

Tipps



Erfolgsfaktor Gesundheit

Leitfaden und Praxisbeispiele

Erfolgsfaktor Gesundheit

Leitfaden und Praxisbeispiele

Bearbeitung:
Handelskammer Hamburg
Andrea Reensburg, Tobias Beiersdorf
Geschäftsbereich Starthilfe & Unternehmensförderung
Abteilung Dienstleistungswirtschaft
Adolphsplatz 1 | 20457 Hamburg

Fotos: Krafft Angerer (14); fotolia.de

Vorwort

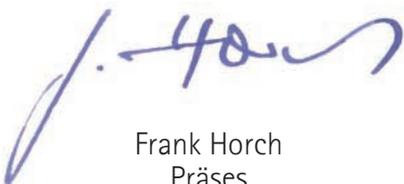
Modernste Technologie und eine gute Finanzausstattung alleine sichern heute noch keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Im globalen Wettbewerb sind Mitarbeiter die wichtigste Unternehmensressource. Erhalt und Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten sind daher Voraussetzung für Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit. Denn nur wer qualifiziert und motiviert ist, kann überhaupt leistungsfähig sein. Die Gesundheit der Mitarbeiter wird so zu einem unmittelbaren Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Das Thema Gesundheit hat heute eine andere Dimension als noch vor einigen Jahren. Die Entwicklung geht von reinen Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen hin zu einem aktiven und systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagement, das in der Unternehmenskultur verankert ist. Viele Entscheider übersehen jedoch angesichts der Kosten, dass sich Investitionen in ein betriebliches Gesundheitsmanagement mittel- bis langfristig um ein Vielfaches rechnen. Diese Bedeutung wird mit Blick auf den demografischen Wandel, einer längeren Lebensarbeitszeit und den Veränderungen in der Arbeitsorganisation noch zunehmen. Die steuerrechtliche Neuerung zur Stärkung der betrieblichen Gesundheitsförderung ist daher ein Schritt in die richtige Richtung. Arbeitgeber erhalten Anreize, sich verstärkt für die Vereinbarkeit von Arbeit und Gesundheit zu engagieren.

Unsere Handelskammer setzt sich seit über fünf Jahren mit dem von uns moderierten Kompetenznetzwerk „Fit in Hamburg“ für die betriebliche Gesundheitsförderung ein. Kleine und mittlere Unternehmen erkennen mittlerweile die Notwendigkeit und insbesondere die bislang ungenutzten Potentiale. Denn von Verbesserungen in der Gesundheitsförderung profitieren im Sinne einer klassischen Win-Win-Situation Mitarbeiter wie Arbeitgeber.

Viele Unternehmen wissen, dass sie aktiv werden müssen, benötigen aber Unterstützung bei der Implementierung eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die vorliegende Broschüre soll Ihnen hierfür Anregungen geben. Die 14 Best-Practice-Beispiele geben einen guten Überblick über die Vielfalt und den Erfolg von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung in der Hamburger Wirtschaft.

HANDELSKAMMER HAMBURG



Frank Horch
Präses



Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz
Hauptgeschäftsführer

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
Best-Practice-Beispiele	
Ernährungstraining	10
Fit zum Erfolg – Engagement für Gesundheit zahlt sich aus	12
Das Projekt 40plus40: Aufbruch und Zukunft in der Lebensmittel	14
Deutschlands größte Betriebssportplattform	16
Führung als Vorbild	18
Gesundheitscoaching	20
Beteiligung der Mitarbeiter durch Gesundheitszirkel	22
Bundesweite Aktionswochen für mehr Bewegung	24
Mitarbeiterberatung bei privaten und beruflichen Problemen	26
Vorsorgen ist besser als heilen	28
Zeit- und Selbstmanagement – Raum für das Wesentliche	30
Unternehmensressource Gesundheit – Wie nutze ich sie richtig?	32
Von Gesund(et)en lernen	34
Innovative Personalentwicklung für Väter (IPEV)	36



Einleitung

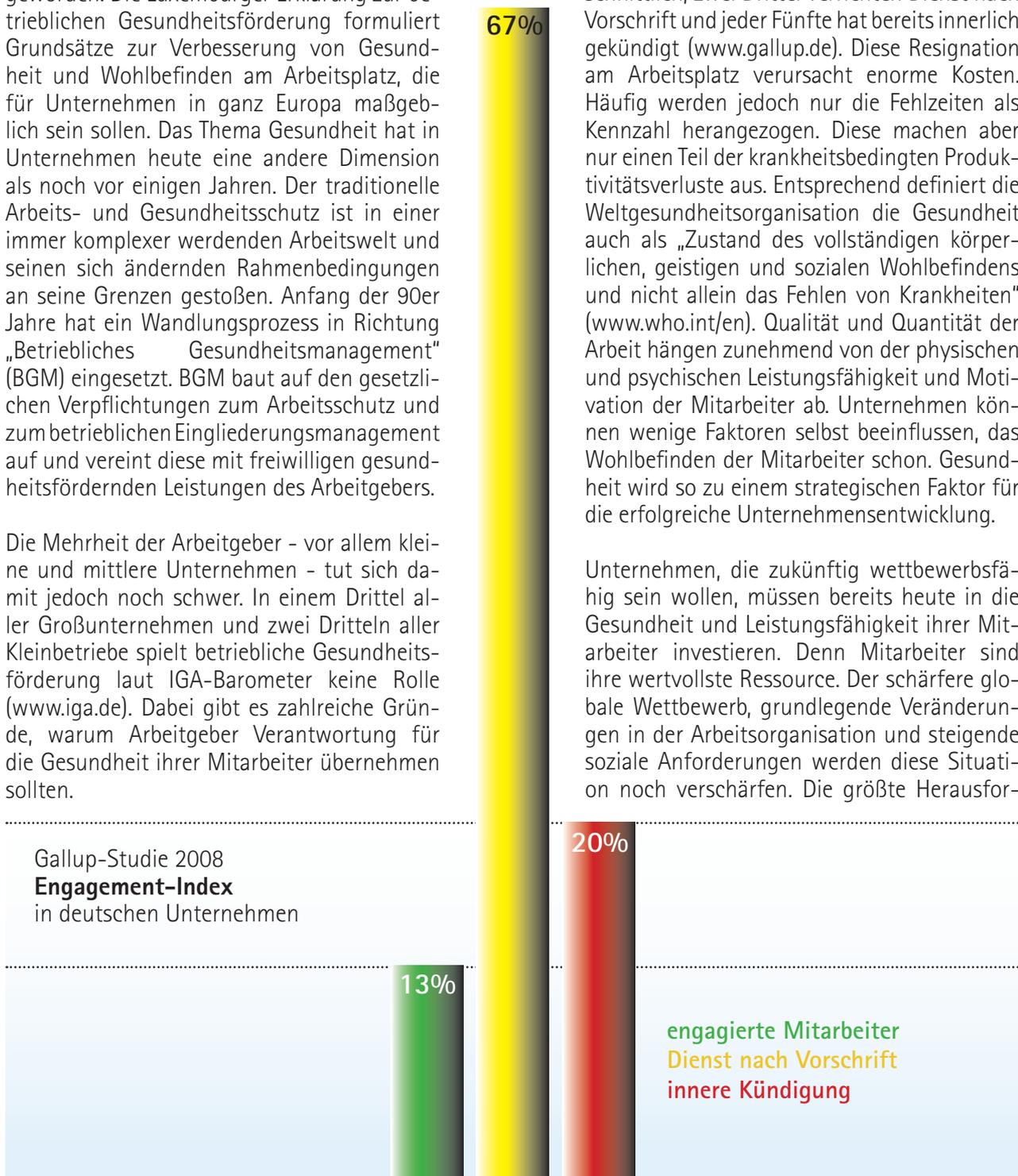
Betriebliches Gesundheitsmanagement

Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter sind zu einem Kernthema nachhaltiger Personalpolitik geworden. Die Luxemburger Erklärung zur betrieblichen Gesundheitsförderung formuliert Grundsätze zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz, die für Unternehmen in ganz Europa maßgeblich sein sollen. Das Thema Gesundheit hat in Unternehmen heute eine andere Dimension als noch vor einigen Jahren. Der traditionelle Arbeits- und Gesundheitsschutz ist in einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt und seinen sich ändernden Rahmenbedingungen an seine Grenzen gestoßen. Anfang der 90er Jahre hat ein Wandlungsprozess in Richtung „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (BGM) eingesetzt. BGM baut auf den gesetzlichen Verpflichtungen zum Arbeitsschutz und zum betrieblichen Eingliederungsmanagement auf und vereint diese mit freiwilligen gesundheitsfördernden Leistungen des Arbeitgebers.

Die Mehrheit der Arbeitgeber - vor allem kleine und mittlere Unternehmen - tut sich damit jedoch noch schwer. In einem Drittel aller Großunternehmen und zwei Dritteln aller Kleinbetriebe spielt betriebliche Gesundheitsförderung laut IGA-Barometer keine Rolle (www.iga.de). Dabei gibt es zahlreiche Gründe, warum Arbeitgeber Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter übernehmen sollten.

Der Engagement-Index des Gallup Institutes, der jährlich zur Motivation am Arbeitsplatz erhoben wird, weist für 2008 beunruhigende Zahlen auf: nur 13 Prozent der Mitarbeiter engagieren sich überdurchschnittlich, zwei Drittel verrichten Dienst nach Vorschrift und jeder Fünfte hat bereits innerlich gekündigt (www.gallup.de). Diese Resignation am Arbeitsplatz verursacht enorme Kosten. Häufig werden jedoch nur die Fehlzeiten als Kennzahl herangezogen. Diese machen aber nur einen Teil der krankheitsbedingten Produktivitätsverluste aus. Entsprechend definiert die Weltgesundheitsorganisation die Gesundheit auch als „Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheiten“ (www.who.int/en). Qualität und Quantität der Arbeit hängen zunehmend von der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter ab. Unternehmen können wenige Faktoren selbst beeinflussen, das Wohlbefinden der Mitarbeiter schon. Gesundheit wird so zu einem strategischen Faktor für die erfolgreiche Unternehmensentwicklung.

