



BKK

ProVita



Die Kasse fürs Leben.

Mit gesunden Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg

BKK ProVita – Betriebliches Gesundheitsmanagement

Impressum

Herausgeber:

BKK ProVita, Münchner Weg 5, 85232 Bergkirchen

Konzeption und Text:

Michaela Mißler, Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH

Redaktion:

Daniel Sutor, BKK Landesverband Bayern

Vorwort	4 – 5
1. Gesundheit als die Investition in die Zukunft	6 – 7
2. Der Prozess veränderten Gesundheitsdenkens	10 – 11
3. Von der Idee zur Umsetzung	13 – 14
4. Erfolgreiche Praxisbeispiele	16 – 17
5. Mit Erfahrung und Unterstützung zum Ziel	22
Glossar	24 – 25

* Die in der Broschüre verwendete männliche Form bezieht selbstverständlich die weibliche Person mit ein. Auf die durchgängige Verwendung beider Geschlechtsformen wird lediglich mit Blick auf die bessere Lesbarkeit des Textes verzichtet.

Gesundheit ist das höchste Gut des Menschen. Jeder einzelne kann viel dafür tun, damit er gut und gesund lebt. Ein hoher Status von Wohlbefinden wird erreicht aus dem eigenverantwortlichen guten Umgang mit sich selbst und der Fürsorge eines starken Versicherungspartners, der seine Leistungen in den Dienst einer ganzheitlichen Gesundheit stellt.

Ganzheitlicher Ansatz

„Das integrierte Gesundheitsmanagement der BMW Group verfolgt das Ziel, die bestmögliche Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch bedarfsorientierte Gesundheitsmaßnahmen zu fördern.“

Josef Westermaier, Leiter Gesundheitsmanagement BMW Group

„Gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen zum Erfolg eines Unternehmens bei. Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement rechnet sich: Gesunde und motivierte Beschäftigte sind produktiver und ein Rückgang krankheitsbedingter Fehlzeiten spart Personalkosten. Ein gesundheitsbewusstes Unternehmen ist zudem ein attraktiver Arbeitgeber.“

Andrea Stellwag, Geschäftsführerin Finanzen & Personal ConSol*

„Der fürsorgliche, an der Gesundheit interessierte Arbeitgeber wird für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichtbar. Es ist faszinierend, wie viel Motivation dadurch erzeugt wird!“

Dr. Thomas Böhle, Personal- und Organisationsreferent in der Stadtverwaltung der Landeshauptstadt München

„Unsere Beschäftigten und deren Wohlbefinden sind für uns erfolgsentscheidend. Somit tragen Investitionen in die Gesundheit und das Wohlbefinden zur Zukunftssicherung unseres Unternehmens bei.“

Dr. med. Andreas Hufnagel, Siemens AG, Erlangen



Vorwort

Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz gehören zu den vorrangigen Zielen, die es zu erreichen gilt, um Ihr Unternehmen dauerhaft erfolgreich und wettbewerbsfähig zu machen. Deshalb gewinnt das betriebliche Gesundheitsmanagement stetig an Wert und Bedeutung. Unternehmen, welche auf betriebliche Gesundheitsförderung setzen, dürfen zu Recht langfristig auf die Gesundheit Ihrer Beschäftigten, und damit auch auf die Wettbewerbsfähigkeit ihres Betriebes durch Teamgeist und Motivation, bauen.

Schlagworte wie „Demografischer Wandel“, „Arbeit bis 67“ und „Fachkräftemangel“ sind allgegenwärtig und zeigen die Notwendigkeit dieses Themas.

Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen sind daher sowohl im Interesse des Unternehmens als auch der Beschäftigten. Die Gesundheit ist wichtig für die Arbeitswelt, und umgekehrt spielt die Arbeit eine wichtige Rolle für die Gesundheit.



Die vorliegende Broschüre soll Sie unterstützen und ermutigen, den Gedanken der betrieblichen Gesundheitsförderung zum Wohle Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufzugreifen. Wir als **BKK ProVita** möchten Sie hier als kompetenter Partner unterstützen, um gemeinsam mit Ihrem Unternehmen eine erfolgreiche Strategie für die Gesundheitsförderung der Beschäftigten zu entwickeln und umzusetzen.

Regine Reuter
Betriebliches Gesundheitsmanagement

Sind Sie schon mitten drin in diesem Thema? Dann ist es gut so. Denn: Die Arbeitswelt hat sich in vielerlei Hinsicht gewandelt. Die rasanten Entwicklungen auf den nationalen und internationalen Märkten verschärfen die Wettbewerbssituation. Der Markt belohnt Flexibilität, Innovationsfähigkeit, Motivation, Leistung und Lernvermögen.

1. Gesundheit als die Investition in die Zukunft

Unternehmerische Herausforderungen

Längst haben viele Unternehmen erkannt, dass motivierte, gut qualifizierte und gesunde Mitarbeiter zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden sind. Die Gesundheit der Belegschaft aktiv zu fördern, eröffnet neue Chancen, den aktuellen Herausforderungen gerecht zu werden. Infolge des demografischen Wandels häufen sich vor allem aus den Reihen der Mittelständler Klagen über Fachkräftemangel, hohe Mitarbeiterfluktuation sowie über Probleme, geeignete Bewerber für Ausbildungsplätze zu finden. Dabei stehen sowohl ältere und jüngere als auch potenzielle und bestehende Mitarbeiter im Blickpunkt einer sinnvollen Personalpolitik. Nicht nur die Verlängerung der Lebensarbeitszeit legt nahe, in „Lebenslanges Lernen“ und die besonderen Fähigkeiten und Vorzüge Älterer zu investieren. Insgesamt geht es in Zeiten, in denen ein Altersdurchschnitt von mehr als 47 Jahren keine Seltenheit mehr ist, darum, dass die Belegschaft im Unternehmen gesund alt werden kann und somit ihre Leistungsfähigkeit erhält oder diese – dank dem Zugewinn an betriebspezifischem Erfahrungswissen – gar ausbaut.

Beschäftigte immer mehr belastet

Zunehmende Arbeitsbelastung, Zeitdruck, stärkere Dienstleistungsorientierung, neue Arbeitsformen, Personalabbau, neue unsichere Beschäftigungsverhältnisse (z.B. Leih- und Zeitarbeit) tragen dazu bei, dass Mitarbeiter heute nicht nur anders gefordert,

sondern auch anders belastet sind. Europaweit fühlt sich bereits jeder Vierte durch die Arbeit gesundheitlich beeinträchtigt.¹

In Deutschland erlebt mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz als eingeschränkt. Laut einer aktuellen Studie gaben 63% der Beschäftigten an, dass ihre Leistungsfähigkeit um mindestens ein Viertel reduziert ist; jeder Zweite führte psychische Belastungen als Grund dafür an.²

Erschreckende Zahlen, oder etwa nicht?

