

# Betriebliches Gesundheitsmanagement in Europa

**In Europa hat sich in den letzten Jahren eine gemeinsame Definition von betrieblicher Gesundheitsförderung entwickelt. Das Europäische Netzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung hat entscheidend dazu beigetragen. Der Chairman erklärt das Gesundheits- und Gesundheitsförderungsverständnis dieses Netzwerks.**

**Karl Kuhn<sup>1</sup>**

Die Gründe, die ein Unternehmen dazu bewegen, betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen durchzuführen, können sehr unterschiedlich sein. Sie reichen von der Verpflichtung gegenüber einer Unternehmenskultur bis hin zu ökonomischen Überlegungen. Gesetze und Verordnungen verpflichten die Unternehmen, zum Schutz der Gesundheit und der Persönlichkeit der Mitarbeiter beizutragen<sup>2</sup>. Die Bedeutung des Menschen als wertvollsten Produktions- und entscheidenden Wettbewerbsfaktors macht seine Gesundheit und sein Wohlbefinden auch ökonomisch wichtig. Neben den Kosten aufgrund von ineffektivem Einsatz sind die Kosten-

verursachungspotenziale des Produktionsfaktors Mensch selbst Gegenstand betrieblichen Interesses geworden. Die Motivation der Beschäftigten, die Kommunikation in einer Organisation, das Verhalten einer Führung und ihr Verhältnis zu den Mitarbeitern sind wichtige Faktoren. Die Führung (definiert als «Prozess der zielbezogenen interpersonellen Verhaltensbeeinflussung») beeinflusst die Motivation der Mitarbeiter. Mithin muss für jede Unternehmensleitung das Ziel darin bestehen, durch die Personalauswahl und die Aus- und Weiterbildung ein Verhalten der Führungskräfte sicherzustellen, welches das Denken und die Aktivitäten der Mitarbeitenden auf die Unternehmensziele auszurichten vermag.

## Was ist betriebliches Gesundheitsmanagement?

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist in einem umfassenden Sinn als ein systematisches Einbeziehen von Gesundheitsaspekten in unternehmerische Entscheidungen und Handlungen zu betrachten. Die Erhaltung und Förderung von Gesundheit ist in jüngster Zeit anspruchsvoller geworden, weil wir uns der vielfältigen Wechselwirkungen der stofflichen, technischen, organisatorischen, sozialen und betriebspolitischen Einflüsse bewusst geworden sind, ohne ihren jeweiligen Anteil am Gesundheitsgeschehen exakt benennen zu können. Zudem wird die überkommene Vorstellung, dass die Gesundheit des Menschen vor äusseren schädigenden Einflüssen zu schützen sei, zunehmend ergänzt und überlagert von einem Gesundheitsverständnis,



Karl Kuhn

gemäss dem die handelnde Person in bewältigender Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt steht. Was uns heute in diesem Zusammenhang mehr und mehr interessieren muss, ist die Frage: Welches sind die Bedingungen, unter denen Menschen – gerade auch im Arbeitsleben – ihre Gesundheit leben und erleben können? Welches sind also die salutogenen Potenziale, aus denen sie Kraft schöpfen, um die Anforderungen ihrer Arbeitssituation ohne physische, psychische und soziale Beeinträchtigungen zu bewältigen?

In der Tradition eines solchen Gesundheitsverständnisses hat sich in den letzten zehn Jahren auf europäischer Ebene – vorangetrieben durch das Europäische Netzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung (ENWHP) – eine gemeinsame Definition von betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) entwickelt. Dieses gemeinsame Verständnis wurde 1997 in der «Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union» niedergelegt. Danach

<sup>1</sup> Dr. Karl Kuhn ist Chairman des Europäischen Netzwerkes zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

<sup>2</sup> Für Arbeitsschutzmanagementsysteme vgl. Internet: [www.baua.de/prax/ams/](http://www.baua.de/prax/ams/)

umfasst BGF alle gemeinsamen Massnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dies kann durch eine Verknüpfung folgender Ansätze erreicht werden:

- Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen
- Förderung der aktiven Mitarbeiterbeteiligung
- Stärkung persönlicher Kompetenzen.

Gesundheitsförderung ist nach diesem Verständnis eine Managementaufgabe und ein Bestandteil des Unternehmensleitbilds. In der Praxis bedeutet dies, dass die folgenden Aspekte integrativ und koordiniert zu betrachten und umzusetzen sind: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (Arbeitsschutz), betrieblicher Umweltschutz, Massnahmen der Gesundheitsförderung, Massnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung, der Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie der Personalrekrutierung, arbeitsmedizinische Dienstleistungen, Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und vieles mehr. Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst also nicht nur Verhaltens- und Verhältnisprävention, sondern auch Prävention durch Prozesse und Verfahren, und zielt sowohl auf Risiken als auch auf Ressourcen für die Gesundheit der Beschäftigten.