Unternehmen, die zukünftig wettbewerbsfähig sein wollen, müssen bereits heute in die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter investieren. Denn Mitarbeiter sind ihre wertvollste Ressource. Der schärfere globale Wettbewerb, grundlegende Veränderungen in der Arbeitsorganisation und steigende soziale Anforderungen werden diese Situation noch verschärfen. Die größte Herausfor-



derung stellt aber die demografische Entwicklung dar. Der bereits heute sichtbare Fachkräftemangel und eine längere Lebensarbeitszeit führen zu einem wachsenden Anteil älterer Mitarbeiter in den Belegschaften. Fachwissen und Kompetenz müssen erhalten werden. Gleichzeitig werden Unternehmen in Zukunft mehr denn je auf qualifizierte, motivierte und vor allem gesunde Mitarbeiter angewiesen sein. Und bei der Rekrutierung und Bindung von Fach-

BGM-Checkliste

- **Wer ist zuständig?**
Ansprechpartner benennen
- **Wo drückt der Schuh?**
Bestandsaufnahme/Ist-Analyse plus ergänzende Datenerhebung (beispielsweise Befragung) und Auswertung
- **Was muss getan werden?**
Maßnahmenplanung
- **Wer kann uns unterstützen?**
Kooperationspartner finden, Netzwerke bilden
- **Wer stärkt uns den Rücken?**
Unterstützung durch Geschäftsleitung, Führungskräfte und Betriebsrat sichern
- **Wissen alle Bescheid?**
Unternehmensinterne Kommunikation
- **Was bieten wir an?**
Jetzt geht es los! Maßnahmen durchführen (für definierte Themenbereiche oder Zielgruppen)
- **Was hat es gebracht?**
Wer war dabei? Sind wir auf dem richtigen Weg? Ergebnisse der Maßnahmen evaluieren
- **Geht es noch besser?**
Erprobte Maßnahmen implementieren, kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- **Ziel erreicht? Image verbessern?**
Gesundheit als Unternehmensziel im Leitbild verankern

und Führungskräften wird nur ein attraktiver Arbeitgeber im Wettbewerb um die besten Köpfe und Talente mithalten können.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einer wertschätzenden Unternehmenskultur, die den Mitarbeiter nicht als Kostenfaktor betrachtet, sondern nach seinem Potenzial einsetzt, motiviert und langfristig bindet. Gesundheitsförderung kostet zwar Geld, doch für

viele Unternehmen ist dies eine rentable Investition in die Zukunft und in den Erfolg ihres Unternehmens. Vielfach wird übersehen: Gesundheit zahlt sich mittel- bis langfristig aus. Aktuelle Studien belegen, dass der Return on Investment (ROI), das Verhältnis von Aufwand zu Nutzen, durch weniger Fehlzeiten und eine höhere Leistungsbereitschaft, bei 1:4 bis 1:8 liegt. Motivation, Innovationskraft, Kreativität und Flexibilität sind ohne Wohlbefinden nicht möglich. BGM leistet einen direkten Beitrag zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer, was sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

Eine Auswahl der Vorteile von BGM

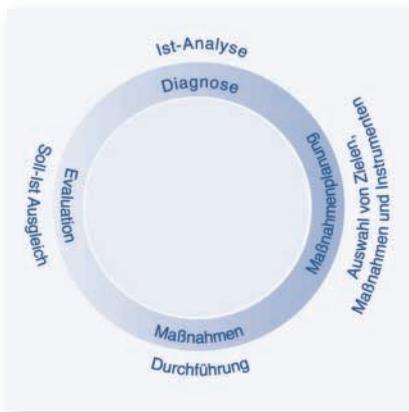
- Krankheitskosten und Fehlzeiten sinken
- Produktivität und Qualität steigen
- neuen Herausforderungen wird besser begegnet
- Wettbewerbsfähigkeit steigt
- Arbeitszufriedenheit steigt
- Fluktuation sinkt
- Betriebsklima wird verbessert
- Firmenimage steigt
- ein positiver Return on Investment (ROI) stellt sich ein

Steuerliche Anreize bietet das Jahressteuergesetz 2009: Maßnahmen des Arbeitgebers zur Gesundheitsförderung und Prävention sind bis zu einer Höhe von 500 Euro pro Beschäftigtem und Jahr steuerbefreit. Unter die Steuerbefreiung fallen sowohl Ausgaben für unternehmensinterne Angebote als auch Zuschüsse des Arbeitgebers an seine Mitarbeiter, wenn diese extern durchgeführte Maßnahmen wahrnehmen. Damit sollen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen erreicht werden, die keine eigenen Gesundheitsförderungsmaßnahmen durchführen können und auf bestehende externe Angebote angewiesen sind. Unterstützung gibt es auch bei Kranken- und Unfallkassen sowie Unternehmerverbänden.

Allein mit Frischobst und ergonomischen Stühlen am Arbeitsplatz kann ein erfolgreiches betriebliches Gesundheitsmanagement nicht gelingen. BGM basiert auf einem Gesamtkonzept und sollte systematisch auf die Struktur und die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt sein. Ein leistungsfähiges BGM besitzt die Funktion eines Frühwarnsystems, um Risiken bezüglich Gesundheit und Unternehmenserfolg rechtzeitig zu identifizieren, zu mini-

Kernprozesse des BGM

Die Einführung und Verankerung eines BGM erfolgt über die Kernprozesse Diagnose des Gesundheitszustandes der Beschäftigten und ihrer Arbeits- und Organisationsbedingungen, Maßnahmenplanung, Durchführung und Steuerung der Maßnahmen und Evaluation.



mieren und zu vermeiden. Es sollte daher Teil des Risikomanagements sein. Voraussetzung für einen messbaren Erfolg sind klare Ziele, ein systematisches Vorgehen sowie die Integration des Gesundheitsmanagements in die bereits vorhandenen betrieblichen Strukturen.

Um nachhaltig zu sein, muss Gesundheit zur Chefsache erklärt und dauerhaft in der Unternehmenskultur verankert werden. BGM kann nur erfolgreich sein, wenn es nicht nur von oben verordnet, sondern aktiv vorgelebt wird. Hier nehmen besonders die Führungskräfte eine Schlüsselfunktion ein. Sie sind über ihren Führungsstil mitverantwortlich für die Performance der Mitarbeiter. Diese müssen von passiv Betroffenen zu aktiv Gestaltenden gemacht werden. Die Selbstverantwortung der Mitarbeiter für ihre Gesundheit muss gestärkt werden. Wird für die Mitarbeiter keine Motivation durch Anreize und Kommunikation geschaffen, erreicht man nur die Mitarbeiter, die ohnehin fit und gesund sind. Ein erfolgreiches und systematisches Gesundheitsmanagement erfordert daher attraktive Maßnahmen und Anreize, um die Mitarbeiter zur aktiven Teilnahme zu motivieren.

Erfolgskritisch ist ein gemeinsames integratives Vorgehen aller Akteure – Personalabteilung, soziale Dienste, Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Vertreter der Krankenkassen und Berufsgenossenschaften sowie die betrieblichen Interessenvertreter. In der Mehrheit der Unternehmen werden

bislang lediglich einzelne Maßnahmen angeboten, selten gibt es aufeinander abgestimmte Programme, geschweige denn ein systematisches BGM.

Empfehlenswert ist es, im Rahmen des BGM zunächst eine datengestützte Organisationsdiagnose zu erstellen, um herauszufinden, wo überhaupt Handlungsbedarf besteht, beispielsweise mittels einer Fehlzeiten- und Altersstrukturanalyse oder einer Mitarbeiterbefragung. Wo besteht ein Risiko für die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter? Bei welchen Problemen kann durch gezielte Maßnahmen etwas erreicht werden? Erst dann sollte die Zielsetzung sowie die Auswahl, Planung und Durchführung geeigneter Maßnahmen folgen. Den Abschluss bildet die Erfolgskontrolle. Maßnahmen sollten stets bedarfsgerecht, zielgerichtet und wirtschaftlich sein.

Die Handelskammer Hamburg setzt sich seit über sechs Jahren mit dem Kompetenznetzwerk „Fit in Hamburg“ für ein gesundheitsbewusstes Verhalten in Hamburger Unternehmen ein. Unter **www.fit-in-hamburg.info** stehen vielfältige Informationen bereit: Vom Expertenpool (Wo finde ich Unterstützung?) über einen Online-Test (Wie fit ist



Kriterien, die ein gutes BGM kennzeichnen

- Gesundheit wird im Unternehmensleitbild verankert
- Gesundheitsmanagement ist eine Querschnittsfunktion im Unternehmen
- Entwicklung eines Kennzahlensystems
- Mitarbeiter und Experten sind eingebunden, Zuständigkeiten klar definiert
- Es werden bedarfsgerechte Ziele definiert, deren Erreichen mittels eines regelmäßigen Controllings überprüft wird
- Die Personalpolitik verfolgt aktiv Gesundheitsförderungsziele
- Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und -gespräche
- Es werden ausreichend Ressourcen bereitgestellt
- Gesundheitsmanagement ist Führungsaufgabe
- Koordination und Kommunikation erfolgen durch einen Gesundheitsmanager

mein Unternehmen?) bis hin zur Checkliste (Wie gehe ich bei der Einführung eines BGM vor?). Viele Unternehmen wissen, dass sie aktiv werden müssen, sind sich aber nicht im Klaren darüber, wo und wie sie ansetzen können. Die 14 Best-Practice-Beispiele auf den folgenden Seiten zeigen, wie Hamburger Unternehmen internen Herausforderungen begegnet sind und welche Lösungen sie gefunden haben. Der Überblick über die vielfältigen Maßnahmen innerhalb des BGM soll inspirieren und zum Nachmachen anregen.

Ernährungstraining bei Budni

Budnikowsky GmbH & Co. KG / Dipl.-Ökotrophologin Heike Niemeier



Ernährung ist neben Schlaf das wichtigste Grundbedürfnis des Menschen. Doch oftmals läuft die Nahrungsaufnahme in der heutigen, stressbelasteten Zeit auf eine reine Befriedigung des Hungergefühls hinaus.

Die Herausforderung

Das Wiedererlernen von gesunden Essgewohnheiten, um das eigene Wohlbefinden zu steigern, ist eine der wichtigsten Intentionen des Budni-Ernährungstrainings. Trotz des Wissens der Mitarbeiter über den positiven Einfluss einer gesunden Ernährung bleibt die Praxis im Alltag oftmals hinter der Theorie zurück. Die Erkenntnis der Trainingsteilnehmer, dass gesundes Essen nicht nur schmeckt, sondern auch beim Einkauf und in der Zubereitung nicht zeitaufwendig und kompliziert sein muss, sollte ein Kurs vermitteln.

Die Intervention

Nach dem Konzept der Ökotrophologin Heike Niemeier entstand das Budni-Ernährungstraining, das schwerpunktmäßig auf berufstätige Menschen ausgerichtet ist. Bei insgesamt vier Treffen und einem Nachtreffen werden unter anderem folgende Punkte und Fragen erörtert:

- Relevanz von regelmäßigen Mahlzeiten
- Organisation von Einkauf und Vorratshaltung
- Erkennen von hochwertigen Lebensmitteln im Supermarkt; Sinn und Unsinn von Diäten
- Genussstraining: Der richtige Umgang mit Süßigkeiten
- Fette, Öle und tierische Lebensmittel: Ist weniger mehr?
- Obst und Gemüse: warum eigentlich?

Zu Beginn des Kurses wird in einer Vorstellungsrunde die individuelle Einstellung der Teilnehmer



zum Thema Ernährung erkundet. Wünsche und Fragen stehen dabei stets im Vordergrund und werden vor Beginn des Kurses mithilfe eines Fragebogens ermittelt. Durch mitgebrachte Speisen von Heike Niemeier soll die erste Theorie durch Riechen, Sehen, Fühlen und Schmecken nachhaltig bei den Teilnehmern wirken.

Beim zweiten bis fünften Treffen steht schließlich die Praxis auf dem Stundenplan. Durch gemeinsames Kochen und Essen wird das neu erlernte Wissen der Mitarbeiter ebenso stabilisiert wie durch Arbeitsblätter, Einzel- und Gruppenarbeiten sowie durch das Führen von Essprotokollen.



„Insbesondere das gemeinsame Einkaufen und das anschließende Kochen verbinden wunderbar die Theorie mit der Praxis und machen dadurch das Training so wertvoll. Auf den einzelnen Teilnehmer zugeschnittene Tipps inklusive persönlichem Ernährungsplan runden das Training ab!“

Benan Cem, Mitarbeiterin Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG

Das Nachtreffen findet erst sechs bis acht Wochen nach dem eigentlichen Training statt. Veränderungen in der Ernährungsweise sind oftmals der Auslöser, die Lebensweise generell zu überdenken.