Psychische Erkrankungen weiter auf dem Vormarsch

Seit Jahren steigen die psychisch bedingten Krankheitstage, und zwar deutlich. Von 2004 bis 2010 erhöhte sich die Zahl der psychisch bedingten Ausfalltage von BKK-versicherten Beschäftigten von durchschnittlich 4,6 Tagen je 1.000 Mitglieder auf 63,2 Tage. Dauerte im Durchschnitt ein Erkrankungsfall 12,8 Kalendertage, so liegen die Fallzeiten für psychische Erkrankungen heute bei 35,2 Tagen.³

Auch die Statistiken der Deutschen Rentenversicherung⁴ belegen diesen Negativtrend: Seit dem Jahr 2000 sind seelische Krankheiten die häufigste Ursache für Frühverrentungen. Und neue wissenschaftliche Erkenntnisse deuten darauf hin, dass Phänomene wie Stress, Mobbing und Burnout weiter an Bedeutung gewinnen werden.



Krankheit, weniger Motivation und Leistungsfähigkeit kosten

Schon heute belasten Krankheit, fehlende Motivation und Leistungsfähigkeit die Erfolgsrechnung der Betriebe und drücken erheblich auf die unternehmerischen Kassen. Die hierdurch entstehenden Belastungen führen sowohl zu höheren Kosten als auch zu niedrigeren Erträgen. Ungenutzte Wettbewerbsvorteile und verminderte Einnahmen durch Motivationsverlust, innere Kündigung, Angst, Mobbing und Burnout wiegen ökonomisch schwer.

Jüngst sorgte eine Studie⁵ zur Mitarbeitermotivation in Unternehmenskreisen für Aufsehen: Demnach seien viele Beschäftigte mit ihrem Job unzufrieden, fast jeder Vierte habe bereits innerlich gekündigt (23 %). Nur jeder Neunte fühlt sich, gemäß der Untersuchung, dem Arbeitgeber stark verbunden und gibt im Job vollen Einsatz. Die Unternehmen bezahlen das fehlende Enga-

gement ihrer Mitarbeiter gleich auf mehreren Ebenen teuer: Höhere Fehlzeiten führen zu kostenintensiven Umstrukturierungen bzw. generell einem Produktivitätsrückgang. Langfristig schlägt sich die Unzufriedenheit in einer schlechteren Mitarbeiterbindung nieder und führt auch gesamtwirtschaftlich zu großem Schaden. Deshalb ist das Einsparpotenzial durch hierauf ausgerichtete Gesundheitsmaßnahmen erheblich.

1 Europäische Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Fifth European Survey on Working Conditions 2010.

2 Vgl. Fürstenberg-Performance-Studie 2010; in Zusammenarbeit mit dem Meinungsforschungsinstitut forsa.

3 Vgl. BKK Bundesverband (Hrsg.): BKK Gesundheitsreport 2011 - Zukunft der Arbeit, Essen, November 2011.

4 Zahlen der Deutschen Rentenversicherung Bund 2011.

5 Vgl. Gallup Consulting, Gallup Deutschland: Ergebnisse zum Engagement Index Deutschland 2010.



Daneben scheint „Arbeiten trotz Erkrankung“ ein neuer und kostspieliger Trend der modernen Arbeitswelt zu sein: Forschungsergebnisse belegen für den sogenannten Präsentismus sogar noch größere Produktivitätsausfälle als durch Fehlzeiten (65 % der Gesamtproduktivitätseinbußen).⁶ Pro Mitarbeiter werden hierfür 18 Tage pro Jahr veranschlagt.⁷ Eine andere Hochrechnung beziffert die durch Präsentismus verursachten Kosten für die Unternehmen auf rund 2.400 Euro pro Kopf und Jahr.⁸

Angesichts der aktuellen Situation bedarf es einer unternehmerischen Strategie, die arbeitsbedingten Kosten zu senken, aber auch besonders qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und dauerhaft zu binden, sowie die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Belegschaft nachhaltig zu erhöhen. Nur so können Unternehmen kundenorientiert, flexibel und innovativ und folglich wettbewerbs- und zukunftsfähig, bleiben.

**Mit gesunden Mitarbeitern
zu einem gesunden
Unternehmen – eine
Win-Win-Strategie für eine
erfolgreiche Zukunft.**

Gesundheit zum Thema machen lohnt sich!

Was also ist zu tun? Die Gesundheit der Mitarbeiter ist in den Mittelpunkt aller weiteren betriebsbezogenen Überlegungen zu stellen. Dass sich dies für die Betriebe lohnt und sich letztlich bezahlt macht, ist vielfach belegt. Unternehmen, die sich im Betrieblichen Gesundheitsmanagement bereits erfolgreich engagieren, profitieren nach eigenen Aussagen von einer Vielzahl von Vorteilen und positiven Effekten:

Erfolge des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Praxis:

- Arbeitsbelastungen und Krankenstände sinken.
- Mitarbeiter sind gesünder, zufriedener und motivierter.
- Gutes Arbeitsklima steigert die Arbeitseffizienz.
- Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Belegschaft werden erhalten, altersgerechtes Arbeiten und aktives Nutzen des Erfahrungsschatzes der Älteren wird möglich.
- Mitarbeiterbindung und -loyalität steigt und die Fluktuation sinkt.
- Die Prozess- und Produktqualität, die innerbetriebliche Kooperation, Flexibilität und Innovationsfähigkeit des Unternehmens werden verbessert.
- Kunden sind zufriedener und die Kundenbindung steigt.
- Firmenimage einschließlich der Attraktivität für Fach- und Führungskräfte (Arbeitgebermarke) verbessert sich.
- Die Wirtschaftlichkeit und Unternehmensproduktivität steigt.
- Mitarbeitergesundheit sichert die Wettbewerbsfähigkeit.

6 Vgl. Health Development Partners (HDP), 2007: in: HDP: „Guten Tag, dieses Büro ist zurzeit nur zu 70% besetzt“ – Präsentismus in ihrem Unternehmen erfassen, mit Zahlen belegen und ihm entgegenwirken.

7 Ebd.

8 Vgl. „Vorteil Vorsorge – Die Rolle der betrieblichen Gesundheitsvorsorge für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland“, Booz & Company Inc. 2011, S. 8.

9 Erläuterungen zu Fachbegriffen sind im Glossar aufgeführt

10 Vgl. Initiative Gesundheit & Arbeit (iga): Kreis, J., Bödeder, W.: Gesundheit und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz, iga-Report 3, 2003.

Auch wissenschaftliche Studien bestätigen über Kosten-Nutzen-Analysen einen Gewinn für das hier eingesetzte Kapital und somit einen positiven Return on Investment (ROI)⁹. Demnach bringt jeder in betriebliche Gesundheit investierte Euro zwischen zwei und zehn Euro. Die Fehlzeitenraten können, wissenschaftlich belegt, durch Programme der Gesundheitsförderung um durchschnittlich 26 % reduziert werden.¹⁰

Beschäftigte profitieren durch Betriebliches Gesundheitsmanagement in jedem Fall von einem Plus an Arbeits- und Lebensqualität. Für die Unternehmen leistet die Förderung der Gesundheit einen entscheidenden Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele.

Betrachtet man die Herausforderungen, vor denen Unternehmen heute stehen, so wird schnell deutlich, dass es nicht ausreichen wird, kurzfristig ausgerichtete Einzelmaßnahmen durchzuführen. Vielmehr geht es um einen erfolgssichernden strategischen Ansatz: Gesundheit wird zum Bestandteil von Unternehmensziel und -leitbild und langfristige Aufgabe im Rahmen der Unternehmens- und Personalpolitik.

