

## Arbeitshilfe

# Hinweise zur Beurteilung von Beratungsangeboten zum Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ im Rahmen der Potentialberatung

Die Förderung der Einführung eines „Betrieblichen Gesundheitsmanagements“ bei KMU in NRW ist ein zentrales Thema der Initiative „Arbeit gestalten NRW“. Die Potentialberatung kann hierfür als breitenwirksames Instrument eingesetzt werden. Die vorliegende Arbeitshilfe gibt den Beraterinnen und Beratern der Beratungsstellen Potentialberatung grundlegende Informationen und zentrale Hinweise zur Durchführung eines qualifizierten Erstberatungsgesprächs zum Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ an die Hand.

## Was ist bei der Einführung eines „Betrieblichen Gesundheitsmanagements“ mit Hilfe einer Potentialberatung zu beachten?

Das „Betriebliche Gesundheitsmanagement“ (BGM) zielt auf die Gesundheitsförderung in den Unternehmen und bietet hierdurch grundsätzlich eine Schnittstelle zum Handlungsfeld „Gesundheit bei der Arbeit“ der Potentialberatung.

Die Kriterien zur Beurteilung und Bewertung der Einführung eines BGM im Rahmen einer Potentialberatung bleiben dieselben wie bei jeder Potentialberatung.

D. h. die wesentlichen Anforderungen an eine Potentialberatung, nämlich

- der ganzheitliche Beratungsansatz unter Berücksichtigung der Verbindungen von Arbeitsgestaltung, Personal-/Kompetenzentwicklung und Gesundheit bei der Arbeit,
- die Beteiligung der Beschäftigten am Modernisierungsprozess und die Einbindung ihrer Kompetenzen,
- die Stärkung der betrieblichen Selbststeuerungskompetenz (Hilfe zur Selbsthilfe) für eine nachhaltige Wirkung der PB im Unternehmen,

bilden die Grundlage für eine mögliche Förderung der Beratung zur Einführung eines BGM.

## Interpretation der Voraussetzungen und Kriterien zur Förderung der Einführung eines BGM

Ob ein BGM den Anforderungen an eine Potentialberatung genügt, sollte aus der Ausgestaltung der Vorgehensweise und seiner Erläuterung im Beratungsangebot ersichtlich werden.

Die Berücksichtigung folgender drei Hauptanforderungen sollte im Angebot erkennbar werden:

### **1. Ein richtig angelegtes BGM geht über die Analyse von Arbeitsplatzbelastungen hinaus und bezieht auch Fragen der betrieblichen Arbeitsorganisation mit ein**

Die Erfassung und anschließende Analyse der gesundheitlichen Belastungen der Beschäftigten fokussiert häufig auf individuelle Belastungen am einzelnen Arbeitsplatz: Welche Belastungen ergeben sich durch die Tätigkeit am Arbeitsplatz? Wie können die Arbeitsplätze (z. B. ergonomi-

sche Aspekte wie Licht, Hitze...) und Arbeitsschritte (z. B. Veränderungen des Arbeitsvollzugs durch veränderte Bewegungen oder Einsatz technischer Hilfsmittel wie z. B. ein Kran) so gestaltet werden, dass Belastungen am jeweiligen Arbeitsplatz verhindert oder reduziert werden?

Diese auf den einzelnen Arbeitsplatz bezogenen Belastungsanalysen sind wichtig und richtig, aber im Sinne eines ganzheitlichen Beratungsansatzes im Rahmen der Potentialberatung nicht ausreichend.

Ein BGM-Ansatz, der in erster Linie auf arbeitssicherheits- und arbeitsschutzbezogenen Belastungen einzelner Arbeitsplätze fokussiert ist, lässt häufig Aspekte einer arbeitsplatzübergreifenden und prozessorientierten Analyse der Betriebsabläufe und daraus resultierender notwendiger OE- und PE-Strategien vermissen. So kann z. B. hoher Zeitdruck und Stress, der sich an einzelnen Arbeitsplätzen manifestiert, durch andere Stellen im Unternehmen verursacht werden: Bildet der Arbeitsplatz z. B. einen sogenannten „Flaschenhals“ im Gesamtproduktionsfluss, bei dem vorgelegte Arbeitsplätze mehr Zwischenprodukte liefern als im Flaschenhals bewältigt werden können und bei dem die folgende Produktionsstufe auf ausreichende Lieferung drängt, dann macht sich ein potentiell physisch wie psychisch krank machender Leistungsdruck an diesem Arbeitsplatz bemerkbar. Verursacht ist er aber durch die Prozessorganisation insgesamt. Nur in der Veränderung der Gesamtorganisation wäre demnach eine Lösung zu finden.

Sinnvoll könnte es z. B. auch sein der Frage nachzugehen, welchen Stellenwert die Qualifikation der Beschäftigten im Hinblick auf deren Verhaltensweise und damit auch auf die Reduzierung von Gefahren und Belastungen haben kann. Ein Beispiel: Wenn ein Lackierer im Rahmen der arbeitsplatzbezogenen Analyse eine neue Schutzausrüstung bekommt, ist das sicherlich ein wichtiger Schritt zur Reduzierung gesundheitlicher Belastungen. Genauso wichtig kann es aber auch sein, ihm Informationen zum Umgang und zur Beurteilung von Gefahrstoffen und deren Auswirkungen zur Verfügung zu stellen. Dies fördert nicht nur das Wissen des Beschäftigten, sondern begründet auch die Einsicht und Motivation in Bezug auf erforderliche Verhaltensweisen.