Mitarbeiter berichten, dass sie in der Nachphase des Trainings auch Alltagsgewohnheiten wie Rauchen oder den Umgang mit Stresssituationen anders bewertet haben.

So ergibt sich durch das zeitversetzte Nachtreffen die Gelegenheit eines individuellen Fazits. Auch hier steht Ökotrophologin Heike Niemeier bei Bedarf beratend zur Seite.

Der Nutzen

„Jeden Tag Gutes tun“ und „Von Mensch zu Mensch“ sind die Kernaussagen der Budni-Unternehmensphilosophie. Sie basieren auf dem Selbstverständnis eines fürsorgenden und rücksichtsvollen Umgangs mit den Mitarbeitern und den Kunden. Unternehmen, die in die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter investieren, profitieren von einem leistungsfähigen und motivierten Team.

Zudem sind Bio-Ernährung und Wellness zwei der Kernkompetenzen des Unternehmens. Geschulte und überzeugte Mitarbeiter sind das beste Verkaufsargument.

Fit zum Erfolg – Engagement für Gesundheit zahlt sich aus

Dolmar GmbH / Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH



Die Herausforderung

Der Mensch ist der entscheidende Faktor für unternehmerischen Erfolg. Grund genug, jeden Mitarbeiter zu fördern und zu unterstützen.

Betriebliche Gesundheitsförderung ist fester Bestandteil der Firmenphilosophie und nimmt bei Dolmar deshalb seit vielen Jahren einen zentralen Platz in der Unternehmenspolitik ein. In die Gesundheit und Qualifikation der Belegschaft investiert Dolmar fortlaufend.

Die Intervention

Die Zusammenarbeit mit der AOK Hamburg begann bereits vor sechs Jahren, als das Unternehmen Bedarf an ergonomischen Schulungsmaßnahmen hatte. Im Rahmen von Gesundheitszirkelarbeit konnten viele Optimierungsvorschläge im gewerblichen und kaufmännischen Bereich umgesetzt werden.

Dolmar hat nicht nur die Arbeitsplätze ergonomisch umgestaltet, sondern auch weiterführende Maßnahmen wie Ernährungsberatung, Nichtraucherkampagnen und regelmäßige Arbeitsplatzbegehungen durchgeführt.

Seit Februar 2007 wird Dolmar in Sachen betriebliche Gesundheitsförderung nicht nur von der AOK Hamburg, sondern auch vom Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH (BGF-Institut) unterstützt. Nach dem Motto „Eine Hand voll Ziele“ haben sich die Projektpartner gemeinsam auf fünf Aspekte verständigt, die im Rahmen des Projektes vor allem im Bereich der sogenannten weichen Faktoren (Mitarbeiterengagement, Mitarbeiterzufriedenheit) bearbeitet werden sollen.

Eine im Jahr 2007 durchgeführte Mitarbeiterbefragung war Ausgangspunkt vielfältiger Aktivitäten. Es wurden ein Konzeptentwicklungsworkshop zum betrieblichen Eingliederungsmanagement initiiert sowie Ausdauer- und Muskelfunktionstests angeboten. Auch Führungskräftebildungen werden durchgeführt. Arbeitssituationsanalysen er-

„Kunden und Mitarbeiter stehen bei Dolmar im Mittelpunkt. Der im Wettbewerb entscheidende Faktor ist die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit aller bei uns Beschäftigten. Die Förderung der Gesundheit ist ein wichtiges Element unseres Motivationspaketes, und wir freuen uns daher über die kompetente und engagierte Unterstützung durch das BGF in unserem Hause.“

Rainer Bergfeld, Geschäftsführer Dolmar GmbH

schließen weitere Tätigkeitsfelder, sodass es auch in Zukunft unverminderten Einsatz im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung geben wird. Gemeinsames Ziel ist es, die Mitarbeiter durch eine aktive Mitwirkung an den Projekten zu motivieren, für sich selbst Verantwortung zu übernehmen und sich Verhaltensweisen anzueignen, die der dauerhaften Gesunderhaltung dienen.

Der Nutzen

Der geschäftliche Erfolg ist für Dolmar auch der Erfolg eines gesunden Teams. Das Hamburger Unternehmen zeigt, dass auch in „unruhigen“ Zeiten die dauerhafte Einbindung der betrieblichen Gesundheitsförderung einen wertvollen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg leisten kann.

Das kontinuierliche Engagement im Handlungsfeld der betrieblichen Gesundheitsförderung wurde mit zwei Gesundheitspreisen honoriert: dem Hamburger Gesundheitspreis 2005 der HAG e. V. und dem AOK/BGF Gesundheitspreis 2007.



Andreas Mießner, Mitarbeiter
Instandhaltung, Dolmar GmbH

„Mir hat das Nichtraucherseminar sehr geholfen. Seitdem ich nicht mehr rauche, fühle ich mich viel wohler. Die gegenseitige Unterstützung in unserer Kollegengruppe hat mich dabei motiviert.“

Andreas Mießner, Mitarbeiter Instandhaltung, Dolmar GmbH



Das Projekt 40plus40: Aufbruch und Zukunft in der Lebensmitte

Finanzbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg / Dr. Curth Training

Für den Strukturwandel in Betrieb und Verwaltung sind leistungsfähige und motivierte Beschäftigte wichtige Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Die systematische Förderung aller Talente – insbesondere die der Frauen – wird angesichts knapper Ressourcen zur Herausforderung für Personalentwicklung und Gesundheitsförderung.

Die Herausforderung

Wachsende Anforderungen an eine moderne Verwaltung veranlassen auch die Finanzbehörde Hamburg zu neuen Wegen in der Personalentwicklung. Der Erfolg eines bürgernahen Dienst-

„Potenzialentwicklung 40plus40 hat für die Finanzbehörde Hamburg einen hohen Stellenwert. Die Schubkraft einer Kompetenzaktivierung in der Lebensmitte zeigt sich im Trainingsergebnis der Workshop-Reihe für erfahrene Mitarbeiterinnen. Es wurden Fortschritte für Workability und Motivation erreicht, die der Finanzbehörde einen Zugewinn an Talentvielfalt bringen und wertvolles Erfahrungswissen für die zukünftige Aufgabenerfüllung sichern.“

Dr. Robert Heller, Staatsrat Finanzen, Finanzbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg

leistungsunternehmens hängt zunehmend von Beschäftigten ab, die neben fachlicher Kompetenz besondere Schlüsselqualifikationen mitbringen: Kommunikations-, Team- und Veränderungsfähigkeit einschließlich der Befähigung zu Stressbewältigung und Work-Life-Balance. Durch gezielte Weiterbildung für die steigende Zahl gut ausgebildeter und engagierter Frauen 40plus40 will die Finanzbehörde ihre vorhandenen Potenziale stärken und zugleich ein Signal setzen für innovative Personalarbeit im demografischen Wandel.

Die Intervention

Die von Dr. Curth Training Hamburg entwickelten und im Team moderierten Workshops stellen ein neuartiges Weiterbildungsangebot zur Kompetenzaktivierung von Frauen dar, die in der Le-

bensmitte „durchstarten“ wollen. Der Zeitpunkt 40plus ist ideal, um Erreichtes zu bewerten, Karrierechancen auszuloten sowie Berufs- und Lebensplanung auf neue Ziele zu orientieren. Die dreigliedrige Folge gut abgestimmter Tages-Workshops bietet eine Plattform für Standortbestimmung, Erfahrungsaustausch und Lernen: „Midlife Take-off“.

Innovativ ist die Verbindung des Fachtrainings mit Fragen zu Selbstentwicklung und Gesundheit – als ergänzende Kriterien für den beruflichen und privaten Erfolg. Denn für die Neuorientierung in der Lebensmitte sind realistische Berufsplanung und alternssensible Personalentwicklung ebenso bedeutsam wie die Abklärung außerberuflicher Ziele und Motive, die in dieser Zeitspanne häufig beispielsweise mit Rollenwechsel in der Familie, veränderten Prioritäten und Werten oder mit Gesundheitsfragen verbunden sind.

Die Vielseitigkeit der Themen eröffnet Perspektiven und wirkt mobilisierend. Vor allem praktische Beispiele aus dem Verwaltungsalltag sind Gegenstand gemeinsamer Bearbeitung in der Gruppe. Dabei können individuelle Stärken gefördert und

Schwächen ausgeglichen werden. Medien- und Methodenmix unterstützen die strikte Teilnehmerorientierung.

Zentral ist der Blick auf Zukunftsaufgaben, ob im gewohnten Arbeitsfeld oder zur Beförderung neuer beruflicher oder persönlicher Entwicklungschancen. Dafür sind gezielte Trainings zur Verbesserung von Kommunikation und persönlicher Durchsetzungskraft bis hin zur Praxissimulation – etwa für Entscheidungs-/Konfliktsituationen – hilfreich. Praktische Übungen und arbeitsplatznahe Tipps zu Bewegungsausgleich, Ernährung, Entspannung und mentaler Fitness vervollständigen das Programm.

Die Aufteilung in drei Workshop-Folgen ermöglicht die unmittelbare Erprobung in der Berufspraxis, macht Mut zu erweiterten Etappenzielen



„Die Fortbildung war eine gute Gelegenheit, sich in der ‚Lebensmitte‘ den eigenen beruflichen und privaten Standort zu vergegenwärtigen, um mit neuen Koordinaten wie Work-Life-Balance und Gesundheit zu neuen Zielen aufzubrechen.“

Birgit Lühdorff-Giebel, Juristin, Finanzbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg

und fördert nachhaltig den Weiterbildungserfolg. Das Trainingsziel, Motivation und Kompetenz für künftige Vorhaben auszubauen, kann zudem, wie das vorgestellte Fallbeispiel zeigt, durch Einzelcoachings, Feedback-Duos und Netzwerktreffen wirksam unterstützt werden.

Der Nutzen

Die erfahrenen Mitarbeiter der Finanzbehörde Hamburg konnten ihre Qualifikationen steigern und für neue Herausforderungen im Beruf nut-

zen. Sie wechselten beispielsweise erfolgreich die Dienststelle beziehungsweise den Aufgabenbereich oder erreichten eine bessere Positionierung im angestammten Arbeitsgebiet.

Auch die Motivation, sich aktiv an den laufenden Veränderungsprozessen in der Behörde zu beteiligen, wurde merklich gestärkt. Als wichtiges Begleitinstrument hat sich ein gut funktionierendes internes Netzwerk gebildet, das bis heute über Berufsfragen hinaus den notwendigen Rückhalt gibt für Selbstentwicklung und soziale Gesundheit.

Ergo sports: Deutschlands größte Betriebssportplattform

Ergo Versicherungsgruppe AG / Hartmut Warnecke und Sebastian Conrad

Nur gesunde und aktive Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter. Auf Basis dieser einfachen Formel hat die Ergo Versicherungsgruppe AG, zu der auch die Marken DKV, Hamburg-Mannheimer und Victoria gehören, im Dezember das bundesweit größte Internetportal für Betriebssportler freigeschaltet. Für 40.000 Beschäftigte des Innen- und Außendienstes bietet das neue Portal rund 50 Sport- und Fitnessangebote an sieben Ergo-Standorten in Deutschland. Angesichts der hohen Arbeitsbelastung eine ideale Ergänzung und Abwechslung für jeden Einzelnen.