2. Der Prozess veränderten Gesundheitsdenkens

Erfolgreiches Gesundheitsmanagement als ganzheitlicher Ansatz

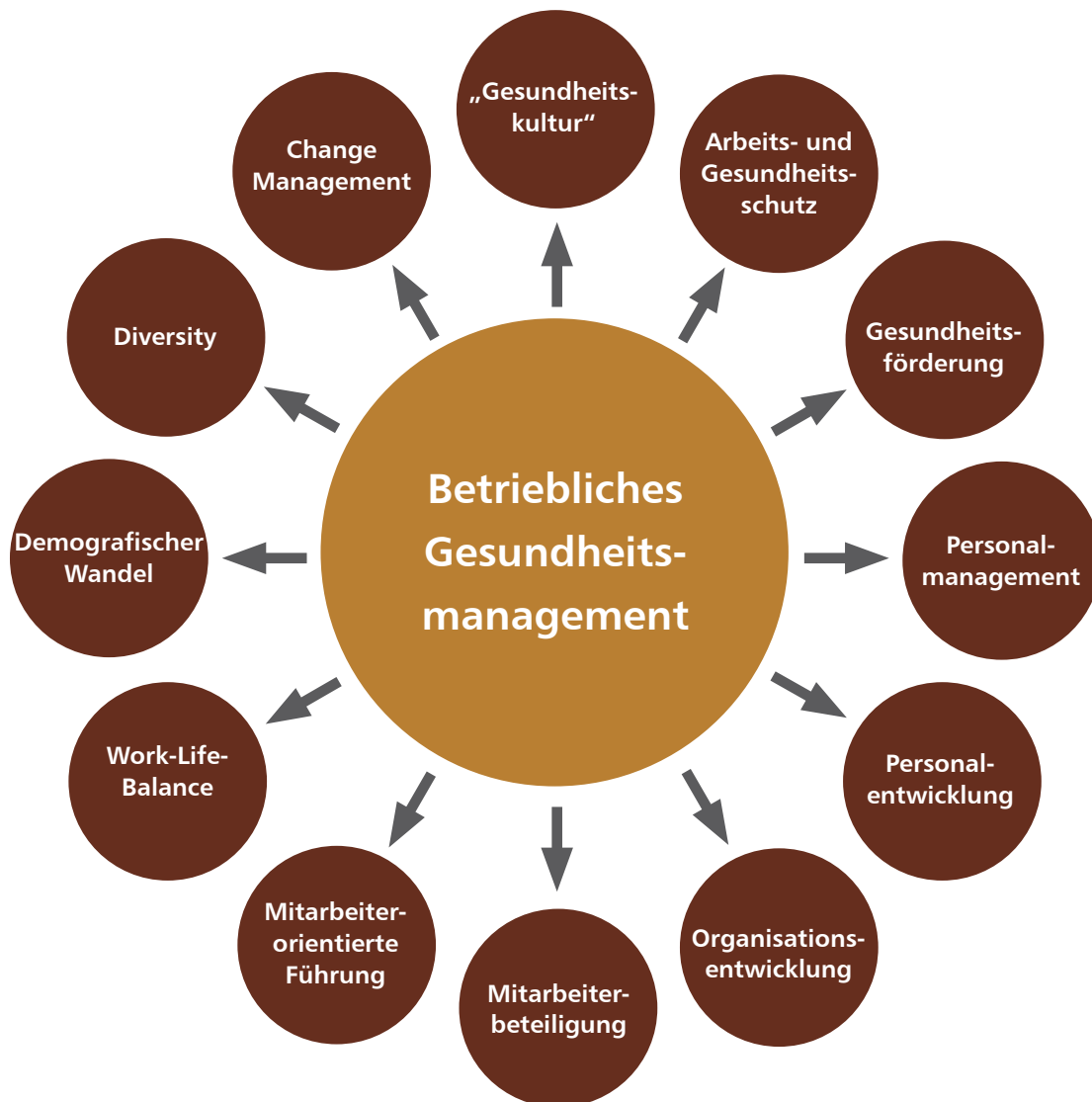
Dieses moderne Verständnis geht weit über den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz und die traditionellen Aktivitäten wie Ernährungs-, Entspannungs- oder Bewegungskurse sowie Rückenschulen im Betrieb hinaus: Wer Gesundheit „managt“, nimmt das komplexe Zusammenspiel aller Faktoren im Unternehmen ins Blickfeld, die die Gesundheit der Mitarbeiter und damit letztlich den Erfolg des Unternehmens bestimmen.

Gesundheitsmanagement ist demnach längst nicht mehr allein Reparatur und Kompensation von gesundheitlichen Schäden. Ein **Verständnis von „gesunder Arbeit“** nimmt gleichermaßen die Arbeitsbedingungen, Strukturen und Prozesse (Verhältnisse) und das gesundheitsgerechte Verhalten der Beschäftigten in den Fokus; und orientiert sich dabei an Gesundheitsfaktoren wie Sinnhaftigkeit und Ganzheitlichkeit der Arbeit, Anforderungsvielfalt, Kooperation und Kommunikation, Handlungsspielräume, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung und Vergütung von Leistung sowie mitarbeiterorientierte Führung. Im Prozess zur Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen, der Förderung der aktiven Mitarbeiterbe-

teiligung und der Stärkung der persönlichen Kompetenzen werden Potenziale und Ressourcen im Unternehmen aktiv und vorausschauend genutzt.

Alle Aktivitäten und Maßnahmen in den verschiedenen Handlungsfeldern werden hier erfolgssichernd aufeinander abgestimmt, was zusätzlich Synergieeffekte fördert. Wesentliche Elemente bzw. Fundamente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, und gleichzeitig Managementaufgabe, sind eine gesundheitsgerechte Unternehmenskultur und -führung.

Themen und Handlungsfelder des modernen Betrieblichen Gesundheitsmanagements



„Gesundheitskultur“ als Managementbasis

Basis, und gleichsam kontinuierliches Ziel, ist eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur, eine „Gesundheitskultur“. Sie schafft mit ihren Werten ein positives Klima im Unternehmen und bildet den Nährboden für Zufriedenheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Was braucht Ihr Unternehmen zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur? Gesunde, partnerschaftliche bzw. mitarbeiterorientierte Unternehmenskulturen setzen auf gemeinsame Ziele und Werte, Vertrauen, Wertschätzung, Beteiligung und Kooperation. Möglicherweise sind auch in Ihrem Unternehmen viele Punkte bereits eine Selbstverständlichkeit. Betrachten Sie Schritt für Schritt die einzelnen Aspekte und prüfen wie Sie sich noch verbessern können. Sie werden merken: Ein hohes Maß an vertrauensvoller Kooperation verhilft zu insgesamt besseren Arbeitsergebnissen. Mitarbeiter fühlen sich unter diesen Bedingungen nicht nur wohler, sie sind dem Unternehmen gegenüber auch loyaler. Eine gesunde Kultur, in der Beschäftigte fair, aner kennend und wertschätzend unterstützt werden („Anerkennungs-, Wertschätzungs- und/oder Fehlerkultur“) geht über die reine Belobigung und Hervorhebung herausragender Leistungen hinaus und schafft somit Freiräume für Lern- und Innovationsfähigkeit.



