prozessgestaltung	13
3.3.3 Führungsverhalten	13
3.4 „Step by Step“	14
3.5 Gesetzliche Anforderungen	15
4 Praktischer Teil	16
4.1 Optimaler Baukasten für Betriebliches Gesundheitsmanagement	16
4.2 BGM-System der Daimler AG am Standort Düsseldorf	17
4.2.1 Arbeitsgestaltung bei der Daimler AG	18
4.2.2 Stärken & Schwächen	22
5 Ergebnisse	23
5.1 Ergebnisse Theoretischer Teil	23
5.2 Ergebnisse Praktischer Teil	24
6 Zusammenfassung & Diskussion	24
6.1 Zusammenfassung der wichtigsten Punkte	24
6.2 Stärken und Schwächen der Projektarbeit	25
6.3 Ausblick	26
V Literaturverzeichnis	28

II Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Drei Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (Eigene Darstellung, Anna Wilbs, 2015)	12
Abb. 2: Step by Step (Eigene Darstellung, Anna Wilbs, 2015)	15
Abb. 3: Optimaler Modulbaukasten (Eigene Darstellung, Anna Wilbs, 2015)	17

1 Zusammenfassung

Diese Projektarbeit beschäftigt sich mit dem *Betrieblichen Gesundheitsmanagement*, in Folgendem auch BGM genannt, in Organisationen. Durch weltweite Veränderungen, den sogenannten globalen Megatrends werden auch unsere Arbeitswelten geprägt (Horx, 2011). Die Folge ist, dass sich Unternehmen neu aufstellen müssen, um zukünftig im weltweiten Wettbewerb bestehen zu können. Der Mitarbeiter gerät durch diesen Wandel in den unternehmerischen Fokus. Eine Maßnahme, welche auf dieser Erkenntnis beruht, ist das sogenannte *Betriebliche Gesundheitsmanagement* innerhalb einer Organisation. So sollen Zukunftskompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entwickeln sowie gefördert werden und die *Betriebliche Gesundheit* dabei im Vordergrund stehen. Unternehmen, welche *Betriebliches Gesundheitsmanagement* einsetzen, steigern Leistung und Arbeitszufriedenheit, senken Kosten und reduzieren Fehlzeiten. Somit profitieren alle Beteiligten von gesünderen Arbeitsbedingungen – Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Warum auf globale Veränderungen mit *Betrieblichen Gesundheitsmanagement* reagiert wird und weshalb der Mitarbeiter beziehungsweise, die *Betriebliche Gesundheit*, den Mittelpunkt einnimmt, wird im Verlauf dieser Arbeit für den Lesenden transparent. Zusätzlich wird in diesem Projekt ein reales *Betriebliches Gesundheitsmanagementsystem* aus der Daimler AG beschrieben, in der eine solche Gesundheitsumgebung geschaffen wurde. Der Leser kann sich auf diese Weise gut mit dem Thema identifizieren und eigene Schlüsse ableiten. Auch Diskussionen und das Aufzeigen von Stärken und Schwächen werden in der vorliegenden Arbeit formuliert. Da es sich um ein sehr aktuelles und wichtiges Thema handelt, welches die gesamte berufstätige Gesellschaft betrifft, sollten sich die Menschen Zeit nehmen, um neue Erkenntnisse und Informationen über diese Thematik zu erlangen. Ein erster Schritt ist das Studieren dieser Projektarbeit, welche einen Einblick in aktuelle Diskussionen und Erkenntnisse liefert.

2 Einleitung

Gesundheit – Die Gesundheit des Menschen ist ein Zustand des körperlichen und geistigen Wohlbefindens. Dies ist eine von unzähligen Begriffserklärungen. Doch was bedeutet Gesundheit für Menschen? Ist die Deutung immer anders oder immer gleich? Wovon hängt die Deutung ab und was bedeutet Gesundheit in Organisationen? Aus welchen Gründen ist diese Thematik so stark diskutiert und in der heutigen Zeit ein ständiges Thema?

Laut der Weltgesundheitsorganisation ist die Gesundheit ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen (Zelt, 2014). Mit Blick auf diesen Hintergrund beinhaltet die Definition also

nicht nur den Zustand des eigenen Körpers, sondern umfasst auch den Geist und die sozialen Beziehungen (Zelt, 2014). Im Verlauf dieser wissenschaftlichen Arbeit wird deutlich, dass diese drei Aspekte auch im *Betrieblichen Gesundheitsmanagement*, in Form der drei Säulen des *Gesundheitsmanagements* wiederzufinden sind.

Es existieren viele Faktoren für ein gesundes Leben. Die körperlichen Faktoren, die seelisch-geistigen Faktoren aber auch materielle Faktoren. Die Gesundheit beziehungsweise gesund zu sein und zu bleiben, ist die Grundvoraussetzung für ein Individuum sich an Gegebenheiten des Lebens und der Umwelt anzupassen, zu agieren und eigene Interessen und Ziele zu erreichen. Die Gesundheit bildet folglich auch die Voraussetzung für Bildung und Weiterkommen. Ein gesundes Individuum kann so ein reflektiertes Verhältnis zu sich selbst, zu anderen Individuen in der Umwelt und zu seiner Arbeit schaffen. Die Gesundheitsprozesse beginnen ab der Geburt, wirken über Kindheit, Jugend und Erwachsenwerden und betreffen Menschen bis ins hohe Alter. Individuen sind also ihr gesamtes Leben mit Gesundheit konfrontiert. Häufig wird dies nicht wahrgenommen, da keine Beschwerden festzustellen sind, wird aber die Erfahrung einer schweren Erkrankung gemacht, erkennt ein Individuum oftmals die Wichtigkeit von Gesundheit. Das Thema Gesundheit existiert allerdings nicht mehr nur im privaten Kontext oder in den typischen Bereichen, sondern auch im beruflichen Kontext von Organisationen außerhalb der Gesundheitsbranche, so Schneider (2012). Folglich arbeiten Mediziner, Gesundheitsforscher, Betriebswirte, Pädagogen und Psychologen stetig an neuen Methoden und Prozessen und forschen gleichzeitig sowie kontinuierlich nach neuen Erkenntnissen in diesem Feld. Denn durch die Veränderungen in der Arbeitswelt, wie der zunehmende Wettbewerb, die Globalisierung, die fortschreitende Technisierung und Digitalisierung und dem sozialen Wandel, wird der gesundheitliche Zustand von Individuen mittlerweile auch im organisationalen Umfeld wichtig und verändert sowie steuert bisherige Prozesse. Der steigende Anpassungs- und Modernisierungsdruck beispielsweise, erfordert schnelle Reaktions- und Handlungsmöglichkeiten. Die resultierende Folge ist, dass das Individuum, also der Mitarbeiter mit seinen Fähigkeiten, Kompetenzen und seiner Motivation und Bereitschaft zur Weiterentwicklung und zum Lernen, zum ausschlaggebenden und entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb der Organisation wird. Der gesunde Mensch gerät damit immer mehr ins Zentrum von Organisationen. Aus diesem Grund entsteht die Frage, wie Organisationen auf den globalen Wandel reagieren. Wie können Unternehmen im globalen Wettbewerb mit ihren Produkten und Mitarbeitern auch zukünftig erfolgreich bleiben? Sind die Begriffe Gesundheit, *Betriebliches Gesundheitsmanagement*, Nachhaltigkeit, Lernen, Innovation und Ideen der richtige Lösungsansatz und welche neuen Ansätze verfolgen Organisationen, um die entsprechenden Faktoren zu gewährleisten? Mit diesen genannten Fragestellungen lässt sich auch die zugrundeliegende Zielsetzung der

wissenschaftlichen Arbeit beschreiben und zeigt wie aktuell und relevant das gewählte Themengebiet für die heutige und zukünftige Gesellschaft ist. Der Aussagesatz im Titel der wissenschaftlichen Arbeit „die Salatbar reicht nicht mehr“ kann demzufolge auch als Fragestellung formuliert werden. „Reicht die Salatbar für ein *Betriebliches Gesundheitsmanagement* mit heutigen Herausforderungen noch aus?“

Zum Einstieg in die wissenschaftliche Thematik, wird dem Leser/ der Leserin im Kapitel 1 eine Zusammenfassung der Hausarbeit geliefert. Anschließend folgt im Kapitel 2 die Einleitung in das Thema *Betriebliches Gesundheitsmanagement* in Organisationen. Der theoretische Teil wird in Kapitel 3 erläutert. Darin wird zunächst das Thema allgemein beschrieben und im Anschluss die Abgrenzung zur Gesundheitsförderung aufgezeigt. Außerdem werden die Ziele und Vorteile in den Kapiteln 3.1.2 und 3.1.3 dargestellt. Der Zusammenhang zu den globalen Megatrends und Human Resources Trends wird im Kapitel 3.2 dargestellt. Im Folgenden werden dann die drei Säulen des BGM im Kapitel 3.3 aufgezeigt. Die jeweiligen Erläuterungen der einzelnen Säulen sind in den Kapiteln 3.3.1 bis 3.3.3 niedergeschrieben. Die Überschriften „Step by Step“ sowie die gesetzlichen Anforderungen bilden den Abschluss des theoretischen Teils der wissenschaftlichen Arbeit. Im Anschluss wird der Fokus auf den praktischen Teil der Arbeit gelegt. Im Kapitel 4.1 wird der optimale Baukasten für *Betriebliches Gesundheitsmanagement* aufgezeigt. Darauf aufbauend findet der Leser im Kapitel 4.2 das Gesundheitssystem der Daimler AG am Standort Düsseldorf. Die Arbeitsplatzgestaltung des Konzerns sowie deren Stärken und Schwächen werden in den Kapiteln 4.2.1 und 4.2.2 beschrieben. Anschließend werden die Ergebnisse im Kapitel 5 vorgestellt. Das letzte Kapitel beinhaltet den Zusammenfassungs- und Diskussionsteil. Zusätzlich werden Stärken und Schwächen der Projektarbeit analysiert und es wird ein Ausblick geliefert. Danach folgen Literaturverzeichnis und die Eidesstattliche Erklärung.