Die Herausforderung

Die Zusammenführung der Traditionsmarken D.A.S., DKV, Hamburg-Mannheimer, Victoria sowie Karstadt-Quelle Versicherung unter dem Dach der Ergo Versicherungsgruppe AG veranlasste auch die bis dahin eigenständigen Betriebssportge-

Leitung von Hartmut Warnecke und Sebastian Conrad wurden Bestandsanalysen und Ideen innerhalb des Teams konstruktiv diskutiert und schließlich ein langfristiges Umsetzungskonzept für die größte Betriebssportplattform Deutschlands mit dem Konzernvorstand verabschiedet. Das Duo Warnecke und Conrad hatte bereits während der Fußballweltmeisterschaft 2006 vom Standort Hamburg aus Projekte in allen WM-Städten erfolgreich umgesetzt. So ist es wenig überraschend, dass sich der Düsseldorfer Konzernvorstand bei der Wahl der Zentrale von Ergo sports Deutschland erneut für Hamburg entschieden hat.

Weitere bundesweite Standorte von Ergo sports sind Berlin, Düsseldorf, Köln, Leipzig, Mannheim und München. Im Laufe des Jahres 2009 soll mit Nürnberg ein achter Standort hinzukommen.

„Der Betriebssport hat bei allen Marken im Ergo-Konzern einen festen Platz. Somit ist Ergo sports eine Investition in die gemeinsame Zukunft mit dem Know-how aus einer erfolgreichen Vergangenheit.“

Dr. Torsten Oletzky, Vorstandsvorsitzender der Ergo Versicherungsgruppe AG

meinschaften dieser Gesellschaften, neue Wege zu gehen. Hierbei bestand eine wesentliche Herausforderung darin, das Know-how der unterschiedlichen Kulturen, Traditionen und Strukturen zu bündeln und das bestehende Engagement der einzelnen Sportmanager einzubinden.

Wegen des starken Auslandswachstums sollte die Integration internationaler Sportgemeinschaften und Events der Ergo-Gruppe in Form von zweisprachigen Angeboten (Englisch und Deutsch) ebenfalls Berücksichtigung finden.

Die Intervention

Ein zehnköpfiges Projektteam arbeitete rund 18 Monate lang an sieben Ergo-Standorten an der Implementierung von Ergo sports. Unter der

Das Angebot von Ergo sports für Mitarbeiter, Angehörige, Kooperationspartner und Gäste ist an allen Standorten unterschiedlich. Dabei wird insbesondere auf lokale und traditionelle Angebote Rücksicht genommen. Während beispielsweise Skireisen ausschließlich an den südlichen Standorten angeboten werden, ist das Wassersportangebot am

Standort Hamburg traditionell groß: Segelregatten auf der Alster oder der Erwerb eines Sportbootführerscheins gehören hier zum Standard.

An allen Ergo-sports-Standorten werden Fitness- und Gesundheitsangebote besonders gefördert. So zahlen Mitglieder von Ergo sports in Hamburg einen monatlichen Grundbeitrag von 2,50 Euro, der ihnen die Möglichkeit gibt, das Basisprogramm, zum Beispiel Schwimmen, Sauna oder Laufkurse, zu besuchen. Gegen einen monatlichen Sonderbeitrag von 5 bis 15 Euro werden Sportarten wie Golf, Segeln, Fußball sowie zahlreiche Fitnesskurse wie Yoga, Aerobic und Spinning angeboten.

Während viele Sportler die Angebote wegen des Spaßes und als Ergänzung für die eigene Fitness nutzen, schätzen auch Leistungssportler die Trai-



„Ergo sports bietet uns Sportlern bundesweit noch umfangreichere Angebote und stärkt das Gemeinschaftsgefühl in unserem Konzern.“

Tanja Siemer, Ergo-Mitarbeiterin und Sportlerin am Standort Hamburg

nings- und Wettkampfangebote von Ergo sports. Regelmäßig erspielen und erlaufen sie beispielsweise im Fuß-, Basket- und Handball sowie in der Leichtathletik deutsche Meister- und Landesmeistertitel.

Bundesweite Kooperationen, unter anderem mit Sportvereinen, Landesverbänden und Wirtschaftsunternehmen, ermöglichen Ergo sports innovative Gemeinschaftsprojekte zugunsten aller Mitglieder. Jüngstes Beispiel: die Produktion einer eigenen Ergo-sports-Kollektion, die einen einheitlichen und professionellen Auftritt aller Sportler gewährleistet.

Der Nutzen

Unter www.ergo-sports.com können sich alle Mitglieder von Ergo sports täglich und unabhängig von ihrem Arbeitsplatz über Angebote und Aktivitäten informieren.

Der nationale und internationale Austausch fördert das innerbetriebliche Gemeinschaftsgefühl. Kleinere Ergo-Standorte können auf ein breiteres Sportangebot zurückgreifen.

Führung als Vorbild

Hamburger Sparkasse / One Medical Coaching



Führungskräfte spielen im Unternehmen eine zentrale Rolle. Grund genug, ihre Gesundheitskompetenz in den Fokus zu rücken und so mittelbar auf Führungsverhalten und Produktivität positiv einzuwirken.

Die Herausforderung

Gesundheit ist die Grundlage für Leistung. Und Leistung ist die Grundlage für den Erfolg eines Unternehmens. Ein gesunder, erfolgreicher Betrieb braucht gesunde, leistungsfähige, motivierte und engagierte Mitarbeiter. Sie sind ein klarer Wettbewerbsvorteil, um den Herausforderungen von

„Das Angebot des Arbeitgebers, einen persönlichen Gesundheitscheck durchführen zu lassen, wird von den Führungskräften als hohe Wertschätzung erlebt und sehr positiv aufgenommen. Außerdem spüren die Teilnehmer die besondere Relevanz, die auch der Arbeitgeber diesem Thema beimisst. Insofern ist das Angebot ein persönliches, aber auch ein strategisches Signal, das gut ankommt.“

Thomas Settler, stellvertretender Personalleiter
Hamburger Sparkasse

Globalisierung, Strukturwandel der Wirtschaft und demografischem Wandel mit einer älter werdenden Belegschaft und dem zu erwartenden Nachwuchsmangel erfolgreich begegnen zu können.

Die Haspa hat diese Herausforderungen frühzeitig erkannt und systematisch ein betriebliches Gesundheitsmanagement etabliert. Im Mittelpunkt stehen die Gesundheitskompetenz der Mitarbeiter und die Motivation zu einem gesundheitsförderlichen Lebensstil.

Dabei spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle. Sie sind durch die hohe Verantwortung und den Erfolgsdruck stark belastet. Außerdem sind sie mit ihrem persönlichen Lebens- und Arbeitsstil Vorbild für die Mitarbeiter. Deshalb war es der Personalabteilung der Haspa besonders wichtig, zuerst bei den Führungskräften ein stärkeres Gesundheitsbewusstsein durch Gesundheitschecks zu erzeugen. Die Führungskräfte nahmen dieses Angebot gern an.

Die Intervention

Viele der teilnehmenden Führungskräfte entschieden sich für einen Gesundheitscheck bei One Medical Coaching. Er beginnt mit einer ausführlichen gesundheitsorientierten medizinischen Analyse. Außerdem gehören drei Gesundheitsscreenings und Coaching-Gespräche dazu. Sie erfolgen in regelmäßigen Abständen, verteilt über ein ganzes Jahr. In dieses einzigartige, von Heinz Martens – Arzt, Gründer und Leiter von One Medical – entwickelte Coaching-Programm fließen die Erfahrungen von über 6000 Gesundheitsuntersuchungen ein.

Mit modernsten wissenschaftlichen Untersuchungsmethoden werden die Körperfunktionen gemessen – insbesondere die des Herz-Kreislauf-Systems, der muskulären Balance und des Stressstatus. Funktionelle Veränderungen, die lange Zeit vor organischen Veränderungen auftreten, können so festgestellt werden. Die Ergebnisse beschreiben somit nicht nur den aktuellen gesundheitlichen Zustand, sondern lassen auch Aussagen für die Zukunft zu.

Auf dieser objektiven Basis wird das ärztliche Beratungsgespräch geführt. Konkrete und alltagstaugliche Handlungsempfehlungen folgen in den drei Coaching-Gesprächen. Die Empfehlungen werden entsprechend der persönlichen Lebenssituation und der individuellen Bedürfnisse entwickelt. Damit können Abwehrkräfte und Vitalität ohne großen zeitlichen Zusatzaufwand gestärkt werden. Bei den drei Gesundheitsscreenings werden Herzfrequenzvariabilität, Blutdruckregulation, Körperkomposition und Stress gemessen. Die Untersuchungen erfolgen mit einem System, das unter anderem zur gesundheit-



„Das Programm ist nicht ohne: Körperfett, Leistungsdiagnostik, Stresslevel – manchmal will man das gar nicht so genau wissen. Aber der Effekt ist verblüffend. Entwicklung wird sichtbar gemacht. Ein Ziel nach dem anderen. Jedes Vierteljahr ‚Wo stehe ich?!‘ Ein Arzt, der eine Stunde Zeit hat. Beim Schreiben erinnere ich mich an mein nächstes Ziel ...“

Olaf Melbye, Direktor Hamburger Sparkasse

lichen Überwachung der NASA-Astronauten eingesetzt wird. Diese mit den Coaching-Gesprächen einhergehenden Gesundheitsscreenings machen Erfolge von Verhaltensänderungen auf körperlicher Ebene schnell sichtbar.

Der Nutzen

Die messbaren Erfolge in Verbindung mit „erlebten“ Veränderungen wie mehr Leistungsfähigkeit und Lebensqualität sind der Schlüssel zum Erfolg. Nach dem Prinzip „Messen - Wissen - Handeln“ wurden die

Führungskräfte so zu gesundheitsorientierten Bewusstseins- und Verhaltensänderungen animiert. Die Gesundheitskompetenz der Führungskräfte konnte erheblich verbessert werden – nachhaltig! Das individuelle und über ein Jahr gespannte Coaching-Programm macht es möglich. Das steigende Wohlbefinden und die wachsende Zufriedenheit der Führungskräfte wirken sich zudem positiv auf die Produktivität, das Führungs- und das Vorbildverhalten aus. Somit hat das One Medical Coaching auch einen guten Einfluss auf die Unternehmenskultur der Haspa.

Gesundheitscoaching

HC Hanseatic Consult Nohl und Partner / Vitalotheke - Betriebsapotheker in den Colonnaden

In einer Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüferpraxis ist konzentriertes und genaues Arbeiten den ganzen Tag über gefordert. Die Mitarbeiter anzuleiten, ihre Konzentrationsfähigkeit und geistige Leistungskraft zu verbessern, war Thema der gesundheitsfördernden Coaching-Maßnahme.

Die Herausforderung

In einer mittelständischen Kanzlei sind die Anforderungen an die Mitarbeiter durch strukturelle Veränderungen und neue Arbeitstechniken in den vergangenen Jahren stark gestiegen.

Die Intervention

Um den Mitarbeitern dabei zu helfen, ihre persönlichen Ressourcen optimal einzusetzen, wurde mit der Geschäftsführung ein Maßnahmenpaket geschmiedet, durch welches eine gesunde Lebensführung am Arbeitsplatz gefördert wird.

Zunächst gab es einen Einführungsworkshop, bei dem eine gesunde Lebensführung thematisiert, bei dem aber auch verdeutlicht wurde, wie man Alterungs- und krankmachende Prozesse erkennen und ihnen entgegenwirken kann. Es wurde an Beispielen erläutert, wie jeder durch einfache Maßnahmen dazu beitragen kann, seine Gesundheit und Konzentrationsfähigkeit zu erhalten.

