

„Erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagement“ im gemeinsamen Verständnis der Chemie-Sozialpartner

Mit ihrer gemeinsamen Initiative „Gutes und gesundes Arbeiten in der Chemie-Branche“ wollen der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) im Interesse der Beschäftigten und der Unternehmen weitere Impulse zur Sicherung und Förderung der physischen und psychischen Gesundheit auf betrieblicher Ebene geben.

Um diese Zielsetzung zu erreichen, werden von den Chemie-Sozialpartnern verschiedene Unterstützungsleistungen, Handlungsempfehlungen und Veranstaltungsformate angeboten, welche die Weiterentwicklung des Gesundheitsengagements in der betrieblichen Praxis der Chemie-Branche fördern sollen.

Das vorliegende Leitbild „Erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagement“ soll den Betriebsparteien vor Ort als Orientierungs- und Diskussionsgrundlage für die Ausgestaltung bzw. Fortentwicklung der eigenen Gesundheitsaktivitäten dienen.

Dabei sind sich die Chemie-Sozialpartner darüber bewusst, dass das Zusammenwirken von Arbeits- und Gesundheitsschutz, betrieblicher Gesundheitsförderung bis hin zu einem systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagement je nach organisatorischen Voraussetzungen, finanziellen und personellen Ressourcen, wirtschaftlichen Tätigkeitsschwerpunkten und Unternehmensgröße in der Praxis unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Gleichwohl sind alle verantwortlichen Akteure aufgerufen, den zu ihrem Unternehmen passenden nächsten Entwicklungsschritt anzugehen. Auch sind die Beschäftigten selbst aufgefordert, durch ihr Verhalten im privaten und beruflichen Kontext einen aktiven Beitrag zur Gesundheitsförderung zu leisten.

1. Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Für Produktivität, Arbeitsfähigkeit und Leistungsfähigkeit in den Unternehmen der chemischen Industrie ist die Gesundheit der Beschäftigten ein bestimmender Faktor. Die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schützen und zu fördern hat bereits heute eine hohe Bedeutung, die vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und zunehmender Mehrfachbelastungen im Arbeits- und Privatleben noch verstärkt wird.

Ein leistungsstarkes und effizientes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) unterstützt beim Erreichen der Unternehmensziele und fördert die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Beschäftigten. BGM „rechnet sich“ sowohl für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber (positiver Return On Investment, ROI) und stellt somit eine Win-win-Situation dar.

Typische Ziele dabei sind:

- die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Gesundheit der Beschäftigten
- der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit für ein ganzes Berufsleben und das Erreichen der Altersgrenze als gesunder und leistungsfähiger Mensch
- die Stärkung der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit und des Wohlbefindens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- die Förderung des Gesundheitsbewusstseins und des sorgsamem Umgangs mit den eigenen körperlichen und geistigen Fähigkeiten

- die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und der Mitarbeiterbindung
- die Senkung von krankheitsbezogenen Kosten und Fluktuation
- die Verbesserung von Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg

2. Wann spricht man von betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM)?

Das Leitbild der Chemie-Sozialpartner für ein erfolgreiches BGM basiert auf dem folgenden Verständnis:

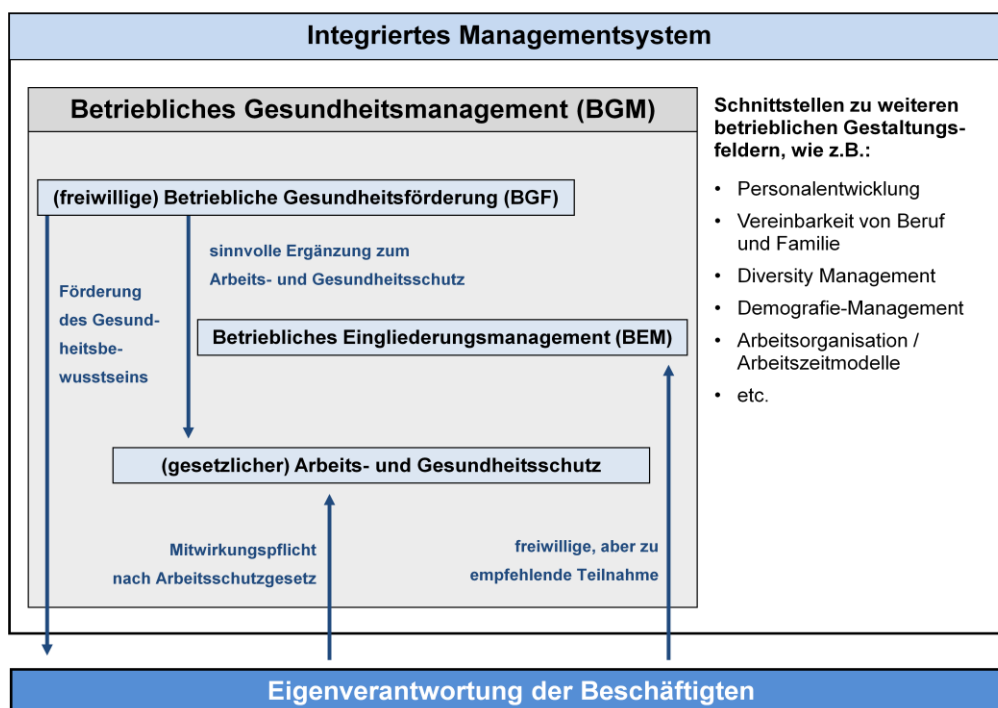
Betriebliches Gesundheitsmanagement ist die bewusste, zielorientierte und kontinuierliche Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse – mit dem Ziel, Gesundheit, Leistung und Erfolg für das Unternehmen und seine Beschäftigten zu erhalten und zu fördern.