3 Theoretischer Teil

Den Beginn des theoretischen Teiles, bildet der folgende Abschnitt zur Definition des *Betrieblichen Gesundheitsmanagements*. Gefolgt von der Abgrenzung des *Betrieblichen Gesundheitsmanagements* und der *Betrieblichen Gesundheitsförderung*.

3.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement

In der Literatur und in der Praxis existieren zahlreiche Definitionen zum Begriff des *BGM*, welche in diesem Kapitel näher erläutert werden.

Beim *Betrieblichen Gesundheitsmanagement* handelt es sich um eine bewusste Steuerung sowie Integration aller betrieblicher Prozesse. Die Steuerung ist systematisch, zielorientiert und kontinuierlich. Es handelt sich also um einen Managementprozess, der zielgerichtet gesundheitsförderliche Maßnahmen, Strukturen und Prozesse integriert und steuert. Der Erhalt und die Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten steht im Vordergrund (Uhle & Treier, 2013). Außerdem soll die Leistung und der Erfolg für den Betrieb und der Belegschaft erhalten sowie gefördert werden und eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz geschaffen werden, beschreibt Schneider (2012). Dies soll den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugutekommen, so Treier (2011). Die allgemeingesellschaftliche Erklärung zum Begriff des *Gesundheitsmanagements* lautet, dass *Gesundheitsmanagement* eine planvolle Organisation mehr oder weniger komplexer gesellschafts- und sozialpolitischer Maßnahmen und Institutionen ist, welche zum Zweck der Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Bevölkerung dient, beschreibt Niehoff (2008).

Im Folgenden wird dazu die Abgrenzung zum *Betrieblichen Gesundheitsmanagement* und zur *Betrieblichen Gesundheitsförderung* erläutert.

3.1.1 Abgrenzung zur Gesundheitsförderung

Der im vorherigen Kapitel beschriebene Managementprozess beinhaltet verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen, um Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich zu gestalten und Beschäftigten zu einem Ressourcen stärkenden Verhalten zu befähigen. Davon abzugrenzen ist die sogenannte *Betriebliche Gesundheitsförderung*. Diese Abgrenzung wird im nachstehenden Abschnitt detailliert beschrieben.

Das geplante und strukturierte Vorgehen unterscheidet das *Betriebliche Gesundheitsmanagement* von *Betrieblicher Gesundheitsförderung* (Nerdinger & Rosenstiel, 2011). Die *Gesundheitsförderung* konzentriert sich primär auf individuelle verhaltenspräventive Maßnahmen in den Themenbereichen Bewegung, Ernährung, Stressbewältigung und Suchtprävention. Das *Betriebliche Gesundheitsmanagement* hat demgegenüber eine ganzheitliche, integrative Betrachtung und Herangehensweise. Damit umfasst das *Betriebliche Gesundheitsmanagement* die Bereiche Führung und Kultur, Arbeits- und Gesundheitsschutz, betriebliche Gesundheitsförderung sowie Personal- und Organisationsentwicklung. Es agieren dabei unterschiedlichste Akteure unter einer gemeinsamen Strategie im Themenfeld Arbeit und Gesundheit. Das *Betriebliche Gesundheitsmanagement* verknüpft also Teilbereiche innerbetrieblicher Gesundheit miteinander. Die *Betriebliche Gesundheitsförderung* ist lediglich ein Teil des

Gesundheitsmanagements und konzentriert sich auf Einzelmaßnahmen, so Schneider (2012).

3.1.2 Ziele

Das Gesamtziel des *Betrieblichen Gesundheitsmanagements* in Organisationen ist die Vernetzung aller gesundheitsförderlichen Einzelmaßnahmen zu einer einheitlichen Struktur. Die Arbeit als solches soll durch das *Gesundheitsmanagement* gesünder gestaltet werden. Außerdem sollen die Bewältigungsmöglichkeiten, Widerstandsressourcen sowie Kompetenzen der Belegschaft erhalten und gestärkt werden (Müller, 2015). Das *BGM* wirkt somit auf die betrieblichen Rahmenbedingungen sowie auf die Belegschaft selbst. Die Ziele des *Gesundheitsmanagements* sollten an den strategischen Zielen der Organisation orientiert werden, so Bestmann (1997). Ziele des Gesundheitsmanagements losgelöst von der Unternehmensausrichtung zu betrachten, macht keinen Sinn. Die Ziele des Unternehmens und des *Betrieblichen Gesundheitsmanagements* müssen zusammenpassen um erreicht werden zu können. Es sollte eine Synthese von wirtschaftlichen sowie sozialen Zielen hergestellt werden (Badura, 2003).

Im *Betrieblichen Gesundheitsmanagement* werden die Ziele in harte und weiche Zielkriterien unterschieden, beschreibt Müller (2015). Harte Zielkriterien sind beispielsweise: Berufskrankheiten, Unfallstatistiken, Fehlzeiten, Produktivität oder Qualität. Beispiele für weiche Zielkriterien sind: Mitarbeiterzufriedenheit, Wohlbefinden, Motivation, Betriebsklima, Unternehmensimage oder Identifikation.

Es ist wichtig, dass gesetzte Ziele messbar, realistisch und in der gesamten Organisation bekannt und akzeptiert sind. Ohne die Akzeptanz wird es folglich schwierig, die notwendigen Maßnahmen durch- sowie umzusetzen (Badura, 2003).

Typische Oberziele im *BGM* sind beispielsweise, die Senkung von Fluktuation durch Steigerung der emotionalen Bindung an das Unternehmen. Außerdem die Verbesserung des Betriebsergebnisses und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sowie die Erhöhung der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft der Belegschaft, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie der Gesundheit der Beschäftigten, die Steigerung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, die Entfaltung der Ressourcen der Angestellten des Unternehmens, die bessere Bewältigung von Herausforderungen des demografischen Wandels, die Steigerung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber und die Einhaltung rechtlicher Vorschriften und Rahmenbedingungen, so Müller (2015).

3.1.3 Vorteile

Durch ein erfolgreiches *Gesundheitsmanagement* und durch die nachhaltige Umsetzung von gesundheitsfördernden Maßnahmen stellen sich sowohl für das Unternehmen, als auch für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wesentliche Vorteile sowie positive Effekte ein, welche im folgenden Abschnitt beschrieben werden.

Vorteile für das Unternehmen

1. In Bezug auf die ökonomischen Ziele einer Organisation kann durch eine entsprechende Vorgehensweise die kollektive und individuelle Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter verbessert werden. Dies kann letztlich zu einer Steigerung der Produktivität sowie Qualität führen.
2. Eine Erhöhung der Motivation durch die Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen, welche auch zu einer Steigerung der Produktivität sowie Qualität führen kann und die Wettbewerbsfähigkeit stärkt.
3. Eine gesunde Belegschaft führt zur Reduzierung der Kosten, welche durch krankheitsbedingte Ausfälle beziehungsweise Fehlzeiten verursacht werden.
4. Die Stärkung der internen und externen Arbeitgebermarke und die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität kann durch eine stabile und konsequente Vorgehensweise erreicht werden. Dieser Effekt ist notwendig und wird zukünftig immer wichtiger weil die Anforderungen von potenziellen und bestehenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Hinblick auf das *Gesundheitsmanagement* einer Organisation zunehmend ansteigen. Es ist demnach also eine positive Auswirkung auf die Personalgewinnung. Außerdem aber auch auf den Personalbestand, da ein adäquates *Gesundheitsmanagement* zur Reduktion der Mitarbeiterfluktuation beitragen kann. Zusätzlich kann das krankheitsbedingte Ausscheiden sowie das freiwillige Ausscheidungen durch Kündigungen, durch ein kontinuierliches und erfolgreiches *Gesundheitsmanagement* reduziert werden, beschreibt Niehoff (2008).

Vorteile für Mitarbeitende

1. Positive Effekte und Vorteile eines erfolgreichen *Gesundheitsmanagements* sind in Bezug auf die Belegschaft relativ offensichtlich. In erster Linie sind die Verbesserungen bezüglich der psychischen und der physischen Gesundheit sowie des Wohlbefindens der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu erwähnen. Die Fähigkeit und Bereitschaft der Beschäftigung sowie Leistung wird sichergestellt und zusätzlich wird die Zufriedenheit der Beschäftigten gefördert.

2. Arbeitsbelastungen werden reduziert und die Arbeits- und Lebensqualität der Individuen verbessert.

3. Ein positives Betriebsklima, Bereitschaft für lebenslanges Lernen und Weiterentwicklung, Innovationsfähigkeit, kreatives Problemlösen sowie Ausdauer und Freude an der Arbeit sind positive Effekte, welche durch ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement erreicht werden können.

Im Kapitel 3.2 wird im Anschluss auf die *Globalen Megatrends* und *Human Resources Trends* im Zusammenhang mit dem *Gesundheitsmanagement* eingegangen. Zum Einstieg werden die Trends in allgemeiner Form betrachtet. Darauf aufbauend folgt eine Erläuterung im Kontext des *Gesundheitsmanagements* (Schneider, 2012).