Im zweiten Schritt wurde mit jedem Mitarbeiter eine persönliche Gesundheitssprechstunde vereinbart. Hier bot sich Gelegenheit, individuelle Lebensumstände zu hinterfragen. Außerdem wurde aufgezeigt, was der Mitarbeiter für seine Gesunderhaltung tun und wie er seine körperliche und mentale Fitness verbessern kann.

Auf freiwilliger Basis wurden individuelle Maßnahmen und Ziele vereinbart, die im nächsten Schritt nach zwei Monaten in einer erneuten Sprechstunde diskutiert und gegebenenfalls auch gemessen und überprüft wurden.



„Ich freue mich, mit der Vitalotheke erfolgreich gesundheitsfördernd zusammenzuarbeiten und dies mit einem monatlichen Betrag von bis zu 44 Euro pro Mitarbeiter steuerfrei fördern zu können.“

Friedhelm Nohl, Partner der HC Hanseatic Consult Nohl und Partner. Wirtschaftsprüfer, Steuerberater



Bei größerem Hilfestellungsbedarf kann auch eine engermaschigere Konsultation vereinbart werden. Durch die ständige Erreichbarkeit der Gesundheitsberater in der Vitalotheke ist somit eine unproblematische Hilfestellung jederzeit möglich. So wurde zum Beispiel eine Raucherentwöhnungsmaßnahme initiiert, die nun vom Team der Vitalotheke begleitet wird. In einem anderen Fall geht es um gesundes, leistungsförderndes Essen in der Mittagspause.

Langfristig wird mit Themenpools gearbeitet. Für Gesundheitsbereiche, die häufig genannt werden oder die für die Unternehmensführung erachtenswert sind, werden Workshops ins Leben gerufen. In diesen können die Thematiken vertieft und gezielt bearbeitet werden. Auf diese Weise wurde ernährungswissenschaftliches Basiswissen anhand ganz

einfacher Praxisbeispiele vermittelt. Auch gibt es regelmäßig Messaktionen zum Thema Venen. Die Stärkung des Immunsystems, Darmgesundheit, Gehirnjogging, Entspannungsmöglichkeiten und die richtige Pflege für gesunde Haut stehen ebenfalls auf der Agenda.

Der Nutzen

Die Mitarbeiter von HC Nohl und Partner nahmen die Anregungen und Hilfestellungen positiv auf und sehen den persönlichen gesundheitsfördernden Nutzen für sich. Sie nahmen Wissenswertes für die persönliche Fitness mit und freuen sich darauf, in einiger Zeit messbare Ergebnisse zu sehen. Das Interesse an weiteren Themen wurde geweckt, sodass für die nächste Zeit weitere Workshops vereinbart wurden.

„Für mich hat sich die Teilnahme an den Workshops wirklich gelohnt. Ich esse jetzt beispielsweise in den Arbeitspausen öfter gesunde Lebensmittel. Ob es jetzt nur daran liegt, vermag ich nicht zu beurteilen, aber ich fühle mich fitter und leistungsfähiger.“

Marcel Krogmann, Steuerfachangestellter und Bilanzbuchhalter nach IHK





Beteiligung der Mitarbeiter durch Gesundheitszirkel

Lufthansa Technik AG / Health Professional Plus



Gesundheitszirkel sind ein wesentliches Instrument des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Mitarbeiter können so von passiven Betroffenen zu aktiv Gestaltenden werden.

Die Herausforderung

Die Lufthansa Technik AG ist auf den langfristigen Erhalt von Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten angewiesen. Mit einem systematischen Gesundheitsmanagement sollen vorhandene Ressourcen gestärkt und Fehlbelastungen abgebaut werden.

Gestartet wurde mit einem Pilotprojekt im Geschäftsbereich Triebwerke; in Zusammenarbeit mit der Techniker Krankenkasse wurden ein Konzept entwickelt und die Umsetzung vorangetrieben. Zunächst waren die erforderlichen internen Strukturen zu schaffen wie zum Beispiel ein Steuerkreis. Sodann wurden zahlreiche Maßnahmen durchgeführt. Auch Führungskräfte wurden in das Projekt eingebunden. Die Mitarbeiterbeteiligung wird durch Gesundheitszirkel gewährleistet.

Die Intervention

Nach einer ersten Grobanalyse der Gegebenheiten – unter anderem durch Interviews mit Führungskräften – wurden konkrete Einsatzbereiche be-

stimmt, in denen mithilfe von Gesundheitszirkeln die betroffenen Mitarbeiter zu aktiv Beteiligten gemacht werden sollten. Um dies zu erreichen, gab es zunächst eine Informationsveranstaltung für die Mitarbeiter, in der die Arbeitsweise des Gesundheitszirkels vorgestellt und für eine Teilnahme am Zirkel geworben wurde. Zudem wurde von allen Anwesenden der „Impuls-Test“ ausgefüllt, ein Fragebogen, mit dem die Ressourcen und Belastungen am Arbeitsplatz in elf Dimensionen erfasst werden können. Die Ergebnisse dienen zur Schwerpunktsetzung für die folgenden Zirkelsitzungen.

Die Teilnehmer suchten sich fünf gesundheitsrelevante Themen aus dem Test aus, bei denen es die größten Diskrepanzen zwischen Ist- und Wunschzustand gab.

„BGM ist der Anspruch, eine klassische Win-win-Situation zu schaffen. Der Einzelne ist gesund und kann so dem Unternehmen eine höhere Effizienz bieten.“

Thorsten Adria, Director Engine Parts Repair



In vier intensiven Workshop-Sitzungen wurden Ressourcen bestimmt, die identifizierten Themen weiter konkretisiert und Lösungsvorschläge erarbeitet, unter anderem die Verbesserungen bei der Gestaltung der Arbeitsumgebung und der Zusammenarbeit. Die jeweils dreistündigen Zirkelsitzungen fanden ohne Führungskräfte statt. Diese wurden erst anschließend im Rahmen einer Ergebnispräsentation wieder eingebunden. Hervorzuheben ist der sachliche Charakter der Veranstaltung, bei dem die Mitarbeiter ausführlich ihre Belastungen und die dazugehörigen Verbesserungsvorschläge vorstellen konnten.

Die Ableitung konkreter Arbeitspakete zur Umsetzung der Verbesserungsvorschläge geschah in Zusammenarbeit von Führungskräften und Zirkelteilnehmern. Sechs Monate hatte der Bereich Zeit, die Maßnahmen voranzutreiben, ehe ein Feedback-Workshop den Abschluss markierte. Die Ergebnisse der Maßnahmenumsetzung wurden dokumentiert und allen Mitarbeitern des Bereiches präsentiert.

Im Gesundheitszirkel waren Mitarbeiter aller Funktionen vertreten, was sich auf die Repräsentativität der Arbeit sehr positiv auswirkte. Nach anfänglichen Zweifeln am Erfolg des Zirkels wurde im Verlauf der Sitzungen das Engagement der Mitarbeiter immer größer. Die vertrauensvolle Atmosphäre, die durch die Neutralität der externen Moderatorin begünstigt wurde, ermöglichte es den Mitarbeitern, auch schwierige Themen anzusprechen.

Entscheidend für den Erfolg war auch das ehrliche Engagement der Führungskräfte. Sie waren sicht-

lich an einer weiteren Verbesserung der Arbeitsbedingungen interessiert.

Der Nutzen

Bei den im Bereich ohnehin bevorstehenden Umbaumaßnahmen und Umorganisationen konnten gesundheitsrelevante Fragen berücksichtigt werden.

Der Gesundheitszirkel bewirkte bei den Mitarbeitern eine neue Einstellung. Statt sich als „passives Opfer“ der Arbeitsbedingungen zu sehen, erfuhren die Mitarbeiter, dass sie mitgestalten können. Darüber hinaus wurde die Kommunikation untereinander und zu den Führungskräften merklich verbessert.

Die Mitarbeiter wurden ermutigt und befähigt, eigenverantwortlich Probleme im Arbeitsprozess zu erkennen und Lösungen zu finden.

„Die Arbeit war angenehm, kommunikativ und befreiend.“

„Ich bin alles losgeworden.“

„Gut, dass die Arbeiter unter sich waren.“

„Für mich war es inspirierend.“

Feedback der Teilnehmer am Gesundheitszirkel der Lufthansa Technik AG

Bundesweite Aktionswochen für mehr Bewegung

Nestlé Deutschland AG / Barmer Hamburg



Mit der Aktion „Nestlé bewegt sich“ möchte das Unternehmen zur Gesundheit und zum Wohlbefinden seiner Mitarbeiter beitragen und ihnen zeigen, wie einfach es ist, Bewegung in den Alltag zu integrieren.

Die Herausforderung

Die Beschleunigung der Arbeitswelt, immer stärker werdender Konkurrenzdruck, Globalisierung und wachsende Erwartungen an die Leistungskraft der Beschäftigten führen zu veränderten gesundheitlichen Belastungen. Hier bietet betriebliche Gesundheitsförderung großes Potenzial für mehr wirtschaftliche Leistungskraft von Unternehmen und die Gesundheit von Arbeitnehmern.

Weil diese einen großen Teil des Tages am Arbeitsplatz verbringen, muss dort auch genügend Zeit für gesundheitsfördernde und motivierende Angebote sein.

Die Intervention

Gemeinsam mit der Barmer startete der Nahrungsmittelkonzern Nestlé zu Beginn des Jahres ein standortübergreifendes Gesundheitsmanagement mit den Schwerpunkten Bewegung, Ernährung und Prävention. Insgesamt 15 000 Beschäftigte an 26 deutschen Standorten des Unternehmens erleben so betriebliche Gesundheitsförderung im XXL-Format mit ganz praktischen Anregungen für ein gesünderes Leben.

Die Aktionen im Jahr 2008 standen unter dem Motto „Nestlé bewegt sich“. Im Verlauf von zwei Aktionswochen konnten die Mitarbeiter erleben, wie einfach Bewegung in den beruflichen und privaten Alltag integriert werden kann. „Bewegung gehört zu unserem täglichen Leben – wir vergessen das nur manchmal. Wir möchten Menschen dafür begeistern, wieder etwas mehr für sich zu machen“, schildert Hamburgs Barmer-Chef Richard Baldauf seine Erwartungen.