### Ziele, Methoden und Instrumente

Die Ziele des Gesundheitsmanagements können effektiv und nachhaltig erreicht werden, wenn das Gesundheitsmanagement nach den Prinzipien Ganzheitlichkeit (Integration von Verhalten, Verhältnissen und Prozessen), Partizipation (Betroffene zu Beteiligten machen), Integration (Gesundheit in allen Entscheidungen systematisch und zielorientiert berücksichtigen) und Projektmanagement (Bedürfnisorientierung, Erfolgskontrolle und Bewertung) gestaltet wird.

Gesundheitsgerechtes Management hat mindestens drei Aspekte:

- eine offene, dialogorientierte Kultur der Kommunikation, die es allen

Mitarbeitern ermöglicht, beispielsweise individuelle Belastungen und Krankheitssituationen ohne Angst vor einer Kündigung zu thematisieren

- Kommunikationskanäle, die Raum schaffen, um gefährdende und belastende Arbeitssituationen sowie Konflikte zu thematisieren

- betriebliche Förderung individuell präventiven Verhaltens.

Ziel ist ein Lernzyklus, der eine Bedarfsanalyse und Zieldefinition, die Planung und Ausführung geeigneter Massnahmen sowie die kontinuierliche Bewertung der Ergebnisse umfasst. Um Unternehmen zu helfen, von einer guten Analyse zur passenden Intervention zu kommen, stellt ENWHP auf seiner Website ([www.enwhp.org](http://www.enwhp.org)) eine Toolbox mit einer Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung, die helfen sollen, eine «gute Praxis» («Good Practice») zu erreichen<sup>3</sup>.

### Kriterien einer guten Praxis

Betriebliche Gesundheitsmassnahmen sind oft nicht ausreichend in Strukturen und Routinen der Organisation integriert. Viele Gesundheitsprojekte bleiben Stückwerk. Deshalb hat das ENWHP 1999 Qualitätskriterien für eine gute Praxis entwickelt (siehe *Kasten*).

Damit Organisationen ohne grossen Aufwand die Qualität ihres Gesundheitsmanagements selbst einschätzen und kontinuierlich verbessern können, wurde für die Praxis ein leicht zu handhabender Fragebogen zur Selbsteinschätzung entwickelt. Bei der Beurteilung von konkreten Praxisbeispielen dienen die Kriterien als Richtschnur. Da die einzelnen Organisationen über sehr unterschiedliche Ressourcen und Voraussetzungen verfügen, können die Kriterien nicht im Sinn eines absoluten Massstabs verwendet werden. Es kommt vielmehr darauf an, ob die Organisation eine klare Entwicklung in Bezug auf die einzelnen Kriterien erkennen lässt. Deshalb werden primär drei Aspekte bewertet:

### Qualitätskriterien

Die Qualität der betrieblichen Gesundheitsförderung bemisst sich gemäss ENWHP unter anderem an den folgenden Kriterien:

- Stellenwert der betrieblichen Gesundheitsförderung im Unternehmen (*Führung*)
- Planung der betrieblichen Gesundheitsförderung (*Strategie*)
- Stellenwert der Gesundheitsförderung in Personalpolitik und Arbeitsorganisation (*Mitarbeiterorientierung*)
- Ressourcen für betriebliche Gesundheitsförderung (*Ressourcen*)
- Organisation der betrieblichen Gesundheitsförderung (*Massnahmen*)
- Ergebnisse der betrieblichen Gesundheitsförderung (*Ergebnisse*)
- Umwelt-, sozial- und gesundheitspolitisches Engagement des Unternehmens in Gemeinde/Region (*soziale Verantwortung und Umwelt*).

- Wie systematisch ist das Vorgehen der Organisation? (*Systematik*)

- Handelt es sich um «Insellösungen» oder wird eine Umsetzung innerhalb der gesamten Organisation angestrebt? (*Umsetzungsgrad*)

- Wie gut sind die Massnahmen in der Organisation verankert? (*Integrationsgrad*)

### Fazit

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist immer ein langfristiger Veränderungsprozess. Vorbehalte, Interessenkonflikte, Planungsfehler, eine mangelnde Folgenabschätzung sowie gesundheits- und unternehmenspolitische Einflüsse können diesen Prozess behindern. Jedes Unternehmen und jeder Betrieb muss seinen eigenen Weg zu einem gesunden Unternehmen finden. Die vom europäischen Netzwerk erarbeiteten Materialien – gute Praxisbeispiele, Methoden und Instrumente – helfen jedoch dabei, diesen Weg erfolgreich zu gestalten. ■

Autor:

**Dr. Karl Kuhn**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin (BAuA)

Friedrich-Henkel-Weg 1-25

D-44149 Dortmund

E-Mail: [kuhn.karl@baua.bund.de](mailto:kuhn.karl@baua.bund.de)

<sup>3</sup> In deutscher Sprache zu finden auf [www.bkk.de/bkk/show.php3?id=47&nodeid=netzwerke/index.php3](http://www.bkk.de/bkk/show.php3?id=47&nodeid=netzwerke/index.php3)