3.2 Globale Megatrends/Human Resources Trends & Gesundheitsmanagement

Megatrends verändern die Welt und ihre Gesellschaft heute und zukünftig – Der Prozess geschieht zwar langsam, dafür aber grundlegend, langfristig und übergreifend. Die sogenannten *Globalen Megatrends* können auch als Tiefenströmungen des Wandels beschrieben werden. Sie umfassen als Entwicklungskonstanten der globalen Gesellschaft mehrere Jahrzehnte und müssen nicht vorausgesagt werden, da sie bereits eingetreten sind und Veränderungen markieren (Horx, 2011). Außerdem sind die Transformationsprozesse durch das breite Spektrum der Bereiche gekennzeichnet, die sie beeinflussen. Dieses Spektrum reicht von Gesellschaft über Politik, Wirtschaft, Kultur bis hin zum Konsum. Globalisierung, demographischer Wandel, Klimawandel und Ressourcenknappheit, Wertewandel, Individualisierung, Klimawandel, Dynamische Technologien und Innovationen, sowie die globale Wissensgesellschaft sind nur einige Beispiele für Megatrends, welche die Arbeitswelt beeinflussen (Amar, 2013). Neben den beschriebenen *Globalen Megatrends* gibt es gleichzeitig auch die sogenannten *Human Resources Trends*. Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterengagement werden die Hauptherausforderungen für die Personalarbeit in der Zukunft sein, so Bauer (2014).

Durch die aufgezeigte Entwicklung herrscht in Organisationen ein steigender Anpassungs- und Modernisierungsdruck, der auf die globalen Veränderungen zurückzuführen ist. Schnelle Reaktions- und Handlungsmöglichkeiten müssen realisierbar sein (Gratton, 2012). Die Organisationen sind gezwungen, bessere Produkte und Dienstleistungen anzubieten als ihre Wettbewerber. Das Resultat ist nach Wieke (2002), dass das Individuum und seine Ideen und Innovationen im Zentrum von Organisationen stehen. Fähigkeiten, Kompetenzen und die Motivation und Bereitschaft zur Weiterentwicklung und zum Lernen steht im Mittelpunkt (Treier, 2011). Folglich steht auch

die Gesundheit der Mitarbeiter im Fokus der Organisationen. Gesunde Mitarbeiter sind engagierter, leisten mehr, sind innovativer, erhöhen die Qualität von Produkten sowie Dienstleistungen und haben Freude an der Tätigkeit. Der gesunde und engagierte Mitarbeiter wird folglich zum Erfolgsfaktor im Wettbewerb, so Gallenmüller-Roschmann & Karls (2011).

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist also nicht nur ein Trend sondern eine Strategie um den Herausforderungen der *Globalen Megatrends* entgegenzuwirken. Schneider (2012) erläutert, dass Arbeitgeberattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit ebenso steigen wie Umsatz und Rentabilität. Der Mitarbeiter kann also auch als Ideenlieferant, Qualitätssicherung und Wettbewerbssicherung beschrieben werden, so Schneider (2012) & Treier (2011).

Es kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass Organisationen ein *Betriebliches Gesundheitssystem* unter anderem benötigen, um den Herausforderungen der *Globalen Megatrends* entgegenzuwirken. Dabei gibt Schneider (2012) den Fachkräftemangel, den demografischen Wandel, neue Gesundheitsreformen und die veränderte Arbeitsbedingungen als die vier wichtigsten Gründe an.

3.3 Die drei Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Das *Gesundheitsmanagement* basiert auf den Säulen: Gesundheitsfördernde Aktivitäten, Überarbeitung der Arbeits- & Prozessgestaltung sowie auf der Säule des Führungsverhaltens (Amar, 2013 & Schneider, 2012), welche in der unten stehenden Abbildung 1 aufgezeigt werden. Es existieren spezielle Handlungsstrategien in diesen Bereichen. Das Anwaltschaftliche Eintreten für Gesundheit, das Befähigen und Ermöglichen sowie die Vermittlung und Vernetzung. Neben den genannten Strategien sind auch die unterschiedlichen Ansätze im *BGM* zu erläutern. Der medizinische oder präventive Ansatz, der Ansatz der Verhaltensänderung und Gesundheitsaufklärung sowie der Ansatz des Empowerments und der Ansatz der sozialen und politischen Veränderung. In den nachstehenden Kapiteln 3.3.1 bis 3.3.3 werden die einzelnen Säulen detaillierter vorgestellt.

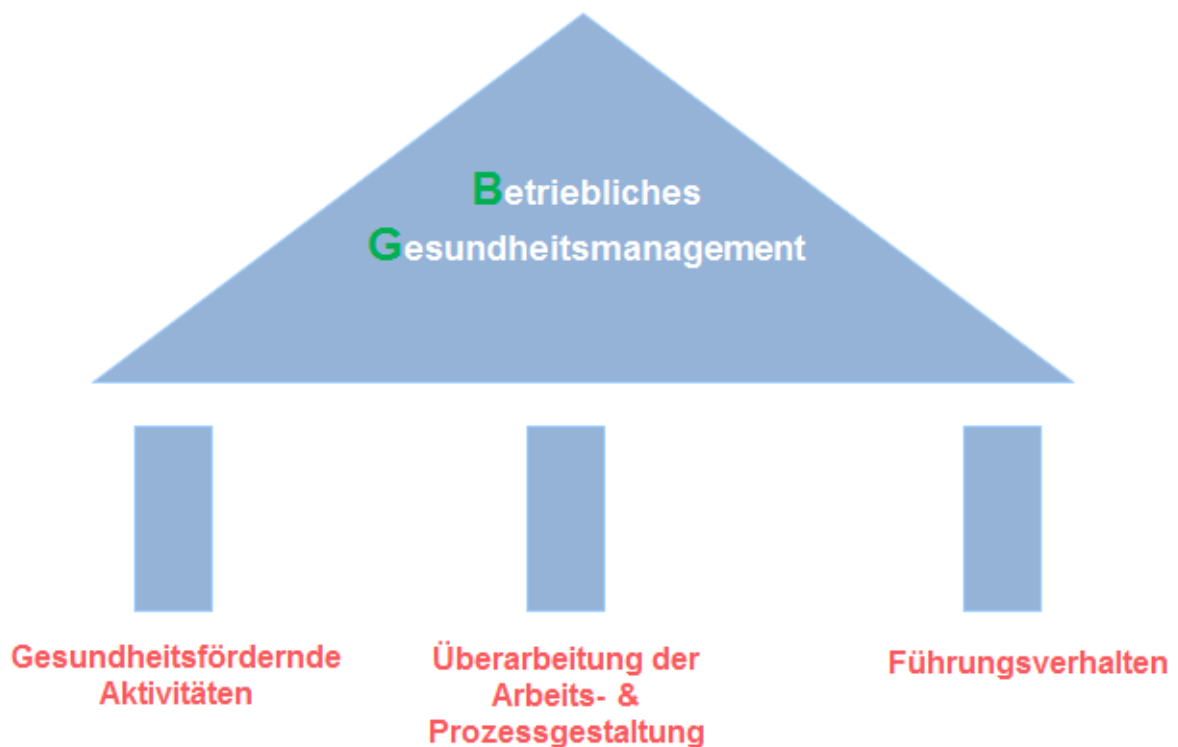


Abb. 1: Drei Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagement

3.3.1 Gesundheitsfördernde Aktivitäten

Gesundheitsfördernde Aktivitäten umfassen Maßnahmen und Aktivitäten, welche eine Stärkung der Gesundheitsressourcen sowie –potenziale erreichen sollen. Im unternehmerischen Kontext bedeutet das Anwaltschaftliche Eintreten, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im *Gesundheitsmanagement* aktiv für Gesundheit eintreten und im Sinne der Beeinflussung politischer, ökonomischer, sozialer, kultureller & biologischer Faktoren Aktivitäten entwickeln und einführen (Bauer, 2014). Gleichzeitig wird die Strategie der Befähigung und des Ermöglichens verfolgt. Das Ziel ist, dass partnerschaftlich mit einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen gehandelt wird. Diese Individuen sollen in die Lage versetzt werden, Kontrolle über die Gesundheitsbelange ausüben zu können und die Ressourcen zu fördern und zu nutzen. Den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen soll der Zugang zu allen relevanten Informationen, Unterlagen und Ansprechpartnern möglich sein. Dadurch können auch eventuelle Unterschiede im Gesundheitszustand, beispielsweise bedingt durch den Arbeitsplatz (Büro und Produktion), verringert werden. Unter der letzten Strategie versteht man eine aktive und permanente Kooperation mit allen Akteuren innerhalb und

außerhalb des *Betrieblichen Gesundheitsmanagements*. Alle Bereiche, welche einen Einfluss auf die *Betriebliche Gesundheit* ausüben, sollen vernetzt zusammenarbeiten und dadurch eine Kontinuität in gesundheitsförderlichen Aktivitäten gewährleisten können (Blech, 2007).

Das Angebot eines Fitnesszentrums auf dem Unternehmensgelände oder Abonnements mit nahe gelegenen Studios wären Beispiele für gesundheitsförderliche Aktivitäten im unternehmerischen Kontext. Aber auch einzelne Gesundheitskurse, Sportkurse, Beratungsangebote, Vorsorgemaßnahmen und generelles Marketing sowie die Kommunikation in Verbindung mit anreizschaffenden Strategien sind Beispiele für gesundheitsfördernde Aktivitäten, so Fritz (2004).

3.3.2 Überarbeitung der Arbeits- & Prozessgestaltung

Flexible Arbeitszeitmodelle und Lösungsansätze sowie Entwicklungen zum Thema Familie und Beruf sind Beispiele für Überarbeitungen von Arbeits- & Prozessgestaltungen Bartens (2011). Durch flexible Arbeitszeitmodelle können einige der oben genannten Ansätze realisiert werden. Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin kann beispielsweise die Arbeitszeit an Sportkurszeiten anpassen und somit vor, nach sowie „in“ der Arbeitszeit das interne Fitnessangebot des Unternehmens nutzen. Der Ansatz des Empowerments, also ein höheres Maß an Selbstbestimmung aber auch der Ansatz der Verhaltensänderung kann so sehr gut umgesetzt werden (Klein & Kresse, 2011).