Während der ersten Aktionswoche präsentierten die Barmer und ihre Kooperationspartner Life-Kinetik- und Thera-Band-Übungen. Stargast im

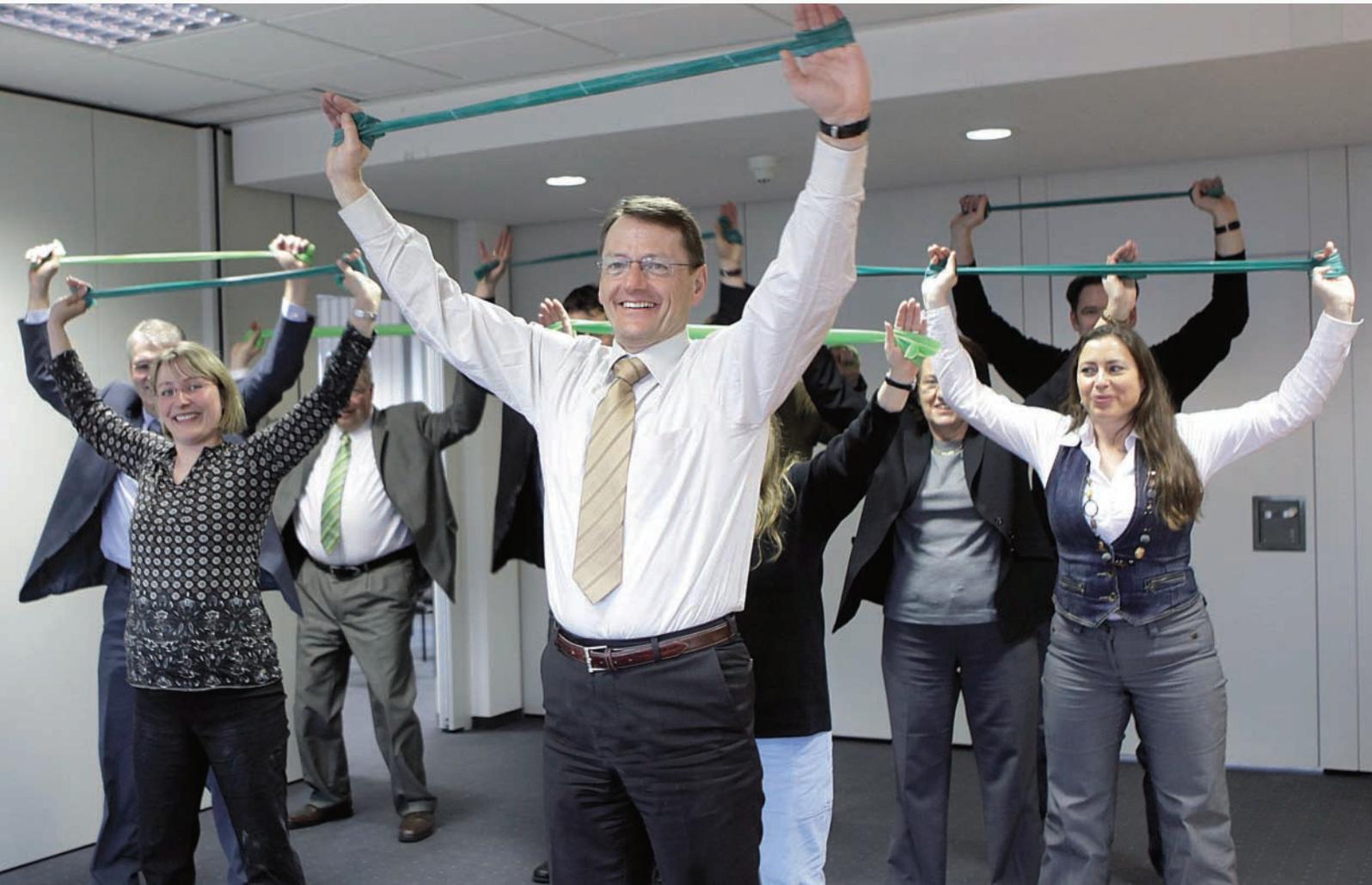


„Nestlé bewegt sich‘ wird keine einmalige Aktion sein, sondern der Beginn eines kontinuierlichen Gesundheitsprogramms. Wir wollen in Deutschland als Unternehmen Lebensqualität‘ anerkannt werden – also müssen wir bei uns selbst anfangen und können so das Leben und Arbeiten bei Nestlé noch attraktiver machen.“

Gerhard Bersenbrügge,
Vorstandsvorsitzender Nestlé Deutschland AG

„Ich fand die Übungen mit dem Thera-Band toll. Da ich viel vor dem Computer sitze, waren die Übungen für die Schultern genau das Richtige. Zu Hause werde ich bestimmt weiter trainieren.“

Andrea Krause, Schichtleiterin im Schokoladenwerk Hamburg



Hamburger Schokoladenwerk war der ehemalige Fußball-Bundesligaprofi Bernhard Winkler.

Da die Mitarbeiter viel Spaß an den Übungen hatten, werden nun eigene Life-Kinetik-Trainer ausgebildet und die Möglichkeit von kurzen Bewegungspausen mit dem Thera-Band am Arbeitsplatz geprüft.

Im September folgte dann die zweite Aktionswoche, bei der die Mitarbeiter ihre eigene kleine Olympiade absolvierten. Deutschlandweit gab es drei vorgegebene Disziplinen (Medizinballweitwurf, Gewichtheben, Koordinationsparcours) und zwei standortspezifische Disziplinen. Die Mitarbeiter schwitzten beim Torwandschießen, beim Tauziehen und beim Raviolidosen-Weitwurf.

Nach erfolgreichem Auftakt des unternehmensweiten Gesundheitsmanagements im Jahr 2008 zum Thema Bewegung wird in diesem Jahr das Thema Ernährung im Vordergrund stehen. Hier ist unter anderem ein Ernährungstraining für alle Mitarbeiter vorgesehen.

Der Nutzen

Das Unternehmen kann durch die Aktionen bei seinen Mitarbeitern nicht nur das Bewusstsein für ein sportlich-gesundes Berufs- und Privatleben stärken, sondern auch konkrete Anregungen geben. Darüber hinaus festigen die Aktionen die Mitarbeiterbindung und tragen zur Senkung des Krankenstandes bei.

Mitarbeiterberatung bei privaten und beruflichen Problemen

Shell Deutschland Oil / Fürstenberg Institut GmbH



Ziel der Beratung: Erhalt und Verbesserung der Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und Führungskräften.

Die Situation

Manfred Schlicht ist Personalsachbearbeiter bei Shell in Hamburg. Vor fast drei Jahren war er in einer schwierigen Situation; er war verzweifelt, hatte Magenschmerzen und konnte nachts nicht schlafen. Er war damals Chemielaborant in einem Werk, in dem erhebliche Umstrukturierungen vorgenommen wurden. Mehr als zehn Prozent der

„Seit Anfang 2007 arbeitet Shell mit dem Fürstenberg Institut zusammen. Die externe Beratung unserer Mitarbeiter bei persönlichen Fragen im beruflichen und privaten Umfeld hat sich seither sehr erfolgreich entwickelt. Das haben wir zum Anlass genommen, unsere Zusammenarbeit mit dem Fürstenberg Institut auf eine längerfristige Basis zu stellen.“

Amrin Senger, Arbeitsdirektor und Geschäftsführer, Deutsche Shell GmbH

Belegschaft mussten betriebsbedingt gehen, auch seine damalige Lebensgefährtin war betroffen. Er fühlte sich unter Druck und wusste nicht, wie es weitergehen sollte. Als Betriebsrat wurde er zudem mit den Sorgen und Problemen der Arbeitskollegen konfrontiert, die er als Teilnehmer der Personalgespräche hautnah mitbekam. Irgendwann sah er ein, dass er so nicht mehr weiterarbeiten konnte.

Das Beratungsangebot

In Zeiten von Unternehmensumstrukturierungen, Veränderungen im Job und Personalabbau ent-

schloss sich Shell, den eigenen Mitarbeitern eine professionelle Beratung zur Seite zu stellen. Die Belegschaft kann seither die persönliche und telefonische Beratung von mehr als 15 Beratern in Anspruch nehmen, die in der Hamburger Niederlassung des Fürstenberg Instituts tätig sind.

Dabei geht es nicht nur um berufliche Fragestellungen; auch bei persönlichen, familiären und gesundheitlichen Themen können die Mitarbeiter die Beratung in Anspruch nehmen. Sie ist absolut vertraulich und bleibt dem Unternehmen gegenüber anonym - und sie ist für die Mitarbeiter gratis, das Unternehmen trägt die Kosten über eine Pauschale, je nach Anzahl der Mitarbeiter.

Employee Assistance Program

Ein Anruf im Fürstenberg Institut genügt, um einen Beratungstermin zu vereinbaren, der in der Regel in den folgenden drei bis fünf Tagen stattfindet. Die Case-Managerinnen des Institutes können in dringenden Fällen auch noch am gleichen Tag einen Termin vergeben. Oft finden die Beratungen für die berufstätige Klientel in den Abendstunden statt.

In den USA ist diese Form der Beratung für Mitarbeiter von Unternehmen seit Jahrzehnten als „Employee Assistance Program“ (EAP) etabliert. In Europa stößt das Angebot vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Entwicklung des Arbeitsmarktes auf immer mehr Interesse bei den Betrieben.

Auch Manfred Schlicht nutzte den Service seines Arbeitgebers. Er wählte die Telefonhotline des Fürstenberg Institutes und bekam einen Termin bei einer Beraterin, die auf seine Fragestellungen spezialisiert war. Es folgten mehrere Beratungsgespräche.

Das Beraterteam des Fürstenberg Institutes ist aus unterschiedlichen Berufsgruppen der Pädagogik, Psychologie, Medizin, Sozialarbeit, Theologie und Gesundheitswissenschaft zusammengesetzt und hat in der Regel eine systemlösungsorientierte Zusatzausbildung.



„Es hat mir sehr gutgetan, mit jemandem zu sprechen, der die Lage im Unternehmen nicht kannte. Heute bin ich wieder leistungsorientiert, motiviert und voll einsatzfähig.“

Manfred Schlicht, Personalsachbearbeiter,
Shell Deutschland Oil

Lösungen finden

Gemeinsam mit seiner Beraterin hat Manfred Schlicht seine berufliche und private Situation analysiert und nach Lösungen gesucht. Die Gespräche haben sich als äußerst erfolgreich erwiesen. Schlicht hat im Zuge der Beratung herausgefunden, dass seine Stärken im Personalbereich liegen, weniger im Labor. Er blieb bei der Shell, wechselte jedoch Beruf und Unternehmensbereich.

Heute ist er, wie er sagt, wieder leistungsorientiert, motiviert und voll einsatzfähig. Sein Jobwechsel führte bei ihm zu einer neuen Zufriedenheit mit seiner Situation und mit seinem Arbeitgeber.

Vorsorgen ist besser als heilen

Strabag Property and Facility Services GmbH / Deutsche BKK



Gesundheitsbewusstes Verhalten will gelernt sein. Es gilt daher, die Selbstverantwortung der Mitarbeiter für ihre Gesundheit zu stärken und Anreize zu bieten.

Die Herausforderung

Bei Strabag gab es zunächst die Vision „Gesunde Niederlassung – Der gesunde Weg zum Erfolg“. Mit der gesunden Niederlassung sollten alle Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, Unternehmenskultur und Verhalten zum Ziel haben, zusammengefasst werden. Zentrale Anliegen der „Gesunden Niederlassung“ sind:

- den Fokus auf die unternehmerischen Aufgaben bei der Gesundheitsförderung zu richten
- ein ganzheitliches, alle betrieblichen Strukturen umfassendes sowie den unterschiedlichen Bedürfnissen und Problemen entsprechendes, standortübergreifendes Betreuungs- und Informationsnetz zu schaffen
- Werte der Gesundheitskultur in der Niederlassung zu leben
- Gesundheitspotenziale zu fördern
- Die Selbstverantwortung der Mitarbeiter für ihre Gesundheit zu stärken
- Die Qualität des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu sichern.

Die Intervention

Das neue Konzept „Vorsorgen ist besser als heilen“ knüpfte mit Einzelmaßnahmen an das bestehende Konzept an. Es steht für ein positives Konzept, das in gleicher Weise verhaltens- wie auch verhältnisorientiert Maßnahmen abdeckt und einen ganzheitlichen Ansatz verfolgt. Ein Best-Practice-Beispiel ist das in der Hamburger Niederlassung durchgeführte Venenscreening. Zu den häufigsten Volkskrankheiten unserer Gesellschaft gehören Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems, ein großer Teil sind Venenerkrankungen.