BGM verknüpft somit in einem systematischen, ressortübergreifenden Ansatz alle gesundheitsfördernden Einzelmaßnahmen zu einer ganzheitlichen Struktur.

Dies umfasst:

- den gesetzlich vorgeschriebenen **Arbeits- und Gesundheitsschutz** (Vermeidung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten),
- das **betriebliche Eingliederungsmanagement, BEM** (Überwindung von Arbeitsunfähigkeit und Reintegration von kranken Mitarbeitern),
- freiwillige Maßnahmen der **betrieblichen Gesundheitsförderung, BGF** (Stärkung von Vorbeugung (Prävention), gesunder Verhaltensweisen (beruflich und privat) sowie gesundheitliche Gestaltung der Arbeitsabläufe) sowie
- das **Schnittstellenmanagement** zwischen den gesundheitsrelevanten Gestaltungsfeldern im Unternehmen.

Das Vorgehen schließt alle Unternehmensebenen ein, von der obersten Führungsebene bis hin zum einzelnen Beschäftigten.



3. Erfolgsfaktoren für ein praktikables betriebliches Gesundheitsmanagement

Damit betriebliche Gesundheitspolitik Unternehmen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern langfristig zugutekommt, müssen Erfolgsvoraussetzungen geschaffen und Hemmnisse überwunden werden.

Konzept und Strukturen

BGM setzt immer ein klares **Konzept** voraus, das an die Bedürfnisse der Beschäftigten und des einzelnen Unternehmens angepasst ist. Hilfreich ist die Verständigung auf ein Leitbild, das Gesundheit als strategisches Unternehmensziel verankert. Ausreichend sind einfach formulierte Aussagen, welche die Leitlinien zum Ausdruck bringen. Diese müssen durch die Unternehmensführung gelebt werden und Eingang in die Unternehmenskultur finden. Das heißt, Gesundheit muss bei allen relevanten Entscheidungen berücksichtigt sowie mit anderen Handlungsfeldern verzahnt werden (Integration). BGM setzt dabei auf die tatkräftige Unterstützung durch die Führungskräfte. Der Erfolg aller Anstrengungen hängt jedoch von der aktiven Beteiligung der Beschäftigten ab, sowohl in den Unternehmen als auch im privaten Umfeld.

BGM sollte langfristig und dauerhaft angelegt sein sowie kontinuierlich überprüft und an sich verändernde Verhältnisse des jeweiligen Unternehmens angepasst werden. Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg ist, dass dies als Führungsaufgabe wahrgenommen und BGM in bestehende Managementsysteme integriert wird. Abhängig von der Größe des Unternehmens und der jeweiligen Organisationsform (z.B. zentral vs. dezentral) ist darüber zu unterscheiden, wer die Federführung für das BGM übernimmt. In jedem Fall ist hierbei ein gutes Projektmanagement notwendig. Es empfiehlt sich, entsprechende **Strukturen** zu implementieren, etwa einen Steuerkreis als organisatorische Plattform. Dabei sollen verschiedene Akteure und Experten wie Unternehmensführung, Personalabteilung, Betriebsrat, Arbeitsmedizin / Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Gesundheitsbeauftragte, Krankenkasse usw. eingebunden sein, um erfolgreich Maßnahmen zum Arbeitsschutz und zur Gesundheitsförderung im Betrieb planen, bewerten und verbessern zu können. So lassen sich Kompetenzen klarer zuordnen und Schnittstellenproblematiken erfolgreich überwinden.