Die Bauplanungen von Arbeitsstätten in der Produktion ist eine weitere Überarbeitung der Arbeits- & Prozessgestaltung, welche den medizinischen und präventiven Ansatz verfolgt. Rotationen in der Produktion und die Ergonomie am Arbeitsplatz zählen auch zu Überarbeitungen und Anpassungen der zweiten Säule im *Betrieblichen Gesundheitsmanagement*. Die Verminderung von Krankheiten ist Ziel des oben genannten Ansatzes. Außerdem zählt der Aufbau neuer Bereiche zur Überarbeitung der Arbeits- & Prozessgestaltung *im BGM*. Die Bereiche Psyche, Physis und Sozialberatung sollten in einer Organisation vorhanden sein, um ein Gesundheitssystem erfolgreich zu führen (Klein & Kresse, 2011).

3.3.3 Führungsverhalten

Die dritte Säule trägt den Titel Führungsverhalten. Hierunter werden Coachings, Seminare und Kurse verstanden aber auch Teambuildingveranstaltungen und der generelle Austausch sowie die gesunde Kommunikation untereinander.

Die Führung einer Abteilung oder eines Teams trägt maßgeblich zur Gesundheit der sich darin befindenden Mitglieder bei. Nicht ohne Grund wird eine Vielzahl von Kursen angeboten, welche mit Überschriften wie „Führung und psychische Gesundheit“ werben. Führungskräfte sind der Dreh- und Angelpunkt im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Gesund führen bedeuten, dass sich alle – die Führungskraft inbegriffen – am Arbeitsplatz wohl fühlen. Der primäre Ansatzpunkt ist dabei das zwischenmenschliche Wohlbefinden. Eine gesunde Führung bedeutet also nicht, dass sportliche Höchstleistungen durch die Führungsperson angeordnet werden soll, sondern, dass das Wohlbefinden insgesamt in der Abteilung oder im Team gefördert wird (Müller, 2015). Die gesunde Führung kann so zu einem Produktivitätsgaranten werden, in der nicht nur die Motivation steigt, sondern auch die Arbeitsfähigkeit wächst, so Amar (2013).

Nach Erläuterung der einzelnen Säulen, werden im nächsten Kapitel, die einzelnen Schritte zu einem erfolgreichen *Gesundheitsmanagement* beschrieben.

3.4 „Step by Step“

Die untenstehende Abbildung 2 führt die einzelnen Schritte zu einem erfolgreichen *Betrieblichen Gesundheitsmanagement* auf. Zu Beginn soll allerdings darauf hingewiesen werden, dass die Schritte abhängig von Branche, Größe und Möglichkeiten der Unternehmung sind. Es existiert damit keine Musterlösung für die Einführung eines *Gesundheitsmanagements* in einem Unternehmen. Zusätzlich sollte erwähnt werden, dass es immer ein Ziel nach dem Ziel gibt. Das bedeutet, dass an einem Gesundheitssystem ständig entwickelt, verbessert oder einfach gearbeitet werden sollte, um es langfristig erfolgreich zu führen (Zelt, 2014).

Die Abbildung 2 führt im oberen Bereich den sogenannten effizienten Ansatz auf, hier werden Wirksamkeit, Synergien und das integrierte Vorgehen beschrieben. Es handelt sich dabei um die wichtigsten Faktoren eines effizienten Ansatzes für ein *Betriebliches Gesundheitsmanagement*. Außerdem wird der Schritt der multidisziplinären Bereiche aufgeführt. Um ein erfolgreiches und zielführendes *Gesundheitsmanagement* aufzubauen, bedarf es die Bereiche Betriebswirtschaft, Psychologie, Medizin und Ernährung sowie Sport und Entspannung. Aus diesen Bereichen kann dann ein bedarfsgerechtes Angebot erstellt werden, welches auf der linken Seite der Abbildung aufgezeigt wird. Wenn die erläuterten Schritte beachtet und umgesetzt wurden, kann ein nachhaltiges Ergebnis erzielt werden. Die Nachhaltigkeit bleibt allerdings nur bestehen, wenn die Bereitschaft existiert, kontinuierlich an der Weiterentwicklung und Verbesserung des Gesundheitssystems zu arbeiten.

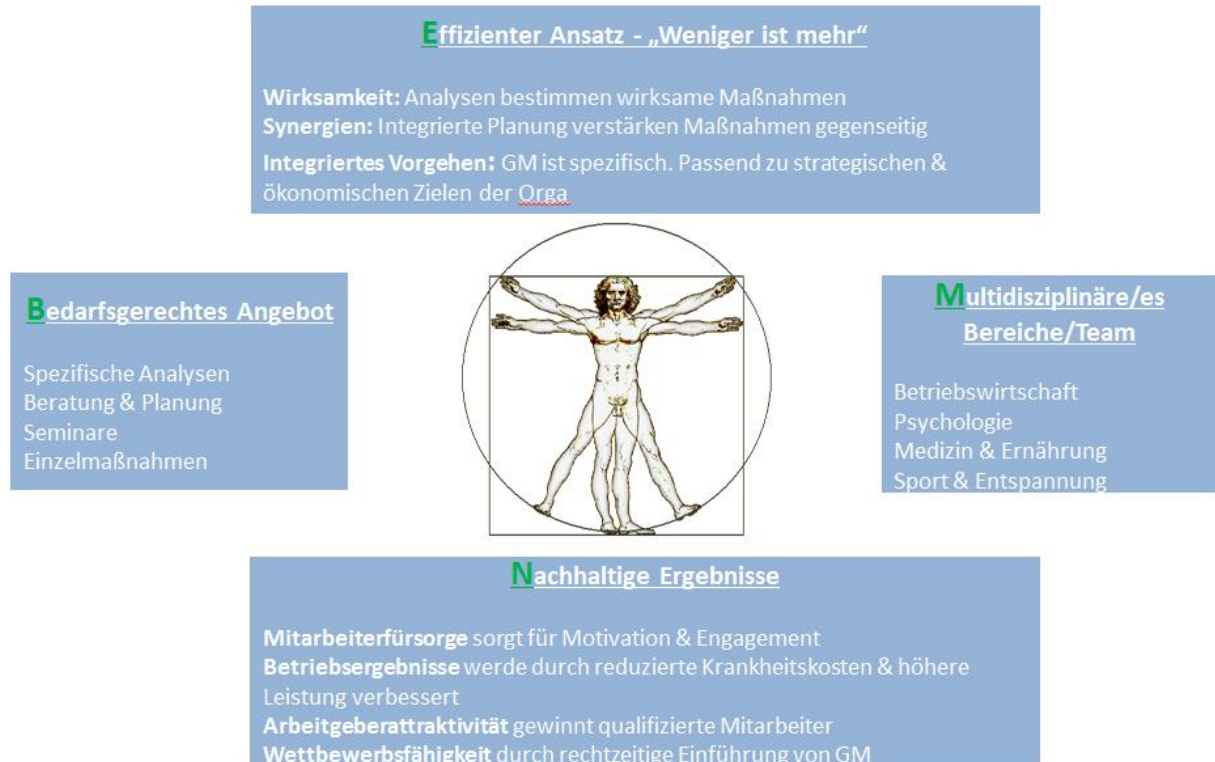


Abb. 2: Step by Step.

3.5 Gesetzliche Anforderungen

In diesem Kapitel wird auf die Wurzel des *Gesundheitsmanagements* eingegangen und es werden die gesetzlichen Anforderungen erläutert.

Die Idee des *Betrieblichen Gesundheitsmanagement* geht zurück auf die Ottawa-Charta. Es handelt sich dabei um ein Dokument der Weltgesundheitsorganisation aus dem Jahre 1986. Der Inhalt und das Ziel sind die Befähigung der Bevölkerung zu einem selbstbestimmten Umgang mit Gesundheit und die gesundheitsförderliche Gestaltung der Lebenswelt sowie der Gesundheitsdienste (Huber & Fuchs, 2002).

Der betriebliche Arbeitsschutz hat eine sehr lange Tradition, beschreibt Bartens (2011). In den letzten Jahren fand allerdings eine große Stärkung im Rahmen europäischer Gesetzesinitiativen statt, so Uhle & Treier (2013). Der ganzheitliche *Betriebliche Gesundheitsmanagement-Ansatz* sollte über den seit 1996 vorgeschriebenen ganzheitlichen Arbeitsschutz auch betriebliche Gesundheitsförderung, Verbesserung der Führungskultur, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sowie Aufgaben der altersgerechten Arbeitsgestaltung berücksichtigen (Schneider, 2012). Die Gesundheit am Arbeitsplatz hat sich somit zu einem komplexen Gesetz- und Regelwerk mit

Mindestanforderungen und Handlungsrahmen entwickelt. Zu den zentralen Gesetzen und Richtlinien gehört die EU-Richtlinie des Arbeitsschutzes, das Arbeitsschutzgesetz und die Luxemburger Deklaration. In der EU-Richtlinie des Arbeitsschutzes sind Grundsätze der Prävention, der menschengerechten Gestaltung der Arbeit und der Verknüpfung von Technik, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, sozialen Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz verankert. Das Arbeitsschutzgesetz sorgt für die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes sowie zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten. Das europäische Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung hat 1997 in Luxemburg eine Deklaration verabschiedet, die das anerkannte Konzept der *Betrieblichen Gesundheitsförderung* in der Europäischen Union darstellt. Demnach heißt es, dass betriebliche Gesundheitsförderung alle Maßnahmen von Arbeitgeber und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz umfasst (Klein & Kresse, 2013). Das Arbeitssicherheitsgesetz, Arbeitszeitgesetz, die Arbeitsstättenverordnung und die Bildschirmarbeitsverordnung sowie das Beschäftigtenschutzgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz, Mutterschutzgesetz, die Betriebssicherheitsverordnung, Gefahrstoffverordnung, Biostoffverordnung und das Berufsgenossenschaftliche Regelwerk zählen zu weiteren Gesetzen, die im Kontext zu den Mindestanforderungen des *Betrieblichen Gesundheitsmanagements* bestehen (Uhle & Treier, 2013).