Führungskräfte sind Kulturträger und Vorbilder

Unternehmenskultur als solche kann nicht einfach verordnet, wohl aber vorgelebt werden. Unternehmensleitung und Führungskräfte bestimmen entscheidend die Kultur im Unternehmen und spielen im Gesundheitsmanagement eine besondere Rolle: Führungskräfte aller Unternehmensbereiche sind verantwortlich für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement, denn sie bestimmen die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, das soziale Miteinander und das Arbeitsklima. Sie sichern nicht nur Informationsfluss, Kommunikation und Kooperation sowie die Einbeziehung aller Beteiligten, sondern letztlich die Erreichung der gesetzten Ziele. Führung kann für Beschäftigte zur besonderen Gesundheitsressource werden, wenn Führungskräfte die Vorbild-, Vorreiter-, Initiator- oder Unterstützer-Rolle in Sachen Gesundheit übernehmen: Ihr Verhalten, ihre Fähigkeit, mit Belastungen umzugehen, Probleme zu lösen, zu kooperieren und zu kommunizieren, gibt wertvollen Halt und Orientierung.

Mit Partizipation, Integration, Effizienz und Ganzheitlichkeit erfolgreich Gesundheit managen:

Partizipation

Alle Mitarbeiter werden am Prozess der Gesundheitsförderung beteiligt, wodurch nicht nur das spezielle betriebsinterne Wissen der Beschäftigten als „Experten in eigener Sache“ genutzt wird: „Betroffene zu Beteiligten“ zu machen, bedeutet auch, die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten zu fördern und letztlich die Akzeptanz für die gute Sache zu erhöhen.

Integration

Die Förderung von Gesundheit wird in allen wichtigen Entscheidungen und in allen Bereichen des Unternehmens systematisch und zielorientiert berücksichtigt

Effizienz

Alle Maßnahmen und Programme zur Förderung der Gesundheit sind auf die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten, wobei der Gesundheitsmanagementprozess wie die -ergebnisse einer kontinuierlichen erfolgssichernden Kontrolle und Bewertung unterliegen.

Ganzheitlichkeit

Wer Gesundheit fördern will, muss sowohl bei den Personen (Verhalten) als auch bei den Arbeitsbedingungen (Verhältnissen) ansetzen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement setzt ganz bewusst auf ein systematisches Vorgehen, bei dem Ziele vereinbart und diese über ein regelmäßiges Umsetzungscontrolling überwacht werden. Planvoll und nachhaltig sind gesundheitsförderliche Strukturen und Prozesse zu gestalten und die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern.

3. Von der Idee zur Umsetzung

Hier wird, wie bei anderen betrieblichen Belangen, professionell „gemanagt“, d.h. es folgt ein kontinuierliches Durchlaufen des Managementzyklus: von der Analyse über Planung und Umsetzung zur Kontrolle. Und man lernt auch hier aus den erzielten Ergebnissen und sorgt für kontinuierliche Verbesserung zum Wohle der Gesundheit (Lernende Organisation). Gesundheitsförderung hat in diesem Sinne nichts mehr mit Agieren nach dem „Gießkannenprinzip“ zu tun, was nicht nur Ressourcen spart, sondern insgesamt zielgerichtetes Handeln möglich macht.

Gesundheitsmanagement als Prozess

Am Anfang steht eine fundierte Bedarfs- bzw. Ist-Analyse. Die gesundheitliche Situation des Unternehmens mit ihren Beschäftigten steht im Mittelpunkt und gibt Antwort auf die Frage „**Wo stehen wir aktuell?**“. Bei einer systematischen Erfassung werden idealerweise auch mögliche Ursachen und Einflussgrößen auf die Gesundheit im Unternehmen wie vorhandene Ressourcen und Infrastrukturen berücksichtigt, um so notwendige Maßnahmen ableiten, planen und durchführen zu können.

Managementzyklus Gesundheit - Kernprozesse des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

4. „Was haben wir erreicht?“

Inwieweit ist das gesteckte Ziel erreicht worden?



Auf Basis der Ausgangssituation gilt es nun, konkrete und überprüfbare Ziele festzulegen („**Wo wollen wir hin?**“) und daraufhin Interventionen abzuleiten. In der Planungsphase sind Prioritäten festzulegen, Zuständigkeiten zu bestimmen, einen genauen Zeitplan zu erstellen (Wer macht was bis wann?), Ressourcen zuzuweisen und ein Budget festzulegen. In der Interventionsphase („**Was tun wir? Wie gehen wir vor?**“) werden die geplanten gesundheitsbezogenen Maßnahmen und Aktivitäten systematisch durchgeführt und gesteuert.

Am Schluss steht die Erfolgskontrolle bzw. Evaluation: „**Wie sind die Ergebnisse? Sind die Ziele erreicht worden?**“ Wer sein Engagement in Sachen Gesundheit kontinuierlich verbessern möchte, gibt sich mit weniger guten Ergebnissen nicht zufrieden, sondern fragt konstruktiv weiter: „Wo liegen die Ursachen dafür und wie lassen sie sich beheben?“ In diesem Sinne beginnt der Lernzyklus von neuem. Auf dem Weg zum gesunden Unternehmen steht, je nach Ausgangssituation und Zielsetzung, eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung. Jedes Unternehmen, mit seinen ganz spezifischen Fragen und Problemstellungen, muss dabei seinen individuellen Weg zur Lösung von Gesundheitsfragen finden.

Sind Sie schon auf dem Weg zum gesunden Unternehmen?

Betriebliches Gesundheitsmanagement stellt keine zusätzliche Aufgabe für Betriebe dar, sondern ist Bestandteil einer modernen Managementstrategie und Teil der betrieblichen Weiterentwicklung zu einer gesundheitsorientierten Unternehmenskultur. In vielen Unternehmen wird bereits viel in Sachen Gesundheit getan, beispielsweise in der täglichen Arbeit im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung, ohne sich immer bewusst zu sein, dass damit Gesundheitsressourcen gestärkt werden. Kultur- und Führungskräfteentwicklung, Qualitätsmanagement, Teamentwicklung, Gestaltung von Arbeitszeitmodellen, Ideenmanagement, Zielvereinbarungen oder Kommunikation und Information im Unternehmen laufen eher selten unter dem Label „Gesundheit“. In diesem Sinne lohnt sich ein Blick auf bereits vorhandene Strukturen, Prozesse und Instrumente im Unternehmen. Gesundheitsmanagement erstreckt

sich auf verschiedene betriebliche Handlungsfelder und kann bereits Bestehendes sinnvoll zum Wohle der Gesundheit nutzen, wie Managementsysteme, Steuergremien und Ausschüsse, Qualitätszirkel, Mitarbeiterbefragungen und vieles mehr. Betriebliches Gesundheitsmanagement lässt sich in Unternehmen jeder Größe und jeder Branche etablieren. Während in größeren Organisationen wesentlich mehr Koordination und Projektmanagement erforderlich sein kann, fällt es in kleineren Betrieben mit überschaubaren Hierarchien und Abläufen häufig leichter, Entscheidungen zu treffen und schneller sichtbare Erfolge zu erzielen.