Einbindung und Mitwirkung der Beschäftigten

Damit Unternehmen bei Prävention und Gesundheitsförderung erfolgreich sein können, müssen alle betrieblichen Maßnahmen durch gesundheitsbewusstes Verhalten und eine verantwortliche Lebensführung der Beschäftigten begleitet und unterstützt werden. Die Eigenverantwortung legt hierfür die Basis.

Um die Akzeptanz und Beteiligung der Belegschaft zu fördern, müssen die Betriebsräte und Beschäftigten frühzeitig und in alle Phasen eingebunden werden (Partizipation). Wichtig ist hierbei eine rechtzeitige, umfassende Information zu den Zielen und Maßnahmen des BGM, um diese dann erfolgreich umsetzen zu können.

Rolle der Betriebsärzte

Betriebsärzte spielen eine wichtige Rolle für die erfolgreiche Umsetzung eines BGM. Zum einen wird ihre Expertise und Qualifikation etwa bei der Durchführung der arbeitsmedizinischen Vorsorge (ArbMedVV) oder der Wiedereingliederung von Beschäftigten nach längeren Erkrankungen (BEM) benötigt. Zum anderen ist ihre Beteiligung an der

Planung und Durchführung von BGF-Maßnahmen zielführend. Da Betriebsärzte über detaillierte Kenntnisse der jeweiligen Arbeitsplatzsituation verfügen, können sie bei den BGM-Prozessen als Vermittler und Organisator im Betrieb oftmals wesentlich zum Gelingen beitragen.

Umsetzungsschritte eines BGM

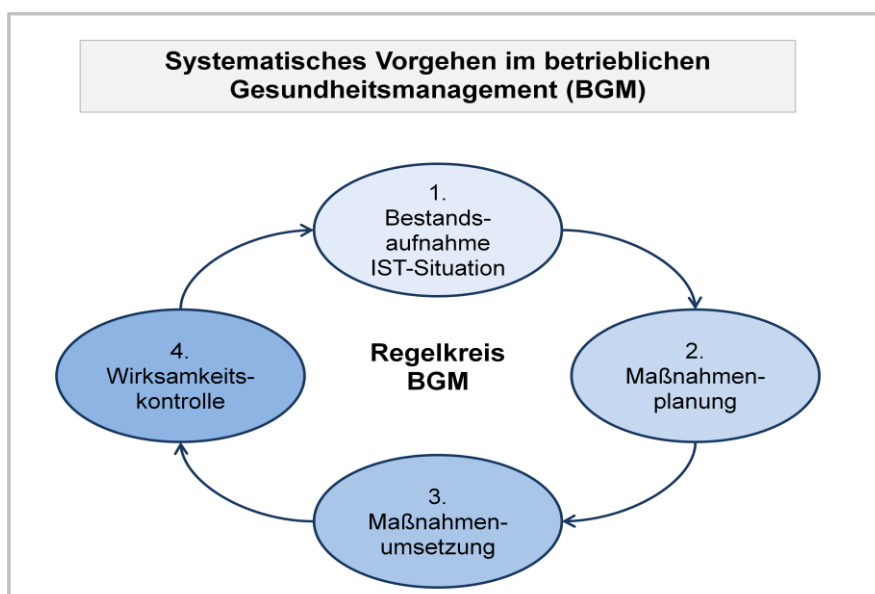
Zur erfolgreichen Umsetzung eines BGM ist ein systematisches, schrittweises Vorgehen im Sinne eines Regelkreises erfolgversprechend.

Am Anfang steht die **Bestandsaufnahme**, um den Ist-Zustand zu erfassen. Hierfür eignet sich die Nutzung vorhandener Daten bzw. Indikatoren (z.B. Fehlzeiten, anonymisierte Gesundheitsdaten von Werksärzten und/oder Krankenkassen, Unfallgeschehen, Gefährdungsbeurteilung), die auf mögliche Handlungsfelder hinweisen können. Auch die systematische Auswertung von Mitarbeiterbefragungen und die Durchführung von Gesundheitszirkeln können hilfreich sein. Hierbei ist es erforderlich, dass die Gesundheitsdaten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer anonymisiert und mit der notwendigen Sensibilität behandelt werden. Die Erhebung, Speicherung oder Übermittlung dieser personenbezogenen Daten ist im Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) geregelt.