4 Praktischer Teil

Im Kapitel 4 wird der praktische Teil der Projektarbeit erläutert. Dabei wurde die Skizzierung eines Modulbaukastens gefordert. Dieser Forderung wurde nachgekommen. Zur Konkretisierung wurde das *Betriebliche Gesundheitsmanagement* der Daimler AG am Standort Düsseldorf herangezogen.

4.1 Optimaler Baukasten für Betriebliches Gesundheitsmanagement

Im theoretischen Teil dieser Projektarbeit wurde das *Gesundheitsmanagement* sowie die wichtigsten Säulen des *Betrieblichen Gesundheitsmanagements* beschrieben und erläutert. Nun sollte die Frage gestellt werden, was ein optimaler Baukasten für ein *Betriebliches Gesundheitsmanagement* beinhalten muss, um als sogenanntes Optimum betitelt werden zu können. In Abbildung 3 werden die Module eines optimalen Baukastens dargestellt.

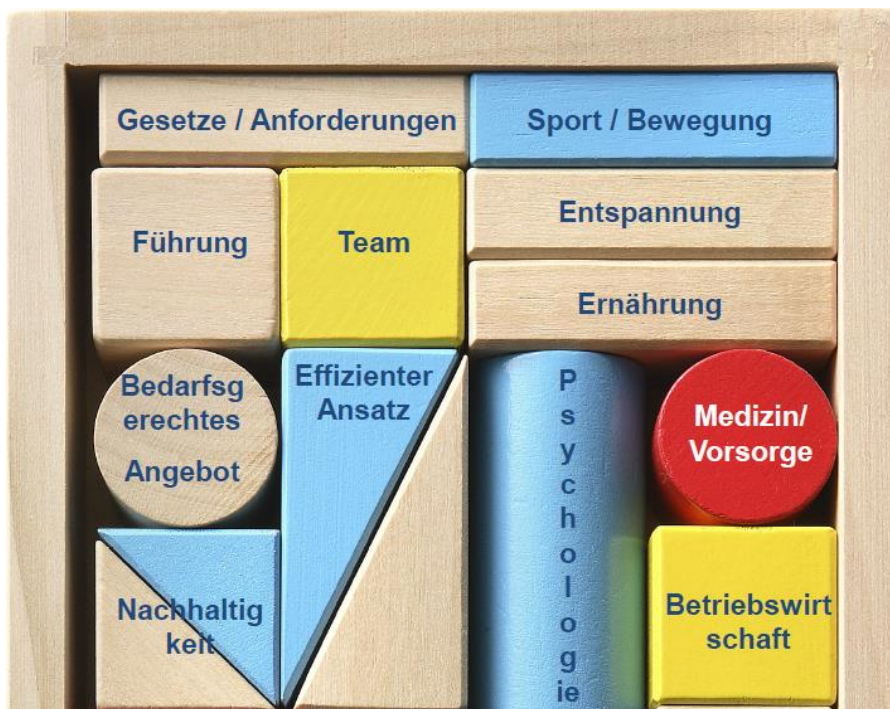


Abb. 3: Optimaler Modulbaukasten.

Das oben aufgeführte Schaubild zeigt alle Module, welche in einem Gesundheitsbaukasten vertreten sein sollten. Selbstverständlich müssen alle gesetzlichen Mindestanforderungen in einem optimalen *Betrieblichen Gesundheitsmanagement* erfüllt werden. Neben diesem Modul sollten die Bereiche Sport und Bewegung, Entspannung sowie Ernährung in der Organisation vorhanden sein. Zusätzlich bilden die Bereiche Medizin und Vorsorge sowie Psychologie und Betriebswirtschaft eine optimale Grundlage für ein erfolgreich funktionierendes Gesundheitssystem in einer Organisation. Der effiziente Ansatz, aus dem ein bedarfsgerechtes Angebot für die jeweilige Organisation hervorgehen sollte, muss gegeben sein, um auf die spezifischen Bedürfnisse der Belegschaft optimal reagieren und vorsorgen zu können. Dabei muss stets die Nachhaltigkeit beachtet werden, denn ein Gesundheitssystem muss „leben“ und darf keinen Stillstand erleiden. Gleichzeitig müssen Unternehmensleitung und Mitarbeiter offen und gewillt sein, damit ein *Betriebliches Gesundheitssystem* erfolgreich aufgebaut, geführt, genutzt, gelebt und erfolgreich beibehalten werden kann.

Im nächsten Kapitel wird das *Gesundheitssystem* der Daimler AG am Standort Düsseldorf erläutert.

4.2 BGM-System der Daimler AG am Standort Düsseldorf

Die Daimler AG sieht sich als Weltkonzern gegenüber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einer besonderen Verantwortung wenn es um das Thema „Betriebliche

Gesundheit“ geht. Das *Gesundheitsmanagement* der Daimler AG arbeitet in Kooperation mit der Daimler Betriebskrankenkasse, welche sich auf dem Düsseldorfer Werksgelände befindet, gemeinsam an Maßnahmen und Aktivitäten der Gesundheitsförderung (Gramlich, 2014).

Das *Betriebliche Gesundheitsmanagementsystem* der Daimler AG am Standort Düsseldorf ist breit aufgestellt und es sind alle Module des zuvor beschriebenen Modulbaukastens vertreten. Das Unternehmen sieht sich in der Pflicht, dass nachhaltig am *Gesundheitsmanagement* entwickelt und gearbeitet wird. Ein Stillstand soll auch in diesem Bereich nicht erzielt werden. Um diesem Ziel gerecht zu sein, arbeiten viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter täglich effektiv und effizient in diesen Bereichen, so Bauer (2014). Einen detaillierten Einblick in die Arbeitsgestaltung der Daimler AG im gesundheitlichen Kontext liefert das nachfolgende Kapitel 4.2.1. Es werden dafür die Bereiche Ergonomie, Boxengasse, Betriebsarzt, die gesundheitsfördernden Maßnahmen sowie weitere Aktivitäten und Maßnahmen erläutert.

4.2.1 Arbeitsgestaltung bei der Daimler AG

Das Thema Ergonomie wird in der Daimler AG stark behandelt und fokussiert. Die sogenannte Ergonomie ist eine wissenschaftliche Disziplin, die sich mit dem Verständnis der Wechselwirkungen zwischen Menschen und anderen Elementen eines Systems beschäftigt. Außerdem handelt es sich um eine Fachrichtung, welche Theorien, Prinzipien, Daten und Methoden zur Gestaltung anwendet, um menschliches Wohlbefinden sowie die Gesamtleistung innerhalb eines Systems zu optimieren (Schneider, 2012). Passende und angemessene Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter, die Gewährleistung der Arbeitssicherheit sowie die Vermeidung gesundheitsgefährdender Belastungen sind wesentliche Zielsetzungen der Arbeitsgestaltung und Ergonomie, so Gramlich (2014). Gestaltungsmaßnahmen im Kontext der Ergonomie tragen zum Abbau gesundheitsgefährdender körperlicher Belastungen und zur Steigerung der Qualität und Wertschöpfung im Unternehmen bei. Ziel der ergonomischen Arbeitsgestaltung ist das optimale Zusammenwirken von arbeitenden Menschen und Arbeitsmitteln unter Beachtung der menschlichen Fähigkeiten und Bedürfnissen. Bei der Daimler AG am Standort Düsseldorf muss dabei der Produktionsbereich sowie der Bürobereich beachtet werden. Im Bürobereich werden beispielsweise ergonomische Stühle eingesetzt und die Beschäftigten werden durch persönliche Ergonomieschulungen und Vorträge geschult. Eine Vermeidung von Überlastung kann im Produktionsbereich beispielsweise durch Gestaltungsmaßnahmen wie den Einsatz von Hebehilfen bei häufigem Handhaben schwerer Teile, Sicherstellen der optimalen Arbeitshöhe z.B. durch Höhenverstellbarkeit (Haltungsoptimierung), günstige Materialbereitstellung durch Einsatz von Hub- und Neigegegeräten (optimale Abgriff- und

Rückfuhrhöhe), Reduzieren von einseitigen Belastungen durch Arbeitsplatzwechsel sowie dem Reduzieren von Kräften durch Hilfswerkzeuge oder Umgestaltung von Bauteilen erreicht werden, so Bauer (2014). Der Fokus auf die Ergonomie hat natürlich einen Grund. Rückenschmerzen gelten in Deutschland als Volkskrankheit Nummer eins, mehr als zwei Drittel der Deutschen leiden früher oder später darunter (Schneider, 2012). Häufig treten diese Beschwerden kurzfristig auf. Viele Menschen leider allerdings dauerhaft unter Rückenschmerzen, was beispielsweise hohe Krankheitstage zur Folge haben kann. Die sogenannte Ergonomie-Screening-Card der Daimler AG ist ein Ergonomie Analyseverfahren für die Beschäftigten. Diese Methode besteht aus Risikobeurteilung, Folgebetrachtung und Aktivitätenauswahl (Gramlich, 2014).