Beispielinstrumente im modernen Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Von der Analyse...

- Arbeitsplatzanalysen: Tätigkeits- und Qualifikationsanalysen (inkl. Potenzialanalyse), Gefährdungsbeurteilung, Belastungs/Beanspruchungsanalysen
- Medizinische Untersuchungen inkl. Screenings
- Daten- und Dokumentenanalyse (z. B. AU-Analyse, Analyse des Unfallgeschehens, Fehlzeiten-, Fluktuationsanalyse)
- Gesundheitsbericht
- Mitarbeiterbefragung
- Expertenbefragung



zur Aktion

- Arbeits(platz)gestaltung mit Arbeitsorganisation (inkl. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsflexibilisierung, Gefahrenschutz z.B. Ergonomie: Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment, Aufbau und Ablauforganisation, Gruppen- und Teamarbeit etc.)
- Personalbedarfsermittlung und -planung (Personalauswahl und -einsatz)
- Personalentwicklung (besonders Führungskräfte) mit Entwicklungs- und Laufbahnplanung
- Qualifizierung (Aus-, Fort- und Weiterbildung bezogen auf Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz)
- Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen
- Qualitäts- und Gesundheitszirkel
- Arbeitsplatzprogramme
- Coaching, Mentoring, Supervision, Mediation
- Informations- und Kommunikationsmaßnahmen
- Betriebliche Sozialleistungen



Ein Blick in die betriebliche Praxis zeigt, dass das „gesunde Unternehmen“ kein unrealistisches Ideal, keine Fiktion, sondern längst Realität ist: Erfolge werden in den unterschiedlichsten Branchen, von kleinen wie auch großen Organisationen, in der Industrie oder auch im Dienstleistungssektor, in der Privatwirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung gefeiert. Einige Beispiele zeigen die individuellen Wege zu mehr Gesundheit und letztlich zu mehr Unternehmenserfolg.

4. Erfolgreiche Praxisbeispiele

„Psychische Gesundheit zur Chefsache machen“: Mit Führungskräften die psychische Gesundheit fördern

BKK-Kooperationsprojekt: „Förderung der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt“, (BMW AG, Siemens AG in München)

Es gibt allen Grund, Unternehmen in Sachen Förderung der psychischen Gesundheit Mut zu machen: Das Wissen in diesem Feld ist gesichert, es liegen evaluierte Konzepte vor und Unternehmen können erfolgreich bei der Umsetzung unterstützt werden. Der BKK Landesverband Bayern rief im Jahr 2008 ein Projekt ins Leben, das inzwischen vom **Bundesministerium für Gesundheit als Best-Practice-Beispiel** im Bereich psychischer Belastung in der Arbeitswelt ausgewiesen ist. Es ging bei dem durch die Team Gesundheit GmbH geleiteten zweijährigen Projekt darum, Konzepte zur Förderung der psychischen Gesundheit zu entwickeln, umzusetzen und zu evaluieren.

Um dem Tabu des Themas „Psyche“ entgegenzuwirken war schnell klar, dass der betrieblichen Aufklärung rund um die Thematik sowie der Schaffung von Akzeptanz und Offenheit seitens der Führungskräfte entscheidende Bedeutung zukommt. In Zusammenarbeit mit der **Betriebskrankenkasse der BMW AG (BMW BKK) sowie der SBK (Siemens-Betriebskrankenkasse)** legte man deswegen den Schwerpunkt auf die Stärkung der Handlungskompetenzen von Führungskräften; und dies vor allem hinsichtlich der eigenen Gesundheitsförderung, der Zufriedenheit mit der eigenen Work-Life-Balance, persönlichem Stressmanagement, gesundheitsfördernder Mitarbeiterführung sowie dem Umgang mit psychisch belasteten Beschäftigten. Eine fundierte Bedarfsanalyse stand am Anfang. Die Ergebnisse einer Befragung und von Einzelinterviews führten schließlich zu einem genau auf die Bedürfnisse der Führungskräfte zugeschnittenen Schulungs- bzw. Workshopkonzept. Die Umsetzung war in beiden Betrieben sehr erfolgreich: Das Wissen der Führungskräfte sowie deren wahrgenommene Handlungskompetenzen bezüglich des eigenen Stressmanagements und

der Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz sind gestiegen. Das Bewusstsein und die Sensibilität für (psychisch) belastete Mitarbeiter haben deutlich zugenommen. „Ich gehe nun mit anderen Augen durch das Unternehmen“. „Kollegen tauschen sich offener bzw. überhaupt über das Thema psychische Belastungen aus“ und die Hemmschwelle, die Sozialberatung bzw. den werksärztlichen Dienst zur Unterstützung hinzuzuziehen, wurde reduziert. Auch konnte das „Wir-Gefühl“ und der Zusammenhalt der Führungskräfte untereinander durch die Maßnahmen gestärkt werden. Die Arbeitszufriedenheit ist deutlich angestiegen. Bis heute werden die im Rahmen der Workshops vereinbarten Maßnahmenpläne zur Ressourcenstärkung und Stressorenreduktion in den Betrieben aktiv gepflegt und nachgehalten.



Erfahrungen aus der Praxis

„Das Wichtigste für die Umsetzung eines solchen Projektes ist eine gute Koordination aller Beteiligten. Ohne die Zustimmung und aktive Unterstützung durch die Geschäftsleitung wäre das Projekt sicher nicht erfolgreich gewesen.“
(Andreas König, SBK Siemens-Betriebskrankenkasse, München)

„Das Projekt war sehr erfolgreich. Unter anderem lag dies daran, dass die oberen Führungskräfte hinter den getroffenen Entscheidungen standen. Die Erfahrungen, die wir durch dieses Projekt gewinnen konnten helfen uns innovative und nachhaltige Programme zur Förderung der psychischen Gesundheit im Unternehmen zu entwickeln.“
(Dr. Michael Schmidt, BMW BKK, München)

Auf Grundlage der im Rahmen des Kooperationsprojektes erfolgten umfassenden Recherchen, der Weiter- und Neuentwicklung von Präventionsansätzen und der Erprobung in den Pilotprojekten wurde eine Handlungshilfe – aus der Praxis für die Praxis – entwickelt: **„Toolbox- Psychische Gesundheit“**. Ein Praxishandbuch sowie zahlreiche praxisnah aufbereitete Informationen und Arbeitsmaterialien stehen Unternehmen onlinebasiert für die konkrete Umsetzung im Arbeitsalltag zur Verfügung. Weitere Informationen hierzu auf einer Website des BKK Landesverbandes Bayern: www.bkk-psychisch-gesund.de



„Unternehmenskultur macht sich bezahlt!": Mit einer mitarbeiterorientierten Kultur den Geschäftserfolg sichern

ConSol* Consulting & Solutions Software GmbH / München

Der Münchner IT-Dienstleister ConSol* baut seit Jahren erfolgreich auf eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur. Und profitiert dadurch gleich im doppelten Sinne: Nicht nur die enge Bindung zum Unternehmen macht die rund 180 Mitarbeiter zufriedener, motivierter und gesünder; ConSol* ist darüber hinaus ein überaus begehrter Arbeitgeber in der Branche.