Häufiges Sitzen und Stehen, ungesunde Ernährung, Nikotin, Alkohol und zu wenig Bewegung sind Ursache dafür, dass 13 Prozent der Bundesbür-



„Der kontinuierliche Erfahrungsaustausch ist der direkte Weg zum erfolgreichen und effizienten Gesundheitsmanagement. Ich würde mich freuen, wenn unser Best-Practice-Beispiel Anregung für Unternehmen sein kann.“

Ludger Klaas, Niederlassungsleiter,
Strabag Property and Facility Services GmbH

„Wenn nur ein Mitarbeiter herausgefiltert wird, der von seinem gesundheitsbelastenden Problem nichts wusste, ist die betriebliche Gesundheitsförderung erfolgreich gewesen.“

Renate Talanow, Mitglied des Arbeitskreises Gesundheit, Strabag Property and Facility Services GmbH



ger venenkrank sind. Wird eine Venenerkrankung nicht rechtzeitig behandelt, kann sich eine tiefe Venenthrombose entwickeln. „Haben Sie Krampfadern, Krampfaderleiden in der Familie, schwere Beine oder Wadenkrämpfe?“, so lautete die Ausschreibung für das Venenscreening.

In Zusammenarbeit mit der Deutschen BKK und der Heigel GmbH wurde für die Mitarbeiter ein für sie kostenloses Venenscreening angeboten. Es handelte sich um eine risiko- und schmerzfreie 15-minütige Untersuchung per Ultraschall-Doppler, fachärztliche Untersuchung und Befunderstellung. Während der Untersuchung wurde jedem

Patienten das Ergebnis mündlich mitgeteilt – gegebenenfalls wurde empfohlen, einen Phlebologen (Venenspezialist) aufzusuchen.

Der Nutzen

Die Deutsche BKK stellte abschließend anonymisierte Statistiken zur Verfügung. Allein bei drei Teilnehmern wurde zu einer zeitnahen Operation geraten. Bei anderen Teilnehmern wurden weitergehende Untersuchungen empfohlen. Durch die Maßnahme wurden Mitarbeiter sensibilisiert, ihre Gesundheit als wichtiges Gut ernst zu nehmen.

Zeit- und Selbstmanagement – Raum für das Wesentliche

Techniker Krankenkasse / Metapunkt

Zeit ist ein knappes Gut. Bei vielen Mitarbeitern und Führungskräften stehen im Terminkalender mehr Termine und Aufgaben, als an einem Tag zu bewältigen sind. Projekte, Kunden und Aufgaben geben einen schnellen Rhythmus vor. Den Tag und sich selbst zu strukturieren, ist eine große Herausforderung geworden.

Die Herausforderung

In den vergangenen Jahren ist der Fluss an Informationen ständig gestiegen. Die Arbeitsdichte und die Komplexität der Aufgaben nimmt ebenfalls zu.

„In unserem Unternehmen ist es normal, dass viele Projekte zeitgleich laufen. Für die Mitarbeiter ist es deshalb eine große Hilfe, ihre Kompetenz im Bereich Prioritäten und Zeitmanagement auszubauen. Davon profitieren alle, abteilungsübergreifend.“

Kommentar aus dem Feedbackbogen eines Teilnehmers

Fachleute haben für diese neue Qualität in der Arbeitswelt bereits den Begriff der „Dynaxität“ geprägt. Dynaxität beschreibt die Summe aus Dynamik und Komplexität, die immer typischer für viele Aufgaben im Arbeitsleben wird. Ständige Erreichbarkeit, hohe Anforderungen an Multitasking-Fähigkeiten, Flexibilität und große Stressresistenz sind nur einige Anforderungen, die aufgrund der Dynaxität der heutigen Arbeitswelt an Mitarbeiter und Führungskräfte gestellt werden.

Viele von ihnen fühlen sich angesichts dessen überfordert. Sie haben das Gefühl, letztlich für keine Aufgabe mehr genug Zeit zu haben, sie hetzen von Termin zu Termin und verbringen auf der anderen Seite Stunden mit dem Beantworten von E-Mails und Absprachen mit Kollegen und Kunden. Und sie verlieren die Fähigkeit, wirklich sinnvolle Prioritäten zu setzen. Bei nicht wenigen sinkt die



Produktivität trotz ständiger Betriebsamkeit sogar. Auch psychische Beschwerden aufgrund anhaltender Stressgefühle können auftreten.

Die Intervention

Mitarbeiter und Führungskräfte brauchen Wissen und Qualifizierung in diesem Bereich. Denn die Anforderungen an die Fähigkeiten, seine Zeit und sich selbst zu managen, sind heute anders und komplexer als noch vor fünf oder zehn Jahren.

Daher entschloss sich die Techniker Krankenkasse dazu, ihren Mitarbeitern und Führungskräften



„Wertvolle, einfach umsetzbare Handwerkszeuge habe ich aus dieser Maßnahme mit in den Alltag nehmen können – zentral war dabei, dass wir vor Ort direkt die Umsetzung mit allen Wenn und Aber üben konnten.“

Dr. Mathias Fröck, Leiter Personalentwicklung Techniker Krankenkasse

ein spezielles Training anzubieten. Als einen Partner wählte die Techniker Krankenkasse Metapunkt, spezialisiert auf betriebliches Gesundheitsmanagement und Experte für das Themenfeld „Effizienz ohne Überforderung“.

Das von Metapunkt konzipierte Training „Zeit- und Selbstmanagement – Raum für das Wesentliche“ verhalf den Teilnehmern dazu, konkrete Fertigkeiten zu erlernen, die es ihnen ermöglichten, ihren Arbeitstag trotz vieler Anforderungen effizient und sinnvoll zu gestalten, ohne den Überblick zu verlieren.

Inhalte und Ziele des zweitägigen Trainings:

- Effektivität, Effizienz und Prioritätensetzung
- Zeitbedarf, Zeitbudget und Zeitpuffer inklusive Tages-, Wochenpläne
- Zeitfresser und Zeitdiebe inklusive Nein sagen und Delegieren
- Arbeitsbedingungen
- Ordnungssysteme
- Rituale, Widerstände, innere Verhinderer

Der Nutzen

Die Teilnehmer des Trainings „Zeit- und Selbstmanagement – Raum für das Wesentliche“ profitierten sehr von dem Training.

Schon das Wissen, wo die persönlichen Schwächen im Bereich Zeit- und Selbstmanagement liegen und wie man Prioritäten sinnvoll setzt, sowie das konkrete Nachdenken über Zeitfresser, über Möglichkeiten zu delegieren und der Blick auf die persönlichen Arbeitsbedingungen brachten viele konkrete Anregungen für die Teilnehmer, die leicht im Arbeitsalltag umgesetzt werden konnten. Auch den Anteil der persönlichen inneren Widerstände und individuellen Verhaltensmuster am Tagesablauf war für viele Teilnehmer hilfreich.

Als konkrete Folge des Trainings konnten eine bessere Arbeitsorganisation und eine optimierte Zusammenarbeit erreicht werden. Eine Schlüsselrolle nahm dabei ein, dass die Seminarteilnehmer gelernt hatten, dort Nein zu sagen, wo es nö-

tig war, und dass sie für sich Möglichkeiten des Delegierens ausgelotet hatten. Eine ganze Reihe von Konflikten, die die Mitarbeiter und Führungskräfte üblicherweise belastet hatten, konnten im Anschluss an das Seminar vermieden werden; das Aufschieben von Arbeiten nahm merklich ab. Dies führte zu einer größeren Effizienz (im Sinne der Unternehmens-/Erfolgsziele) und zu verbessertem Wohlbefinden der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Allgemein bekannt ist, dass ein gutes Zeit- und Selbstmanagement der Mitarbeiter und Führungskräfte weitreichende positive Folgen hat.



Unternehmensressource Gesundheit – Wie nutze ich sie richtig?

Vattenfall Europe Hamburg AG / Rückenzentrum am Michel



Rückenprobleme sowie andere Erkrankungen und Beschwerden des Haltungs- und Bewegungsapparates stellen eine der größten gesundheits- und sozialpolitischen Herausforderungen dar.

Die Herausforderung

Die Vattenfall Europe Hamburg AG beobachtete, dass im Gesundheitswesen der Betroffene oft zu stark in einer passiven Krankenrolle gehalten und wenig koordiniert mit passiven Therapien behandelt wird. Prävention und frühe Reintegration in den Arbeitsprozess spielten nach Meinung des Unternehmens noch eine zu untergeordnete Rolle, obwohl sie entscheidend sind. Deshalb ist es

„Dieser ‚Präventionspilot‘ hat unsere Erwartungen weit übertroffen. Die Mitarbeiter und wir sind mit den Ergebnissen sehr zufrieden. Wir werden jetzt unseren Mitarbeitern weitere Maßnahmen in Zusammenarbeit mit dem Rückenzentrum anbieten, um so für eine gewisse Nachhaltigkeit zu sorgen. Diese ist wichtig, damit unsere Bemühungen nicht umsonst gewesen sind.“

W. Bittner, Leiter Kreditoren- und Debitorenmanagement, VE Kundenservice GmbH

ein wesentlicher Bestandteil der Zusammenarbeit zwischen Vattenfall und dem Rückenzentrum am Michel, ein integratives Zusammenspiel aller Beteiligten am betrieblichen Gesundheitsmanagement herzustellen und die unmittelbar betroffenen Mitarbeiter von Beginn an in Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse einzubinden.

Dieser Behandlungsansatz bedingte – unter Berücksichtigung des Einzelfalles – die Anwendung von komplexen Maßnahmen auf medizinischen, beruflichen und sozialen Sektoren und die Verzahnung insbesondere der ärztlichen, physiotherapeutischen, ergotherapeutischen und psychotherapeutischen Versorgung mit den betrieblichen Gegebenheiten. Ziel war die Prävention von Erkrankungen und die Reduktion von Krankheitsfolgen. Im Rahmen eines einjährigen „Präventionspiloten“ wurden an zwei Mitarbeiter-Zielgruppen aus dem Kundenservice

und dem Netzservice – insgesamt 400 Personen – entsprechende Angebote gemacht. Diese beiden Gruppen wurden ausgewählt, weil sie durch die Anforderungen ihrer jeweiligen Arbeitsbereiche spezifischen Belastungen ausgesetzt waren.

Die Intervention

Die Vattenfall Europe Hamburg AG hat sich auf dem Gebiet der betrieblichen Gesundheitsförderung für eine Zusammenarbeit mit dem Rückenzentrum am Michel entschieden. Das Rückenzentrum bietet zum einen die Möglichkeit der interdisziplinären und ganzheitlichen Untersuchung und Behandlung von Menschen mit akuten und chronischen Beschwerden des Bewegungsapparates, wobei der Schwerpunkt im Bereich der konservativen Behandlung von Wirbelsäulenerkrankungen liegt. Zum anderen führen nur die Bündelung von Maßnahmen der Prävention, des Risikomanagements und der Wiedereingliederung sowie die Identifikation, die Zuordnung und die Versorgung der Vattenfall-Mitarbeiter zu einer erheblichen Minderung des Verwaltungsaufwandes und damit auch zu niedrigeren Kosten.