Nachdem die Risikobeurteilung des Arbeitsplatzes durch verschiedene Bereiche analysiert wurde und die Folgen erkannt wurden, kann eine Aktivitätenauswahl stattfinden. Die jeweiligen Aktivitäten können der Mitarbeiter oder die Mitarbeiter in der sogenannten Boxengasse ausüben. Die Boxengasse ist vergleichbar mit einem Fitnessstudio oder Sportzentrum und wurde im April 2014 eröffnet. Seitdem wird das Zentrum stark von den Beschäftigten in Anspruch genommen. Die Boxengasse befindet sich auf dem Werksgelände und bietet damit eine komfortable Lösung für die Belegschaft. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden dort durch ein Team aus Fitnesstrainern und Physiotherapeuten betreut. Aus Unternehmenssicht stellt die Boxengasse ein wichtiges Puzzleteil innerhalb des Gesundheitskonzeptes dar (Bauer, 2014). Es sind vorbeugende aber auch therapeutische Angebote vertreten. Die Mitarbeiter werden so unterstützt, nachhaltig und eigenverantwortlich für ihre Gesundheit zu sorgen. Ganz im Sinne des alt bekannten Spruchs „Vorbeugen ist besser als Nachsorgen“ bietet die Boxengasse ein gesundheitsorientiertes Krafttraining für alle Muskelgruppen unter professioneller Aufsicht, in dem das Training optimal auf Fähigkeiten, Risikobeurteilung und Folgen zugeschnitten wird. Außerdem bietet die Boxengasse ein breites Massageangebot an. Die Belegschaft kann dieses Angebot nach der Arbeit oder in der Mittagspause nutzen. Auch verschriebene Rezepte für Krankengymnastik, Physiotherapie oder Massagen können in der Boxengasse eingelöst werden, so Gramlich (2013).

Im beschriebenen Sportzentrum befindet sich auch der Betriebsarzt. Der werksärztliche Dienst bietet die Bereiche Ambulanz und Notfall, Arbeitsmedizin, Gesundheitsberatung, Reisemedizin sowie arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen an. Im Bereich der Arbeitsmedizin werden Module wie die allgemeine und spezielle arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen mit Gesundheitsberatung, ärztliche Beratung und Betreuung bei chronischen Langzeiterkrankungen, medizinische Begleitung bei Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess, Beratung zu ergonomischer Gestaltung von Arbeitsplätzen, Beratung zu

Kuren und Heilverfahren, Beratung zur Arbeitsplatzgestaltung und die Beratung zur persönlichen Schutzausrüstung (PSA) abgedeckt. In der Gesundheitsberatung werden die Themengebiete Herz-Kreislauf, Bewegungsapparat, Sucht, Stress und Psyche angeboten und behandelt. In der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchung muss zwischen arbeitsmedizinischen Pflichtuntersuchungen, Angebotsuntersuchen und Untersuchungen auf Wunsch des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin unterschieden werden. Die gesundheitsfördernden Maßnahmen im Gesundheitsmanagement der Daimler AG gliedern sich in Vorsorge, Therapie und Rehabilitation. Im Bereich Vorsorge werden verschiedene Gesundheitskampagnen, Sportkurse, Vorträge, Beratungen und Gesundheitsangebote zur Verfügung gestellt. Therapien und Rehabilitationsmaßnahmen werden in Zusammenarbeit mit dem Betriebsarzt, den Mitarbeitern des Gesundheitsmanagements sowie den Trainern und Therapeuten erarbeitet (Bauer, 2014).

Neben diesen Angeboten gibt es Gesundheitstrainings und Kuren zu den Themen Bewegung, Ernährung sowie zu Entspannungs- und Stressmanagement. Die Unternehmensleitung und der Gesamtbetriebsrat haben auf der Grundlage eines medizinischen Gutachtens des Werksärztlichen Dienstes ein Präventionskonzept für Mitarbeiter im Tarifbereich entwickelt und vereinbart. Außerdem existiert ein breites Integrationsmanagement unter dem Titel „Zurück nach Krankheit“. So werden Menschen durch das Integrationsmanagement mit gesundheitlichen Einschränkungen durch Maßnahmen bei der Rückkehr in den Arbeitsprozess unterstützt. Auf Basis eines ganzheitlichen Ansatzes verfolgt Daimler das Ziel, die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit seiner Mitarbeiter zu erhalten. Ist die Gesundheit nachhaltig beeinträchtigt oder kehrt ein Mitarbeiter nach längerer Krankheit zurück, wird er bestmöglich unterstützt. Maßnahmen wie das Betriebliche Eingliederungsmanagement, die Stufenweise Wiedereingliederung oder das Job Match unterstützen die Mitarbeiter bei der Rückkehr in das Arbeitsleben. Dies kann den bisherigen Arbeitsplatz betreffen oder aber zu einer neuen Tätigkeit führen, die den individuellen Fähigkeiten des Mitarbeiters entspricht. Zusätzlich gibt es das Betriebliche Eingliederungsmanagement in der Daimler AG. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement unterstützt Mitarbeiter nach längeren Krankheitsphasen durch eine Vielzahl von Maßnahmen bei der Rückkehr in das Arbeitsleben. Nach einer ununterbrochenen Krankheitsdauer oder wiederholter Arbeitsunfähigkeit von mehr als sechs Wochen innerhalb der letzten zwölf Monate ist der Arbeitgeber auf der Rechtsgrundlage des § 84 Abs. 2 SGB IX verpflichtet, den Arbeitnehmer bei der Rückkehr in den Arbeitsprozess zu unterstützen. Daimler nimmt diesen gesetzlichen Auftrag sehr ernst. Die zentralen Fragen sind, wie die Arbeitsunfähigkeit gemeinsam mit der Belegschaft überwunden werden kann, welche Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorbeugt werden können und wie der jeweilige Arbeitsplatz erhalten werden kann. Hierzu gibt es eine Reihe von Teilprozessen

und Instrumenten wie Gesundheitsfördernde Maßnahmen, RehaMaßnahmen, Ergonomietraining am Arbeitsplatz, Arbeitsplatzbegehung, Technische Arbeitsplatzumgestaltung, Einsteuerung in Job Match, Arbeitsversuch und Arbeitsplatzwechsel, die der Führungskraft und dem Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden. Bei der Nutzung dieser Instrumente sind die konsequente Einbindung der betrieblichen Experten und die Sicherstellung eines vertraulichen Umgangs mit persönlichen Daten wesentliche Rahmenbedingungen. Außerdem ist in Einzelfallmanagement und in die stufenweise Wiedereingliederung zu unterscheiden, so Gramlich (2013).

Das Einzelfallmanagement bietet die Möglichkeit, dass betriebliche Experten gemeinsam mit dem Betroffenen ein bedarfsgerechtes Vorgehen diskutieren und dabei auf die individuellen Bedürfnisse, Interessen und Lebensumstände eingehen können. Erster Ansprechpartner hierfür ist die direkte Führungskraft oder der Personalmanager. Natürlich stehen weitere Unterstützungsfunktionen, wie der Werksärztliche Dienst, die Sozialberatung oder Betriebsrat zur Verfügung. Die stufenweise Wiedereingliederung kann von Mitarbeitern genutzt werden, um durch festgelegte Stundenintervalle zurück in die bisherige Tätigkeit zu finden. Die Stundenintervalle werden durch den behandelnden Haus- oder Facharzt im Wiedereingliederungsplan dokumentiert. Meist erfolgt dies durch eine verringerte Arbeitsstundenanzahl, die sich beispielsweise wochenweise erhöht. Der Mitarbeiter bleibt in dieser Zeit „krankgeschrieben“. Ob eine stufenweise Wiedereingliederung sinnvoll ist, hängt grundsätzlich von der Krankheit des Mitarbeiters ab. Daher ist die Durchführung einer stufenweisen Wiedereingliederung neben der Empfehlung des Hausarztes ebenso an die Zustimmung des direkten Vorgesetzten, der Personalabteilung und des Werksarztes gebunden. Die frühzeitige Einbindung der beteiligten Akteure beschleunigt den administrativen Prozess. In diesem Zusammenhang werden auch die Mitarbeiter bedacht, welche eine Einsatzbeschränkung haben, so Gramlich (2013). Zielsetzung ist es, Mitarbeiter mit Einsatzeinschränkungen einen fähigkeitsgerechten Arbeitsplatz anzubieten. Dabei wird eine Unterscheidung zwischen vorübergehenden Einsatzbeschränkungen und langfristiger Einsatzbeschränkung, dem sogenannte Job Match gemacht. Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat verfolgen in diesem Bereich gemeinsam das Ziel, allen Mitarbeitern einen fähigkeitsgerechten Arbeitsplatz anzubieten. Dabei ist insbesondere die Beschäftigung von Mitarbeitern mit gesundheitlichen Beschwerden ein wichtiges Element der wertorientierten Unternehmensstrategie. Auch bei Mitarbeitern mit Schwerbehinderung hat das Unternehmen eine Zielrichtung. Ziel ist die bestmögliche Integration von Schwerbehinderten in der Organisation. Schwerbehinderte Menschen sind Personen mit einem Grad der Behinderung von mindestens 50%. Der Grad der Behinderung wird vom zuständigen Versorgungsamt festgestellt und mit einem rechtskräftigen Bescheid festgesetzt. Behinderte Menschen mit einem Grad der Behinderung von 30% oder 40% können einen Antrag auf Gleichstellung bei

der zuständigen Agentur für Arbeit oder bei ihrer Schwerbehindertenvertretung stellen. Im Rahmen der Integrationsvereinbarung verpflichtet sich Daimler in Bezug auf die Integration von Schwerbehinderten im Unternehmen gesellschafts- und sozialpolitisch aktiv zu werden: Eine bestmögliche Integration Schwerbehinderter ist dann gegeben, wenn diese an ihrem Arbeitsplatz mit ihrer Qualifikation und Eignung einen gleichwertigen Beitrag zum gemeinsamen Arbeitsergebnis bringen können. Mit dem Erkennen geeigneter Einsatzmöglichkeiten und spezieller Fähigkeiten der Schwerbehinderten und deren Qualifikationen tragen insbesondere Führungskräfte die Verantwortung zur bestmöglichen Integration der Schwerbehinderten. Unter den Begriff Schwerbehinderte fallen schwerbehinderte Menschen und gleichgestellte behinderte Menschen (Bauer, 2014).