Seit der Gründung vor fast 30 Jahren wird die Kultur im Unternehmen geprägt von Mitarbeiterbeteiligung, Transparenz, demokratischer Unternehmensführung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Work-Life-Balance), Qualifizierung und Weiterentwicklung der Beschäftigten.

Die gezielte Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz basiert bei ConSol* auf einem gemeinsamen Beschluss der Belegschaft.

Durch die Ideen der Beschäftigten ist heute ein umfangreiches und attraktives Angebot zur Gesundheitsförderung entstanden, das zur Unternehmenskultur passt und sich an den konkreten Bedürfnissen im Betrieb orientiert.

Hierzu gehören die Gestaltung einer gesunden Arbeitsumgebung,

Arbeitsplatzprogramme, individuelle Beratung, Gesundheitstage und Screenings, Vorträge und Schulungen genauso wie gemeinsame sportliche Aktivitäten. Firmenlauf, Sommerfest mit Aktiv-Programm, Fußball und Radfahren sind auch wichtige Beiträge zum guten Betriebsklima bei ConSol*. Eine intensive Kommunikation der geplanten Aktivitäten, per Email oder im Intranet, schafft Transparenz und motiviert gleichzeitig zur Teilnahme. Darüber hinaus steht das Thema Gesundheit regelmäßig auf der Agenda bei den monatlichen Meetings, an denen alle Beschäftigten teilnehmen.

Erfahrungen aus der Praxis

Interview mit der Leiterin Public Relations Isabel Baum (ConSol*)

Wie organisiert ConSol sein Betriebliches Gesundheitsmanagement und wie profitieren Sie letztlich davon?*

„Als wir uns 2004 zum ersten Mal beim Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ beworben haben, wurden unsere Mitarbeiter auch dazu befragt, wie zufrieden sie mit dem Gesundheitsangebot bei ConSol* sind. Dabei kam heraus, dass das Thema ausbaufähig ist. Und da wir ohnehin ein eher informelles Vorschlagswesen und flache Hierarchien haben, motivierten wir die Mitarbeiter, ihre Ideen für Gesundheitsmaßnahmen einzureichen. So funktioniert das bis heute.“

Insgesamt gehen wir unser Gesundheitsmanagement ganzheitlich an: Wir haben eine ausgefeilte und weit entwickelte Unternehmenskultur. Sportangebote bereitzustellen und sonst nichts anderes für die Mitarbeiter zu tun, das bringt gar nichts. **Und der Erfolg gibt uns recht: Unsere Mitarbeiter sind insgesamt zufriedener und gesünder, das macht sich wiederum bei der Qualität der Arbeit und auch bei unseren Kunden bemerkbar.** Das Teamplying untereinander wird gefordert, Krankheitsausfälle sind niedriger und wir schaffen es, Beschäftigte langfristig an das Unternehmen zu binden. Unser Gesundheitsmanagement wirkt sich direkt auf unsere Produktivität, also unseren Erfolg, aus.“



„Gesunde Strategie“: Betriebliches Gesundheitsmanagement als moderne Unternehmensstrategie

„gesund durch münchen!“ - Landeshauptstadt München

Die bayerische Landeshauptstadt hat für Betriebliches Gesundheitsmanagement im öffentlichen Dienst seit Jahren eine Leuchtturmfunktion. Im Jahre 2011 zählte sie zu den Preisträgern des „Deutschen Unternehmenspreis Gesundheit“ und wurde für ihr Engagement als Beispiel guter Praxis im Öffentlichen Dienst ausgezeichnet: Sie versteht Betriebliches Gesundheitsmanagement als Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern und damit zu einer optimalen Arbeitsfähigkeit beizutragen. Dies ist auch in einer Dienstvereinbarung festgeschrieben. Schon früh erzielte die Stadtverwaltung durch ihr Engagement in Sachen Gesundheitsmanagement spürbare Erfolge, was die weitere stadtweite strategische Gesundheitsausrichtung beflügelte. Seither baut die Landeshauptstadt ihr Betriebliches Gesundheitsmanagement kontinuierlich aus, um nicht nur ihrem Selbstverständnis als soziale Arbeitgeberin, sondern auch den Ansprüchen einer Demografieorientierten Personalpolitik gerecht zu werden.

Für bedarfs- und zielorientierte Lösungen setzt man hier erfolgreich auf eine fundierte Analyse, z.B. mittels Gefährdungsanalyse, Mitarbeiterbefragung oder Gesundheitszirkel. Neben stadtinternen

Aktionen rund um die Gesundheit, steht in München die individuelle Gesundheit der Beschäftigten ebenso wie die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen im Mittelpunkt. Insbesondere das Thema „Führung und Gesundheit“ spielt in der Münchner Personalentwicklung eine tragende Rolle: Es ist wichtiger Bestandteil in Personalauswahlverfahren, bei Teamentwicklungsprozessen und in der Führungskräfteentwicklung.



Erfahrungen aus der Praxis

**Interview mit Dr. Thomas Böhle, Personal- und Organisationsreferent
in der Stadtverwaltung der Landeshauptstadt München**

Herr Dr. Böhle, wie stehen Ihre Führungskräfte zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement?

Gerade zu Beginn war es noch vergleichsweise mühsam, Führungskräfte für das Gesundheitsmanagement zu gewinnen. Die Erfolge der bisherigen Maßnahmen haben jedoch dazu beitragen, unsere Führungskräfte von der Notwendigkeit zu überzeugen. Interessant ist allerdings, dass wir seit einiger Zeit beobachten können, wie das Interesse am Thema insgesamt deutlich zunimmt. Der Gewinn des Corporate Health Award 2012 trägt natürlich dazu bei, aber auch gesamtgesellschaftliche Trends und eine Reihe von Studien, die zeigen, dass ein direkter Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und dem Wohlbefinden der Beschäftigten und der daraus resultierenden Leistungsbereitschaft und -fähigkeit besteht.

Mit welchem finanziellen Aufwand ist bei Betrieblichem Gesundheitsmanagement zu rechnen?

Die Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements gibt es nicht zum Nulltarif. Auch wenn sich die Investition in das Thema mittel- und langfristig rechnet, so braucht es zunächst entsprechende Kapazitäten in den Unternehmen. Bei der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements empfehlen sich Kooperationen mit Externen (z.B. Krankenkassen). Wir haben die Erfahrung gemacht, dass eine Vielzahl von Maßnahmen ohne großen finanziellen Aufwand umgesetzt werden können. Oftmals sind es „Kleinigkeiten“, die das Wohlbefinden der Beschäftigten positiv beeinflussen. In jedem Fall lohnt es sich, aktiv zu werden.

Auch im Betrieblichen Gesundheitsmanagement gilt es, das Rad nicht immer neu zu erfinden. Es gibt eine Reihe von Praxisbeispielen, die zeigen, wie ein erfolgreicher Weg zum gesunden Unternehmen aussehen kann. Warum diesen Erfahrungsschatz nicht für die eigene Umsetzung nutzen?