Als erste Maßnahme erhielt jeder Mitarbeiter der ausgewählten Bereiche einen Physio-Check. Dieser anderthalbstündige Check diente der körperlich-funktionellen Befundaufnahme und dem Erkennen einer Risikokonstellation auf der Basis von Fragen und mitgelieferten Befunden. Außerdem enthielt er eine physiotherapeutische Untersuchung, eine funktionelle Basis- und Leistungsdiagnostik sowie die Erstellung eines Therapieplans. Zeigte das Ergebnis eine orthopädische oder psychosoziale Risikokonstellation oder war der Wunsch nach sozialmedizinisch relevantem Abgleich zwischen Anforderungen am Arbeitsplatz und der individuellen Leistungsfähigkeit vorhanden, wurde dem Mitarbeiter eine umfassendere Diagnostik empfohlen.



„Ich habe dieses Angebot meines Arbeitgebers in Anspruch genommen und viele neue interessante Erkenntnisse gesammelt. Ich konnte diese Erkenntnisse gut in meinen Alltag integrieren. Meiner Gesundheit und auch meinem Wohlbefinden insgesamt war das sehr dienlich.“

B. Borchers, VE Netzservice GmbH

Dieser Physio-Check war die Grundlage für das anschließende Training. Es bestand aus einem Zirkel aus Ausdauer- und Krafttrainingsgeräten, die das Herz-Kreislauf-System und die Hauptmuskeln des Körpers gleichermaßen und effektiv belasten. Dies basiert auf dem neuesten medizinischen und trainingswissenschaftlichen Stand unter Betreuung von diplomierten Sportwissenschaftlern und Physiotherapeuten.

Der Nutzen

Als Resümee dieser zwölf Monate kann festgehalten werden, dass die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zum Nutzen des Unternehmens und des Einzelnen gleichermaßen nachhaltig positiv beeinflusst wurde und so zu einer optimalen Nutzung der Unternehmensressource Gesundheit geführt hat.

Von Gesund(et)en lernen

VHH PVG–Unternehmensgruppe / Projekt- und Programmleiterin Susanne Kolb



Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein systematisches Programm zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit – fest verankert in die VHH PVG-Unternehmensstrukturen.

Die Herausforderung

Die Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein AG (VHH) und die Pinneberger Verkehrsgesellschaft mbH (PVG) betreiben Liniendienst mit 548 Omnibussen im Hamburger Verkehrsverbund. Zurzeit sind 1 556 Mitarbeiter – davon etwa 1 100 im Fahrdienst – in und um Hamburg auf mehreren Betriebshöfen beschäftigt.

Die Arbeit im Fahrdienst ist gekennzeichnet von Tag- und Nachtschichtarbeit an allen Wochentagen, teilweise langen Dienstplänen und knappen Fahrzeiten, vielen Fahrgästen, hohen Anforderungen im Kundenkontakt, hoher Verkehrsdichte und nur geringen individuellen Handlungsspielräumen.

Die Intervention

„Von Gesund(et)en lernen“ war zunächst ein Verbundprojekt der VHH und der PVG in Kooperation mit der AOK, das von Mitte 2001 bis Ende 2004 lief. Im Rahmen des Projektes unter Leitung von Susanne Kolb von der AOK wurden sowohl verhältnis- als auch verhaltensorientierte Aspekte bearbeitet. Als Projektziele wurden formuliert:

- gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz reduzieren
- gesunderhaltende Verhaltensweisen der Mitarbeiter fördern
- Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter steigern
- Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen nachhaltig sichern
- umfassende Erfolgsbeurteilungen durchführen

Aufgrund der bekannten Schwierigkeit, Maßnahmen der Gesundheitsförderung in einen direkten Zusammenhang mit im Unternehmen beobachteten Veränderungen zu bringen, wurde folgende Vorgehensweise gewählt: Die Evaluation verfolgte formative und summative Aspekte, wobei bei letz-

„Ich bin davon überzeugt, dass das betriebliche Gesundheitsmanagement keine Sozialromantik ist, sondern zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens einen großen Beitrag leistet.“

Holger Schlünkes, Personalleiter, Prokurist der VHH PVG Unternehmensgruppe

teren Projektmaßnahmen, Projektziele und beobachtbare Effekte nebeneinandergestellt wurden.

Zur Bewertung der Ergebnisse wurden unter anderem Projektkosten, Fehlzeitenentwicklung, Fluktuationsrate und Mitarbeiterbefragungen (2002 und 2005) herangezogen. Die Abschluss-evaluation zeigte als Ergebnis: Senkung der Fehlzeiten, deutliche Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, gesteigerte Überzeugung der Mitarbeiter, dass der Arbeitgeber etwas für ihre Gesunderhaltung tut, und bedingte Verbesserung der individuellen Gesundheitsverantwortung.

Die Maßnahmen zur Erreichung der Projektziele, bei denen Führungskräfte und Mitarbeiter einbezogen wurden, haben sich wie folgt dargestellt: Analysemaßnahmen zur Definition von arbeitsbedingten Belastungen waren Gesundheitszirkel, Erfahrungszirkel, Beinahe-Unfälle und Mitarbeiterbefragungen. Maßnahmen zur Verbesserung der individuellen Gesundheitskompetenz waren Gesundheitstage,



„Der Rückenschmerz war mein ständiger Begleiter. So war ich anfangs skeptisch, ob sich bei meiner sitzenden Tätigkeit etwas daran ändern könnte. Aber es war möglich. Heute geht es mir gut. Die quälenden Rückenprobleme sind endlich weg. Wie sagt man so schön: Ich könnte Bäume ausreißen!“

Herbert Henschke, Busfahrer

Ernährungsangebote und Rückenschulen. Die Ergebnisse zur Verbesserung der Arbeitsverhältnisse wurden kontinuierlich umgesetzt.

Der Nutzen

Das Projekt hat gezeigt, dass ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement positive Effekte sowohl auf das Unternehmen als auch auf die Mitarbeiter hat. Für das Unternehmen selbst konnte die Wirtschaftlichkeit durch das Gesundheitsprojekt verbessert werden. Es wurden erhebliche Einsparungen erzielt. Die gesonderte Befragung der Führungskräfte hat gezeigt, dass sie zu einem großen Prozentsatz vom Nutzen der Gesundheitsförderung überzeugt sind.

Betriebliche Gesundheitsförderung ist mittlerweile Teil der Unternehmensorganisation und im Leitbild der VHH PVG-Unternehmensgruppe verankert. Auch entsprechende Betriebsvereinbarungen wurden abgeschlossen.

Innovative Personalentwicklung für Väter (IPEV)

Airbus Deutschland GmbH / Dads Organisationsberatung GbR



Immer mehr Väter legen Wert auf eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Arbeitgeber mit einem hohen Anteil männlicher Beschäftigter stellen sich deshalb mit einer familienbewussten Personalpolitik vermehrt darauf ein.

Die Herausforderung

Väter haben ein verdecktes Vereinbarkeitsproblem, was Beruf und Familie betrifft. In Zeiten demografischen Wandels und sich verschiebender Geschlechterrollen wird Männern einerseits die Familie wichtiger, andererseits befürchten sie häufig Karriere Nachteile und Statusverlust, wenn sie ihrer Familie eine höhere Priorität gegenüber dem Beruf einräumen, zum Beispiel durch eine Elternzeit.

Väter versuchen, allen Ansprüchen, sowohl der Familie als auch des Arbeitsplatzes, gerecht zu werden – und scheitern häufig an der sich zwangsläufig ergebenden Überforderung. Motivationsverlust oder auch Krankheit können die Folge sein. Einer Studie des Bundesfamilienministeriums aus dem Jahr 2008 zufolge sind 78 Prozent der Väter sogar bereit, für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie den Arbeitsplatz oder den Arbeitgeber zu wechseln.

Arbeitgeber, welche die Leistungsfähigkeit dieser Männer erhalten, sie an sich binden und für qualifizierte Mitarbeiter attraktiv sein wollen, sind daher gut beraten, ihnen eine an ihre Bedürfnisse angepasste familienbewusste Personalpolitik anzubieten.

Die Intervention

Die Airbus Deutschland GmbH untersuchte im Projekt „Innovative Personalentwicklung für Väter“, initiiert und gefördert durch die Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz und unterstützt von Experten der Dads Organisationsberatung GbR, wie Mitarbeiter über ihre persönliche Vereinbarkeit und die Angebote des Un-

ternehmens denken und welche Unterstützung sie benötigen.

Nach einer Befragung der Mitarbeiter konnten hierzu unter anderem die folgenden aufschlussreichen Feststellungen getroffen werden:

- bis zu 61 Prozent der Männer, die einen Kinderwunsch haben, wollen in Elternzeit gehen
- bis zu 40 Prozent der Väter haben zu wenig Zeit für ihre Partnerschaft
- bis zu 72 Prozent der Väter sehen in ihren direkten Vorgesetzten ihren Ansprechpartner bei Konflikten von Beruf und Familie
- nur bis zu 30 Prozent der Führungskräfte halten das Thema für relevant
- Unterstützung in der Kindernotfallbetreuung sowie in der Pflege von Angehörigen, darüber hinaus erlebnisorientierte Veranstaltungen für

„Das Projekt ‚Innovative Personalentwicklung für Väter‘ hat uns wichtige Erkenntnisse über die Situation und die Bedürfnisse der bei uns beschäftigten Väter verfügbar gemacht. Nun können wir darauf mit gezielten Maßnahmen antworten, um die Leistungsfähigkeit und Lebensqualität unserer Mitarbeiter noch besser zu fördern.“

Regine von Larcher, Senior Manager, Center of Expertise Employment, Training and Competence Management

Väter und Kinder sind einige der wichtigsten Angebote für Väter zur Verbesserung ihrer Work-Life-Balance

Der Nutzen

Anhand der Ergebnisse der Befragung konnte das Unternehmen seine familienbewusste Personalpolitik optimieren und durch entsprechende Angebote ergänzen. Neben Vorträgen zu Erziehungsthemen wurden beispielsweise Start-up-Workshops für werdende Väter angeboten sowie pädagogisch begleitete Wildniscamps für Väter mit ihren Kindern und Klettertouren.



Neben dem Erhalt der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter profitiert Airbus jetzt von einem positiven Image als väterfreundliches Unternehmen und einem positiven Beitrag im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter. Auch ermöglichen die erhobenen Daten eine effektivere Personalbedarfsplanung und eine Integration der Erkenntnisse in die Personal- und Führungskräfteentwicklung.

Im Rahmen der erneuten Zertifizierung zum Audit Beruf und Familie der gemeinnützigen Hertie-Stiftung sind die Projekterfahrungen darüber hinaus hilfreich bei der Identifizierung neuer Ziele und Maßnahmen für eine moderne familienbewusste Personalpolitik als Beitrag zu einer erfolgreichen Unternehmensstrategie.

„Ich begrüße es sehr, dass Airbus mir die Möglichkeit gibt, mehr Qualitätszeit mit meiner Tochter zu verbringen. Denn darauf kommt es an, vor allem, wenn ich viel beruflich unterwegs bin.“

Heiner Tobaben, Technical Definition Expert, Equipment/Furnishings Cabin Layout Configuration (TBRLT5), Technical Definition A330/340 Programme

Herausgeber:
Handelskammer Hamburg
Adolphsplatz 1 | 20457 Hamburg
Postfach 11 14 49 | 20414 Hamburg
Telefon 040 36138-138
Fax 040 36138-401
service@hk24.de
www.hk24.de

Herstellung: Wertdruck GmbH & Co. KG, Hamburg

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

April 2009