Basierend auf den Ergebnissen der Bestandsaufnahme können entsprechende **Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt** werden. Dabei sollte eine Priorisierung erfolgen, da nicht alles auf einmal realisiert werden kann. Es wird hierbei unterschieden in Ansätze zur:

- **Verhältnisprävention:** bezieht sich auf die Arbeitsbedingungen, z.B. Verbesserung der Ergonomie am Arbeitsplatz, der Arbeitsorganisation oder auch eine gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung
- **Verhaltensprävention:** zielt auf das Verhalten des Einzelnen ab, schärft das Gesundheitsbewusstsein, macht auf Risiken durch gesundheitsschädliche Lebensweisen aufmerksam und unterbreitet förderliche Angebote (z.B. Rückenschule, Suchtberatung oder Stressmanagement).

BGM ist dann erfolgreich, wenn die jeweiligen Maßnahmen der Verhältnis- und Verhaltensprävention konzeptionell aufeinander abgestimmt, dauerhaft miteinander verknüpft und systematisch durchgeführt werden. Es wird dabei nicht nur nach den potentiell krank machenden Faktoren der Arbeit gesucht (Pathogenese), sondern auch danach gefragt, was Menschen gesund erhält und was ihre persönlichen Fähigkeiten stärkt (Salutogenese).



Konkrete und nachprüfbar Zielsetzungen des BGM ermöglichen die kurz-, mittel- und langfristige Überprüfung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der entsprechenden Maßnahmen. Der Betriebsarzt oder beauftragte externe Ärzte können die Verantwortlichen z.B. bei der Entwicklung gesundheitsbezogener Kennzahlen beraten. Bei dieser **Wirksamkeitskontrolle** ist der Datenschutz zu beachten, d.h. eine strikte Anonymisierung der ausgewerteten Daten ist erforderlich.

Basierend auf den Ergebnissen können **Verbesserungsmaßnahmen** abgeleitet, umgesetzt und nach gewisser Zeit auch wieder überprüft werden. Nur so ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess möglich. Dabei ist eine **Dokumentation** des gesamten Ablaufs hilfreich.

Die regelmäßige Berichterstattung und **Kommunikation** über geeignete Kanäle (wie z.B. Mitarbeiterzeitung, Intranet, Betriebsversammlungen) trägt wesentlich zu einer höheren Akzeptanz und Motivation aller Betroffenen bei der Umsetzung eines BGM bei.

Unterstützungsangebote nutzen

Bei der Umsetzung von BGM können Unternehmen mit unterschiedlichen Partnern zusammenarbeiten. Ein wichtiger Kooperationspartner in der chemischen Industrie ist dabei die Berufsgenossenschaft Rohstoffe und Chemische Industrie (BG RCI), die im Rahmen des § 14 SGB VII umfangreiche Präventionsleistungen zur Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheit kostenfrei anbietet und Unternehmen berät. So werden unter anderem auch Seminare sowie Merkblätter zu den Themenbereichen des BGM angeboten.

Des Weiteren unterstützen die Krankenkassen auf Grundlage des § 20a SGB V Betriebe bei der Verbesserung der gesundheitlichen Situation für ihre Beschäftigten. Sie bieten Informationsmaterialien und praktische Unterstützung für die betriebliche Gesundheitsförderung, die individuell für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und speziell für besondere betriebliche Situationen umgesetzt werden können.

Zudem wird die Förderung der Gesundheit der Beschäftigten auch steuerlich unterstützt. Gemäß § 3 Nr. 34 EStG können Arbeitgeber ihren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern pro Jahr Zuschüsse bis zu 500 Euro für Maßnahmen zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands sowie zur betrieblichen Gesundheitsförderung lohnsteuerfrei gewähren. Hierzu zählen z.B. Bewegungsprogramme, Ernährungsangebote, Suchtprävention oder Stressbewältigung.

Fazit

Sich gemeinsam für ein aktives Gesundheitsmanagement zu engagieren, ist nicht nur eine Frage sozialer Verantwortung, sondern auch ein wirtschaftliches Gebot: Beschäftigte und Unternehmen profitieren gleichermaßen von Verbesserungen im Arbeitsschutz und bei der Gesunderhaltung. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist somit als Investition in die Zukunft zu sehen.

Hannover/Wiesbaden, 10. September 2014