5. Mit Erfahrung und Unterstützung zum Ziel

Das BKK-System zeichnet sich seit jeher durch eine hohe Unternehmensnähe aus und Gesundheitsförderung im Betrieb zählt zu ihrer Kernkompetenz. Das System bündelt exklusives Knowhow und Erfahrungswissen zur Gesundheit im Betrieb, von dem auch Sie profitieren können. Initiativen, Netzwerke und Kooperationen zu den Handlungsfeldern des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bieten durch Vernetzung und Erfahrungsaustausch Zugang zu vorbildlichen und topaktuellen Praxisbeispielen und vielfältigen Anregungen für die eigene Arbeit. Auf Verbandsebene gibt es eine Reihe von Beteiligungen an deutschen und internationalen Netzwerken und Kooperationen, die entscheidend dazu beitragen, wertvolle Unterstützung für die betriebliche Praxis zu leisten: Arbeitsergebnisse wie Qualitätskriterien, Leitlinien, Argumente und Nutzenbelege sowie Praxisinstrumente und Beispiele sind nur eine Auswahl wichtiger Handlungshilfen. Zu den BKK-Initiativen gehören zum Beispiel das Europäische und das Deutsche Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP, DNBGF), die Initiative Gesundheit & Arbeit (iga) und die Unternehmensnetzwerke Unternehmen für Gesundheit e.V. (UfG) und Enterprise for Health (EfH). Auch auf regionaler Ebene unterstützen Betriebskrankenkassen aktiv den Erfahrungsaustausch unter Praktikern.

Gemeinsam in eine gesunde Zukunft

In jedem Fall sind Betriebskrankenkassen kompetente Ansprechpartner in Sachen Gesundheit. Unternehmen, die Gesundheit zum Thema machen und ihre Stärken und Ressourcen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement ausbauen wollen, sind hier an der richtigen Adresse: Betriebskrankenkassen unterstützen erfolgssichernd den Prozess, durch Beratung, Begleitung und Vermittlung bedarfsgerechter Service- und Dienstleistungsangebote. Hier wissen sie die erfahrene Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement, mit regionaler Präsenz, an ihrer Seite. Die Kassen stehen in enger Verbindung zu ihrem BKK Landesverband. Hier werden regional Best Practice im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement gebündelt und spezifische Unterstützungsangebote für Unternehmen entwickelt. Zum Wohle der Gesundheit vieler Beschäftigter und der Geschäftserfolge der Betriebe!

Mit gesunden Mitarbeitern zum gesunden Unternehmen - Ihre Betriebskrankenkasse unterstützt Sie dabei!



Glossar

Arbeitsplatzanalyse

Analyse des individuellen Arbeitsplatzes vor Ort. Die Arbeitsplatzanalyse beleuchtet alle Faktoren, die für ein gesundes Arbeiten relevant sind, z.B. ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes, Arbeitsumgebung, Arbeitsabläufe, Informations- und Kommunikationswege und auch das Verhalten der Beschäftigten selber. Die Analyse führt zu Empfehlungen, den Arbeitsplatz gesundheitsgerecht zu gestalten und das Verhalten der Beschäftigten zu ändern.

Arbeitsplatzprogramm

Programm zur individuellen Prävention und Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz. Zusammen mit dem Mitarbeiter werden im Laufe des mehrwöchigen Programms die individuellen Arbeitsplatzverhältnisse optimiert und die Gesundheitskompetenzen ausgebaut. Häufig stehen ergonomische Aspekte, Arbeitsorganisation und Pausengestaltung sowie Ernährungs-, Bewegungsverhalten und Stressmanagement im Fokus. Sensibilisierung, Information und individuelle Beratung sorgen letztlich dafür, dass mit den Belastungen und Beanspruchungen am Arbeitsplatz gesundheitsrechter umgegangen werden kann.

Arbeitsunfähigkeitsanalyse (AU-Analyse)

Analyse des Krankheitsgeschehens im Betrieb. Eine Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten der Beschäftigten liefert Aussagen zu Krankenstand, Arbeitsunfähigkeitsdauer und Erkrankungen im Betrieb, z.B. differenziert nach Alter, Geschlecht, Tätigkeit, Diagnose. Benchmarks aus Analysen vergleichbarer Branchen machen deutlich, ob es im eigenen Unternehmen im Vergleich mehr oder weniger Erkrankungen gibt. Besonders Hinweise darauf, welche Krankheiten gehäuft auftreten und welche Unternehmensbereiche bzw. Mitarbeitergruppen besonders von Krankheit betroffen sind, können für das Betriebliche Gesundheitsmanagement richtungsweisend sein. (Siehe hierzu auch Gesundheitsbericht)

Change Management

Management von Veränderungen oder systematische Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen. In Zeiten des Wandels gilt es, Strategien und Strukturen laufend an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

Diversity

Verschiedenartigkeit, Unterschiedlichkeit und Vielfalt bezogen auf die Belegschaft („bunte Belegschaften“): z.B. Merkmale wie Alter, Geschlecht, Herkunft, Religion, Kultur, Bildungsstand, Behinderung, Werte, Erfahrungen. Diversity Management ist Teil des Personalmanagements, verhindert Diskriminierung und sichert Chancengleichheit bzw. -gerechtigkeit.

Fehlzeitenanalyse

siehe Arbeitsunfähigkeitsanalyse (AU-Analyse)

Gesundheitsbericht

Bewährtes Instrument der Ist-Analyse der Gesundheitssituation im Unternehmen. Daten der Krankenkasse zur Arbeitsunfähigkeit, zu ihrer Dauer und zur zugrunde liegenden Erkrankungsart werden verknüpft mit Unternehmensdaten (Betrieb/ Bereich / Kostenstelle). Auffälligkeiten über Art und Umfang des Krankheitsgeschehens im Betrieb bzw. Belastungsschwerpunkte werden sichtbar. Vergleiche mit Durchschnittswerten des Bundes und der Branche sowie betriebsintern zwischen verschiedenen Tätigkeitsbereichen können die Aussagefähigkeit der Ergebnisse noch verbessern. Insgesamt bilden die durch den Gesundheitsbericht gewonnenen Daten eine fundierte Grundlage für die Festlegung von Gesundheitszielen und die Entscheidung über geeignete Gesundheitsinvestitionen im Betrieb. (Siehe hierzu auch Arbeitsunfähigkeitsanalyse)

Gesundheitstag

Tag rund um das Thema Gesundheit für die Belegschaft im Unternehmen. Beschäftigte haben die Möglichkeit, ein breites Spektrum an Präventions- und Gesundheitsförderungsangeboten (z.B. Ernährung, Bewegung, Entspannung) kennenzulernen und auszuprobieren. Screenings, Informationen, Mitmachangebote und individuelle Beratungen sensibilisieren und motivieren zum gesundheitsgerechten Verhalten.