Außerdem kooperiert die Daimler AG mit einem Fitnessstudio, welches sich 300 Meter entfernt befindet. Diese Kooperation ist entstanden, um der Belegschaft auch ein Schwimmbad, eine Sauna sowie Spinning und Jump Fit Kurse zur Verfügung zu stellen. Zusätzlich ist die sogenannte SG Stern zu erwähnen. Es handelt sich dabei um den Sportverein der Daimler AG, welcher beispielsweise Sportreisen, Segelunterricht und Golfkurse anbietet. Da auch hier kein Stillstand entstehen soll, hat Daimler zukünftige Planungen im Fokus. Die Boxengasse soll beispielsweise vergrößert werden, um Kursräume für Spinning und Jump Fit anzubieten (Gramlich, 2014).

Die Arbeitsplatzgestaltung der Daimler AG ist sehr gut aufgestellt. Dennoch sollten in diesem Zusammenhang die Stärken und Schwächen aufgezeigt werden, welche im folgenden Kapitel erläutert werden.

4.2.2 Stärken & Schwächen

Das alle Module des Modulbaukastens erfüllt sind, sollte als erste Stärke aufgezeigt werden. Sämtliche Module sind vertreten und werden nachhaltig verbessert und stetig an neusten Erkenntnissen angepasst. Außerdem kann die Organisation mit Zusatzmaßnahmen punkten, welche nicht jedes Unternehmen führt. Zusätzlich ist eine kontinuierliche Nachhaltigkeit in allen Bereichen zu erkennen. Dass das Gesundheitsmanagement gelebt wird und nicht als vorübergehender Trend betrachtet wird, sollte im besonderen Maße erwähnt werden. Das Gesundheitsmanagement ist ein fester Bestandteil im Unternehmensleitbild und wird geschätzt und „gelebt“. Außerdem hat der Konzern Zukunftspläne und arbeitet mit externen Partnern zusammen, was eine Gefahr der Betriebsblindheit eingrenzt. Neben diesen hervorragenden Stärken, sind aber auch subjektive Schwachstellen zu erwähnen. Die Kommunikation und das Anreizmanagement in Richtung der Produktionsmitarbeiter scheinen nicht ganz ausgereift zu sein und hat Verbesserungspotenzial. Außerdem gibt es keine sogenannte Betriebspsychologin. Die

psychologischen Angebote und Beratungen werden durch die Sozialberatung abgedeckt. Eine „reine“ Betriebspsychologin, welche gegebenenfalls als externe Funktion im Konzern agiert, wäre in der subjektiven Wahrnehmung wünschenswert. Dennoch ist abschließend zu sagen, dass die Unternehmung auch zukünftig an diesen Beanstandungen arbeiten wird.

5 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse des theoretischen und praktischen Teils der wissenschaftlichen Arbeit erläutert.

5.1 Ergebnisse Theoretischer Teil

Der Theorieteil hat aufgezeigt, dass das *Betriebliche Gesundheitsmanagement* gleich drei Effekte erzielt. Mehr Lebensqualität für das einzelne Individuum durch erhöhte Motivation und höhere Arbeitszufriedenheit. Kostensenkungen für die Organisation durch weniger Fehlzeiten sowie eine erhebliche Kostenersparung für das gesamte Gesundheitswesen aufgrund geringer Krankheitskosten und seltenere beziehungsweise kürzere Krankenhausaufenthalte. Außerdem kann ein *Betriebliches Gesundheitsmanagement* zu einem besseren Unternehmensimage führen und bei der Bekämpfung der globalen Herausforderungen unterstützen. Niedrige Krankenstände wirken sich positiv auf die betrieblichen Rahmen- und Produktionsbedingungen im Hinblick auf Lohnnebenkosten und Personalverfügbarkeit aus. Das Interesse der Organisation, Gesundheitsvorsorge zu betreiben und damit Einfluss auf die internen Krankenstände zu nehmen, wird von den Mitarbeitern sehr häufig wahrgenommen und geschätzt, so Schneider (2012). Es handelt es sich dabei um Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Rückenschulen oder Sportangebote sind die häufigsten Angebote von Unternehmen. Kontrollmaßnahmen des Arbeitgebers, wie Rückkehrgespräche und Kontrollanrufe, kommen eher selten zur Anwendung und sollten bezüglich ihrer Kontrollwirkung überdacht werden. Die Quantifizierbarkeit der tatsächlichen Ergebnisse ist für Organisationen allerdings problematisch (o. V., o. J.). Oft muss sich in der Erfassung der Effekte der betrieblichen Gesundheitsförderung auf subjektive Aussagen der Mitarbeiter gestützt werden, da eine objektive Bewertung meist nicht möglich ist. Die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit lässt sich beispielsweise nur subjektiv erfragen und es ergeben sich dadurch keine quantifizierbaren Werte, um den Nutzen für das Unternehmen darzustellen.

Organisationen, die bereits ein *Betriebliches Gesundheitsmanagement* besitzen, sollten mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung feststellen, wie das derzeitige Angebot von den Mitarbeitern eingeschätzt wird. Folglich müssen entsprechende Verbesserungsmaßnahmen

eingeleitet werden, um in Zukunft die gesamten positiven Effekte voll ausschöpfen zu können und diese als entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu nutzen.

5.2 Ergebnisse Praktischer Teil

Der sogenannte Modulbaukasten für ein *Betriebliches Gesundheitsmanagement* ist eine hilfreiche Methode, um ein Gesundheitssystem innerhalb einer Organisation aufzubauen. Es kann wie ein roter Faden verstanden werden, der beim Aufbau der Basis des *Betrieblichen Gesundheitsmanagements* hilft. Viele Unternehmen versuchen ein *Gesundheitssystem* aufzubauen und stehen damit vor einer großen Herausforderung, welche Schrittabfolge und welche Maßnahmen zum Ziel führen. Die Module im Baukasten zeigen die Bereiche auf, welche beachtet und eingehalten werden müssen, um ein erfolgreiches *Betriebliches Gesundheitsmanagement* zu führen. An dieser Stelle muss festgehalten werden, dass es für die Praxis keine Musterlösung gibt. Entscheidungen und Einsatz sind abhängig von Branche, Größe und Möglichkeiten der Unternehmung. Dennoch stellt der Modulbaukasten einen Ansatz und eine Übersicht für jede Organisation dar, welches ein Gesundheitssystem aufbauen möchte.

6 Zusammenfassung & Diskussion

Im folgenden Kapitel wird eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Punkte geliefert und diskutiert. Anschließend werden die Stärken und Schwächen der Projektarbeit diskutiert. Den Schluss bildet ein kurzer Ausblick.

6.1 Zusammenfassung der wichtigsten Punkte

Das Ziel von Organisationen ist es, Gewinne durch Kostensenkungen und Produktivitätssteigerung zum Maximum zu führen. In diesem Zusammenhang spielen viele Faktoren eine wichtige Rolle. In der Ressource Mensch wird häufig ein großes Einsparpotenzial gesehen. Es wird dabei nicht ausschließlich auf Entlastung abgezielt, sondern meint insbesondere auch die Bedingungen am Arbeitsplatz, so Zelt (2014).

Durch diese wissenschaftliche Arbeit, wurde klar, dass immer mehr Unternehmen erkennen, dass die menschliche Arbeitskraft ein unersetzliches Gut darstellt, welches gesund und leistungsfähig sein muss, so Badura (2001). Ziel muss also sein, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft zu erhalten und aktiv zu fördern. In der Folge können Fehlzeiten und resultierende Produktivitätsausfälle minimiert werden. Dafür stehen den Organisationen vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung. Das *Betriebliche Gesundheitsmanagement* spielt dabei eine entscheidende Rolle (Schönherr, 2012).

Diverse Quellen haben gezeigt, dass die überwiegende Mehrheit von Betrieben über kein *Betriebliches Gesundheitsmanagement* verfügt, welches das Kriterium der Ganzheitlichkeit im Sinne des Modulbaukastens erfüllt, erläutert Schneider (2012). Da es keine einheitliche Definition des *Betrieblichen Gesundheitsmanagements* gibt, sind die Variationsmöglichkeiten aktuell noch sehr vielfältig. So werden Gesundheitssysteme in Organisationen sehr individuell gestaltet (Gratton, 2013). Der Modulbaukasten, welcher im Praktischen Teil dieser Arbeit aufgezeigt und untersucht wurde, ist ein Lösungsansatz um eine gewisse Struktur in Gesundheitssystemen zu erhalten (Huber & Fuchs, 2002). Viele Betriebe lassen aktuell noch eine Vielzahl von Möglichkeiten ungenutzt, um die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft zu verbessern und langfristig zu erhalten. Es sollte aber nicht verschwiegen werden, dass es oftmals sehr positive Ansätze und Beispiele gibt, wie ein gutes *Betriebliches Gesundheitsmanagement* aussehen kann. Häufig sind es große Konzerne, welche sich in dieser Richtung aufrüsten, um ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement zu führen, so Bauer (2014). Ein Beispiel wurde im Praktischen Teil anhand der Daimler AG beschrieben. Durch unzählige Gründe, welche im Theorieteil beschrieben wurde, bleibt die Aufforderung an Arbeitgebern bestehen, sich verstärkt der Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu widmen um zukünftigen Anforderungen gerecht zu bleiben.