Ein so verstandenes BGM nimmt also die betrieblichen Verhältnisse und die Verhaltensweisen der Beschäftigten in den Blick.

## **2. Die Beteiligung der Beschäftigten geht über die Analyse ihrer individuellen Belastungen hinaus**

Ein – aber eben auch nur EIN – wichtiger Bestandteil bei der Umsetzung eines BGM ist die Ermittlung von arbeitsplatzbezogenen Belastungen und die Planung und Durchführung von daraus abzuleitenden Maßnahmen. Hier werden die Beschäftigten als Betroffene in die Bestandsaufnahme mit eingebunden. Aber auch bei der Analyse und der arbeitsplatzübergreifenden Problemlösung ist das Know-how der Beschäftigten gefragt und einzubinden.

Bei der Einführung eines BGM mit Hilfe der Potentialberatung ist es sinnvoll, dass die Beschäftigten möglichst schon bei der Planung und Einführung des BGM-Prozesses eingebunden werden. Welche betrieblichen Ziele werden mit der Einführung verfolgt? Welche unterschiedlichen Interessenlagen gilt es zu berücksichtigen? Welche Umsetzungs- und Beteiligungsstrukturen sind für das Unternehmen sinnvoll? Wer wird in die Steuerungsgremien, z. B. den Gesundheitszirkel, berufen?

### **3. Die Stärkung der betrieblichen Selbststeuerungskompetenz geht über die Einrichtung eines Gesundheitszirkels hinaus**

Ein erfolgreich ausgerichtetes BGM hängt nicht nur davon ab, wie das BGM im Unternehmen strukturell verankert ist. Genauso wichtig ist, ob das Führungsverhalten und die Betriebskultur die Einführung eines BGM befördern. Ein BGM kann häufig nur dann seine Wirkung voll entfalten, wenn die Geschäftsführung, die Leitungsebene und die Beschäftigten die mit der Einführung eines BGM verbundenen Zielstellungen und die damit erforderlichen betrieblichen Veränderungen auch unterstützen und mittragen. Hierzu gehört z. B. auch die Einsicht der Geschäftsführung, dass ein BGM Zeit-, Personal- und Finanzressourcen erfordern kann.

Nachhaltig abgesichert wird diese Anforderung an das Verhalten am besten durch Strukturen, die ein gesundheitsbewusstes und -förderndes Verhalten stabilisieren und flankieren. Bei mittelständischen Unternehmen hat sich die Einrichtung eines betrieblichen Gesundheitszirkels als zentrales Steuerungsinstrument zur Umsetzung eines BGM sehr bewährt. Hier handelt es sich idealerweise um eine feste und regelmäßig tagende betriebliche Einrichtung, in der alle Ebenen und Funktionsbereiche des Unternehmens eingebunden sind und wo Fragen der Gesundheitsförderung und des Arbeitsschutzes aufgegriffen, Probleme identifiziert und Lösungsvorschläge entwickelt werden. Bei einem Kleinst- oder Kleinbetrieb entspricht diese Organisationsstruktur häufig nicht den betrieblichen Gegebenheiten. Hier kann es z. B. sinnvoller sein, einzelne Verantwortliche (sogenannte „Kümmerer“) für das Themenfeld zu benennen und andere Formen der Einbindung der Beschäftigten zu wählen.

Das Beratungsangebot zur Einführung eines BGM sollte zur Umsetzung einer Potentialberatung die oben aufgeführten Themenstellungen aufnehmen und aufzeigen, wie diese in den Beratungsprozess integriert werden. Erst unter Berücksichtigung dieser Themen und vor dem Hintergrund der Aufgabe und Rolle der Beraterin bzw. des Beraters lässt sich eine erfolgreiche Umsetzung des Einführungsprozesses eines BGM abschätzen und eine qualifizierte Bestimmung des Beratungsaufwandes (und damit der notwendigen Beratungstage) ermitteln.

#### **Krankenkassen als Beratungseinrichtungen**

Krankenkassen, die Unternehmen in Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beraten, haben ihren betrieblichen Beratungsansatz teilweise stark ausgeweitet. Hier geht es nicht mehr nur um die Durchführung von Einzelmaßnahmen (z. B. Rückenschulungen), sondern hier kann es auch um die Einführung eines umfassenden BGM gehen, das den Anforderungen einer Potentialberatung gerecht wird. Da einige Krankenkassen in diesem Bereich über ein fundiertes Wissen und umfangreiche Erfahrungen verfügen, können auch diese eine geförderte Potentialberatung durchführen.

Allerdings bleiben Angebote wie Rückenschulungen oder andere gesundheitsfördernde individuelle Angebote der Krankenkassen für die Beschäftigten (individuelle Gesundheitsförderung) außerhalb der förderfähigen Kosten einer Potentialberatung.

Bottrop, 30.01.2014