Gesundheitszirkel

Im Rahmen von moderierten Zirkelsitzungen treffen sich Vertreter der Belegschaft, des Betriebsrates, des Personals, Betriebsarzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit, ermitteln arbeitsbedingte Belastungen und erarbeiten gemeinsam Lösungsvorschläge. In der Regel finden ca. 5 bis 7 Sitzungen über einen Zeitraum von ungefähr 6 Monaten statt. Hier wird das „Expertenwissen“ der Beschäftigten aktiv genutzt und Betroffene zu Beteiligten gemacht. Es empfiehlt sich eine externe Moderation.

Job Enlargement

Arbeitserweiterung als Strategie zur Strukturierung der Arbeit. Beschäftigte sollen, anstatt nur einer, verschiedene Tätigkeiten, mit demselben Anforderungsniveau, durchführen. Der Belastungswechsel soll für notwendige Erholung sorgen und psychische und physische Eintönigkeit vermeiden.

Job Enrichment

Arbeitsbereicherung als Strategie zur Strukturierung der Arbeit. Die Tätigkeit des Beschäftigten wird um Arbeiten auf höherem Anforderungsniveau „bereichert“. Nach vorausgegangener Weiterbildung kann der Beschäftigte nun eigenverantwortlicher arbeiten.

Job Rotation

Form der Arbeitsorganisation, bei der ein Arbeitsplatz- oder Aufgaben-Wechsel erfolgt. Dieser wird als Tätigkeitserweiterung (Job Enlargement) oder Arbeitsbereicherung (Job Enrichment) umgesetzt und dient dem Belastungsausgleich.

Mediation

Verfahren zur konstruktiven Beilegung eines Konfliktes. Die Konfliktparteien kommen durch Unterstützung und Begleitung einer dritten/außenstehenden Person (Mediator) zu einer gemeinsamen Konfliktlösung.

Mentoring

Personalinstrument bzw. Tätigkeit, bei der eine erfahrene Person (Mentor) ihr Wissen und ihre Fähigkeit an eine noch unerfahrene Person (Mentee) weitergibt, um die persönliche und berufliche Entwicklung zu unterstützen.

Mitarbeiterbefragung

Personalpolitisches Instrument zur systematischen Erfassung von Einschätzungen, Bedürfnissen, Belastungen und Erwartungen von Beschäftigten. Dieses standardisierte Verfahren ermöglicht eine umfassende Beschreibung der Ist-Situation einer Organisation aus Sicht der Belegschaft und sichert das Prinzip der Mitarbeiterbeteiligung bzw. Partizipation.

Mitarbeitergespräch

Führungsinstrument als institutionalisierter Dialog zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Findet i.d.R. einmal pro Jahr statt und dient neben dem Austausch von Sachinformationen, der Beziehungsklärung und -entwicklung, dem Feedback und der Zielvereinbarung, der Leistungs- und Potenzialbeurteilung und der Förderung bzw. Personalentwicklung.

Mitarbeiterorientierte Führung

Führungsstil, bei dem den Bedürfnissen des Beschäftigten und Prinzipien wie Beteiligung bzw. Partizipation, Wertschätzung und Anerkennung besonderer Stellenwert zukommt.

Potenzialanalyse

Verfahren der Personalwirtschaft zur Eignungsdiagnostik, d.h. zur Ermittlung der latenten Eignung einer Person für eine Stelle. Die Analyse lässt abschätzen, über welche Entwicklungsmöglichkeiten eine Person verfügt und in welchem Maße sie von gezielten Qualifizierungs- / Entwicklungsmaßnahmen profitieren könnte.

Präsentismus

Phänomen, dass Beschäftigte trotz Krankheit am Arbeitsplatz erscheinen (Gegenteil von Absentismus).

Return on Investment (ROI)

Verhältnis zwischen eingesetztem Kapital und resultierendem Gewinn (deutsch: Kapitalverzinsung, Kapitalrendite oder Anlagerendite). Der ROI beschreibt, wie effizient eine Investition prozentual ist.

Screening

Gesundheitscheck, um Krankheiten oder potenzielle Gesundheitsgefährdungen bzw. Risikofaktoren für eine Erkrankung zu ermitteln.

Supervision

Form der Beratung, die Einzelpersonen oder Teams bei der Reflexion und Verbesserung ihres beruflichen (und privaten) Handelns begleitet. Je nach Zielvereinbarung mit dem Supervisor stehen z.B. die Arbeits- und Führungspraxis, die Rollen- und Beziehungsdynamik, Fragen der Zusammenarbeit im Team bzw. in der Organisation im Fokus der Begleitung.

Verhaltensprävention

Um letztlich Krankheiten zu vermeiden, werden gesundheitsgerechte Verhaltensweisen von Individuen oder Gruppen gefördert. Hier geht es sowohl um Information und Aufklärung, als auch um die Vermittlung von Bewältigungstechniken und die Förderung von Handlungskompetenzen in der Auseinandersetzung mit konkreten Anforderungen und Belastungen.

Verhältnisprävention

Im Gegensatz zur Verhaltensprävention setzt die Verhältnisprävention an den Arbeitsbedingungen bzw. -strukturen an. Arbeitsplatz, Arbeitsstätte, Arbeitsmittel und -umfeld werden gesundheitsförderlich gestaltet, um Gefährdungsfaktoren zu reduzieren und Belastungen zu vermeiden.

Work-Life-Balance

Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf. Unternehmen können die Beschäftigten hier aktiv unterstützen und durch verschiedene personalpolitische Maßnahmen, vor allem im Bereich der Flexibilisierung der Arbeit (Zeit, Ort), auf Mitarbeiterseite Mehrfachbelastungen abbauen helfen und Motivation, Engagement und Bindung an das Unternehmen zum eigenen Vorteil fördern. Darüber hinaus profitiert ein „familienfreundliches Unternehmen“ von einem Wettbewerbsvorteil, gerade in Zeiten des Fachkräftemangels.

BKK ProVita

Münchner Weg 5
85232 Bergkirchen
Kostenfreies Servicetelefon:
0800 6648808
Fax: 08131 6133-2290
E-Mail: info@bkk-provita.de
www.bkk-provita.de

BKK Landesverband Bayern

Züricher Str. 25
81476 München
Tel.: +49 89 74579-0
Fax: +49 89 74579-55399
E-Mail: info@bkk-lv-bayern.de
www.bkk-bayern.de

Team Gesundheit

Gesellschaft für
Gesundheitsmanagement mbH
Rellinghauser Str. 93,
45128 Essen
Tel.: +49 201 56 596-0
Fax: +49 201 56 596-41
E-Mail: info@teamgesundheit.de
www.teamgesundheit.de

kostenlose
Servicenummer
0800/6648808
www.bkk-provita.de



Leben. Gesundheit. Harmonie.

Gesundheit ist das Ziel. Gesund handeln der Weg.

Die BKK ProVita unterstützt Sportler und Gesundheitsbewusste.
Jetzt zur BKK ProVita wechseln und bis zu 160 € jährlichen Bonus
sichern.

Alle Vorteile für Aktive unter: www.bkk-provita.de/bonusplus

BKK ProVita
Münchner Weg 5 • 85232 Bergkirchen
T 08131/6133-0



Die Kasse fürs Leben.

info@bkk-provita.de
www.bkk-provita.de



Die Kasse fürs Leben.