6.2 Stärken und Schwächen der Projektarbeit

Wie bei jeder wissenschaftlichen Arbeit lassen sich auch in der vorliegenden Projektarbeit konzeptuelle und methodische Stärken und Schwächen festhalten.

Eine zu erwähnende Stärke dieses Projektes ist, dass das Thema interessant und persönlich ist. Außerdem ist das Projektthema sehr aktuell und im Trend. Individuen können sich sehr schnell damit identifizieren, besonders wenn sie selbst berufstätig sind und sich mit Gesundheit am Arbeitsplatz beschäftigen. Anna Wilbs, die Autorin dieser wissenschaftlichen Arbeit kann diese beschriebene Stärke der Projektarbeit bestätigen. Eine weitere Stärke ist, dass ein spezifischer Fall beschrieben wird. In der vorliegenden Arbeit ist es das *Betriebliche Gesundheitsmanagement* der Daimler AG am Standort Düsseldorf. Die Analyse dieses Falles macht die wissenschaftliche Arbeit greifbarer und gibt spezifische Einblicke in eine Organisation. Die Schwäche daran ist allerdings, dass es relativ schwierig ist, Informationen über internes *Gesundheitsmanagement* zu erhalten. Damit sind nicht die Angebote gemeint, sondern das Zusammenspiel und die Arbeit der unterschiedlichen Bereiche. Diese genannte Schwäche betrifft prinzipiell das gesamte Projekt, da es sich um ein sehr innovatives und neues Thema handelt. Es gibt sehr viel Literatur über das Thema, allerdings ist diese oftmals sehr oberflächlich beschrieben. Außerdem ist der Forschungsstand bezüglich Gesundheit im

ständigen Wachstum und es existieren viele unterschiedliche Meinungen und Ansätze, welche sortiert und analysiert werden müssen, um damit arbeiten zu können. Die Skizzierung des Modulbaukastens muss als große Stärke betrachtet werden. Die Entwicklung und Analyse konnte erfreulicherweise im Unternehmen durchgeführt werden, in welchem die Autorin tätig ist. Dies hat die Wirkung nochmals intensiviert und auch einen persönlichen umfangreichen Einblick gewährt. Durch die Form der Recherche, Analyse und Anwendungsmöglichkeit wurde die Projektarbeit noch wichtiger und interessanter für die Autorin.

Zusätzlich ist festzuhalten, dass diese Arbeit leider nicht im Team sondern in Einzelarbeit erstellt wurde. Diese Möglichkeit war für die Autorin sehr hilfreich, da sie beruflich oft verreisen muss und terminliche Gruppenarbeiten nicht gewährleisten kann. Das Klima im Studiengang konnte so geschont werden und unnötige Konflikte vermieden werden. Gleichzeitig konnte sich die Autorin mit allen Bereichen des Projektes selbst auseinandersetzen und ihren Horizont so erweitern. Aus diesem Grund kann die Einzelarbeit als Stärke abgehakt werden. Gruppenarbeit und Teamfähigkeit ist tägliche Aufgabe im beruflichen Kontext der Autorin und damit eine Kompetenz, welche nicht zwingend über die Hochschule gefördert werden muss.

6.3 Ausblick

Die Welt ist durch Wandel und Wettbewerb geprägt. Zukünftig wird es weitere Veränderungen in Form von neuen Megatrends geben, erläutert Horx (2011). Die Unternehmen müssen durch ständige Innovationen und kontinuierliche Verbesserungen ihre Existenz in Gegenwart und Zukunft sichern. Die Grundlage dafür werden weiterhin kreative Ideen für Produkte, Produktionsprozesse und administrative Vorgänge sein und folglich werden sich weitere Voraussetzungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer ergeben. Das bedeutet, dass die Weiterentwicklung individueller und organisatorischer Kompetenzen weiterhin dringend erforderlich sein wird, um nachhaltig erfolgreich zu sein und den Wettbewerb zu bestehen. In diesem Kontext ist die Gesundheit der Mitarbeiter ein Schlüssel zum Erfolg. Gesunde Mitarbeiter erbringen mehr Leistung, sind innovativer, haben Freude an der Arbeit und sind bezüglich neuer Herausforderungen, neuen Lernformen und neuer Arbeitswelten motiviert.

Für die Entwicklung eines optimalen *Gesundheitsmanagements* gibt es kein festes Standardkonzept für jedes Unternehmen. Es ist abhängig von unterschiedlichen Faktoren wie Branche, Größe der Organisation, verfügbares Kapital und generelle Möglichkeitsformen der Organisation. Dennoch kann sich ein Unternehmen am Modulbaukasten orientieren und es an den organisatorischen Möglichkeiten anpassen.

Festzuhalten ist, dass Unternehmen die Gesundheit ihrer Belegschaften fördern müssen. Menschen sollen im gesundheitlichen Kontext selbstbestimmt handeln, selbstorientiert ihre Handlungsziele bestimmen und neue gesundheitliche Kompetenzen im Arbeitsumfeld erwerben können. Es hat sich gezeigt, dass ein *Betriebliches Gesundheitsmanagement* vorausgesetzte Kompetenzen der Zukunft fördern kann, so Schneider (2012). Außerdem ist es wichtig, dass die Mitarbeiter auf zukünftiges Arbeiten vorbereitet werden, welches sich durch *Globale Megatrends* verändert. Nur durch gesunde, qualifizierte und kompetente Mitarbeiter, welche die Zukunftskompetenzen beherrschen und dabei gesund bleiben, wird ein Unternehmen in Zukunft erfolgreich sein.

Klar ist, dass der globale Wandel und die Technologisierung zukünftig keinen Stillstand erleiden werden. Der Druck auf Organisation und auf den einzelnen Mitarbeiter steigt. Krankheitsstände und psychische Krankheiten steigen bereits heute (Uhle & Treier, 2013). Da dies bereits jetzt offensichtlich ist, was für Mitarbeiter und Organisation zu tun ist, sollte gehandelt werden, um nicht auf dem Abstellgleis zu landen und sich von Wettbewerbern überholen zu lassen. Dabei sollte stets beachtet werden, dass eine Salatbar im Betriebsrestaurant nicht mehr ausreichend sein wird!

V Literaturverzeichnis

Amar, P. (2013). *Psychologie für Fach- und Führungskräfte*. Berlin: Springer.

Badura, B. (2001). *Fehlzeiten-Report 2000 – Zukünftige Arbeitswelten: Gesundheitsschutz und Gesundheitsmanagement*. Berlin: Springer.

Badura, B. (2003). *Betriebliche Gesundheitspolitik – Der Weg zur gesunden Organisation*. Berlin: Springer.

Bartens, W. (2011). *Glücksmedizin. Was wirklich wirkt*. München: Droemer.

Bauer, G. (2014). *Fit & Vital am Arbeitsplatz*. Stuttgart: MZ.

Bestmann, U. (1997). *Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*. München: Oldenbourg.

Blech, J. (2007). *Bewegung. Die Kraft, die Krankheiten besiegt und das Leben verlängert*. Hamburg: Fischer.

Fritz, H. (2004). *Glücklich im Job*. Frankfurt: Eichborn.

Gallenmüller-Roschmann, J., Kals, E. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie kompakt*. Basel: Beltz.

Gramlich, F. (2014). *Gesundheitsmanagement bei der Daimler AG*. Stuttgart: MZ.

Gramlich, F. (2013). *Vorbeugemaßnahmen*. Düsseldorf: MZ.

Gratton, L. (2012). *Job Future - Future Jobs – Wie wir von der neuen Arbeitswelt profitieren*. München: Hanser Verlag.

Horx, M. (2011). *Das Megatrend-Prinzip: Wie die Welt von morgen entsteht*. Wien: Deutsche Verlags-Anstalt.

Huber, A., Fuchs, H. (2002). *Gesund durch kluges Timing*. München: Hugendubel.

Klein, H., Kresse, A. (2011). *Psychologie – Vorsprung im Job*. Mannheim: Cornelsen.

- Müller, P. (2015). *Gesundheitsmanagement*. Verfügbar unter:
http://gesundheitsmanagement.kenline.de/html/zusammenfassung_schlussfolgerung.htm
(17.12.2015).
- Nerdinger, F., von Rosenstiel, L. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie*.
Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Niehoff, J.U. (2008). *Gesundheitssicherung – Gesundheitsversorgung
Gesundheitsmanagement. Grundlagen, Ziele, Aufgaben, Perspektiven*. Berlin:
Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- o. V. (o. J.). *Nachhaltige Gesundheitsförderung*. Verfügbar unter: <http://www.daimler.com/de>
(06.10.2015).
- Schneider, C. (2012). *Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz*. Bern: Huber.
- Schönherr, K. (2012). *Der Mitarbeiter als Ideenlieferant*. Verfügbar unter:
<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-02/innovationsmanagement-ideen-mitarbeiter>
(28.09.2015).
- Treier, M. (2011). *Personalpsychologie*. Kompakt. Basel: Beltz.
- Uhle, T., Treier, M. (2013). *Betriebliches Gesundheitsmanagement*. Heidelberg: Springer.
- Wieke, T. (2002). *Kreativität im Job*. Frankfurt am Main: Eichborn.
- Zelt, M. (2014). *Was bedeutet Gesundheit?* Verfügbar unter:
https://www.humedica.org/berichte/2014/weltgesundheitsstag-was-bedeutet-gesundheit/index_ger.html (11.12.2015).

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Titel *Gesundheitsmanagement: „die Salatbar reicht nicht mehr“* selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe.

Die Stellen der Arbeit, einschließlich der Tabellen und Abbildungen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall kenntlich gemacht und die Herkunft nachgewiesen.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Düsseldorf, 22.12.2015